

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Relações Negócio e Sociedade e os Projetos de Desenvolvimento Social:
Construindo Coletivos através de Redes de Atividades**

Simone Alves Pacheco de Campos

Porto Alegre, RS, Brasil

2015

Simone Alves Pacheco de Campos

**Relações Negócio e Sociedade e os Projetos de Desenvolvimento Social:
Construindo Coletivos através de Redes de Atividades**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do Título de Doutora em Administração.**

**Linha de Pesquisa: Inovação, Tecnologia e
Sustentabilidade**

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre, RS, Brasil,

2015

SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS

CIP - Catalogação na Publicação

ALVES PACHECO CAMPOS, Simone
Relações Negócio e Sociedade e os Projetos de
Desenvolvimento Social: Construindo Coletivos
através de Redes de Atividades / Simone ALVES
PACHECO CAMPOS. -- 2015.
385 f.

Orientador: Eugênio Avila Pedrozo.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2015.

1. relações negócio e sociedade. 2. parcerias
sociais. 3. responsabilidade social corporativa. 4.
teoria da atividade histórico cultural. 5. relações
ONG-Empresa. I. Avila Pedrozo, Eugênio, orient. II.
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**RELAÇÕES NEGÓCIO E SOCIEDADE E OS PROJETOS DE
DESENVOLVIMENTO SOCIAL: CONSTRUINDO COLETIVOS
ATRAVÉS DE REDES DE ATIVIDADES**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para à
obtenção do título de Doutora em Administração.**

BANCA EXAMINADORA

Marlei Pozzebom
HEC Montréal

Prof^a. Dr^a. Tania Nunes da Silva
PPGA – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Ana Lucia Suarez Maciel
PPGSS - PUC

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo
PPGA – UFRGS

*A quem me abriu portas e mostrou caminhos:
Aos meus pais, João Pillar e Liane. Por
acreditarem nos meus sonhos.
Ao Felipe. Por ser o melhor irmão que eu
poderia desejar.*

Agradecimentos

Ao longo de todo o meu processo de doutoramento ouvi, das mais diversas pessoas, que escrever uma tese é um trabalho solitário. Contudo, ao final desta trajetória, posso afirmar, com toda a certeza, que este pode até ter sido um trabalho solitário, mas que só foi possível com o apoio de pessoas importantes, às quais sou profundamente grata:

Antes de tudo, agradeço à minha família, por estar sempre ao meu lado, no suporte de toda e qualquer dificuldade que encontrei pelo caminho, assim como nas vitórias. Nem todas as palavras de agradecimento seriam suficientes para expressar o quanto vocês foram imprescindíveis para que este sonho se tornasse realidade. Essa tese é, sobretudo, nossa. Principalmente aos meus pais, João e Liane, sem os quais nada disso seria possível. Foram vocês que possibilitaram o suporte para que este trabalho fosse realizado; incentivando-me a prosseguir nesta caminhada, secando as lágrimas que porventura apareciam e acalmando os desesperos. Pai, Mãe, obrigada por sorrir, sofrer, chorar junto comigo, durante esses quatro anos, e por apoiar incondicionalmente as minhas escolhas, fazendo-as nossas.

Aos meus irmãos, Felipe e Vivian. Vocês são os melhores amigos que eu desejaria um dia ter e que Deus me presenteou como irmãos. A presença de vocês, neste caminho, fez com que ele fosse mais leve e alegre. À minha Vó Romilda, às minhas sobrinhas Arize e Sophia, aos meus cunhados Alberto e Nathalia, obrigada, De coração!

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo, com quem muito aprendi. Os debates, discussões e orientações, ao longo deste período, foram fundamentais, não somente para a concretização desta tese, mas também para minha trajetória acadêmica.

De um modo especial, ao Guilherme, pelo companheirismo, carinho, atenção e paciência, especialmente nos meses finais desta jornada.

Aos colegas e amigos que o doutorado me trouxe, os quais dividiram comigo o peso do processo, compartilhando angústias e expectativas, além dos momentos de discussão que muito contribuíram à esta tese, principalmente à Lisiane Palma, à Shalimar Gallon, ao Minelle Silva, à Deisi Becker e ao Wagner Soares. Aos amigos Juliano Alves e Thiago Xavier, pela alegria contagiante e pela paciência, durante os momentos de desespero. Às amigas Eliete dos Reis e Tais de Andrade, por acompanharem com tanto carinho a minha trajetória.

À Profª Vania Estivaleta, por acompanhar a minha caminhada e por importantes lições que guardarei com carinho, e, principalmente, por ter me incentivado a cursar o doutorado.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, por tudo que me permitiram aprender e vivenciar. Às Professoras Marlei Pozzebon, Tania Nunes da Silva e Marcia Dutra de Barcellos, pelas contribuições durante a fase de qualificação.

À Universidade de Helsinki, através do *Center for Research in Development Activity and Learning*, em especial ao Prof. Yrjö Engeström, pelas frutíferas discussões que contribuíram, de maneira inigualável, à concretização deste trabalho. Aos amigos que fiz na Finlândia, os quais tornaram minha passagem pelo país mais calorosa e menos solitária, principalmente à Mônica Lemos, à Manoela Lopes, à Janara Baptista, à Heli Katakoski e à Auli Pasanen.

Ao CAMP, nas pessoas do Alessandro, Sérgio e Jaqueline, por toda a presteza e prontidão em me auxiliar. Na pessoa da Rita de Cássia, gostaria de agradecer a todas as cooperativas de reciclagem que contribuíram para esta pesquisa, com as quais eu pude aprender muito sobre a realização de um trabalho coletivo e como a união faz a força.

Aos membros da banca, pela disponibilidade e pelas importantes contribuições feitas a este trabalho. Em especial, às professoras Ana Lucia e Marlei, pelas importantes considerações feitas.

Ao CNPQ e à CAPES, pelo financiamento dos meus estudos, no Brasil e no exterior.

Às empresas participantes da pesquisa, através de seus gestores responsáveis pelos programas de responsabilidade social.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, perto ou longe, contribuíram para este estudo.

A Deus.

*A viagem não acaba nunca.
Só os viajantes acabam.
E mesmo estes podem prolongar-se em memória,
em lembrança, em narrativa.
Quando o visitante sentou na areia da praia e disse:
“Não há mais o que ver”, saiba que não era assim.
O fim de uma viagem é apenas o começo de outra.
É preciso ver o que não foi visto,
ver outra vez o que se viu já,
ver na primavera o que se vira no verão,
ver de dia o que se viu de noite,
com o sol onde primeiramente a chuva caía,
ver a seara verde, o fruto maduro,
a pedra que mudou de lugar,
a sombra que aqui não estava.
É preciso voltar aos passos que foram dados,
para repetir e para traçar caminhos novos ao lado deles.
É preciso recomeçar a Viagem.
Sempre.*

José Saramago – Viagem à Portugal

RESUMO

Esta tese teve como objetivo compreender a formação de parcerias sociais entre empresas e ONGs para a construção de projetos de desenvolvimento social de cooperativas e associações no setor da reciclagem. Para tanto, foram investigados dois casos de parcerias entre ONGs e Empresas que buscaram desenvolver projetos para a melhoria das condições de trabalho dos recicladores. Devido à natureza conflitante destes atores, a parceria social foi entendida e entendida como uma rede de atividades interconectadas, construídas coletivamente, em um espaço de tensão e contradição. Essa construção coletiva é compreendida como uma elaboração conjunta de um projeto de desenvolvimento social, em que os parceiros discutem, aprendem e negociam sentidos e significados visando a construção de um coletivo. Este entendimento remete a utilização de uma abordagem que possibilite a compreensão das tensões e contradições imersas nas atividades dos atores e, neste sentido, a teoria da atividade histórico cultural foi utilizada como lente teórico metodológica, principalmente em sua articulação com o campo de estudos negócios e sociedade. Diante deste contexto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de dois estudos de caso. O primeiro caso refere-se ao projeto desenvolvido entre a ONG e a Gerdau, a partir do interesse da empresa em qualificar o seu fornecedor de sucata, bem como usar tal ação de qualificação como uma iniciativa de responsabilidade social em sua cadeia de suprimentos. Os principais mediadores deste processo foram o conhecimento da ONG, seus educadores sociais, o conhecimento gerencial da empresa, seus recursos financeiros, bem como artefatos de identificação. O segundo caso estudado relata o relacionamento ONG e Braskem. Este relacionamento emerge da necessidade da empresa em obter uma licença de operação na sociedade em que esta inserida. Assim a intenção da empresa é legitimar a sua presença e existência na sociedade e isto é realizado através do reforço da utilidade do seu produto. Os instrumentos que são utilizados na parceria buscam assim a melhoria da imagem do produto, bem como da sua imagem como uma empresa “local”: artefatos de identificação e discursivos. E tendo como norte esta necessidade latente, o diálogo entre empresa e ONGs se torna um dos principais mediadores do processo, bem como uma divisão do trabalho que reflita esta parceria e proximidade. Ainda, a fim de compreender a dinâmica subjacente ao processo de desenvolvimento destes projetos, este estudo lançou o olhar para os desafios de aprendizagem vivenciados pelos atores. No primeiro caso, foram evidenciados como desafios de aprendizagem (i) necessidade de mudança em direção a uma maior organização do trabalho (ii) resignificação do trabalho e; (iii) necessidade de desenvolver um instrumento de trabalho que fosse condizente à realidade dos cooperados. Por outro lado, os desafios de aprendizagem relacionados ao segundo caso referem-se ao (i) relacionamento ONG-Empresa e na sua forma de operacionalização; (ii) escolha dos projetos devem ser apoiados, ou, em outras palavras, quais os *stakeholders* que irão ser considerados na comunidade. É importante notar que o fato dos desafios de aprendizagem e, conseqüentemente, das transformações obtidas mediante a consecução destes, terem residido, no Caso A, na cooperativa e, no Caso B, no relacionamento, reflete as características idiossincráticas destas organizações e o que ambas buscavam com a parceria.

Palavras-chaves: Parcerias Sociais, Teoria da Atividade Histórico-Cultural, Relações ONG-Empresa

ABSTRACT

How to construct fruitful relations with different stakeholders represents a challenge for organizations and a gap in the academic literature. One way to do this is through partnership establishment, especially in between companies and Non-Governmental Organizations (NGO). Through partnerships, organizations could develop their own CSR's practices. On the other hand, NGOs could exercise their social role, in order to help community development. This study aims to understand how cross sectorial social partnerships for social development projects, whose purpose is to improve the working conditions and business structure of recycling warehouses, are constructed in the recycling sector, in the South Region of Brazil. In order to do so, two business-NGOs partnership cases were investigated. Given the actors contradictory nature, social partnerships were understood as a network of interconnected activity systems, in a social space of tension, contradiction and negotiation among actors in relation with each other and to the world, immersed in a historical and cultural context, from a culturally mediated relationship. The argument put forward is that the Cultural Historical Activity Theory can serve as a theoretical framework and provide a suitable model to analyse cross-sector social partnerships construction. Supported by the theoretical perspectives outlined above, we rely on a qualitative, descriptive research, by using a case study method. We carry on two case studies, in order to understand the projects development by a single NGO with two company leaders in each sector. The first case analyses Gerdau S.A. and its trajectory in the recycling sector. Gerdau S.A. seeks to engage with the NGO aiming to qualify recycling warehouses, as they are one of the suppliers, and to comply with their CSR agenda. The main artifacts used by the actors are NGO's knowledge and expertise, company managerial knowledge, and Identity Artifacts (company logo). The second case refers to NGO-Braskem relationship, which emerges from the company's need to get social license to operate in the region. So, the company intends to legitimate its existence in the society through gains in their product's image. Most of the artifacts are used by the actors to achieve this goal, such as Identity Artifacts (company and NGO logo), and Discursive Artifacts, in order to embody "local identity" to the company. Given this context, the dialogue between Braskem and the NGO is one of these artifacts, as well as labor division, which reflects the relationship and proximity. In order to understand the dynamics that underlies the project construction, this study also investigated the learning challenges experienced by the NGO and the companies. The main learning challenges experienced by the partnership NGO-Gerdau are: (i) change through better work organization and structuration; (ii) work meaning re-signification; (iii) development of a work tool that fits to the warehouses reality. On the other hand, the learning challenges experienced by the partnership NGO-Braskem are: (i) the partnership between the actors and its operationalization; (ii) the choice between warehouses that will be supported, or, in other words, which stakeholders will be included in the community.

Key-words: Social Partnerships, Cultural Historical Activity Theory, NGO-Business Relations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese.....	33
Figura 2 – Estrutura da Construção Teórica.....	34
Figura 3 – Abordagens Teóricas de Desenvolvimento Sustentável	41
Figura 4– Dimensões que compõe o desenvolvimento sustentável	45
Figura 5 - <i>Framework</i> Plural para o campo BS.....	67
Figura 6 – Modelo Original de Freeman (1984).....	79
Figura 7 – O modelo de Stakeholder de Fassin (2009)	83
Figura 8 - Da Gestão ao Diálogo com os <i>Stakeholders</i>	90
Figura 9: Contribuições das parcerias para empresas e comunidade	101
Figura 10 – <i>Continuum</i> de Colaboração	103
Figura 11 – Resultados Sociais, Empresariais e os Tipos de Responsabilidade	109
Figura 12 – Conceitos que envolvem a perspectiva de Relações Negócio e Sociedade	112
Figura 13– Síntese Conceitual: Parcerias Sociais como Forma de Projetos de Desenvolvimento Social	120
Figura 14 – Gerações da Teoria da atividade	128
Figura 15 – Tríade Sujeito Objeto e Artefato Mediador: A Reformulação de Engeström.....	130
Figura 16 – Atividade, Ação e Operação	133
Figura 17 – Segunda Geração da Teoria da Atividade.....	138
Figura 18: Tipos de Artefatos.....	147
Figura 19 – Camadas de Causalidade envolvidas na Ação Humana.....	150
Figura 20 – Terceira Geração da Teoria da Atividade	153
Figura 21 – Contradições dos Sistemas de Atividades.....	157
Figura 22 – Síntese dos Princípios da Teoria da Atividade.....	159
Figura 23 - Manifestações Discursivas.....	162
Figura 24 – Ciclo de Aprendizagem Expansiva	168
Figura 25 – Diferentes ciclos de aprendizagem expansiva.....	169
Figura 26 - Contribuições da CHAT	184
Figura 27 – Processo de <i>Organizing</i> em redes de atividades	188
Figura 28 – Conceitos que Embasam a Articulação do Quadro Conceitual	195
Figura 29 – Práticas estratégicas de RSC como um sistema de atividades	198

Figura 30 – Framework teórico	203
Figura 31 – Estrutura do Capítulo 3	212
Figura 32 - Desenho de Pesquisa.....	215
Figura 33 – Quadro Teórico-Analítico	217
Figura 34 – Operacionalização do <i>Framework</i> teórico em fases	221
Figura 35 – Configuração dos Casos	223
Figura 36 - Desenho do processo de coleta dos dados	225
Figura 37 – <i>Template</i> Inicial de Análise.....	232
Figura 38 – Organização dos Temas	233
Figura 39 – Organização da Análise de Resultados	235
Figura 40 – Evolução das Regulamentações Brasileiras sobre Resíduos Sólidos.....	238
Figura 41 – O crescimento da reciclagem no Brasil.....	239
Figura 42 - Reciclagem de Alumínio, Papel, Vidro e Plástico.....	240
Figura 43 – Reciclagem enquanto questão complexa	243
Figura 44 – Sistemas de Atividade em Análise.....	244
Figura 45 – O contexto, as atividades e as redes de sistemas de atividades.....	245
Figura 46 – O sistema de atividade do CAMP	254
Figura 47 – Redes de Sistemas de Atividades Gerdau e CAMP	261
Figura 48 – Diagnóstico	267
Figura 49 – Tensões que Levam a Expansão do objeto	276
Figura 50 – Artefatos.....	283
Figura 51- Modificação nos Artefatos.....	284
Figura 52 – Contradições e Tensões do Caso B	298
Figura 53 – Redes de Sistemas de Atividades: A parceria do CAMP com a Braskem.....	300
Figura 54 - Objetivos e Foco do Projeto.....	303
Figura 55 - Artefatos Utilizados pela Braskem	304
Figura 56 – Artefatos Coletivos	305

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da RSC propostas por Dahrsrud (2008).....	54
Quadro 2 – Conceitos e Abordagens de RSC.....	59
Quadro 3 – A literatura em RSC, segundo diferentes níveis de análise.....	61
Quadro 4 – Síntese das Diferentes Perspectivas.....	66
Quadro 5 – Exemplos de contribuições das diferentes perspectivas.....	77
Quadro 6 - Papéis estabelecidos no diálogo entre <i>stakeholders</i>	88
Quadro 7 – Contribuições Empíricas à Relação entre ONGs e Empresas.....	110
Quadro 8 – Abordagens para o estudo dos objetos.....	143
Quadro 9 – Elementos básicos de um sistema de atividade.....	152
Quadro 10 – Questionamentos Norteadores.....	176
Quadro 11 – Teoria da Atividade.....	178
Quadro 12 – Prospectos da CHAT.....	180
Quadro 13 – Contribuições da CHAT para o Estudo das Organizações.....	194
Quadro 14 – Relação dos Sujeitos Entrevistados e Duração das Entrevistas.....	226
Quadro 15 – Fontes de Documentos.....	229
Quadro 16 – Benefícios Econômicos da Reciclagem.....	237
Quadro 17 – Síntese dos Resultados da Pesquisa.....	343

LISTA DE SIGLAS

RSC: Responsabilidade Social Corporativa
CSR – Corporate Social Responsibility
ONG: Organização Não Governamental
CHAT: *Cultural Historical Activity Theory* (Teoria da Atividade Histórico Cultural)
ONG: Organização Não-Governamental
DS: Desenvolvimento Sustentável
EBC / CBE - Empresas de Base Comunitária – Community Based Enterprises
LM: Laboratório de Mudança
CRADLE: *Center for Research in Activity, Development and Learning*
CAMP: Centro de Assessoria Multiprofissional
CEMPRE: Compromisso Empresarial para a Reciclagem
GIFE: Grupo de Institutos e Fundações de Empresas
PET: Polietileno-Tereftalato
PP: Polipropileno
PNRS: Política Nacional de Resíduos Sólidos
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ABRELPE: Associação Brasileira de Limpeza Pública e Resíduos Especiais
RSU: Resíduos Sólidos Urbanos
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
EPI : Equipamento de Proteção Individual
SSMA: Saúde, Segurança e Meio Ambiente
CRM: *Customer Relationship Manager*
SA: Sistema de Atividade

:

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	25
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>25</i>
1.3 JUSTIFICATIVA	26
1.4 ESTRUTURA DA TESE	31
2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA.....	34
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: DESENHANDO O PALCO DOS ATORES, DOS SEUS PROBLEMAS E DAS SUAS RESPONSABILIDADES	35
<i>2.1.1 Perspectivas de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade</i>	<i>35</i>
<i>2.1.2 As Múltiplas Faces do Conceito: Diferentes Dimensões.....</i>	<i>44</i>
2.2 NEGÓCIOS, EMPRESAS E SOCIEDADE CIVIL: ENTENDENDO O ENREDO, OS ATORES, OS PAPÉIS DESEMPENHADOS E SUAS RELAÇÕES.....	48
<i>2.2.1 As Empresas: o Contexto e a Emergência do Conceito de Responsabilidade Social.....</i>	<i>52</i>
<i>2.2.2 A Responsabilidade com as partes interessadas: da Gestão ao Diálogo com os Stakeholders ...</i>	<i>78</i>
<i>2.2.3 As Formas de Organização da Sociedade Civil: Organizações Não Governamentais.....</i>	<i>93</i>
<i>2.2.4 Parcerias Sociais: A Arena do Jogo</i>	<i>98</i>
2.3 A RELAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS E SOCIEDADE POR MEIO DE PARCERIAS SOCIAIS: RESPONSABILIDADE SOCIAL, DIÁLOGO COM STAKEHOLDERS E PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO.....	111
2.4 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA E A TEORIA DA ATIVIDADE HISTÓRICO-CULTURAL	121
<i>2.4.1 Teoria da Atividade Histórico-Cultural</i>	<i>127</i>
<i>2.4.1.1 Sistemas de Atividades: a contribuição de Yrjö Engeström</i>	<i>137</i>
<i>2.4.1.2 A Aprendizagem Expansiva: Compreendendo a Dinâmica das Atividades.....</i>	<i>162</i>
<i>2.4.1.3 Perspectivas Futuras da Teoria da Atividade: Uma Quarta geração é possível?</i>	<i>179</i>
<i>2.4.1.4 A Teoria da Atividade e o Estudo das Organizações</i>	<i>182</i>
2.5 A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA ATIVIDADE PARA O CAMPO NEGÓCIOS E SOCIEDADE:	195
PROPOSTA DE ARTICULAÇÃO DO QUADRO CONCEITUAL	195
<i>2.5.1 A teoria da atividade e as práticas de responsabilidade social: do intra-organizacional ao interorganizacional.....</i>	<i>196</i>
<i>2.5.2 A contribuição da CHAT para o campo business-society: a proposição de um framework teórico</i>	<i>201</i>

3 PERCURSO METODOLÓGICO	212
3.1 QUADRO TEÓRICO ANALÍTICO	216
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO.....	218
3.3 O <i>FRAMEWORK</i> TEÓRICO E SUA OPERACIONALIZAÇÃO: O CAMINHO DA PESQUISA .	219
3.4 O OBJETO DE ESTUDO: A ESCOLHA DOS CASOS E AS UNIDADES DE ANÁLISE	221
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	224
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	230
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	235
4.1 A DESCRIÇÃO DO CONTEXTO SOCIOCULTURAL EM QUE OCORREM AS ATIVIDADES DOS ATORES: O MERCADO DA RECICLAGEM E O PROBLEMA SOCIAL ENVOLVIDO	235
4.2 AS PARCERIAS ENQUANTO REDES DE SISTEMAS DE ATIVIDADES: IDENTIFICANDO O OBJETO DA ATIVIDADE.....	243
4.3 A ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL: SEU HISTÓRICO DE ATUAÇÃO E SEU ENVOLVIMENTO COM A RECICLAGEM.....	248
4.4 O CASO A: A ESTRATÉGIA DA TRADIÇÃO	255
4.4.1: <i>Histórico de Atuação em RSC e o Envolvimento com a Reciclagem</i>	256
4.4.2 <i>Compreendendo o objeto da atividade: o processo de estruturação da parceria com a Gerdau</i>	261
4.4.3 <i>A expansão do objeto: compreendendo a dinâmica da Atividade e a movimentação dos sistemas.</i>	268
4.4.3 <i>Os resultados do projeto como um novo sistema de atividade.....</i>	280
4.4.5 <i>Algumas notas sobre o caso</i>	286
4.5 CASO B: O MÉDICO E O MONSTRO E A LIMPEZA DO PLÁSTICO	289
4.5.1 <i>A história da Braskem e o seu envolvimento com a reciclagem</i>	289
4.5.2 <i>Compreendendo a formação do objeto da Atividade: Passando de Instrumento à Parceiro</i>	299
4.5.3 <i>O Conteúdo dos Projetos e Seus Resultados</i>	311
4.5.4 <i>Algumas Notas Gerais sobre o Caso A: Mr Hyde ou Dr Jekyll?</i>	322
4.6 A ARENA DO JOGO E SUAS NUANCES: UM BALANÇO SOBRE OS CASOS ANALISADOS.	326
CONSIDERAÇÕES FINAIS	334
5.1 RETORNANDO AOS PRIMEIROS PASSOS	334
5.1 RETORNANDO AOS PRIMEIROS PASSOS	334
5.2 CONTRIBUIÇÕES E EMERGÊNCIAS: OS ACHADOS DO CAMINHO.....	344
5.3 AS DIFICULDADES AO LONGO DO CAMINHO: LIMITAÇÕES DO ESTUDO	346
5.4 TRAÇANDO OS NOVOS CAMINHOS: SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	347
REFERÊNCIAS	349
APÊNDICE A – PROTOCOLOS DE ENTREVISTA	380
APÊNDICE B - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO.....	384

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

“Uma longa viagem começa com um único passo.” (Lao-Tsé)

O cenário vivenciado pela sociedade é marcado por dificuldades crescentes que abrangem os domínios econômico, social e ambiental. A complexidade e a natureza persistente das questões sociais mais amplas, acerca dos problemas sociais e ambientais, impõem novos desafios, exigindo novos modelos conceituais para investigar a relação entre as empresas, o ambiente natural e a sociedade como um todo (HAHN et al., 2010; HAN; KOLK; WINN, 2010; LOORBACH; WIJSMAN, 2013). Requerem, pois, que os atores envolvidos na sociedade trabalhem, de forma coletiva, em direção a uma mudança de mentalidade que valorize a atuação responsável.

Esta atuação responsável tem sido associada a questões que versam sobre sustentabilidade, cada vez mais deslocada dos governos para empresas e organizações da sociedade civil. Além do surgimento de iniciativas da sociedade civil, as empresas têm sido sempre mais pressionadas a cumprir suas responsabilidades sociais e políticas (SCHERER; PALAZZO, 2011), sob a forma de responsabilidade social corporativa. Frequentemente referida, a responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser definida como “um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações empresariais e em sua interação com seus *stakeholders* de maneira voluntária” (COMISSÃO EUROPEIA, 2001, p. 6) e associada às “ações organizacionais específicas ao contexto e políticas que levem em conta as expectativas das partes interessadas” (AGUINIS; GLAVAS, 2012, p. 933). Ela pode ser motivada por retorno financeiro ou por ganhos de imagem, bem como assumir características de voluntariedade e de proatividade.

Para além da discussão sobre os resultados e as motivações para atuação responsável, a principal preocupação, ao se tratar destas questões, refere-se ao fato de que elas exigem mais do que intenções e esforços de organizações individuais para resolver assuntos globais ou questões sociais complexas (WHITEMAN; WALKER; PEREGO, 2012), haja vista que tais questões exigem colaboração entre governos, sociedade civil e empresas (JAMALI; KESHISHIAN, 2009), como é o caso da reciclagem em grandes centros urbanos (MEDINA, 2008).

Ao longo dos últimos 20 anos, tem havido crescente reconhecimento dos benefícios econômicos, sociais e ambientais do setor formal de reciclagem (MEDINA, 2008; EZEAH; FAZAKERLEY; ROBERTS, 2013), principalmente por meio de cooperativas e associações de recicladores. Este reconhecimento levou ao desenvolvimento de políticas públicas mais favoráveis, para estimular e melhorar as condições de trabalho do setor formal de reciclagem, e ao estabelecimento de cooperação intersetorial, por meio de projetos de parceria entre empresas, ONGs e cooperativas. O Programa Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), por exemplo, criado em 2010, incentivando a formação de cooperativas de recicladores. Isto facilita, também, o estabelecimento da cooperação intersetorial, por meio de projetos de parceria entre empresas, ONGs e cooperativa.

Para garantir sua inserção na sociedade (por meio de contratos com governos e com a indústria) (EZEAH; FAZAKERLEY; ROBERTS, 2013; MEDINA, 2008), bem como para assegurar a seus membros plenas condições de trabalho e emprego, torna-se necessária, muitas vezes, uma série de interações institucionais, principalmente com ONGs, governos, e organizações do setor privado, visando ao fornecimento de uma gama de serviços e funções de apoio (BERKES; DAVIDSON-HUNT, 2009). Uma das formas de garantir estas interações institucionais é por meio de projetos de desenvolvimento social que visem melhorar as condições de trabalho no setor. Muitos destes projetos têm sido desenvolvidos por meio de parcerias entre ONGs e grandes empresas as quais, por meio destas parcerias, materializam seus programas de reponsabilidade social corporativa, garantido a efetividade de seus relacionamentos com a sociedade.

As ONGs, ao desempenharem o papel de representação da sociedade civil, são responsáveis por refletir as demandas das comunidades que representam e, neste processo, tornam-se parte dos movimentos de mudança em direção à mudança social. Ao atuarem em conjunto com as empresas, em iniciativas de parceria, as ONGs, através do balanço entre a oposição e a colaboração, tornam-se atores tanto na solução de problemas sociais complexos como em iniciativas de mudança social positiva (AGUILERA et al. 2007; BURCHELL; COOK, 2006; 2008; SEITANIDI, 2008; SEITANIDI; CRANE, 2008; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010), geralmente envolvendo comunidades locais.

Considerando este cenário, a presente tese insere-se no campo de estudos das parcerias estabelecidas entre empresas e organizações não governamentais, em projetos de desenvolvimento que visem à solução de problemas sociais complexos, no setor da reciclagem. As características peculiares deste setor e dos atores envolvidos (WILSON; VELIS; CHEESEMAN, 2006) tornam um projeto de desenvolvimento um processo imerso

em contradições, negociações e jogos de poder, dada a pluralidade dos interesses envolvidos. A elaboração de projetos de desenvolvimento social, neste contexto, é vista como um ponto de encontro de diferentes lógicas, de negociação entre diferentes valores, interesses e visões de mundo, (DE SARDAN, 1995), constituindo uma configuração de múltiplas vozes (BAKHTIN, 1981). Devido à natureza multissetorial dos atores, o desenvolvimento de projetos deste tipo guarda, em si, múltiplas contradições e tensões que afetam a interação, as quais são vistas como desafios de aprendizagem para os atores, na construção de um projeto de desenvolvimento coletivo.

Neste aspecto, a teoria da atividade (CHAT – *Cultural Historical Activity Theory*), a partir da análise das micropráticas subjacentes às relações entre os atores, torna-se um interessante arcabouço teórico para a compreensão desta realidade, uma vez que lida com contradições, múltiplos pontos de vista, paradoxos. Tendo em vista que as interpretações sobre RSC podem variar substancialmente, de acordo com as partes interessadas, o sentido das práticas altera-se significativamente entre estes diversos grupos, tornando-se uma realidade organizacional que tende a ser múltipla e fragmentada (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009).

Conforme a abordagem da teoria da atividade, qualquer ação de um indivíduo ou grupo resulta de um contexto social e historicamente construído através da prática coletiva. Parte-se da premissa de que a atividade socialmente significativa é o princípio explicativo da consciência, a qual é construída de fora para dentro, por meio das relações sociais, o que torna a sociedade e a cultura fatores influenciadores na formação da mente humana. A atividade é o modo através do qual os humanos atuam em seu contexto sociocultural. Assim, uma atividade é realizada por um agente humano (sujeito), que está motivado para a solução de um problema ou objetivo (objeto), e mediada por instrumentalidades (artefatos), em colaboração com os outros (comunidade). A estrutura da atividade é limitada por fatores culturais, incluindo convenções (regras) e estratos sociais (divisão do trabalho), em um contexto definido. Descreve, pois, a criação de novas estruturas sociais, através da expansão do objeto da atividade, por meio de um processo interativo de aprendizagem.

A CHAT oferece um arcabouço teórico-metodológico para a compreensão das relações entre empresa e organizações da sociedade civil, bem como dos resultados deste processo de interação, em termos de expansão do objeto da atividade. Aqui, trazendo esta discussão para o contexto das parcerias formadas no setor da reciclagem, esta expansão se dá em um sentido socioespacial (ENGESTRÖM; PUONTI; SEPPÄNEN, 2009), sendo caracterizada pelo fomento a iniciativas locais, tais como cooperativas e associações. A

aplicação desta teoria à compreensão das relações entre negócios e sociedade – materializadas, no presente estudo, pelas relações entre empresas e ONGs – pressupõe o entendimento sobre como contexto, regras, divisão do trabalho, comunidade e gestores constroem e reconstróem continuamente a prática da responsabilidade social corporativa e seu comportamento mutável e complexo, imersos em um contexto cultural e historicamente em evolução. Esta compreensão resulta do entendimento de que as práticas de RSC são um objeto formado pelos relacionamentos estabelecidos em parcerias sociais.

Em um projeto de desenvolvimento ONG-Empresa, o objeto é entendido como um horizonte de desenvolvimento do projeto, visando ao alcance de objetivos sociais. Cada um dos atores possui o próprio objeto, historicamente formado pelo próprio sistema de atividade. Em uma parceria, os objetos são transformados da fase inicial de matéria-prima irrefletida para um objeto potencialmente compartilhado ou construído em conjunto (ENGESTRÖM, 2001). A presente tese está especialmente interessada no estudo deste movimento de transformação e de suas dinâmicas, tensões, perturbações e desafios de aprendizagem. É uma construção que envolve o uso de mediadores, sejam simbólicos ou materiais, em determinada comunidade, pautada por regras, mediante uma divisão de trabalho específica entre os atores.

Para tanto, são examinadas as relações de uma organização não governamental com duas grandes empresas, no setor da reciclagem, no estado do Rio Grande do Sul, bem como os projetos de desenvolvimento social que se originaram desta relação. Esta compreensão encontra-se consubstanciada no argumento de que o processo de construção de um projeto de desenvolvimentos social, em parcerias sociais ONG-Empresa, é erigido coletivamente pelas relações de tensões, contradições estabelecidas em uma rede de sistemas de atividades. Aqui, prevalece a noção de sistemas de atividades como uma série de inter-relações que formam um contexto sociopsicológico, o qual media as relações entre pessoas, em uma ação (BLACKLER, 1993), e as ações entre organizações, em um coletivo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.

A coleta e a reciclagem de bens pós-consumo é um dos grandes problemas enfrentados pela sociedade. A quantidade de resíduos gerada pelos grandes centros urbanos, em um cenário de sociedade de consumo, assume proporções gigantescas, fazendo com que alternativas ao processo de gerenciamento dos resíduos se tornem um assunto de grande importância e constituindo um problema social e ambiental a ser enfrentado por estes centros.

Neste contexto, a solução por meio da reciclagem assume significativa importância nas discussões que versam sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Além dos reconhecidos benefícios econômicos e ambientais da reciclagem, ela também tem sido considerada por seu papel social, na medida em que integra, através de cooperativas e associações, milhares de indivíduos à sociedade, garantindo trabalho e renda a uma parcela desfavorecida da população, que provavelmente sofreria pela miséria e pelo desemprego (ABREU, 2001). Por meio do trabalho das cooperativas e associações formalizadas de reciclagem, os recicladores garantem um papel ativo na sociedade, obtendo, além de emprego e renda, a condição de possuidores de seu próprio negócio.

Emergem, no entanto, questões acerca de como garantir o funcionamento destas iniciativas na reciclagem, com estrutura e organização de trabalho que garantam condições mínimas para o desempenho da atividade dos recicladores. Assegurar que estes negócios de base local tenham sustentação, ao longo do tempo, significa sua inserção em contratos com governos e indústrias e a garantia de uma estrutura organizacional que dê suporte a esta inserção. Estas questões demandam uma constelação de atores trabalhando em conjunto, tais como empresas privadas, ONGs, governos, agências de financiamento e as próprias cooperativas e associações. Neste cenário, conforme Selsky e Parker (2005), as parcerias entre ONGs e empresas têm sido vistas como uma forma potencial de resolução de problemas, em casos em que isso não seria possível para um único ator, de forma individual. As parcerias sociais são uma forma de colaboração, através da qual as organizações, conjuntamente, enfrentam desafios, tais como desenvolvimento econômico, educação, saúde, redução da pobreza, capacitação da comunidade e sustentabilidade (SELSKY; PARKER, 2005). Estes desafios são encontrados no setor de reciclagem, principalmente em países em desenvolvimento (EZEAH; FAZAKERLEY; ROBERTS, 2013; MEDINA, 2000; 2008; WILSON; VELIS; CHEESEMAN, 2006), confirmando a necessidade de atuação neste setor.

As empresas também possuem interesses neste processo de organização e estruturação, visto que as parcerias para projetos de desenvolvimento viabilizam a realização de suas políticas de responsabilidade social (HUSTED, 2003). Assim, as parcerias sociais podem ser associadas a uma forma de as organizações engajarem-se em um processo de diálogo com seus *stakeholders*, para o levantamento de necessidades latentes e construção de soluções para problemas sociais complexos (BURCHELL; COOK, 2013; MCINTOSH, 2007; O'CONNOR; SHUMATE, 2014), contribuindo para o bem estar social e a mudança social positiva (AGUILERA et al., 2007).

Ao tratar a parceria como forma de relacionamento com a sociedade, como atividade

de RSC, é importante atentar para aspectos relacionados à como a RSC é percebida pela organização e pelos *stakeholders*. A definição de uma postura frente à responsabilidade social envolve o reconhecimento de múltiplas expectativas e demandas associadas aos públicos com os quais a organização interage, por serem eles que legitimam sua postura em termos de organização responsável. Duarte, Mouro e Das Neves (2010) mencionam que, para o desenvolvimento e o sucesso das práticas desenvolvidas pela organização, é muito importante a aderência dos *stakeholders* aos princípios e valores subjacentes à responsabilidade social corporativa. Estudos anteriores mostram, claramente, que o suporte dos *stakeholders* às práticas corporativas sustentáveis está relacionado a seu entendimento sobre o que é um comportamento socialmente responsável (BASU; PALAZZO, 2008; BECKER-OLSEN; CUDMORE; HILL, 2006; MAIGNAN, 2001; MINOJA; ZOLLO; CODA, 2010; SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006; VAN DER HEIJDEN; DRIESSEN; CRAMER, 2010).

Alguns esforços teóricos já foram realizados no sentido de compreender a influência de questões interpretativas e construtivistas na responsabilidade social das organizações. Um dos primeiros trabalhos, nesse sentido, foi o de Boal e Peery (1985). Eles explicam que, durante a tomada de decisão acerca de responsabilidade social corporativa, os gestores, basicamente, consideram três dimensões cognitivas: o utilitarismo, a justiça, os direitos humanos. No entanto, os autores não consideram a interação entre a empresa e os *stakeholders*, os quais possuem papel fundamental na implantação de práticas de responsabilidade social corporativa.

Acrescenta-se aqui a contribuição de Zollo et al. (2009), os quais buscaram compreender o alinhamento cognitivo entre a organização e as partes interessadas, a fim de explicar a performance social corporativa. Eles assumem duas perspectivas: o envolvimento com os *stakeholders*, que historicamente tem marcado o debate em RSC, e as mudanças necessárias aos processos organizacionais para a implantação dessa lógica. Interessados em entender qual o papel dos *stakeholders* na construção das práticas organizacionais voltadas à RSC, Minoja, Zollo e Coda (2010) enfatizam que é importante a ‘coesão com os *stakeholders*’, a fim de serem mantidas boas relações entre eles e a organização.

É necessário, porém, considerar que manter a coesão com os *stakeholders*, no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social corporativa, representa um desafio para as organizações, uma vez as questões referentes à responsabilidade social corporativa envolvem múltiplos interessados, cujas concepções sobre o que são ‘organizações responsáveis’ variam entre grupos e indivíduos (ZYGLIDOPOULOS et al., 2002), os quais

possuem distintos e até mesmo conflitantes interesses e demandas em relação à organização. Estes desafios representam barreiras para o desenvolvimento de construções coletivas de práticas que façam sentido em determinado contexto social.

Diante deste contexto, compreender as relações que as organizações estabelecem com as parcerias sociais implica atentar para a importância do engajamento em processos de criação de valor de longo prazo e não somente de lucros imediatos. Isto não implica que o lucro e a sobrevivência econômica não sejam importantes. O argumento do processo é que, a fim de sobreviverem, as empresas precisam frequentemente se envolver com uma variedade de partes interessadas, das quais a dependência é vital (MORSING; SCHULTZ, 2006).

Conforme notam Selsky e Parker (2005), o *mainstream* acadêmico tem direcionado seus esforços para a compreensão instrumental de tais parcerias, centrando-se nos benefícios que elas podem suscitar. Entretanto, o cenário no qual são desenvolvidas tais parcerias ainda carece de melhor entendimento. A diversidade de culturas organizacionais, significados, estratégias, orientações e formas de atuação entre as organizações compõe um conjunto de variáveis complexas, as quais interferem na construção de uma atuação coletiva e, principalmente, no processo de construção de uma prática coletiva que gere resultados positivos aos envolvidos e à comunidade em geral. O entrosamento entre setores de atividades com dinâmicas tão distintas, pela qual perpassa uma cultura de desconfiança recíproca e de contradições historicamente desenvolvida, constitui uma das maiores barreiras para a construção de parcerias sociais (DOWBOR, 2005). Jamali (2003) enfatiza que as organizações não governamentais estão geralmente na periferia e possuem uma cultura diretamente oposta ao *mainstream*. Nesse sentido, a construção de parcerias caracteriza-se como o encontro entre dois atores com diferentes trajetórias históricas, setoriais e culturais, bem como com missões, objetivos e princípios ideológicos distintos.

O choque entre duas culturas organizacionais com trajetórias históricas distintas torna necessária a compreensão das práticas e micropráticas subjacentes à construção de parcerias sociais. Através dessa compreensão, é possível ampliar o entendimento acerca de como tais parcerias são construídas e os projetos são negociados, em um cenário no qual os atores possuem compreensões distintas sobre seu papel social e o da sustentabilidade em si.

Tal entendimento exige uma abordagem teórica que possibilite a análise do processo pelo qual as relações entre a organização e os *stakeholders* são construídas e reconstruídas, sob uma ótica relacional-processual, cujo foco está nas interações entre ambos para a criação de uma atividade que resulte em mudança social positiva (AGUILERA et al., 2007). Conceber a construção de um projeto de desenvolvimento social como uma atividade coletiva

parece elucidar aspectos referentes a como ocorre essa aderência e como se dão os processo de negociação entre os atores, tendo em vista que estão em jogo expectativas e interesses diversos e, muitas vezes, contraditórios. Sobre este aspecto, conforme caracteriza De Sardan (1995), o próprio projeto de desenvolvimento é um espaço em que ocorrem confrontos e competições entre atores sociais, motivados por interesses mais ou menos compatíveis, sejam materiais ou simbólicos, com maior ou menor nível de influência e poder.

As empresas podem contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atuam, não somente por meio da criação de novas fontes de subsistência via investimentos sociais, mas também garantindo que as fontes existentes não serão destruídas devido a suas operações. Neste cenário, a responsabilidade social pode ser entendida dentro de um novo quadro, no qual é vista como um espaço de governança relacional entre governos, empresas e sociedade civil (MITTDUN, 2005), aqui representada pelas organizações não governamentais. Neste novo quadro, em detrimento de seus direcionadores ou motivadores, o foco reside nas relações estabelecidas, a fim de gerar soluções para problemas ou questões enfrentados pelos atores em um contexto próprio. E, deste modo, emergem *insights* acerca do processo de diálogo, negociação e intercâmbio de resultados, benefícios e problematizações, que envolve atores corporativos e da sociedade civil, quando da construção de parcerias para desenvolvimento de projetos de desenvolvimento social, em uma rede de atores em relação entre si e com o problema social que visam solucionar. Neste contexto, as parcerias sociais entre ONGs e corporações podem ser tratadas como um mecanismo de transmissão das preocupações sociais, de benefícios mútuos, configurando-se, sobretudo, como um espaço para aprendizagem através da ação conjunta (BOWEN; TAILLIEU, 2004; KOLK; VAN DOLEN; VOCK, 2010).

A teoria da atividade é uma lente epistemológica, segundo a qual, a aprendizagem ocorre por meio de atividades coletivas, propositalmente realizadas em torno de um objeto comum. E, neste sentido, emerge como alternativa teórico-metodológica para a compreensão do contexto em que os projetos de desenvolvimento social entre ONGs e empresas são criados. Seus sistemas de pensamento estão baseados em formas de obter *insights* acerca do mundo real, assentados na proposição de que a aprendizagem é um processo sociocultural, fundamentado em conquistas históricas (MUKUTE; LOTZ-SISITKA, 2012). Abordar as relações negócio e sociedade, sob o prisma da teoria da atividade, significa inserir-se em uma agenda de pesquisa plural, através da combinação de perspectivas culturais e sociocognitivas, conforme sugerem Gond e Matten (2007), haja vista que a teoria da atividade é tanto uma lente de análise que evoca questões relacionadas à perspectiva cultural e histórica, como uma

abordagem do escopo das teorias da prática. De acordo com essas considerações, uma parceria social é entendida como uma rede de atividades interconectadas, construídas coletivamente, em um espaço de tensão e contradição. Essa construção coletiva é compreendida como uma elaboração conjunta de um projeto de desenvolvimento social, em que os parceiros discutem, aprendem e negociam sentidos e significados, visando ao consenso..

Considerando a realidade vivenciada por organizações que estabelecem parcerias sociais, estes desafios se fazem ainda mais presente. A construção de uma parceria visando um projeto de desenvolvimento social envolve não somente o comprometimento de recursos de ambas as partes, mas também o reconhecimento pelos atores da natureza do processo e de que é necessário se engajar em um processo constante de aprendizado. A forma como os envolvidos superam os desafios de aprendizagem e contradições inerentes a este espaço de tensão é o que molda a construção de um coletivo. Assim, diante deste contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: *como são construídas as parcerias sociais entre ONGs e Empresas no setor da reciclagem?*

1.2 OBJETIVOS

Esta seção visa apresentar os objetivos geral e específico que guiaram a operacionalização e consecução deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo reside em **analisar a construção de parcerias entre ONGs e Empresas para projetos de desenvolvimento social no setor da reciclagem, com base na teoria da atividade histórico-cultural.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos formulados visam:

- compreender o contexto em que atuam os atores e o problema social envolvido;

- traçar os sistemas de atividade e delimitar o objeto da atividade dos atores
- analisar as atividades de responsabilidade social corporativas formadas no escopo das parcerias sociais;
- analisar a formação da rede de sistemas de atividades em torno projetos de desenvolvimentos social formadas no escopo das parcerias sociais;
- compreender as dinâmicas de tensões, perturbações e desafios de aprendizagem, vivenciados pelos atores durante a realização dos projetos de desenvolvimento;
- analisar os resultados da parceria, em termos de projetos desenvolvidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O contexto atual demanda das empresas um modo mais interativo de engajamento das partes interessadas, centrando-se na interação e no diálogo entre os mais diversos *stakeholders* (PAYNE; CALTON, 2004). Subjacente a esta necessidade, nota-se também um movimento, na teoria e na pesquisa em torno do tema, que descentralizou o papel da empresa na definição das partes interessadas, tomando como centro de análise um problema ou questão social (ROLLOF, 2008). Tais debates evocam questões relacionadas à responsabilidade social das organizações para com as partes interessadas, bem como as relações entre mercado, governo e sociedade civil (ANDRIOF et al., 2002; WEISER; ZADEK, 2000). Para muitos estudiosos, as interações entre empresa e sociedade e o engajamento entre os *stakeholders* envolvidos neste processo constituem a essência da responsabilidade social das organizações.

Neste contexto, as relações entre negócios e sociedade, em países em desenvolvimento como o Brasil, assumem nuances diferentes das encontradas em nações desenvolvidas (AMAESHI; OSUJI; NNODIM, 2008; JAMALI; NEVILLE, 2011). As necessidades de iniciativas de RSC são mais proeminentes nos países em desenvolvimento, visto que a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos é improvável na ausência da participação ativa do setor privado, no âmbito da atuação empresarial responsável (JAMALI; MIRSHAK, 2007). As práticas de responsabilidade social corporativa, em países emergentes e em desenvolvimento, ainda são, portanto, um processo em construção, em muitos casos, baseado em valores culturais fortemente arraigados e na preocupação com as comunidades locais (AMAESHI; ADI, 2007; AMAESHI; OSUJI; NNODIM, 2008; JAMALI; MIRSHAK, 2007; JAMALI; NEVILLE, 2011).

Muitas destas práticas tomam forma pela associação com organizações não governamentais locais, haja vista a facilidade que elas têm em se relacionar com as comunidades, entender suas demandas e traduzi-las em projetos que envolvam o setor privado, sob a forma de parcerias intersetoriais sociais. O estudo deste tema assume extrema relevância no momento atual, no sentido de compreender os processos mediante os quais as organizações buscam integrar os princípios da sustentabilidade em suas estratégias de negócio, tendo em vista que alcançar um padrão mais sustentável, através de práticas de responsabilidade social, requer não somente um longo processo de aprendizagem, mas também modificações nas aspirações e nos princípios das pessoas envolvidas. Neste contexto, estudos que busquem aprofundar a compreensão acerca de práticas e micropráticas subjacentes à implantação de programas de responsabilidade social assumem importância por buscarem suprir um *gap* relacionado à incorporação da sustentabilidade nas organizações.

No entendimento de Maon e Swaen (2009), a pesquisa sobre responsabilidade social corporativa tem seguido, basicamente, duas correntes de investigação distintas: uma em relação à natureza e ao conteúdo da RSC; outra em relação às motivações para o desenvolvimento e a implantação dessas práticas. Contudo, uma corrente ainda pouco explorada, mas que vem ganhando notoriedade devido à sua dinamicidade e orientação à prática, busca investigar os processos que envolvem a aplicação e a integração da RSC nas estruturas e atividades organizacionais (LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2009; MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Por exemplo: as questões e os desafios envolvidos nos processos de implantação de práticas de RSC. A literatura reconhece que a implantação representa uma dificuldade para as organizações, sendo um desafio integrar a responsabilidade social à estratégia, à missão e à visão corporativa (GALBREATH, 2009). De acordo com Blowfield e Frynas (2005), estas dificuldades surgem, principalmente, como resultado da variedade de diferentes tipos de atividade de RSC, visto que há uma série de atividades relacionadas à força de trabalho, à cadeia de suprimentos, à comunidade e ao meio ambiente, as quais são consideradas durante a implantação. Outra dificuldade inerente ao processo de responsabilidade social corporativa reside no fato de que existe multiplicidade de *stakeholders* envolvidos, trazendo à tona múltiplos interesses, demandas, expectativas e poderes.

A importância de aliar uma perspectiva de práticas ao estudo da responsabilidade social corporativa já foi demonstrada em estudos anteriores, principalmente utilizando a abordagem de estratégia como prática (ATHANASOPOLOU; SELSKY, 2012; GOND; MATTEN, 2007; JARZABKOWSKI, 2010; SHARP; ZEIDMAN, 2010). Gond e Matten

(2007) adotam o termo “*CSR-As-Practice*”, como uma lacuna teórica na pesquisa sobre responsabilidade social corporativa. No entendimento de Gond e Matten (2007), esse tipo de abordagem permite a compreensão de como a interface empresa-sociedade é continuamente definida e negociada, ampliando o entendimento acerca de como os atores envolvidos constroem as práticas estratégicas e se inter-relacionam entre si e com o meio, de forma coletiva. No contexto das práticas de responsabilidade social, as parcerias sociais têm sido vistas como uma das possibilidades mais promissoras, tanto no campo acadêmico quanto empresarial (ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2012).

A teoria da atividade histórico-cultural foi escolhida, no presente estudo, como lente de análise para a responsabilidade social corporativa, por ser uma das teorias da abordagem de práticas. Ademais, como referido por muitos estudiosos no campo (AGUILERA et al., 2007; AGUINIS; GLAVAS, 2012; ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2012; HEUGENS; SCHERER, 2010; JARRAT; STILES, 2010; ORLITZKY; SIEGEL; WALDMAN, 2011), emerge, no contexto atual, a necessidade de desenvolver estudos que busquem integrar os diferentes níveis de análise na pesquisa sobre responsabilidade social corporativa. A teoria da atividade pode fornecer valiosos *insights*, na medida em que analisa, sob a mesma rede de atividades, a comunidade, os indivíduos e as regras, mostrando inter-relações entre as dimensões institucional, organizacional e individual no desenvolvimento de uma prática. Ou seja, no escopo desta abordagem, os diferentes níveis de análise estão organizados em uma textura rizomática, formando uma rede de práticas (textura de práticas e micropráticas). Desta forma, indivíduo e meio estão em um processo de constante construção e reconstrução por meio das práticas (ENGESTRÖM, 2007b).

É reconhecido por estudiosos no campo que a pesquisa sobre as parcerias entre ONGs e empresas ainda se limita à abordagem tradicional, centrada na definição de fases do relacionamento ou de facilitadores e barreiras do processo. Uma reduzida quantidade de estudos busca compreender os resultados destas parcerias para a sociedade em geral (BURCHELL; COOK, 2013; KOURULA, 2010; KOURULA; HALME, 2008; LAASONEN; FOUGÈRE; KOURULA, 2012). Sob esta mesma ótica, Van Huijstee e Glasbergen (2010) advogam que a literatura tem sido por vezes prescritiva, no sentido de fornecer conselhos aos gestores sobre ‘como’ gerenciar as relações, ao invés de investigar os impactos destas relações.

Tais afirmações são consoantes com o defendido por Gond e Matten (2007), no que tange à relação entre negócios e sociedade. Para estes autores, nas últimas quatro décadas, esta temática tem sido majoritariamente estudada sob a égide da responsabilidade social

corporativa, em detrimento das relações entre empresas e sociedade civil. Ao se tratar estas abordagens como sinônimas, pode-se incorrer no risco de subjugar o papel da sociedade, atribuindo a ela um papel secundário, ao centrar-se nas empresas, ou de superestimar o poder dos *stakeholders* (GOND; MATTEN, 2007). Daí a importância em buscar abordagens alternativas de pesquisa que admitam a mesma importância aos atores, os considerando no mesmo nível de análise, como o faz a teoria da atividade.

O desenvolvimento dessa perspectiva, no contexto atual, mostra um cenário frutífero à investigação. Uma pesquisa na base de dados do ISI *Web of Knowledge's Social Science Citation Index*, utilizando o termo *activity theory*, retorna um montante de 1206 resultados. Destes, são identificadas, como abrangendo a área de estudos organizacionais, 206 publicações. No panorama internacional, a teoria da atividade vem sendo utilizada, no estudo das organizações, para compreensão das interações entre homem e tecnologia da informação; práticas de trabalho; pesquisa e desenvolvimento do trabalho; estratégia como prática; *design* de sistemas de informação; desenvolvimento local; inovações sociais (ARDICHVILI, 2003; BLACKLER, 2009; BLACKLER; CRUMP; MCDONALD; 2009; GROLEAU et. al., 2012; JARRAT; STILES, 2010; JARZABKOWSKI, 2003; 2010; KEROSUO; ENGESTRÖM; KAJAMAA, 2010; KUUTI, 2010; MUKUTE; LOTZ-SISITKA, 2012). Esta temática tem sido pouco explorada nos estudos em administração no Brasil, em cujo contexto os maiores avanços vêm sendo no campo da educação (PICCOLO, 2012). Uma busca nos periódicos mais influentes da área, como RAM, RAC, RAUSP, RAC, BAR, RAE, RAUSP, mostra não terem sido publicados artigos sobre o tema.

Sob esta ótica, encontra-se a característica distintiva deste estudo, uma vez que busca articular a teoria da atividade à discussão sobre responsabilidade social corporativa, especialmente no que se refere à constituição de parcerias sociais. Nesta mesma linha, salienta-se a contribuição de Sharp e Zaidman (2010), os quais buscaram compreender a formação de estratégias de responsabilidade social, através das abordagens da estratégia como prática e teoria da atividade. Apesar do notável avanço para a temática, o estudo de tais autores centrou-se nos aspectos relacionados à realização de trabalho voluntário e como este se configura como prática estratégica de RSC. Neste sentido, o estudo não visou investigar as contradições subjacentes ao sistema de atividades, nem a interseção entre distintos sistemas na formação de conceitos.

Uma contribuição inegável da CHAT reside em seu enfoque na atividade humana, como o local de interação entre os envolvidos com seus respectivos contextos, ao longo do tempo, principalmente no que diz respeito às interações entre os atores e as estruturas

coletivas (JARZABKOWSKI, 2004). Segundo Jarzabkowski (2004), outra contribuição importante refere-se à interpretação das atividades por meio das quais atores e estruturas coletivas interagem. Esta teoria tem se consolidado a partir da assertiva de que a atividade é mediada por instrumentalidades físicas e psicológicas que permitem sua realização, visto que sua utilização é prática, orientada à construção (ENGESTRÖM, 1987). As instrumentalidades têm assim um objetivo prático, sendo entendidas como a forma de mediação entre os diversos propósitos e interesses dos atores.

Uma das contribuições da teoria da atividade ao estudo da responsabilidade social corporativa reside na característica única desta abordagem de práticas em lidar com contradições e múltiplos interesses. A teoria da atividade admite que a formação de novos conceitos ocorre por meio de múltiplas contradições, em um jogo em que os atores possuem distintos posicionamentos. A responsabilidade social possui múltiplas dimensões, atores e interesses, sendo um fenômeno social multifacetado e complexo. Como tal, ela não pode ser tratada apenas do ponto de vista de um único ator, qual seja, as organizações, uma vez que sua existência influencia os demais. Assim, a responsabilidade social não é somente um fenômeno organizacional: ela afeta a empresa, seus funcionários, o estado e a sociedade como um todo. Isto significa que, como fenômeno polifônico e multifacetado, ela deve ser tratada sob múltiplos olhares.

Ao se considerar a realidade vivenciada no contexto de parcerias entre organizações não governamentais e empresas, as contradições e a diversidade de posicionamentos se tornam ainda mais evidentes. Organizações não governamentais possuem, por natureza, um posicionamento antagônico ao das empresas, sendo até mesmo, em muitos campos, opositoras ferrenhas da atividade empresarial. Contudo, nos últimos anos, nota-se claramente que as ONGs têm se mostrado mais abertas ao diálogo e ao estabelecimento de parcerias (SEITANIDI, 2008). Essa percepção corrobora os resultados obtidos pela pesquisa realizada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2010), os quais mostram que a participação vem crescendo e que, no ano de 2010, as empresas privadas investiram cerca de 2 bilhões em organizações não governamentais, demonstrando o crescimento das ações empresariais voltadas a este setor no Brasil.

Neste cenário, o presente estudo justifica-se devido a sua importância tanto por seu significado para a compreensão de uma abordagem relacional-processual para a responsabilidade social corporativa, segundo a teoria da atividade, suprimindo uma lacuna na literatura sobre o tema, como por possibilitar o entendimento do contexto no qual ocorrem as parcerias sociais entre empresas privadas e organizações não governamentais no Brasil. Esta

investigação busca contribuir para a superação das diferenças entre o nível individual e o social, uma vez que toma como unidade de análise os sistemas de atividade, os quais apresentam as relações individuais e sociais imbricada entre si.

Além disto, este estudo, ao versar acerca dos projetos de desenvolvimento social no entre ONGs e empresas no setor da reciclagem possui importantes contribuições práticas. Assim, a análise do processo de formação de parcerias sociais, das instrumentalidades, tensões e transformações envolvidas, por meio de projetos de desenvolvimento social no setor de reciclagem pode vir trazer importantes contribuições para todos os envolvidos.

Para as empresas, tais resultados podem servir de apoio para o desenvolvimento de políticas de responsabilidade social corporativa que consoante às necessidades das comunidades em que operam. A investigação sobre as instrumentalidades envolvidas nas atividades de RSC em parcerias sociais também pode contribuir acerca da forma como as empresas podem vir a implantar estas atividades, utilizando para isto de artefatos que permitam a consecução de seus objetivos. Especialmente no caso das parcerias sociais desenvolvidas como parte da política de responsabilidade social, este estudo traz importantes contribuições acerca da distribuição de papéis entre os parceiros bem como em relação aos meios de criação de uma identidade coletiva.

Para as organizações não governamentais, os resultados obtidos poderão ser utilizados enquanto uma ferramenta de gestão, principalmente acerca da definição de projetos, mecanismos de negociação com as empresas. Ainda, este estudo possibilita importantes insights acerca da construção e gestão de projetos de desenvolvimento social por parte destas organização. Ademais, uma importante contribuição que pode ser atribuída ao presente estudo para o trabalho das organizações não governamentais refere-se aos artefatos utilizados para aprendizagem expansiva. Por fim, para as cooperativas e organizações de reciclagem, este estudo poderá contribuir para uma melhoria nas suas condições de trabalho e *status* social, principalmente no que tange aos resultados que poderão ser obtidos em termos sustentabilidade social.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese desenvolve-se em de seis capítulos, os quais agrupam-se em cinco momentos distintos, conforme visualizado na Figura 1.

Neste primeiro capítulo – fase introdutória – foram expostos as motivações iniciais

para o estudo, a problemática em questão, os objetivos (geral e específicos) a justificativa. O segundo momento consta da etapa teórico conceitual, em que são definidas as bases teóricas sobre as quais se alicerça este estudo. A construção teórica desta tese abrange os seguintes temas (i) desenvolvimento sustentável e sustentabilidade; (ii) relações entre negócio e sociedade; (iii) relação entre negócios e sociedade, por meio de parcerias sociais; (iv) estudos baseados em práticas e a teoria da atividade; (v) articulação teórica final e proposição de um *framework* teórico.

Em um terceiro momento, de posse da estrutura teórica e em consonância com os objetivos de pesquisa, buscou-se definir uma arquitetura metodológica que permitisse a operacionalização da presente tese. Sendo assim, no terceiro capítulo, é exposto o desenho de pesquisa, e são discutidos o quadro teórico analítico, o delineamento de pesquisa e método adotado, o objeto de estudo, e as técnicas de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo traz a apresentação e análise dos resultados, alinhados aos objetivos propostos pelo presente estudo. Primeiramente, buscou-se discutir sobre o contexto geral em que os casos estão inseridos, apresentando um panorama do campo da reciclagem. Após, é analisado o objeto da atividade e são traçadas as redes de sistemas de atividade que o compartilham. Em um terceiro momento, é feita a discussão e análise dos casos estudados. Por fim, buscou-se estabelecer balanço geral dos dois casos estudados.

O último capítulo apresenta as considerações finais. Primeiramente, foram retomados os objetivos de pesquisa, a fim de enfatizar os resultados mais proeminentes em cada um. Após, discute-se temas que emergiram a partir da análise dos dados. Por fim, foram expostas as limitações do presente estudo bem como as sugestões para a realização de estudos futuros a partir da presente tese.

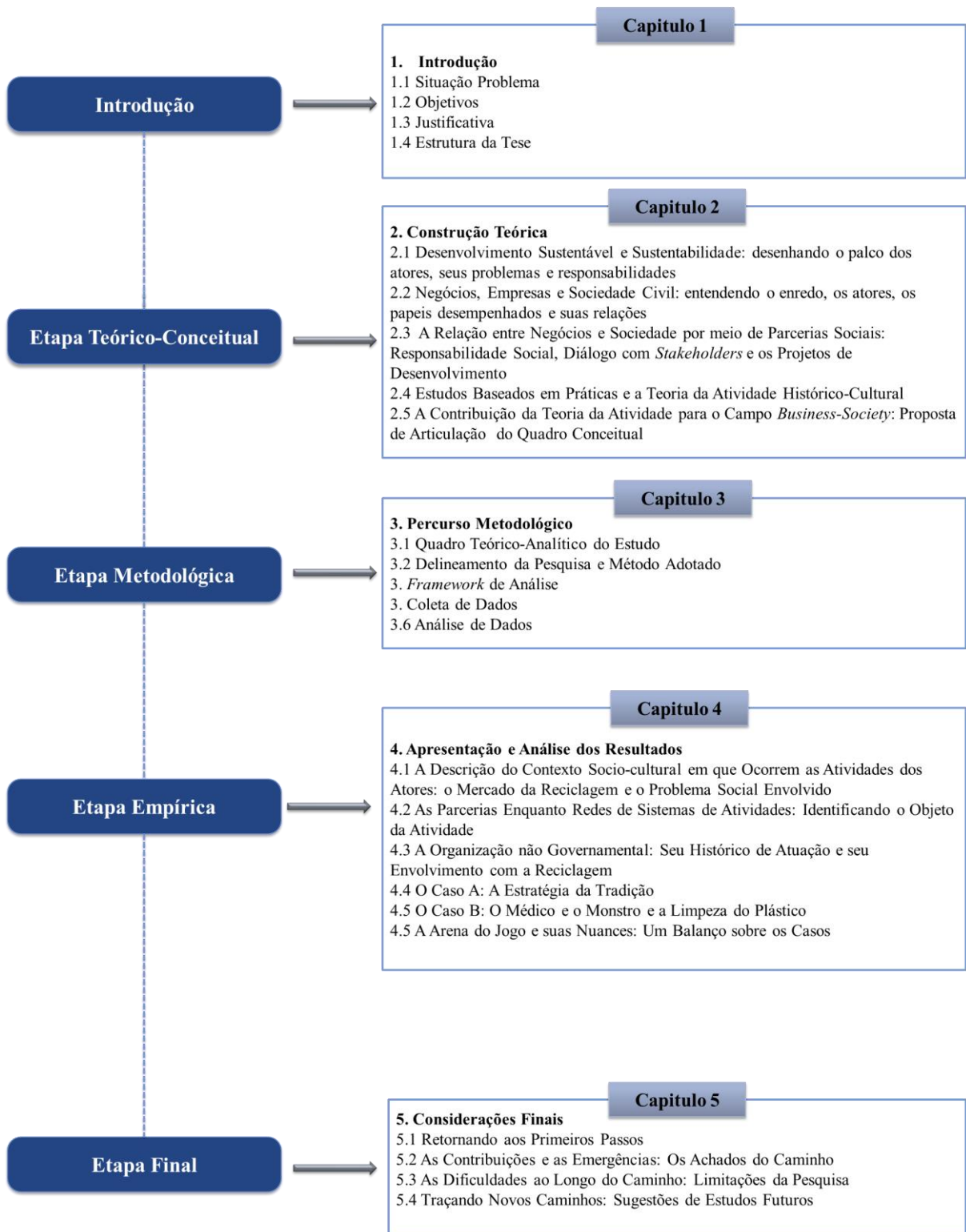


Figura1 - Estrutura da tese
 Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 2

2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

"Coragem... pequeno soldado do imenso exército. Os teus livros são as tuas armas, a tua classe é a tua esquadra, o campo de batalha é a terra inteira, e a vitória é a civilização humana." Edmondo Amicis

Esta seção tem visa apresentar a construção teórica sobre a qual esta tese encontra-se alicerçada. A Figura 2 mostra a estrutura deste capítulo.

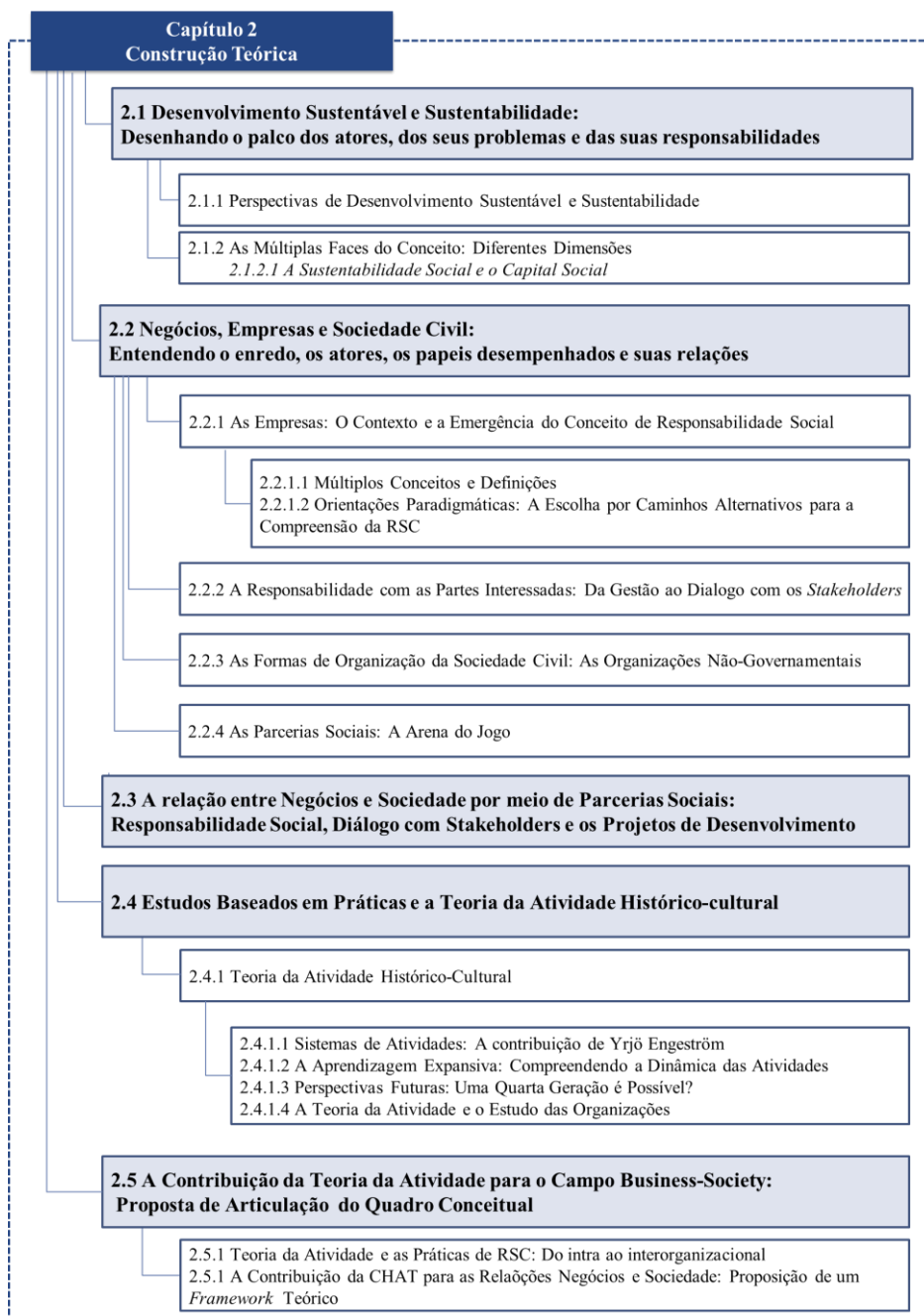


Figura 2 – Estrutura da Construção Teórica

Fonte: Elaborado pela Autora

A construção teórica deste estudo foi estruturada em quatro momentos. Primeiro, são abordados os conceitos gerais referentes à discussão sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. No segundo momento, a discussão trata da relação entre negócios e sociedade, discutindo sobre os diferentes atores e seus papéis e responsabilidades. No terceiro momento, são abordados os pressupostos dos estudos baseados em práticas, com ênfase na teoria da atividade histórico-cultural, eixo teórico e metodológico desta tese. Por fim, expõe-se a articulação do quadro teórico, em que as distintas perspectivas são conjugadas, a fim de compor um *frame* de análise.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: DESENHANDO O PALCO DOS ATORES, DOS SEUS PROBLEMAS E DAS SUAS RESPONSABILIDADES

*Tente mover o mundo - o primeiro passo será mover a
si mesmo - Platão*

Esta seção não tem como objetivo tratar exaustivamente dos temas relacionados ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade. Por outro lado, a intenção reside em apresentar os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade para oferecer um pano de fundo geral sob o qual se desenvolvem as perspectivas trabalhadas nos demais capítulos. A intenção é, pois, tratar tais temas como a orientação pretendida pelo presente estudo.

2.1.1 Perspectivas de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

O debate acerca de Desenvolvimento Sustentável (DS) e sustentabilidade ocupa papel central, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, devido à tão conhecida e amplamente discutida situação atual. Seja em termos econômicos, sociais ou ambientais, os problemas e a emergente crise do sistema de produção criam um espaço frutífero à preocupação com o futuro e a capacidade de resiliência dos sistemas, principalmente frente à lógica econômica baseada no sistema capitalista. As questões relacionadas à preocupação com as gerações futuras flertam diretamente com os impactos ambientais e sociais decorrentes das atividades econômicas (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Inicialmente, urge a necessidade de clarificar os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, bem como as

implicações que a escolha por um ou outro reflete. A definição conceitual parece elucidar aspectos referentes à falta de consistência teórica ou de postura crítica a que a área encontra-se submetida.

Kates, Parris e Leiserowitz (2005), a partir de uma análise histórica, afirmam que quatro importantes macrotemáticas de preocupações e aspirações coletivas emergiram no século passado: paz, liberdade, desenvolvimento, meio ambiente. Embora reinterpretados ao longo do tempo, tais temas continuam sendo inspirações buscadas pela humanidade. Segundo os autores, apesar de ter diminuído número de guerras e de conflitos entre as nações, a paz é ainda é um desejo veemente em regiões como a África e o Oriente Médio. Quanto à liberdade, ela foi almejada no pós-guerra mundial, principalmente através de lutas pelo fim do totalitarismo e da opressão e pela expansão da democracia, dos direitos humanos, dos povos indígenas e das minorias. O sucesso de muitas colônias na luta pela independência foi seguido pelo foco no desenvolvimento econômico, para prover os mais pobres em suas necessidades básicas. Só nos últimos quarenta anos, o meio ambiente também tornou-se foco de leis e instituições globais.

A ideia de **desenvolvimento** reconhecidamente ganhou força, principalmente a partir do século XX, sobretudo por questões político-econômicas, como sinônimo de forma de crescimento (ALMEIDA, 1995). A abordagem que combina preocupações com desenvolvimento, equidade e conservação não é recente no âmbito de políticas sociais e ambientais. Pelo contrário, ela vem sendo tema de trabalho de cientistas, reformistas sociais, filósofos e economistas desde o século XVIII. No século XIX, ela atingiu seu ápice, refletindo-se significativamente na sociedade, na cultura e na legislação nos anos subsequentes à ‘revolução intelectual’ vitoriana, principalmente com os trabalhos de Mill, Malthus e Darwin, (LUMLEY; ARMSTRONG, 2004). É notável a importância das preocupações relacionadas às questões de crescimento e desenvolvimento, levantadas por Thomas Malthus, em 1798, em “*An Essay on the Principle of Population*”, cuja preocupação central residia no aumento populacional, uma vez que este crescia em taxas maiores que as da produção alimentar (ROGERS; JALAL; BOYD, 2008).

Séculos depois os debates foram retomados, ganhando maior força desde a década de 1970 (PAUL, 2008). Em 1962, Rachel Carson publicou “Primavera Silenciosa”, em que alerta sobre o uso desenfreado de pesticidas nos Estados Unidos e sua influência nos processos celulares das plantas, bem como sobre os riscos para a saúde humana. Esta publicação é considerada um dos primeiros manifestos ambientalistas. Em 1968, ocorreu a fundação do chamado Clube de Roma, uma reunião de intelectuais interessados em discutir os

rumos da questão ambiental com a posterior publicação de um relatório. Tal relatório, produzido por Meadows, em 1972, “*The Limits to Growth*”, retomou as preocupações acerca dos limites do crescimento e alerta para o desequilíbrio ecológico causado pela sociedade industrial (MEBRATU,1998; PAUL, 2008). Este conjunto de discussões assumiu extrema relevância no sentido de alertar para a mudança do consenso global especialmente no que tange as práticas de um modelo de desenvolvimento e crescimento. Estes debates propiciaram um espaço aberto à discussão sobre a primazia do desenvolvimento econômico desenfreado e a qualquer preço, em detrimento, sobretudo, de outras questões de igual ou maior importância, tais como a pobreza, a fome, a degradação ambiental.

Notadamente, desde 1987, após o relatório formulado na Conferência de Estocolmo, o termo **desenvolvimento sustentável** passou a ser popularmente associado às preocupações sociais e ambientais. Exaustivamente conceituado, pouco entendido e intensamente criticado como o “desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades” (WCED, 1987, p.43), a questão do desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade, tornando-se ponto-chave em discursos acadêmicos, políticos, tanto de ativistas quanto de conservadores. Steurer et al. (2005) advogam que o Relatório Brundtland, como ficou conhecido, buscou lançar um conceito integrador, a fim de equilibrar questões ambientais e econômicas de forma mutuamente benéfica, moldando o desenvolvimento sustentável como um conceito ambiental transposto para o nível macroeconômico.

Mebratu (1998), ao analisar cenário e eventos antes da conferência de Estocolmo, destacou três diretrizes que então marcavam o discurso acerca do desenvolvimento sustentável: (i) a influência das crenças religiosas e das tradições; (ii) a teoria econômica e os limites impostos pela natureza, considerando a disponibilidade de recursos para a satisfação de necessidades; (iii) as políticas econômicas dos países e o tamanho das organizações. Entretanto, todo e qualquer movimento que busca a universalização perde especificidades que podem ser vitais. Isto não foi diferente nas questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável: a popularização do conceito trouxe consigo a fragilidade conceitual e crítica (BANERJEE, 2002; 2003), bem como a falsa ideia de que toda e qualquer preocupação social e ambiental deve ser tratada sob a égide do desenvolvimento sustentável (conforme entendido pela WCED), sem maior preocupação em esclarecer as bases e as premissas norteadoras dessa ideia (FERGUS; ROWNEY, 2005; LELÉ, 1991).

Por muito tempo, as discussões sobre desenvolvimento sustentável estiveram centradas nas condições sociais e econômicas do desenvolvimento dos países ricos e pobres,

bem como sua provável relação com a degradação ambiental e social (LELÉ, 1991). Este debate condicionou as análises às questões sociopolíticas e não à busca e compreensão de mudanças comportamentais dos indivíduos, em direção a uma mentalidade voltada ao desenvolvimento sustentável. Nessa mesma linha, os termos ‘sustentabilidade’ e ‘desenvolvimento sustentável’ têm sido usados indiscriminadamente na pauta de negociações empresariais e em discursos políticos, dentre outros, muitas vezes não respeitando as diferenças semânticas e conceituais que os envolvem.

Para Robinson (2004), ambos os termos se referem ao contexto das preocupações socioambientais, contudo desenvolvimento sustentável é um termo utilizado no âmbito de instituições governamentais, enquanto sustentabilidade vem sendo empregado nos debates que envolvem acadêmicos e organizações governamentais. Uma razão fundamental para a tendência de dividir essas duas terminologias é relativa à preocupação, por parte principalmente das ONGs e dos ambientalistas, de que desenvolvimento seja tido como sinônimo de crescimento e, portanto, que desenvolvimento sustentável signifique uma ‘melhoria’, mas não um desafio ou um enfrentamento ao paradigma do crescimento econômico. Sob esta ótica, a preferência pelo termo sustentabilidade direciona o foco de análise para a capacidade de os seres humanos continuarem vivendo dentro de suas restrições ambientais (ROBINSON, 2004).

Nesta mesma linha, destaca-se a contribuição de Fergus e Rowney (2005), os quais realizaram um estudo acerca do conceito de desenvolvimento sustentável, sua origem e significado. Fergus e Rowney (2005) argumentam que, ao longo do tempo, o significado do conceito se alterou, visto que passou a ser dominado pelo pensamento lógico racional e pelo paradigma científico industrial, que instrumentalizou o processo de desenvolvimento, sendo este balizado por uma ética financeira e de mercado. Para os autores, a consequência foi a perda de potencial do conceito para fomentar discursos de engajamento em relação ao futuro da espécie, tendo por base uma ética com princípios de inclusão, diversidade e integração. Fergus e Rowney (2005) advertem que o debate que envolve o crescimento e o não crescimento contém o argumento filosófico de duas visões de mundo opostas, as quais, em essência, são antíteses uma da outra, e que sua resolução não ocorrerá sem o compartilhar de um *framework* filosófico.

Para Fergus e Rowney (2005), compreender o significado e a estrutura das raízes semânticas do termo ajuda a explicar o entendimento contraditório do desenvolvimento sustentável. Inicialmente, se entende que a palavra sustentabilidade possui sentidos literal, ecológico e social, os quais norteiam o entendimento sobre o tema. Iyer-Raniga e Treloar

(2000) corroboram o exposto, enfatizando que, enquanto a sustentabilidade passa a ser um objetivo, o desenvolvimento sustentável refere-se ao processo de ‘mover-se em direção a este objetivo’, envolvendo um processo de aprendizagem.

O pensamento de Banerjee (2003) apresenta uma visão crítica, a qual explicita que o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu nos últimos anos, em um esforço para resolver os problemas ambientais causados pelo acelerado crescimento econômico. De forma geral, pode-se dizer que seu objetivo é o de descrever um processo de crescimento econômico sem destruição do meio ambiente. Contudo, o foco central das discussões críticas reside em ‘exatamente o que está sendo sustentado’: crescimento econômico, ecossistema global ou ambos. Nesta linha de argumentação, o autor defende que muitos acadêmicos advogam que a aparente reconciliação entre crescimento econômico e ambiente é simplesmente um ‘truque’ verde para lidar com os problemas ambientais genuínos.

Esta crítica é pertinente, segundo o entendimento de Lelé (1991), na medida em que as políticas que estão sendo sugeridas pelo *mainstream* do desenvolvimento sustentável não estão de acordo com a ideia básica de um desenvolvimento ecologicamente correto e socialmente justo. Por outro lado, em sua origem mais remota, o conceito é excludente, define como culpados os países subdesenvolvidos, uma vez que:

[Primeiro], é baseado na premissa de que a pobreza, a superpopulação e a ignorância são a principal causa da destruição das florestas. Mas fazer dos pobres e desfavorecidos os bodes expiatórios não só obscurece as razões de sua pobreza, mas diminui as verdadeiras causas para o desmatamento, viz. Os grandes planos de desenvolvimento comercial que estão sendo promovidos no Terceiro Mundo. [Segundo] culpar os pobres para o desmatamento também negligencia o fato de que milhões de colonos camponeses foram ativamente incentivados a invadir [florestas] encobertos pelos regimes de colonização patrocinados pelo governo. [Terceiro], culpando a pobreza também ignora-se o fato de que as florestas mais protegidas do mundo são habitadas por povos muito tribais que, pelos padrões do homem industrializado, estão entre os mais pobres do mundo. [Quarto] culpar os pobres também serve para racionalizar e, portanto, legitimar a visão de que as políticas de desenvolvimento atuais podem (e devem) continuar inabaláveis. De fato, o plano da WCED vai mais longe [e] interpreta o problema, de modo a justificar socialmente e ecologicamente esquemas [embora política e economicamente convenientes] destrutivos (LELÉ, 1991, p. 617).

Para o mesmo autor, a confusão em torno do termo desenvolvimento sustentável e suas prováveis fraquezas conceituais devem-se ao fato de aliar em no mesmo conceito duas dimensões opostas e contraditórias: o desenvolvimento e a sustentabilidade. Lelé (1991) acredita que as propostas de desenvolvimento são incompatíveis com a busca por sustentabilidade. A definição tradicional de desenvolvimento sustentável enfatiza o papel da sustentabilidade ecológica. Com as mudanças ocorridas no mundo, as prioridades específicas

e os requisitos necessários para atingir a sustentabilidade têm evoluído continuamente, mas a sustentabilidade se mantém como uma preocupação fundamental (LELÉ, 1991). Para Lelé (1991), torna-se mais viável falar em sustentabilidade do que em desenvolvimento sustentável. Este entendimento é compartilhado no escopo deste estudo, no qual se utiliza o termo sustentabilidade, visando à desvinculação de possíveis críticas em torno do desenvolvimento sustentável.

Compartilhando da mesma percepção, Banerjee (2003) advoga que o conceito de desenvolvimento sustentável não representa grande avanço teórico, uma vez que é construído sobre o paradigma vigente, baseado na racionalidade econômica e não ecológica. Ou seja, os discursos apenas incorporam uma visão da natureza afirmada pelo pensamento econômico moderno.

Conforme assevera Lelé (1991), o termo sustentabilidade apresenta mais duas conotações, além de seu sentido literal, quais sejam, a ideia de manutenção, continuidade: o ecológico e o social. A sustentabilidade ecológica assume o conceito de “a existência de condições ecológicas necessárias para suportar a atividade humana em determinado nível de bem-estar através das gerações futuras” (LELÉ, 1991, p. 609). É necessário, contudo, que, juntamente com as condições ecológicas, existam condições sociais que influenciem a sustentabilidade ecológica. Assim, muitas vezes o termo é usado com conotações sociais significando a “habilidade dos humanos em manter valores sociais desejados, tradições, instituições, culturas, assim como outras características sociais” (LELÉ, 1991, p.610). O mesmo autor enfatiza a necessidade de compreender as múltiplas dimensões da sustentabilidade e tentar desenvolver medidas, critérios e princípios para elas.

Hopwood, Mellor e O'brien (2005) afirmam que o crescente interesse por temas relacionados ao desenvolvimento sustentável deve-se à mudança na forma como se vislumbram as relações com a natureza e entre as pessoas, contrastando o comportamento dominante nos últimos cem anos de separação entre ambiente e questões socioeconômicas. O conceito de DS representa uma mudança no entendimento do papel do homem no planeta, da mesma forma que encontra-se aberto à interpretação. Os referidos autores enfatizam que, qualquer que seja o significado adotado, este é claramente uma ‘área de contestação’, visto que suas múltiplas interpretações são confusas.

Acompanhando este crescente interesse, uma série de teorias buscou abordar o desenvolvimento através de distintas óticas de análise. Hopwood, Mellor e O'brien (2005), a partir dos princípios propostos por Haughton (1999) e O'Riordan, resumem as abordagens teóricas acerca do desenvolvimento sustentável, as quais estão expostas na Figura 3.

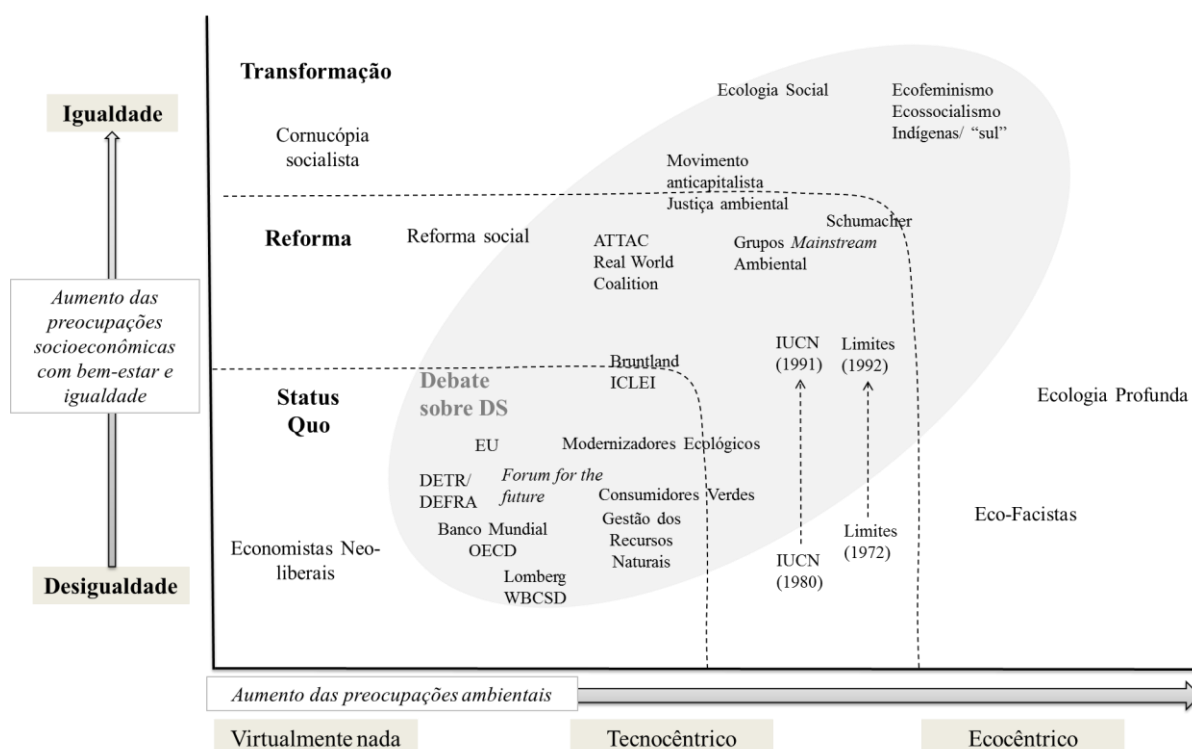


Figura 3 – Abordagens Teóricas de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Hoopwood, Mellor e O'Brien (2002, p. 41).

Na Figura 3, o eixo socioeconômico refere-se ao nível de importância atribuído ao bem-estar e à igualdade. O eixo ambiental refere-se à importância atribuída à preocupação ambiental, partindo da baixa preocupação ambiental, conferida ao tecnocêntrico, até a alta preocupação ambiental, referente ao ecocêntrico. Ao centro, a área sombreada indica as múltiplas discussões encontradas no debate sobre desenvolvimento sustentável, através da combinação de questões socioeconômicas e ambientais. Os pontos de vista fora dessa área referem-se àqueles identificados somente com uma destas questões.

A primeira perspectiva retratada – *status quo* – abarca estudos que, mesmo reconhecendo a emergente necessidade de mudança, não reconhecem serem os problemas ambientais e sociais insuperáveis. Aqueles que se alinham a esta perspectiva propõem ajustes sem necessariamente uma mudança na sociedade, critérios de decisão ou relações de poder. Comumente associada aos governos e aos negócios tradicionais (*business*), para esta abordagem o desenvolvimento é considerado como sinônimo de crescimento econômico, sendo, dessa forma, parte imprescindível para a solução de problemas ambientais e socioeconômicos. Dentre os pressupostos defendidos, encontra-se a redução da interferência governamental, dos impostos, das regulações econômicas e a privatização das estruturas governamentais (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Os citados autores enfatizam que

mesmo sendo uma resposta inadequada às necessidades de mudança para o desenvolvimento sustentável, esta é a perspectiva que domina a política, revelando tendência em utilizar o conceito como forma de justificação do modelo *business as usual*. Hopwood, Mellor e O'brien (2005) sublinham que este não é um caminho viável para a sociedade na busca por condições ambientais e socioeconômicas justas e igualitárias.

Em uma direção radicalmente oposta, encontra-se a vertente da transformação. Estudiosos que se incluem nesta perspectiva consideram que os problemas ambientais e econômicos estão enraizados de forma permanente na sociedade atual, dada a forma como os humanos se relacionam entre si e com o meio ambiente. A perspectiva da transformação argumenta que a reforma não é suficiente, uma vez que muitos problemas são originários das estruturas econômicas e de poder sobre as quais a sociedade encontra-se alicerçada, não havendo nelas preocupação primária com o bem-estar humano e com a sustentabilidade ambiental. Em consequência, tais perspectivas frequentemente vislumbram a necessidade de ações políticas e sociais envolvendo populações excluídas e de periferia (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Hopwood, Mellor e O'brien (2005) sublinham que, no que tange ao conceito de desenvolvimento sustentável, há uma divisão fundamental entre as duas perspectivas anteriormente apresentadas. O *status quo* percebe a mudança através de uma gestão, preferencialmente *top-down* e de forma incremental no que se refere às estruturas de tomada de decisão. Para a transformação, a mudança ocorrerá através da ação política, dentro e fora das estruturas existentes.

Buscando uma perspectiva conciliadora, a reforma emerge como uma alternativa entre estes dois opostos – *status-quo* e transformação (DAHLE, 2007; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Os estudiosos desta linha reconhecem a existência e a magnitude dos problemas, bem como se apresentam críticos em relação às políticas atuais de governos e corporações, no entanto afastam a ideia de colapso nos sistemas ecológico e social e a necessidade de mudança radical e fundamental nas estruturas da sociedade. As origens dos problemas não residem, portanto, na natureza do sistema que governa a sociedade atual, mas nos desequilíbrios, na falta de conhecimento e de informação. Esta perspectiva admite que grandes mudanças em políticas e estilo de vida serão necessárias em algum momento, entretanto elas podem ser alcançadas de forma gradual. Os representantes da reforma reconhecem que o governo tem um papel-chave na mudança em direção ao desenvolvimento sustentável, conduzindo as empresas e, por vezes, até as controlando (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

O desafio principal reside em como e por que governos e corporações irão se ‘autorreformular’ para desafiar os interesses contrários ao da sustentabilidade. Segundo a perspectiva da transformação, a degradação do meio ambiente, a pobreza e a desigualdade não são consequências históricas, mas estão enraizadas em uma sociedade na qual prevalecem a dominação e a exploração tanto do ambiente quanto dos humanos. Assim sendo:

A visão dos transformacionistas da conexão entre a degradação ambiental e exploração humana incentiva a construção de alianças entre os movimentos de justiça ambiental e social. O desafio que enfrentam é como mobilizar uma coalizão que é poderosa e coesa o suficiente para perceber as alterações necessárias. Os valores fundamentais do desenvolvimento sustentável são proteção ambiental e justiça. As questões que transformacionistas estão enfrentando, de como combinar esses dois, cada vez mais tornam-se o estágio principal de como a sociedade enfrenta os desafios do futuro. Dada à necessidade de uma mudança fundamental, uma conexão profunda entre a vida humana e o meio ambiente e uma ligação comum de estruturas de poder que exploram pessoas e planeta, diríamos que a transformação é essencial. No entanto, não vemos como necessário ou sensato ter um compromisso exclusivo com a transformação. Reforma agora é melhor do que nada e a transformação não pode ser imediatamente viável. No entanto, enquanto se envolvem com governo e negócios para as reformas, o foco principal deve ser o de levantar as questões, a mobilização bem-sucedida com a mídia e construir coalizões que liguem pesquisadores, protesto popular e ação direta (HOPWOOD; MELLHOR; O'BRIEN, 2005, p. 49).

Dahle (2007) corrobora o exposto, argumentando que, para os reformistas, uma mudança total e completa no sistema está fora de questão, uma vez que a transformação ocorrerá gradualmente, passo a passo, contudo com uma clara tendência que visa à orientação ao futuro. Em consonância com o exposto, Baumgartner (2011) adverte que o principal desafio está em não ser possível definir precisamente o *status* de uma sociedade sustentável. Pode-se apenas definir princípios gerais de sustentabilidade, visto que o processo de desenvolvimento sustentável é um ‘alvo em movimento’, que continuamente se altera e se modifica, o conhecimento em torno do tema acompanha esse movimento.

O mesmo autor afirma que, em relação a uma ciência voltada à sustentabilidade, deve-se atentar para quatro aspectos: (i) o desenvolvimento sustentável tem, em seus fundamentos, aspectos éticos e normativos. Independente do contexto do sistema, do problema, ou da abordagem, o desenvolvimento sustentável diz respeito à ampliação das possibilidades de melhoria da qualidade de vida para todas as pessoas do planeta, bem como ao viver dentro dos limites dos ecossistemas; (ii) o desenvolvimento sustentável é dinâmico, portanto é um processo com ‘alvos móveis’ e metas com base nos objetivos gerais de longo prazo; (iii) a contribuição da evolução da ciência da sustentabilidade é essencial para o desenvolvimento sustentável social. Isto significa que a ciência da sustentabilidade deve ajudar a sociedade na identificação dos problemas, bem como em sua resolução. Isto implica que a sustentabilidade

como ciência deve ser estratégica, visto que há necessidade estratégica urgente de pensar e agir para o DS; (iv) para desenvolver conhecimento válido e reprodutível, o rigor da ciência da sustentabilidade é crucial. Por estarem os problemas da sustentabilidade preocupados com muitas e diferentes disciplinas, as interações são de alta complexidade e, conseqüentemente, a ciência da sustentabilidade deve ser integrada às disciplinas tradicionais, em uma lógica de transdisciplinar.

É indubitável que o crescimento é intrínseco, natural à dinâmica da sociedade. Contudo, o que se busca através das discussões sobre crescimento, desenvolvimento, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade é o questionamento de uma dinâmica para o crescimento, aquela erigida em pilares econômicos, que subjuga sociedades e recursos naturais considerados de periferia. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável não representam a perpetuação da lógica atual, mas uma mudança na qual a questão central passa ser o que precisa ser sustentado e o que precisa ser modificado (BAUMGARTNER, 2011). Apesar do dissenso quanto ao conceito e às suas bases, permanece constante a ideia de que a mudança é necessária se não indispensável ao momento atual.

2.1.2 As Múltiplas Faces do Conceito: Diferentes Dimensões

Se, por um lado, ainda prevalece o dissenso conceitual em torno dos termos, por outro, parece haver certa concordância entre os estudiosos de que a sustentabilidade abrange, no mínimo, três dimensões: econômica, social, ambiental, originando o termo *triple bottom line (TBL) – People, Profit, Planet* –, que se refere ao desenvolvimento ecologicamente correto, economicamente viável e socialmente justo (ELKINGTON, 2002; 2004). Segundo o entendimento de Munasinghe (2002), cada uma dessas dimensões apresenta um domínio distinto, contando com direcionadores, preocupações e objetivos (Figura 4).

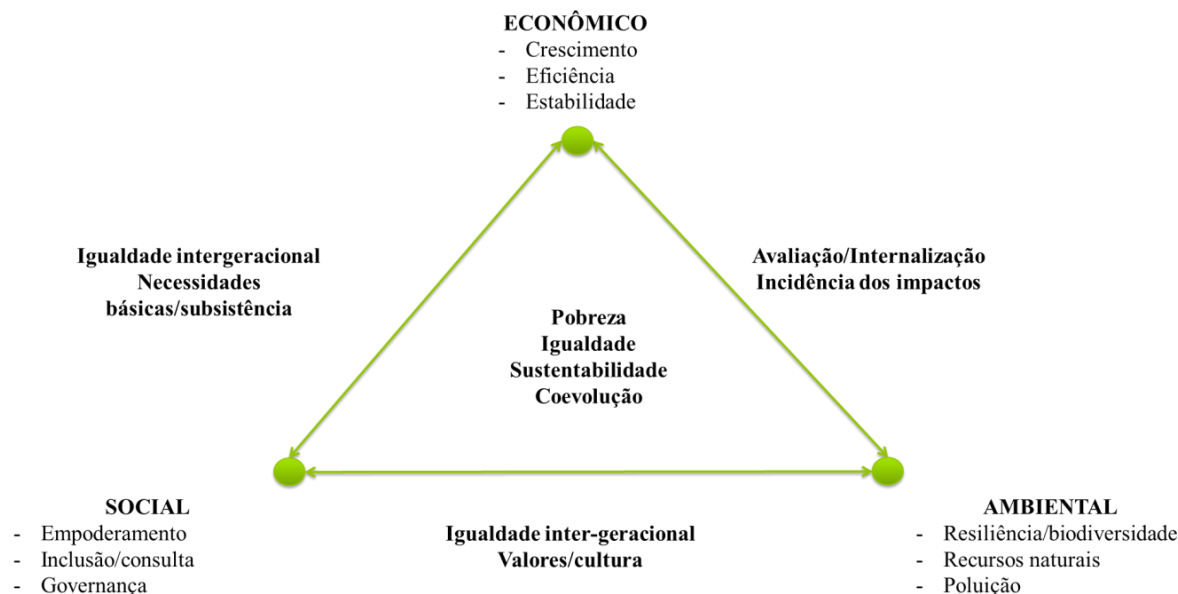


Figura 4– Dimensões que compõe o desenvolvimento sustentável
 Fonte: Traduzido de Munasinghe (2002, p. 127).

Visando apresentar um amplo entendimento acerca das dimensões que devem ser incluídas no debate sobre sustentabilidade, Sachs (1992) expande a discussão acerca de suas dimensões. Conforme este autor, para a compreensão da sustentabilidade em sua plenitude, deve-se ter um olhar para além das esferas econômica, social e ambiental, incluindo as dimensões cultural, ecológica, territorial e política. No entendimento de Sachs (2004, p.15), a busca da sustentabilidade, segundo as diferentes dimensões contempladas no conceito, baseia-se “no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras”. Segundo ele, a sustentabilidade inclui:

1. dimensão social: busca por um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição justa de renda, qualidade de vida e igualdade no que tange ao acesso aos recursos e serviços sociais;
2. dimensão cultural: refere-se ao respeito ao local, regional e nacional, em contraponto à padronização imposta pela globalização; respeito aos diferentes modos de vida, à realização de mudanças e à capacidade de autonomia para elaboração de um projeto;
3. dimensão ecológica: refere-se à preocupação com a preservação da natureza, baseando-se no princípio da solidariedade com o planeta e seus recursos;

4. dimensão ambiental: relaciona-se com os sistemas de sustentação da vida ao respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas;
5. dimensão territorial: baseia-se na superação das disparidades inter-regionais e está relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
6. dimensão econômica: refere-se à viabilidade econômica, constituindo-se em condição para que as coisas aconteçam;
7. dimensão política: existem duas dimensões: a política internacional e a política nacional. A sustentabilidade política no âmbito nacional encontra-se ancorada na democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos e no desenvolvimento da capacidade do Estado em implantar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores. Nesta dimensão, identifica-se também razoável coesão social. A dimensão política internacional está baseada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional (SACHS, 1992; 2004).

2.1.2.1 A Dimensão Social da Sustentabilidade

Muitos autores consideram que a dimensão social do desenvolvimento sustentável ainda é o pilar mais fraco, tendo sido negligenciada nas discussões acadêmicas (VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011; WOODCRAFT, 2012), principalmente no que tange às relações entre negócios e sociedade em âmbito local. Contudo, Sachs (2002) enfatiza a dimensão social como talvez a principal, visto que ela se refere, em sentido *lato*, ao desenvolvimento propriamente dito, associado à possibilidade da ocorrência de um colapso social antes de uma catástrofe ambiental.

Lehtonen (2004) compartilha do entendimento de Sachs (2002) acerca da importância da dimensão social. Ele enfatiza que, dado o carácter distintivo do social, a dimensão social e o lugar que ela ocupa no meio ambiente e na economia não podem ser tratados com a mesma ‘caixa de ferramentas’ analíticas que as dimensões ambiental e econômica. Stren e Pólese (2000, p.15-16) propõem a seguinte definição de sustentabilidade social, a relacionando com o desenvolvimento:

O desenvolvimento (e/ou crescimento) que é compatível com a evolução harmônica da sociedade civil, fomentando um ambiente conducente à coexistência compatível de grupos socialmente e culturalmente diversos, enquanto que ao mesmo tempo encoraja a integração social, com melhorias na qualidade de vida de todos os segmentos da população.

Consoante com o exposto, Bramley e Power (2009) identificam dois conceitos fundamentais que permeiam a noção de sustentabilidade social: a equidade social e a sustentabilidade da comunidade. A primeira relaciona-se à noção de justiça social, preconizando a justa distribuição de recursos na sociedade, a fim de permitir o acesso justo ao emprego, à habitação e aos serviços locais. A segunda dimensão está associada à manutenção, à viabilidade e ao funcionamento da sociedade como entidade coletiva. Considerando estas preocupações, os autores determinam que a sustentabilidade em sua forma social depende de uma série de aspectos da vida comunitária, tais como: interações na comunidade/redes sociais; participação da comunidade; orgulho/senso de lugar; estabilidade da comunidade; segurança social. Com base nestas perspectivas, na presente tese, o olhar lançado à sustentabilidade foca sua dimensão social.

Mais especificamente, a sustentabilidade social refere-se a ativos pessoais e sociais, a regras e processos que permitem tanto a indivíduos quanto a comunidades participarem, em uma perspectiva de longo prazo, da conquista de normas sociais justas e economicamente viáveis com base em necessidades e aspirações, considerando os limites físicos dos lugares e do planeta como um todo (EBNER; BAUMGARTNER, 2006). Conforme Ebner e Baumgartner (2006), a sustentabilidade social decorre de melhorias em áreas temáticas do âmbito social de indivíduos e sociedades. Elas abrangem capacitação e desenvolvimento de habilidades para ambiente e desigualdades espaciais, visando a objetivos e políticas sociais, como equidade e saúde, questões relativas à participação, necessidades, capital social, economia, meio ambiente, e, mais recentemente, noções de felicidade, bem-estar e qualidade da vida.

Nesta subseção, uma questão crucial relacionada aos desafios do desenvolvimento sustentável refere-se à integração de diferentes ações e setores, sob a visão holística e de superação das barreiras entre as disciplinas (GIDDINGS; HOPWOOD; O'BRIEN, 2002). A integração entre economia, estado e sociedade urge como um dos caminhos em direção às modificações necessárias em vista ao meio ambiente. Fergus e Rowney (2005) corroboram esse entendimento e dizem que agora é o tempo para que acadêmicos, gestores empresariais e membros da sociedade desenvolvam ideias e filosofias que integrem o ambiente, a sociedade, o governo e as organizações de negócio. O entendimento de desenvolvimento sustentável e de

sustentabilidade social aqui exposto é utilizado para embasar a melhor compreensão das relações entre negócios e sociedade.

2.2 NEGÓCIOS, EMPRESAS E SOCIEDADE CIVIL: ENTENDENDO O ENREDO, OS ATORES, OS PAPÉIS DESEMPENHADOS E SUAS RELAÇÕES.

O capital existe, se forma e sobrevive à custa da sociedade que trabalha e nem sempre é recompensada pelos lucros que gera – Machado de Assis.

Alguns estudiosos (SILTAOJA; ONKILA, 2013; STEURER et al., 2005; STEAD, STEAD, 2000;) argumentam que, na era neoliberal contemporânea, as relações entre empresas e sociedade são menos propensas a ser o objeto do intervencionismo estatal ativo do que na era *keynesiana*, que terminou no final de 1970. Em decorrência disto, em meados da década de 1980, a influência de inúmeros grupos sobre empresas tornou-se um tema importante entre acadêmicos e empresários. Um novo paradigma para a relação negócio-sociedade tem início (STEURER et al., 2005). A premissa desta linha de estudos é encontrar e constituir um relacionamento de negócios construtivo com a sociedade (SWANSON, 1999).

Stead e Stead (2000) defendem que a preocupação com a ecologia do planeta e com o bem-estar econômico da empresa não são necessariamente questões incompatíveis. Segundo tais autores, é necessário que as organizações pensem de forma diferente sobre excesso de consumo, equidade de gênero, justiça econômica e social, e outras questões morais que exigem atenção para o modo como gestores estratégicos analisam as questões ecológicas que enfrentam.

O cenário atual da sociedade indica dificuldades crescentes que abrangem os domínios econômico, social e ambiental: falhas nos sistemas financeiros, evidenciadas principalmente pelos eventos tumultuosos de 2008; sistemas sociais de todo o mundo mostram sinais de instabilidade crescente, seja por distúrbios alimentares, trabalhistas ou conflitos entre regiões; problemas ambientais são cada vez mais proeminentes (MARCUS; KURUCZ; COLBERT, 2010). Marcus, Kurucz e Colbert (2010) dizem que, cada vez mais, torna-se evidente que os desafios não são independentes, ou seja, não são problemas simples que podem ser rapidamente analisados e resolvidos de forma isolada. Pelo contrário, são fenômenos complexos que atravessam as fronteiras dos sistemas e emergem da interação dinâmica entre empresas, sociedade e natureza. Os autores sublinham que, para enfrentar os desafios

impostos pelo momento atual, é necessário ter uma compreensão abrangente de como os negócios, a sociedade e a natureza se relacionam entre si.

Banerjee (2008) apresenta uma visão crítica acerca da relação entre negócios e sociedade. Segundo ele, tendo em vista que a relação primária entre estes atores foi e continuará sendo de base econômica, a crescente preocupação pública sobre os impactos ambientais e sociais do desenvolvimento econômico, bem como o estabelecimento de legislações mais rigorosas nestas áreas, tem levado as empresas a avaliar seu papel na sociedade, considerando os impactos sociais e econômicos de suas atividades de negócios. O mesmo autor advoga que são necessários novos espaços e plataformas de trabalho em que os *stakeholder* organizacionais dialoguem e criticamente analisem as relações entre corporações, ONGs, governos, grupos comunitários e agências de fomento.

Van Marrewijk (2003) afirma ser necessário modificar os conceitos atrelados a *business*, governo e sociedade. Ele faz uma alusão às células cancerígenas retiradas do corpo humano, explicando que, se os negócios fossem retirados da sociedade, haveria privação de suprimentos essenciais, tornando a ‘cura’ pior do que a doença. Para Van Marrewijk (2003), são necessárias modificações sutis, tais como o aumento da consciência individual e coletiva, e o reequilíbrio das instituições globais. Tais pressupostos estão de acordo com uma postura reformista (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005), conforme o anteriormente exposto. Negócios, governo e sociedade civil têm uma importante relação triangular: em geral, o estado com o papel de controlar através das leis; o mercado, de gerar riqueza; a sociedade civil, de moldar a sociedade através de ação coletiva e da participação.

Walsh, Weber e Margolis (2003, p. 878) sugerem que o “relacionamento entre organização, estado, e aqueles que são significativamente afetados pela transferência de responsabilidades, deve ser tomado como ponto de partida para a pesquisa”. Conforme o aumento da complexidade cresce também a dependência entre o estado e os negócios. No entanto, devido à incapacidade de ambos os setores em lidar com diversos problemas, o papel da sociedade civil também vai crescendo, não podendo mais ser ignorado. Atualmente, se percebe que governo e negócios vêm respondendo a essa mudança de valores.

Vislumbra-se, cada vez mais, as empresas assumirem um papel político na sociedade (GOND; MATTEN, 2007; GOND; MOON, 2011; SCHERER; PALAZZO, 2007; 2011). Basu e Palazzo (2010) argumentam que uma das principais causas da expansão da responsabilidade das organizações pode ser encontrada na erosão da divisão do trabalho entre os negócios e o governo, bem como na crescente pressão dos atores da sociedade civil. Os mesmos autores mencionam que a mudança no *modus operandi* da governança global

manifesta, principalmente, a descentralização da autoridade e a emergência do poder político e da autoridade de atores originalmente ‘apolíticos’ e ‘não estatais’, tais como ONGs, organizações intergovernamentais e empresas multinacionais, as quais ilustram o engajamento político das organizações. Scherer e Palazzo (2007) percebem mudanças significativas na relação entre negócios e sociedade, uma vez que:

Para uma empresa lidar com a mudança de exigências da sociedade de uma forma razoável, deve substituir o cumprimento implícito com as normas e as expectativas com uma participação explícita em processos públicos de formação da vontade política da sociedade assumidos. (SCHERER; PALAZZO 2007, p.1108).

Moon, Crane e Matten (2006) corroboram o exposto, ao explicarem que, nas últimas décadas, podem ser notados desenvolvimentos radicais na agenda das relações entre negócios e sociedade, o que se reflete tanto em mudanças nas próprias empresas quanto em mudanças em seus contextos sociais e políticos. Neste cenário, a relação entre negócios e sociedade tem sido examinada e teorizada, nas últimas décadas, por estudiosos que buscam compreender e responder questões relacionadas ao papel das empresas na sociedade e as responsabilidades que daí emergem (SILTAOJA; ONKILA, 2013). Siltaoja e Onkila (2013) afirmam que questionamentos do tipo ‘como é possível aumentar o bem-estar social, e desfrutar dos benefícios do desenvolvimento técnico e econômico, e ao mesmo tempo preservar e cuidar do meio ambiente natural?’ têm estado no centro das discussões.

Para Gond e Matten (2007), a interface entre negócios e sociedade vem sendo tratada, nas últimas quatro décadas, majoritariamente através de discussões que enfatizam a empresa, seu papel na sociedade e os limites de sua atuação. Principalmente desde a década de 1980, a discussão passou a abranger também as partes interessadas no negócio, ampliando o escopo da análise da interface entre empresa e sociedade. Para estes autores, o risco de tratar destas abordagens como sinônimas reside fundamentalmente em subjugar o papel da sociedade, atribuindo a ela um papel secundário, ao centrar-se nas empresas ou em superestimar o poder dos *stakeholders*.

Schwartz e Carroll (2008) argumentam que estudos sobre *business-society relations*, como campo de pesquisas, envolvem uma gama de temas que incluem: (a) responsabilidade social corporativa, (b) ética de negócios, (c) gestão dos grupos de interesses, (d) sustentabilidade, (e) cidadania corporativa. Apesar da prevalência dos cinco quadros, persistem dificuldades de entender o que cada construção realmente significa e como cada uma delas se relaciona com as demais. Não é raro notar casos de utilização dos conceitos como sinônimos, principalmente no caso da responsabilidade social corporativa, abordagem

que tem dominado o debate sobre a interface entre organizações e sociedades nas últimas décadas (GOND; MATTEN, 2007). Em uma perspectiva teórica, Whetten, Rands e Godfrey (2002) consideram que se pode relacionar quatro macrotemáticas à discussão de relações negócio-sociedade: princípios organizacionais, processos organizacionais, *social issues* (questões sociais), relações negócio e governo.

O primeiro tema, *organizing principles*, busca a compreensão das bases para ações organizacionais sociais e éticas. De forma geral, os estudiosos voltados a este tema buscam responder o porquê das relações negócio e sociedade: ‘por que as firmas devem ser bons cidadãos corporativos?’. São traçadas três perspectivas de pesquisa: ética nos negócios, responsabilidade social corporativa, ideologia/valores/attitudes. O segundo tema, *organizational processes*, direciona o foco de análise para as respostas organizacionais às reivindicações dos *stakeholders* em relação à forma como as organizações devem agir. A literatura envolve questões relacionadas ao como: ‘como as empresas gerenciam a interação com o ambiente externo?’ As perspectivas de pesquisa incluem estudos sobre performance social corporativa, responsabilidade social corporativa, *issues management*, gestão de crise, gestão de *stakeholders* e governança corporativa.

A terceira temática refere-se às questões sociais - *social issues*-, e abarca preocupações específicas expressas por distintos *stakeholders*, destacando o ‘quê’ das relações entre negócios e sociedade: ‘Quais são as reivindicações feitas pelos agentes de mudança social às empresas?’ A pesquisa, neste tema, abrange a descrição de problemas sociais e as atividades corporativas que dão origem ou contribuem ao aumento de tais problemas. É uma linha de pesquisa que tende a ser descritiva e relacionada a questões específicas. Diferentemente da literatura na categoria de princípios organizacionais, aqui o olhar volta-se aos impactos específicos nos danos e nos mecanismos pelos quais eles ocorrem, ao invés de preocupar-se com o desenvolvimento de estratégias e filosofias acerca do porquê as empresas deveriam responder. De forma diferente dos estudos acerca de processos organizacionais, tende-se a descrever práticas organizacionais que são desenvolvidas ou moldadas em termos de assuntos específicos, ao invés de enfatizá-las em termos relacionais ou funcionais. Quando as práticas corporativas são descritas, o foco da análise direciona-se à redução ou ao aumento dos danos e não aos efeitos intencionados.

A quarta temática retrata as relações entre empresas e governo, preocupando-se com as atividades direcionadas pelos governos às empresas (como regulações e políticas comerciais), bem como às direcionadas pelas empresas aos governos (como *lobbying*). Ressalta-se que o governo não é somente mais um *stakeholder* organizacional, por esta razão, este é um tópico

de pesquisa que define um ator específico nas relações entre negócios e sociedade. As pesquisas sobre este tema estão direcionadas tanto para questões governamentais ou institucionais quanto para regulamentações empresariais.

A esta discussão acrescenta-se a contribuição de Andriof e Waddock (2002), os quais consideram que o campo negócios e sociedade se refere ao campo que descreve, analisa e avalia as relações societais e ecológicas complexas, estabelecidas entre as empresas e a sociedade. Eles explicam que, para a compreensão do campo, é particularmente relevante o entendimento dos conceitos de responsabilidade social e suas abordagens, bem como das perspectivas advindas da teoria dos *stakeholders* e o papel do capital social.

No escopo desta tese, as relações entre negócios e sociedade são tratadas sob o ponto de vista de questões sociais (WHETTEN, RANDS E GODFREY, 2002), em que o foco de análise dirige-se a questões e problemas sociais vivenciados e compartilhados por distintos *stakeholders*, sob a ótica da responsabilidade social corporativa, do diálogo com as partes interessadas e do desenvolvimento de um coletivo social que se beneficia das ações corporativas.

2.2.1 As Empresas: o Contexto e a Emergência do Conceito de Responsabilidade Social

Tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios, parece existir consenso acerca do fato de que as organizações devem buscar formas mais transparentes, humanas e éticas de conduzir seus negócios (VAN MARREWIJK, 2003), portanto adotar um comportamento socialmente responsável. Subjacente à noção de responsabilidade social corporativa, está o entendimento de que organizações e sociedade são atores entrelaçados e não entidades distintas (WOOD, 1991).

Maon e Swaen (2009) expõem que, para algumas corporações, as pressões para a adoção de comportamentos responsáveis têm demandado reais e importantes alterações em suas atividades diárias, cultura e estruturas organizacionais, de modo a tornar a responsabilidade social corporativa uma atividade central na organização. Esse pressuposto emana do entendimento das organizações que a responsabilidade social corporativa é “central para atividades de negócios e não apenas uma consideração periférica associada à filantropia” (BHATTACHARYA; SMITH; VOGEL, 2004, p. 6), visto que “pode ser muito mais do que um custo, um entrave ou ação filantrópica – pode ser uma fonte de oportunidade e vantagem competitiva” (PORTER; KRAMER, 2006, p.54), apresentando impactos na reputação e no

desempenho financeiro (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Um dos motores inerentes ao crescente interesse em RSC diz respeito ao fato de ela ser vista como um ‘bom negócio’ (KOTLER; LEE, 2008), pois é reconhecido que as organizações criam vantagens competitivas através da integração de fatores não econômicos (PORTER; KRAMER, 2006), por se diferenciar dos concorrentes com a construção de uma melhor imagem e reputação (BHATTACHARYA; SMITH; VOGEL, 2004), por se aliar a atitudes e comportamentos positivos dos funcionários e à afeição dos clientes (MAIGNAN, 2001; SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006), pela da construção de certa ‘boa vontade corporativa’ (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Em consequência, nota-se o constante ‘esverdeamento’ das missões e visões corporativas (KIRON et al., 2012) bem como o crescimento do *green commodity discourse* (PROTHERO; MCDONAGH; DOBSCHA, 2010). Com efeito, o desenvolvimento e a implantação de práticas de RSC são reconhecidos como um processo de ‘ganha-ganha’ para organizações e sociedades (LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2009).

Destarte, Lindgreen, Swaen e Maon (2009) advertem que muitas ambiguidades cercam o conceito de responsabilidade social, a principal diz respeito a quais práticas de negócios devem ser reconhecidas como responsáveis. No entender destes autores, a RSC representa o compromisso contínuo de uma organização em comportar-se de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares, bem como da comunidade local e da sociedade em geral. Abrange os esforços das organizações em agir de forma a envolver-se em uma grande variedade de problemas sociais e ambientais. Dahlsrud (2008), no estudo em que analisa 37 definições do termo, revela que o conceito possui cinco dimensões, as quais estão elencadas no Quadro 1.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE ARGUMENTO
Ambiental	Ambiente natural	<i>ambiente limpo</i>
		<i>gestão ambiental</i>
		<i>preocupações ambientais nas operações de negócios</i>
Social	Relação Negócios e Sociedade	<i>contribuir para uma sociedade melhor</i>
		<i>integrar preocupações sociais nas operações de negócios</i>
		<i>considerar o escopo completo de seu impacto nas comunidades</i>
Econômica	Aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo a descrição da RSC em termos de operações de negócios	<i>contribuir para o desenvolvimento econômico</i>
		<i>manter a lucratividade</i>
		<i>operações de negócios</i>
Stakeholder	Stakeholders ou grupos de Stakeholders	<i>interações com os stakeholders</i>
		<i>como as organizações interagem com os funcionários, comunidade, fornecedores, consumidores e comunidades</i>
		<i>tratamento aos stakeholders</i>
Voluntariedade	Ações não prescritas por lei	<i>baseado em valores éticos</i>
		<i>além de obrigações legais</i>
		<i>voluntária</i>

Quadro 1 – Dimensões da RSC propostas por Dahrsrud (2008)

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2008, p.4).

A última dimensão trata da voluntariedade em responsabilidade social, ou seja, ações proativas. A proatividade em RSC, neste contexto, pode ser considerada como estratégias e práticas de negócios, adotadas voluntariamente pelas empresas e que vão além dos requerimentos regulatórios, de modo a gerenciar suas responsabilidades sociais, bem como contribuir positivamente para a sociedade. É um padrão de práticas empresariais voluntárias que abarca as dimensões econômica, social e ambiental em um nível acima do exigido pelo governo e sociedade (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013). Abarca o projeto e desenvolvimento de produtos, processos e operações sustentáveis de forma antecipada à regulamentação e às tendências sociais (GROZA; PRONSCHINSKE; WALKER, 2011), bem como as ações feitas antes de qualquer informação negativa ou escândalo corporativo terem sido divulgados aos consumidores (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2007).

Visando elucidar aspectos conceituais referentes ao entendimento de responsabilidade social nas organizações e buscar um caminho alternativo para a compreensão do tema que esteja em conformidade com os pressupostos defendidos nesta tese, esta seção encontra-se estruturada em três tópicos: é exposto um panorama geral do tema, elucidando os principais aspectos conceituais; são tratadas as orientações paradigmáticas às quais tais conceitos estão submetidos, para assim suportar a escolha de um caminho de pesquisa para a compreensão da responsabilidade social.

2.2.1.1 Múltiplos conceitos e definições

A emergência da temática no contexto acadêmico remonta à década de 1950. Uma importante referência para a discussão acerca da responsabilidade social das organizações é a obra de Howard Bowen – *Social Responsibilities of the Businessman* –, na qual o autor propõe que as obrigações dos ‘homens de negócios’ (ou seja, dos empresários) deveriam estar em consonância com os valores pretendidos pela sociedade (CARROL, 1999). Bowen (1953, p.6) define responsabilidade social como: “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Esse comportamento está baseado, sobretudo, na obrigação moral e nos princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade norte-americana da época (CARROLL, 1999).

Os anos 1960 foram marcados pela difusão acadêmica de estudos sobre a temática (CARROL, 1999; SCHWARTZ; CARROL, 2008). Emergem conceitos relacionados à filantropia e à governança, questionando as dimensões econômicas e legais, e atrelados ao bem-estar social, e às relações éticas entre empresas e sociedade. Segundo a análise de Schwartz e Carroll (2008), destacam-se, nesta abordagem, os trabalhos de Davis (1960, 1966, 1967), Frederick (1967), McGuire (1963) e Walton (1967).

Em contraponto ao movimento nascente em defesa do comportamento socialmente responsável, desenvolveu-se uma vertente de estudos cujo expoente são os trabalhos de Milton Friedman. Conforme essa corrente de estudos, as forças de mercado, ao impulsionarem a economia, promovem automaticamente o bem-estar social, dessa forma, as empresas não possuem responsabilidades para além de seus objetivos econômicos. O argumento de Friedman (1970) é que a única responsabilidade das empresas está em originar resultados aos acionistas – *shareholders* – sendo as ações sociais de responsabilidade do Estado e de instituições como a Igreja.

Nos anos 1970, definições formais de responsabilidade social corporativa começaram a proliferar (CARROL; SHABANA, 2010; MATTEN; CRANE; CHAPPLE, 2003). Em conformidade com Carroll e Shabana (2010), na época, os debates centrais residiam na responsabilidade, na responsividade e no desempenho. O tema passou a ser definitivamente associado ao desempenho corporativo, ressaltando os resultados das políticas e práticas socialmente responsáveis adotadas. Nos anos 1980, o foco dos estudos dirigiu-se à pesquisa empírica e a temas alternativos, tais como políticas públicas e corporativas. Emergiram teorias sobre ética nos negócios e a dos *stakeholders* (CARROLL, 1999; CARROL; SHABANA,

2010).

Frederick (1994) identifica o ocorrido até 1970 como um exame da ‘obrigação das corporações a trabalhar para melhoria social’, referindo-se a este período como CSR1 – *Corporate Social Responsibility*. No entanto, por volta de 1970, de acordo com o mesmo autor, observa-se um movimento de ‘sensibilidade social corporativa’, que ele denomina CSR2. Frederick (1994, p. 247) identifica a capacidade de resposta social corporativa como “a capacidade de uma empresa para responder às pressões sociais”. Dessa forma, o movimento de CSR1 para CSR2 reflete o movimento da abordagem filosófica para outra que incide sobre a ação gerencial, ou seja, sobre como a empresa responderá aos desafios impostos.

Um dos marcos da literatura em RSC é o referencial desenvolvido por Carrol, em 1979, posteriormente ampliado. Carroll (1979) propôs um modelo para a compreensão da responsabilidade social através do reconhecimento da multiplicidade de *stakeholders* os quais, independente de seu nível de importância, impactam e são impactados pela atividade organizacional. O mesmo autor salienta que diferentes grupos de *stakeholders* apresentam demandas distintas para a organização, contudo todos os grupos são importantes para a sobrevivência organizacional, daí a necessidade de serem contemplados por uma lógica de responsabilidade social corporativa.

Carroll (1979) sistematiza as demandas desses diferentes públicos em quatro dimensões: econômica, legal, ética, filantrópica. A dimensão econômica abrange a necessidade de a organização ser produtiva, obter lucros e atender às expectativas de seus acionistas. A dimensão legal refere-se ao respeito às leis e às regulamentações governamentais, às quais a organização está submetida. A dimensão ética inclui a preocupação com os princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização, no sentido de que as decisões organizacionais devem contemplar o reconhecimento das consequências de suas ações, honrar o direito dos outros, o cumprimento dos deveres, evitando prejudicar terceiros. A dimensão filantrópica abrange a ideia de que a organização deve estar envolvida com a melhoria social, através das demais responsabilidades, bem como por meio da adoção de práticas filantrópicas (apoio a atividades desportivas e culturais locais, formação de parcerias etc.) (CARROL, 1991). De acordo com Carroll (1999), as dimensões são intimamente relacionadas. Embora estejam frequentemente em conflito, cada uma delas não existe separada ou isoladamente das outras e seu conjunto significa a adoção da responsabilidade social.

Atualmente, uma variedade de conceitos tem sido relacionada ao tema, emergindo na

diversidade de abordagens teóricas que inclui ética nos negócios, cidadania corporativa, sustentabilidade corporativa, negócios e sociedade, governança corporativa, dentre outros (CARROL; SHABANA, 2010; GARRIGA; MELÉ, 2004; SASSE; TRAHAN, 2007), o que demonstra ser esse um tema em amadurecimento. Embora ainda não exista um conceito claro sobre o termo, uma das definições mais aceitas é a da Comissão Europeia, segundo a qual, a RSC trata-se de “um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações empresariais e em sua interação com seus *stakeholders* de maneira voluntária” (COMISSÃO EUROPEIA, 2001, p. 6).

Visando sintetizar e organizar os movimentos do campo Gond e Moon (2011) oferecem um interessante retrospecto do conceito de RSC, o qual está exposto no Quadro 2.

Autor	Construto Proposto	Definição	Foco/Perspectiva
Bowen (1950)	Responsabilidade social do homem de negócios	Refere-se às obrigações de os empresários perseguirem as políticas para tomar essas decisões, ou seguir as linhas de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade.	Empresários/ Normativo/ Institucional
Davis (1960)	Responsabilidade social corporativa	Decisões e ações dos empresários, tomadas por razões que ultrapassem, pelo menos parcialmente, o interesse econômico e técnico da empresa.	Empresários/ Normativa/ Além das expectativas
McGuirre (1963)	Responsabilidade social corporativa	A ideia de responsabilidade social corporativa supõe que a corporação não tem apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades com a sociedade, que se estendem para além delas.	Corporação/ Normativo/ Além das expectativas
Walton (1967)	Responsabilidade social corporativa	O novo conceito de responsabilidade social corporativa reconhece a intimidade das relações entre a corporação e a sociedade. Percebe que estas relações necessitam ser mantidas, na mente dos gestores de topo, como a forma que as organizações e grupos de interesses irão perseguir seus objetivos.	Gestores de topo/ Normativa/ Institucional
Friedman (1967)	Responsabilidade social dos negócios	Existe apenas uma única responsabilidade dos negócios: usar seus recursos para se engajar em atividades designadas ao aumento dos lucros, contanto que estejam dentro das regras do jogo, ou seja, engajados na competição aberta e de livre mercado, sem corrupção ou fraude.	Normativa/ Crítica/ Foco no lucro
Eells e Walton (1974)	Responsabilidade social corporativa	Representa a preocupação com as necessidades e os objetivos da sociedade, que ultrapassa o meramente econômico, na medida em que o sistema de negócios, tal como existe hoje só pode sobreviver em uma sociedade de funcionamento efetivamente livre. O movimento da responsabilidade social corporativa revela a ampla preocupação com o papel da empresa em apoiar e melhorar o bem-estar social.	Normativa/ Institucional/ Ecológica/ Foco no bem-estar social
Sethi (1975)	Responsabilidade social	Implica elevar o comportamento corporativo a um nível congruente com normas sociais dominantes, valores e expectativas de desempenho.	Discrição Instrumental/ <i>Shareholders</i>
Davis e Blomstrom (1975)	Responsabilidade social	Os decisores são obrigados a tomar medidas que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade como um todo, juntamente com seu próprio interesse.	Obrigação moral/ Integrativo/ Sociedade como um todo
Frederick (1994)	Responsividade social corporativa	Responsividade social corporativa se refere à capacidade de a corporação em responder as pressões sociais.	Corporação/ Institucional
Carrol (1979)	Responsabilidade social corporativa	A responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem para com as organizações em determinado momento.	Negócios/ Integrativo
Carrol (1979)	Performance social corporativa	Para se engajarem em responsabilidade social corporativa, os gestores precisam ter: (a) definição básica de RSC, (b) entendimento/enumeração dos assuntos para os quais a responsabilidade social existe (ou, em termos atuais, para os <i>stakeholders</i> , com os quais a firma tem responsabilidade, relacionamento ou dependência); (c) especificação da filosofia dos negócios responsáveis.	Gestores/ Integrativo
Jones (1980)	Responsabilidade social corporativa	A noção de que as empresas têm, com grupos constituintes da sociedade que não os acionistas, obrigações além daquelas previstas na lei e nos contratos de constituição.	Obrigação Moral/ <i>Stakeholders</i> específicos
Drucker (1984)	Responsabilidade social dos negócios	‘Domar o dragão’ é transformar um problema social em oportunidades econômicas e o benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados, em riqueza.	Discrição/ Instrumental/ <i>Stakeholders</i> internos

Autor	Construto Proposto	Definição	Foco/Perspectiva
Epstein (1987)	Responsabilidade social corporativa	É direcionada, primeiro, a atingir resultados de decisões organizacionais, tendo em vista assuntos ou problemas específicos através dos quais (ou por algum padrão normativo) apresentam efeitos benéficos em vez de adversos em alguns <i>stakeholders</i> .	Corporação/ Integrativo/ Normativo
Frederick (1986)	Retidão social corporativa	Retidão social corporativa incorpora a noção de retidão moral nas ações tomadas e nas políticas formuladas.	Corporativa/ Normativa
Wood (1991)	Performance social corporativa	Configuração dos princípios de responsabilidade social de uma organização empresarial, processos de capacidade de resposta social e de políticas, programas e resultados observáveis, bem como a forma como se ligam às relações sociais da empresa.	Organizacional/ Integrativa
Maclagan (1998)	Responsabilidade social corporativa	Pode ser vista como um processo através do qual os gestores assumem responsabilidades na identificação e na acomodação dos interesses daqueles que são afetados pelas ações organizacionais.	Discrição/ Integrativo/ Grupos específicos de <i>stakeholders</i>
Maignan e Ferrell (2000)	Cidadania corporativa	A extensão com que os negócios encontram responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias impostas pelos <i>stakeholders</i> .	Corporação/ <i>Stakeholder</i> / Integrativo
McWilliams e Siegel (2001)	Responsabilidade social corporativa	Definem RSC como as ações que parecem promover algum bem social, além do interesse da firma e daquilo que é requerido pela lei.	Corporação/ Bem social/ Além do requerido
Comissão Europeia (2001)	Responsabilidade social corporativa	Um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações e em suas interações com as partes interessadas de forma voluntária.	Discrição/ Integrativo/ Grupos específicos de <i>stakeholders</i>
Matten e Crane (2005)	Cidadania corporativa	Cidadania corporativa descreve o papel das organizações em administrar direitos de cidadania para os indivíduos.	Corporação/ Político/ Institucional
Campbell (2006)	Reponsabilidade social corporativa	Vê as corporações agindo de forma socialmente responsável se elas agem de duas formas: não devem conscientemente fazer nada que possa prejudicar os seus <i>stakeholders</i> ; se prejudicarem os <i>stakeholders</i> , devem fazer a correção sempre que isto for descoberto e trazido à tona.	Corporação/ <i>Stakeholder</i> / Institucional/ Minimalista
Crouch (2006)	Responsabilidade social corporativa	Comportamento das empresas que voluntariamente leva em consideração as externalidades produzidas por seus comportamentos de mercado. Estas externalidades são definidas como resultados de operações de mercado que não são propriamente incorporados em tais transações. RSC é essencialmente o reconhecimento da externalidade corporativa.	Corporação/ Transacional/ Foco nas Externalidades
Basu e Palazzo (2008)	Responsabilidade social corporativa	Define RSC como um processo através do qual os gestores organizacionais pensam e discutem sobre as relações com os <i>stakeholders</i> assim como seus papéis em relação ao bem comum, juntamente com sua disposição comportamental em relação ao cumprimento e à realização desses papéis e relações.	<i>Stakeholders</i> / Bem comum/ Integrativo

Quadro 2 – Conceitos e Abordagens de RSC

Fonte: Gond e Moon (2011, p.8).

Em suma, a responsabilidade social vem sendo tratada dentro de um movimento acadêmico e corporativo que visa integrar os pressupostos da sustentabilidade aos princípios e práticas organizacionais, consubstanciada no entendimento de que as organizações devem ter responsabilidades em relação à sociedade, abrangendo aspectos econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 2004). Essas conceituações incluem a ideia predominante de que a RSC está, em parte, atrelada às expectativas sociais do ambiente nas quais as organizações encontram-se, exigindo que elas reconheçam que não operam apenas em um universo de acionistas, mas dentro de grandes redes de recursos financeiros, membros políticos e sociais, os quais exercem pressão sobre elas (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Corroborando o exposto, Aguinis (2011) define responsabilidade social como um conjunto de ações e políticas organizacionais específicas a determinado contexto, que leva em consideração as expectativas dos *stakeholders*, bem como o desempenho econômico, social e ambiental.

2.2.1.2 Orientações Paradigmáticas: a escolha por caminhos alternativos para a compreensão da RSC

Hopkins (2003) afirma que, sem uma linguagem comum, não se pode determinar se o diálogo entre corporações e sociedades está sendo ouvido e interpretado de forma consistente. Uma das soluções para este problema, que envolve o dissenso no campo temático, reside na compreensão das correntes teóricas e na definição das orientações paradigmáticas que embasam os múltiplos conceitos.

No que tange às abordagens teóricas, acrescenta-se a esta discussão a contribuição de Garriga e Melé (2004), os quais sistematizam a teoria em torno do tema em quatro grupos ou dimensões similares. O primeiro grupo refere-se às abordagens que tratam a organização como um instrumento para a criação de riquezas, sendo esta sua única responsabilidade, ou seja, são abordagens instrumentais, uma vez que entendem a RSC como um meio de obtenção de lucros. O segundo grupo trata das teorias políticas, ou seja, das abordagens nas quais se enfatiza o poder social das organizações, especialmente em sua relação com a sociedade e sua responsabilidade na arena política, pressupondo que a organização aceita certos deveres e direitos sociais, bem como participa de formas de cooperação social. O terceiro grupo trata das teorias integradoras, as quais consideram que as organizações devem integrar as demandas sociais, argumentando que a existência, a continuidade e o crescimento dos negócios dependem da sociedade. O quarto grupo refere-se às abordagens éticas, as quais entendem a relação entre as organizações e a sociedade mediante a incorporação de valores

éticos (GARRIGA; MELÉ, 2004).

Visando mapear o campo e traçar perspectivas de pesquisa, mostrando também as lacunas existentes na literatura, Aguinis e Glavas (2012) apresentam uma revisão acerca da evolução dos estudos sobre responsabilidade social corporativa em uma pesquisa envolvendo 588 artigos e 102 capítulos de livros. Eles salientam que, atualmente, o debate em torno da responsabilidade social corporativa tem se centrado, principalmente, no nível organizacional e institucional, em especial no que diz respeito aos resultados estratégicos e às motivações organizacionais para comportamentos socialmente responsáveis (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Isto mostra que o debate tem se concentrado no nível macro de análise. O Quadro 3 mostra os resultados obtidos pelos citados autores no que concerne ao mapeamento do campo.

	Institucional	Organizacional	Individual
Principais avanços da literatura	As ações e a influência dos <i>stakeholders</i> é um importante preditor das ações e políticas de RSC, visto que influenciam <i>se</i> irão escolher se engajarem e <i>quais</i> os tipos de iniciativas irão buscar.	Organizações aderem a práticas de RSC principalmente por razões instrumentais, esperando resultados financeiros. Também são apontadas razões normativas, relacionadas aos valores da organização.	Motivos normativos influenciam o engajamento em práticas de RSC, tais como alinhamento com os valores pessoais e preocupações com assuntos relacionados à sustentabilidade.
	Forças institucionais tais como regulamentações, padrões e certificados afetam a extensão e os tipos de políticas e ações de RSC.	Há uma relação pequena, mas positiva entre as ações de RSC e os resultados financeiros. Neste aspecto, ainda existe indefinição acerca do tamanho dessa relação.	O envolvimento em práticas de RSC resulta positivamente no desempenho, comportamento e atitudes dos funcionários; especificamente no que tange ao engajamento, identificação organizacional, comportamentos de cidadania e comprometimento.
	Forças institucionais podem levar a ações simbólicas ao invés de ações genuínas: as empresas podem parecer aderir à RSC, mas essas iniciativas são simplesmente destinadas a apaziguar as demandas dos <i>stakeholders</i> ou a cumprir normas.	Resultados não financeiros associados às práticas de RSC, como melhores práticas de gestão, qualidade do produto, eficiência operacional, atratividade e diversidade demográfica (tais como mulheres e minorias étnicas).	Práticas de responsabilidade social aumentam a atratividade da organização para novos funcionários.
	Em termos de resultados, empresas voltadas à RSC apresentam melhorias em sua reputação, na lealdade dos clientes, nas avaliações de seus produtos.	Fatores que intermediam a relação RSC – resultados como os recursos intangíveis e a interpretação da RSC como uma oportunidade. Essa relação é reforçada, quando considerados a visibilidade, o nível de exposição das ações, o tamanho da empresa.	A relação entre RSC – resultados tem se mostrado mais forte para variáveis individuais: aumento do comprometimento do supervisor, ética, equidade, sensibilidade dos gestores, discricção de cada empregado, relevância das questões para os funcionários.

Quadro 3 – A literatura em RSC, segundo diferentes níveis de análise.

Fonte: Elaborado com base em Aguinis e Glavas (2012)

Percebe-se a literatura seguindo uma abordagem mais tradicional. Os autores

enfazizam a necessidade de a pesquisa em RSC assumir novas perspectivas teóricas e metodológicas em direção a modelos que busquem integrar os três níveis de análise supracitados – institucional, organizacional e individual – em *frameworks* integrados de análise (AGUINIS; GLAVAS, 2012; ATHANASOPOULOU; SELSKY, 2012). Nesse contexto, percebe-se que a responsabilidade social corporativa é um conceito múltiplo, uma vez que envolve distintos atores (sociedade, organizações, governo), os quais possuem distintos interesses e responsabilidades em relação às atividades empresariais.

Contudo, vislumbra-se a necessidade de ampliar tais esferas, conforme salientado por Nicolopoulou (2011). Ela ressalta que as noções de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade enfatizam uma multiplicidade de componentes, além das três dimensões características do *mainstream* do *triple-bottom line* (ELKINGTON, 1994). Este é o ‘lugar comum’ de um imenso repertório de conceitos sobre quais práticas empresariais são relevantes ou não, na medida em que são consideradas ‘propriedade’ do discurso que toma como base a economia dos ‘mais desenvolvidos’. Nicolopoulou (2011) adverte que quanto mais a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa se tornarem parte do discurso do mercado e quanto maior for sua generalização, na prática, os domínios conceituais subjacentes que caracterizam as atividades, serão cada vez menos estritamente definidos e mais inclusivos.

Gond e Matten (2007) defendem que, para avançar conceitualmente, são necessárias abordagens teóricas que reconheçam as múltiplas perspectivas alternativas sobre a relação entre corporação e sociedade e suas responsabilidades emergentes. Tais autores sugerem o reconhecimento de alternativas ao modelo dominante de empresa e sociedade encontrado na literatura sobre RSC, pelo reconhecimento de que todos os conceitos tentam descrever fenômenos localizados na intersecção entre negócios e sociedade. Praticamente, todos estes conceitos são sociológicos, na medida em que dependem de conceitos subjacentes à sociedade, mesmo quando estão fortemente centrados na perspectiva do negócio.

Contudo, a pesquisa em responsabilidade social corporativa tem se desenvolvido teórica e metodologicamente de acordo com as bases estabelecidas no paradigma funcionalista (GOND; MATTEN, 2007; SCHERER; PALAZZO, 2007; TANEJA; TANEJA; GUPTA, 2011). Tal perspectiva pode ser vista conforme três pontos centrais: (i) as empresas consideradas como a principal unidade de análise; (ii) a busca e a construção de um sistema unificado integrador e mensurável; (iii) a relação de RSC com a performance financeira (GOND; MATTEN, 2007).

O *maistream* de RSC, ou seja, a linha funcionalista de estudos tem se desenvolvido

com base em fundamentos desenvolvidos em contextos de mercados de economia liberal, países desenvolvidos (RICHTER, 2010). Sanders (2012) defende que a mera transposição de práticas bem sucedidas em países desenvolvidos para países emergentes e em desenvolvimento é uma falácia que coloca em risco a própria política de responsabilidade social da organização como um todo. As práticas de responsabilidade social corporativa em países emergentes e em desenvolvimento ainda é, portanto, um processo em construção, baseado, em muitos casos, em valores culturais fortemente arraigados e na preocupação com as comunidades locais (AMAESHI; ADI, 2007; AMAESHI; OSUJI; NNODIM, 2008; JAMALI; MIRSHAK, 2007; JAMALI; NEVILLE, 2011). Gond e Matten (2007) defendem que é necessário que a pesquisa e a teoria em RSC avancem para além dos limites desta perspectiva.

Gond e Matten (2007), a partir da transposição da proposta de Burrell e Morgan (1979)¹ para o domínio de estudos da responsabilidade social corporativa, identificam quatro campos de pesquisa: (i) responsabilidade como função social; (ii) responsabilidade social corporativa como relação de poder; (iii) responsabilidade social corporativa como produto cultural; (iv) responsabilidade social corporativa como construção sociocognitiva. Eles apresentam, como maior contribuição, possibilidades de combinar as diferentes perspectivas de modo a abrir novos caminhos para o entendimento tanto da responsabilidade social quanto das relações entre empresas e sociedade.

Conforme Gond e Matten (2007), a perspectiva que trata da responsabilidade social como **função social** encontra-se alicerçada em tradições de pesquisa advindas do paradigma funcionalista, ou seja, no *mainstream* acerca do tema. Isto significa que os conceitos e teorias retratam as empresas como necessidades sociais da sociedade em determinado período, daí o motivo de ser vista como função social, um dispositivo regulador para gerir a interface com a sociedade, bem como para unir objetivos societais e corporativos. Esta perspectiva é orientada para a estabilidade e não admite mudanças sociais, sendo a RSC entendida como um fenômeno ‘tido como certo’, portanto facilmente mensurável por meio de dados quantitativos.

A segunda perspectiva, como relação de poder, apresenta estudos que tratam a

²Burrell e Morgan (1979) apresentam sua proposta com base em dois eixos extremos: filosofia da ciência e teoria da sociedade. Representam-se quatro quadrantes distintos que se referem a visões de mundo e da realidade social, a saber, funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Em relação aos quadrantes, os inferiores dizem respeito à sociologia, à regulação, ou seja, ao funcionalismo e ao interpretativismo. O primeiro defende a objetividade e o segundo, a subjetividade. Os quadrantes superiores dizem respeito à sociologia da mudança radical, ou seja, ao estruturalismo radical, vertente objetiva, e ao humanismo radical, vertente subjetiva. O primeiro eixo diz respeito aos aspectos objetivos e subjetivos da realidade, enquanto o segundo diz respeito à postura da sociedade em relação à mudança radical.

interface entre organizações e sociedade sob o ponto de vista sociopolítico. Nesta abordagem, corporações e sociedade lutam continuamente para obter controle sobre os recursos e determinar a natureza da relação. A empresa, assim, é vista como uma arena política, que depende de recursos externos, enquanto a sociedade é vista através de perspectivas críticas inspiradas pelo marxismo e pela Escola de Frankfurt. A relação entre empresa e sociedade é entendida como uma arena política caracterizada por lutas, conflitos e dominação. A RSC reflete a capacidade de os grupos sociais (tais como ONGs, grupos ativistas e governo) influenciarem as corporações, sendo a expressão máxima do poder corporativo sobre a sociedade, bem como uma forma de legitimar tal poder. Consequentemente, a RSC é vista como uma ideologia que pode silenciar os atores que destacam os problemas reais, atraindo a atenção do público para aspectos menores das questões sociais, ou ainda se mantendo como uma exploração empresarial dos recursos econômicos em países subdesenvolvidos, auxiliando na manutenção do sistema capitalista (GOND; MATTEN, 2007).

A RSC como **produto cultural** reflete uma orientação culturalista em que os valores são compartilhados entre corporação e sociedade. Segundo esta perspectiva, as empresas têm níveis variados de abertura para seu desenvolvimento social e/ou ambientes culturais, o que influencia a forma como integram e refletem os valores das sociedades em que atuam. Como produto cultural, a RSC é entendida como os relacionamentos desejáveis entre as empresas e a sociedade, de modo a refletir ambientes culturais, institucionais, políticos e sociais, sendo que seu significado depende de seu contexto, não sendo algo universalmente imposto. Neste sentido, a definição de responsabilidade social é subjetiva, ou seja, sujeita à apreciação local de seu conteúdo. Abrange questões relacionadas à integração de valores à tomada de decisões, à criação de significado na implantação de práticas de RSC, ao enraizamento cultural e nacional, à análise de fatores institucionais que influenciam a RSC em âmbito nacional, aos componentes institucionais da RSC, às tipologias alicerçadas nas bases nacionais ou culturais (GOND; MATTEN, 2007).

A visão **construcionista** da interface entre corporações e sociedade é entendida através da perspectiva que trata da responsabilidade social como construção sociocognitiva. Esta perspectiva salienta a subjetividade e reconhece representações sociais, valores e crenças entre empresa e sociedade. Reconhece também a mudança social e as realidades sociais envolvidas na mudança corporativa, em que os atores constroem e moldam continuamente suas relações com as corporações. Sob lentes sociocognitivas, empresas e sociedades tentam continuamente construir e definir suas relações, caracterizadas por fluxos e contínuas interações, o que envolve processo complexo em que cada um dos atores tenta definir e

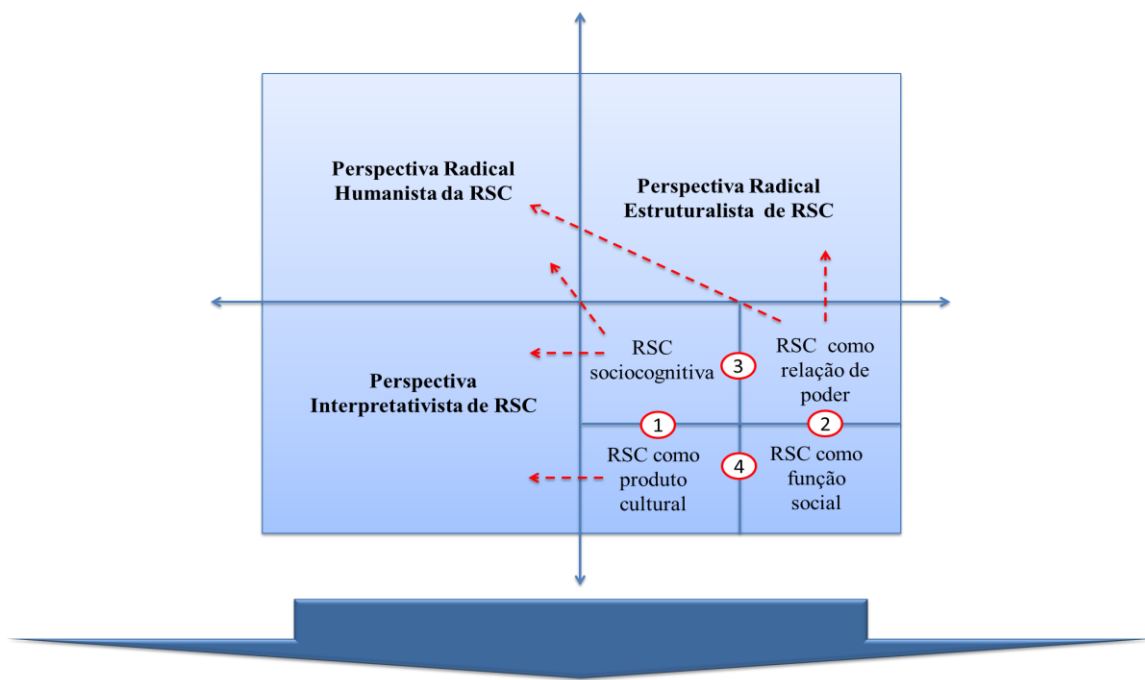
moldar o conteúdo e a natureza das relações estabelecidas. Vista desta forma, a RSC é entendida como uma ordem negociada, suportada por dispositivos e práticas definidas por um conjunto variado de atores (por exemplo, governo, ONGs, corporações, associações, profissionais). O ‘fim’ negociado está sujeito a mudanças e reinterpretações, não sendo reificado, visto que é uma configuração da mudança social, sendo, em última análise, um compromisso estabilizado acerca das regras legitimadas da interação entre a sociedade e as empresas. É, pois, um processo de construção social, no qual os atores tentam enquadrar e definir o seu conteúdo. O Quadro 4 mostra uma síntese das abordagens apresentadas.

Perspectiva de RSC	RSC como função social	RSC como relação de poder	RSC como produto cultural	RSC como construção sociocognitiva
Interface entre corporação e sociedade (modelo e palavras-chave)	Visão funcionalista; estabilidade dos sistemas interpenetrantes; <i>regulação, integração de objetivos.</i>	Visão sociopolítica; relações de poder; <i>luta (disputa), dominação, poder, divergência de objetivos.</i>	Visão culturalista; valores infundidos no sistema <i>valores, cultura organizacional, contexto, sensemaking.</i>	Visão construcionista; Entidades coconstruídas; <i>Ordem Negociada, CSR-as-Practices.</i>
Principais questionamentos sobre a interface	Como/por que sociedades e empresas pacificamente coexistem? Por que e como podem se beneficiar umas das outras?	Como/por que corporações podem ser influenciadas pela sociedade? Como e por que a sociedade influencia ou domina as corporações?	Como negócios podem integrar os valores da sociedade? Como a sociedade influencia comportamentos sociais corporativos?	Como negócios (sociedade) são moldados e construídos pela sociedade (negócios)? Como a interface corporação sociedade é negociada?
Definição do papel da RSC	RSC como função regulativa, criada, em última análise, para a integração dos objetivos da corporação e da sociedade.	RSC como cristalização da relação de poder entre a corporação e a sociedade/RSC como uma forma de legitimar ou aumentar o poder dos atores.	RSC como conjunto de representações e discursos que refletem fatores locais, organizacionais, institucionais, nacionais e culturais.	RSC como compromisso provisório, uma ordem negociada, incorporada e suportada por dispositivos e práticas trabalhadas por atores sociais.
Orientação da ciência social	Objetividade, ex.: explicação dos impactos (positivos) e dos determinantes da RSC.	Objetividade, ex.: explicação dos motivos políticos reais por trás da RSC.	Subjetividade, ex.: compreensão da <i>embeddedness</i> nacional da RSC.	Subjetividade, ex.: compreensão de como a definição de RSC é socialmente construída.
Orientação política	Estabilidade, ex.: RSC é ‘tida como certa’ e mantém o <i>status quo</i> da relação entre negócios e sociedade.	Mudança, ex.: RSC reflete mudança nas forças sociais da interface entre negócios e sociedade.	Estabilidade, ex.: RSC proporciona um retrato das relações locais entre negócios e sociedade.	Mudança, ex.: negociações acerca do conteúdo da RSC moldam a interface entre negócios e sociedade.
Desenvolvimento	Alto – perspectiva dominante.	Baixo – perspectiva emergente.	Baixo – perspectiva emergente.	Muito baixo – perspectiva a explorar.
Teoria e conceitos correlatos	CSR-1; CSR-2, CSP.	Cidadania corporativa, RSC crítica, (ex. <i>greenwashing</i>).	RSC implícita, responsividade como <i>sensemaking</i> .	RSC como prática RSC performativa
Exemplos de questionamentos de pesquisa	Como o comportamento empresarial pode beneficiar a sociedade? Como RSC pode simultaneamente aumentar a eficiência empresarial e o bem-estar social? Qual o papel da RSC em integrar e regular a interface entre empresas e sociedade?	Quais os conflitos e as relações de poder subjacentes que estruturam a relação? Quais os limites do poder da organização na sociedade? Como a política de RSC reflete os conflitos sociais?	Como a RSC se torna parte da cultura corporativa? Até que ponto os climas corporativos permitem ou inibem a adoção da RSC? Quais as diferenças de adoção entre países e diferentes culturas?	Como são criados mercados estabelecidos para a RSC? Quais processos são considerados como RSC? Através de quais processos a RSC tem se tornado comercializável?
Exemplo de estudos	Carrol (1979); Wood (1991); Waddock e Graves (1997).	Banerjee (2003); Moon, Crane e Matten (2005), Jones (1996).	Aguilera et al. (2007); Matten e Moon (2008), Swanson (1999).	Mitnick (2000); Rowley e Berman (2000), Pasquero (1996).

Quadro 4 – Síntese das Diferentes Perspectivas

Fonte: Adaptado de Gond e Matten (2007).

A principal contribuição da proposta de Gond e Matten (2007) reside em estabelecer um *framework* plural para a pesquisa em responsabilidade social, que ultrapassa as barreiras da incomensurabilidade paradigmática, apresentando a noção de RSC como um conceito contínuo. Em um entendimento plural, os referidos autores argumentam que é possível a geração de novas teorias que ultrapassem as barreiras do raciocínio funcionalista, aplicando conhecimentos a partir de perspectivas adjacentes, de forma combinada. Esta proposta é ilustrada na Figura 5.



Perspectiva Combinada	Abordagem	Ex. de Questionamentos
1 = RSC como um produto cultural e como construção sociocognitiva	RSC é considerada tanto um conceito culturalmente incorporado quanto socialmente construído através de estratégias deliberadas e emergentes dos atores	<ul style="list-style-type: none"> • Como os conceitos e práticas de RSC têm sido exportados da cultura americana para as culturas europeia, africana e asiática? • Como os atores estão mobilizando estrategicamente seus artefatos e mitos institucionalizados dos seus próprios contextos institucionais para desenvolver mercados de RSC?
2 = RSC como função social e como relação de poder	RSC é considerada tanto uma ferramenta de regulação que visa ao aumento da performance corporativa quanto uma forma de corporação e sociedade influenciarem uma a outra	<ul style="list-style-type: none"> • Até que ponto a manipulação dos <i>stakeholders</i> através de RSC simbólica é mais benéfica para as corporações do que esforços substantivos de RSC? • A utilização estratégica de RSC melhora a percepção que a sociedade tem da corporação?
3 = RSC a uma construção sócio cognitiva e uma relação de poder	RSC é considerada tanto um resultado das ações dos atores quanto a uma forma de os atores aumentarem o seu poder	<ul style="list-style-type: none"> • Como os jogos de poder são jogados na construção de uma definição legítima de RSC entre a corporação e os <i>stakeholders</i>? • Até que ponto os atores, ao fornecerem métricas e ferramentas gerenciais de RSC aumentam o seu poder?
4 = RSC como uma função social e como produto cultural	RSC é considerada tanto um produto das representações influenciadas pelo contexto cultural quanto como uma ferramenta para integrar os objetivos da corporação e da sociedade'	<ul style="list-style-type: none"> • Até que ponto a relação CSP-CFP é contingente para o contexto nacional e cultural? • Quais recursos dos sistemas de negócios nacionais afetam as estratégias de RSC? • Alguns tipos de cultura organizacional estão mais aptas à sustentar economicamente formas benéficas de RSC?

Figura 5 - *Framework* Plural para o campo BS
Fonte: Elaborado com base em Gond e Matten (2007)

O olhar a ser lançado sobre a responsabilidade social, no escopo do presente estudo, corresponde à utilização do primeiro caminho de pesquisa ilustrado na Figura 5. Ele é indicado por Gond e Matten (2007) como uma construção sociocognitiva e como um produto cultural, ou seja, a responsabilidade social é considerada tanto um conceito culturalmente incorporado quanto socialmente construído através de estratégias deliberadas e emergentes dos atores. Primeiro, faz-se necessário elucidar aspectos referentes à compreensão de ambas as perspectivas de forma separada, para, após, compreender a inter-relação entre as elas e a proposta de construção conjunta. Inicialmente, tomou-se como base estudos listados por Gond e Matten (2007) como ilustrativos nestas abordagens, para, em conformidade com tais pressupostos, consolidar a escolha por este caminho para a compreensão da responsabilidade social e das relações entre negócios e sociedade.

A perspectiva culturalista abrange, em termos de conceituais e empíricos, duas correntes de pesquisa: uma ao nível corporativo e outra ao nível macro (institucional) de análise. A primeira abordagem é centrada no nível corporativo de análise e descreve como, com base na cultura corporativa, as escolhas gerenciais e a tomada de decisões estão imersas em valores. Combinada a abordagens subjetivas, esta perspectiva de pesquisa sublinha o *sense making* e a sustentabilidade ao nível corporativo (GOND; MATTEN, 2007).

Sob esta ótica, acrescenta-se a contribuição de Basu e Palazzo (2008). Eles advogam acerca da necessidade de analisar a responsabilidade social corporativa a partir de um olhar interno à organização individual, em que a ênfase reside nos sujeitos e em como eles decidem no que tange às diretrizes corporativas sobre a RSC. Considerando este olhar, a responsabilidade social corporativa perpassa um processo de *sensemaking*, em que o interesse esta em compreender como ‘uma organização faz sentido ao seu mundo’ e como os indivíduos que a compõem desenvolvem mapas cognitivos de seu ambiente. Basu e Palazzo (2008) argumentam que as atividades de RSC são vistas como não diretamente resultantes das demandas externas, mas de processos cognitivos e linguísticos, visto que são tais processos que dirigem a forma como uma organização irá visualizar suas relações com os *stakeholders*, bem como seu compromisso para com eles.

Van Der Heijden, Driessen e Cramer (2010) explicam que a abordagem de *sensemaking* pode ser utilizada para o estudo das ações de responsabilidade social corporativa, na medida em que estas pressupõem uma mudança organizacional, pela criação de um conceito novo e abrangente, o qual incita todas as partes envolvidas a criarem seu próprio quadro de referência e construam significado. Hanke e Stark (2009) defendem que os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* exercem um importante papel para a elaboração de

estratégias de responsabilidade social corporativa, na medida em que estimulam a criação de novas formas de pensar através do envolvimento de diferentes *stakeholders*.

O modelo proposto por Basu e Palazzo (2008) enfatiza as dimensões cognitiva, linguística, conotativa e o processo *sensemaking*, identificando as subdimensões que caracterizam e influenciam a maneira como os gerentes fazem sentido das ações de RSC. A dimensão cognitiva envolve o pensamento sobre as relações da organização com suas partes interessadas e seus pontos de vista sobre o mundo em sentido mais amplo. Ou seja, uma perspectiva de bem comum para além daquilo que é bom para os negócios, assim como as razões para se engajar em atividades específicas que podem ter impacto sobre relações com os *stakeholders*. Essa dimensão cognitiva envolve ‘aquilo que a empresa pensa’ e abarca duas subdimensões: a orientação de identidade e a de legitimidade.

A segunda dimensão, linguística, envolve tanto as formas utilizadas pelas organizações para explicar seu engajamento em atividades quanto à maneira como compartilha tais informações. É aquilo que a organização ‘diz’, abarcando dimensões de justificação e transparência. A dimensão conotativa refere-se à postura comportamental adotada, bem como ao compromisso e à coerência mostrados na realização de suas atividades e suas relações. É identificada como ‘a forma como as empresas tendem a se comportar’, subdividindo-se em aspectos de postura, consistência e comprometimento.

Basu e Palazzo (2008) definem a RSC como o processo pelo qual os gestores, dentro de uma organização, pensam e discutem as relações com as partes interessadas, e seu papel na relação do bem comum, juntamente com sua disposição de comportamento no que diz respeito ao cumprimento e à realização desses papéis e relacionamentos. Os autores ressaltam que, ao compreender a RSC desta forma, a ênfase direciona-se à responsabilidade como fenômeno intrínseco à organização, visto que é a maneira como ‘faz sentido’ a seu mundo. Esse entendimento permite diferenciar uma organização das demais, pois elas adotam diferentes processos de *sensemaking*. (BASU; PALAZZO, 2008).

A segunda abordagem direciona o foco de análise para as questões macrossociais e investiga o *embeddedness*² cultural e nacional da responsabilidade social (GOND; MATTEN, 2007). Considerando o nível macro, institucional, destaca-se a contribuição de Matten e Moon (2008), os quais apresentam uma proposta para a compreensão da responsabilidade social

² O termo *embeddedness* refere-se ao ‘enraizamento social’. O termo é comumente associado aos trabalhos de Michel Polanyi e Mark Granovetter. Este último, no trabalho, “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*” argumenta que toda ação individual está imersa (*embedded*) em uma rede de relacionamentos sociais, a qual influencia essa ação e seus resultados.

corporativa contendo duas dimensões: a responsabilidade social ‘implícita’ e a ‘explícita’. Esses autores buscaram diferenciar as práticas de responsabilidade social de acordo com os diferentes quadros institucionais, em um estudo no qual comparam as práticas de empresas europeias e americanas, determinando se elas diferem de uma forma mais implícita ou mais explícita (MATTEM; MOON, 2008), conforme uma constelação de fatores de influência, inter-relacionados entre si, os *National Business Systems – NBS*. No entendimento de Matten e Moon (2008), o *NBS* é composto por quatro principais características historicamente cultivadas: o sistema político, o sistema financeiro, o sistema de educação e de trabalho, o sistema cultural. Caprar e Neville (2012) explicam que a abordagem *NBS* sugere que os quadros institucionais, constituídos por combinações específicas dos sistemas políticos, financeiros, educacionais e culturais, afetam os comportamentos organizacionais, fazendo com que a prática da sustentabilidade nas organizações apresente-se de forma mais explícita (voluntária e proativa) ou implícita (mandatória, por meio de adesão a requisitos legais e obrigatórios).

A responsabilidade social explícita está associada às políticas corporativas que visam aos interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios e abordem questões percebidas como parte da responsabilidade social da organização (MATTEM; MOON, 2008). Os autores enfatizam que a responsabilidade social corporativa explícita reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas aquelas impostas por instituições legais e governamentais, sendo assim uma atitude voluntária, deliberada e até mesmo estratégica da organização.

A responsabilidade social implícita está alicerçada em sistemas mandatórios. Não é concebida como uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas como uma decisão reativa, reflexo de um ambiente institucional (MATTEM; MOON, 2008). Trata-se de diretrizes legais e regulamentais mínimas, que definem as obrigações da organização com relação a seus *stakeholders*.

Blindheim (2012) esclarece que a distinção entre práticas mais implícitas ou mais explícitas de Responsabilidade Social Corporativa é uma noção dupla que envolve múltiplas formas, as quais não diferem somente entre países, mas também dentro de determinado contexto nacional, institucional. Este autor advoga que o ponto de dissonância entre as duas lógicas refere-se ao fato de que a RSC explícita está relacionada a uma espécie de agência obrigatória por parte das empresas, enquanto a implícita refere-se à agência discricionária. A primeira incorpora ações requeridas pela sociedade e a segunda, ações desejadas pela sociedade. Disto resulta que modos de RSC explícitos possuem uma natureza mais

corporativa do que coletiva e o modelo de RSC implícita volta-se ao que é valorizado por uma coletividade em detrimento do que a corporação valoriza.

Nesse processo, a sociedade é um importante ator, na medida em que cria pressões para a adoção de práticas mais ou menos sustentáveis, através da construção de uma ‘infraestrutura’ institucional que impõe certos padrões de comportamento empresarial voltados à responsabilidade social (BLINDHEIM, 2012; CAPRAR; NEVILLE, 2012; WADDOCK, 2008). A conformidade com as normas estabelecidas pela sociedade garante legitimidade às organizações, o que explica o fato de muitas pesquisas buscarem, na teoria institucional e, mais recentemente, na nova teoria institucional, explicações para a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa (AGUILERA et al., 2007; ANGUS-LEPPAN; METCALF; BEN, 2010; CAMPBELL, 2006). Encontra-se ainda uma terceira perspectiva de pesquisa, a qual trata das perspectivas micro e macro de forma combinada. Considerando a necessidade de interligar os níveis institucional e organizacional, conforme exposto por Aguinis e Glavas (2012), acrescenta-se a contribuição de Aguilera et al. (2007) e Schultz e Wehmeier (2010).

Aguilera et al. (2007) assinalam que as organizações empresariais estão incorporadas em diferentes sistemas nacionais e experimentam graus divergentes de pressões internas e externas para se envolverem em iniciativas de responsabilidade social. Partindo do pressuposto que a mudança social está no centro de investigação das ciências sociais, os autores desenvolvem um modelo teórico multinível para investigar por que as corporações em todo o mundo podem desencadear uma mudança social positiva, por intermédio de iniciativas de responsabilidade social corporativa. Os autores entendem a RSC como “considerações da empresa de, e em resposta a, questões que ultrapassam os requisitos estritamente econômicos, técnicos e legais para realizar benefícios sociais [e ambientais], juntamente com os ganhos econômicos tradicionais” (AGUILERA et al. 2007, p.837). Sob esta ótica, a investigação deve estar centrada não mais em como a RSC funciona, mas naquilo que catalisa organizações a se envolverem em iniciativas cada vez mais robustas, conferindo-lhes, conseqüentemente, um caráter de mudança social.

A premissa que rege o trabalho dos referidos autores é a de que, de forma proativa ou reativa, as empresas estão sendo pressionados por atores internos e externos para se envolverem em ações de RSC, a fim de atenderem expectativas que mudam rapidamente sobre seu negócio e suas responsabilidades sociais. As práticas organizacionais como as de RSC estão expostas a efeitos de dissociação. Por este motivo, algumas empresas introduzem superficialmente práticas de RSC, para fins de ‘fachada’, e outras a incorporam em sua

estratégia central. Os mesmos autores assumem que as respostas das empresas às expectativas de mudanças sociais, em particular à implantação séria de iniciativas de RSC em seus objetivos estratégicos, têm potencial não só para mudar sua cultura corporativa, mas também para conferir verdadeira mudança social (AGUILERA et al., 2007).

Aguilera et al. (2007) examinam a RSC nos níveis micro (individual), meso (organizacional), macro (país), e supra (transnacional), com base em teorias da psicologia, da sociologia e de estudos jurídicos, bem como de outras disciplinas tais como ética e negócios internacionais. Eles apresentam um quadro analítico que especifica: (i) os múltiplos atores que pressionam as organizações a agir de forma socialmente responsável; (ii) os motivos instrumentais, relacionais e morais que levam cada ator a pressionar por mudanças sociais positivas.

Conforme expõem Aguilera et al. (2007), a cada nível de análise (individual, organizacional, nacional, atores transnacionais), os grupos de interesse têm três principais motivos para pressionar as empresas a aderirem à RSC: instrumental (autointeresse); relacional (preocupado com as relações entre membros do grupo); moral (preocupados com normas éticas e princípios morais). A discussão acerca destes motivos e suas prioridades permite elucidar aspectos sobre mecanismos que incentivem as empresas a realizar esforços de RSC e, dessa forma, contribuírem para as mudanças sociais. Os citados autores argumentam que os três tipos de motivo não só interagem de diferentes maneiras em diferentes níveis de análise, mas também interagem entre os níveis, aumentando ou diminuindo a pressão sobre as organizações. Tais pressupostos mostram que o poder de relacionamento entre os atores está subordinado ao ambiente, contrariando o pressuposto de que a difusão de práticas de RSC acarreta isomorfismo, no qual ocorre um processo de modificação, em que os princípios e as práticas de RSC importados de outros lugares são ajustados às condições locais na implementação do processo, portanto adaptados às motivações de diferentes atores e relacionamentos (AGUILERA et al., 2007).

Na perspectiva cultural, destaca-se a contribuição de Maon, Lindgreen e Swaen (2010) os quais propõem um modelo de fases de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa baseado na cultura organizacional, a partir do pressuposto de que o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa de uma organização reflete características culturais, morais, estratégicas e organizacionais.

Segundo estes autores, o processo de implantação de uma cultura voltada a RSC ocorre em três macrofases – relutância cultural, compreensão cultural, integração – as quais se subdividem em estágios específicos (descartado, autoproteção, busca por conformidade, busca

por capacidade, cuidado, estratégia, transformação). Tais etapas evoluem em um *continuum*, partindo de uma fase de negação até uma etapa de proatividade organizacional.

O modelo propõe três balizadores, que o diferem dos demais: (i) a RSC é um processo contínuo e dinâmico e, dessa forma, os estágios não podem ser vistos como etapas estacionárias; (ii) em vista de seu contexto interno e externo, as organizações podem avançar ou omitir estágios, não sendo este um processo linear de desenvolvimento; (iii) desalinhamentos podem emergir devido às diferenças entre níveis hierárquicos e unidades funcionais (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Schultz e Wehmeier (2010) clarificam a compreensão acerca das relações entre os níveis institucionais, considerando o caso específico de desenvolvimento de uma lógica de responsabilidade social organizacional. Sua proposta é desenvolver um *framework* com a finalidade de descrever a incorporação de múltiplos conceitos de RSC dentro da comunicação corporativa, em um processo entendido como ‘institucionalização por tradução’ (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010).

Schultz e Wehmeier (2010) desenvolvem um modelo para o entendimento da institucionalização da RSC através do *sensemaking* e da comunicação organizacional, nos níveis macro (ambiente externo, instituições), meso (empresas, organizações públicas) e micro (individual). Para eles, a responsabilidade social não é uma ferramenta estática que produz resultados fixos para as organizações, mas um *continuum* dinâmico de resultados concorrentes. No nível macro, a institucionalização da RSC pode ser descrita como um processo de vários níveis entre diversos atores com um resultado incerto, sendo desencadeada por diferentes expectativas, conforme descrito na teoria institucional. No nível micro, os atores organizacionais traduzem e interpretam a instituição internamente, de acordo com seus valores pessoais, seus papéis organizacionais e suas construções da realidade. Quando há incorporação e tradução da RSC, uma versão específica da instituição torna-se parte da vida corporativa e, quando publicamente comunicada ou praticada, muda a noção de responsabilidade social em si.

De forma geral, a proposta de Schultz e Wehmeier (2010) é uma compreensão dos processos de institucionalização da RSC em níveis sociais e organizacionais. No nível da organização, os autores caracterizam o processo de institucionalização como a tradução de expectativas, das definições de RSC e suas construções e das normas institucionais. Os autores explicam que as organizações experimentam tensões entre as demandas econômicas, ecológicas e sociais conflitantes, as quais se apresentam frequentemente como incompatíveis, desencadeando processos que visam à construção de confiança entre os atores. Para Schultz e

Wehmeier (2010), neste processo, o significado da RSC é socialmente negociado entre os diferentes atores. Tal processo é basicamente comunicacional, dialógico e depende das construções sociais dos atores acerca de sua realidade e da do outro. Ao apresentar tais conclusões, o estudo de Schultz e Wehmeier (2010) apresenta características que tendem a uma perspectiva combinada entre as abordagens culturalista e sociocognitiva.

A **perspectiva construcionista** busca subsídios para a compreensão dos processos de incorporação da responsabilidade social às políticas e práticas organizacionais. Mesmo parecendo ‘mais abstrata’ que as demais, o grande ganho desta perspectiva reside em capturar as práticas emergentes de RSC, abrangendo perspectivas que tratam de sua constante construção e reconstrução, envolvendo os múltiplos atores do processo (GOND; MATTEN, 2007).

A **perspectiva sociocognitiva** convida pesquisadores a se moverem para além de uma perspectiva acrítica, analisando sua real construção das práticas de RSC, sua utilização e legitimação pelos atores corporativos (GOND; MATTEN, 2007). Gond e Matten (2007) advogam que esta é a perspectiva menos utilizada para pesquisa em RSC e sugerem que os estudos busquem, nas teorias das práticas sociais, subsídios para a compreensão da formação de ações de responsabilidade social nas organizações.

Para estes autores, a importância desta abordagem reside no fato de que uma visão sociocognitiva sugere estudos mais aprofundados sobre a teoria de como a RSC (ou mercados para RSC) influencia crenças e comportamentos em contextos de negócios reais. Maon e Swaen (2009) corroboram o exposto, ao enfatizarem que a pesquisa sobre responsabilidade social corporativa tem seguido, basicamente, duas correntes de investigação: uma em relação à natureza e ao conteúdo da RSC e outra no que diz respeito às motivações para o desenvolvimento e a implantação dessas práticas. Contudo, uma corrente ainda pouco explorada, mas que vem ganhando notoriedade devido à sua dinamicidade e orientação à prática, busca investigar os processos que envolvem a aplicação e a integração da RSC nas estruturas e atividades organizacionais (LINDGREEN, SWAEN, MAON, 2010; MAON, SWAEN, 2009).

O cerne dessa perspectiva reside no estudo de modelos e conceitos de responsabilidade social, promovidos socialmente e construídos por organizações e seus *stakeholders*, bem como na performatividade da teoria, o papel dos dispositivos de RSC em sua definição (GOND; MATTEN, 2007). É, pois, uma abordagem orientada para a prática que visa construir uma tradição de pesquisa “*CSR-as-Practice*” (GOND; MATTEN, 2007), ou seja, interessada em como a RSC se molda e é moldada na prática.

Uma contribuição interessante, neste sentido, reside no trabalho de Sharp e Zaidman (2010). Os autores utilizam o *framework* baseado na literatura de estratégia como prática, que compreende o processo de estratégia como “aquilo que as pessoas fazem” (WHITTINGTON, 2006, p. 613). Outra contribuição é a proposta de Jarzabkowski (2005), para a compreensão do processo de RSC, com base em uma ação específica de RSC (programa de voluntariado corporativo), e de como seu significado se modifica ao longo do tempo. Sharp e Zaidman (2010) usam os conceitos de estratégia, empregados por Jarzabkowski (2005), como uma atividade orientada a metas na organização, e de *strategization* como o processo por meio do qual uma estratégia é integrada à cultura e ao comportamento organizacional.

A RSC abrange ampla gama de atividades orientadas ao bem social, incluindo, por exemplo, compromisso ambiental, envolvimento com a comunidade, código de ética e práticas comerciais justas. Por conseguinte, o sucesso de um programa de RSC depende de como este é interiorizado e aceito pela comunidade dentro e fora da organização, ou seja, a natureza do valor central de RSC requer legitimidade interpretativa tanto quanto processual, para que as práticas sejam amplamente adotadas por esta comunidade (SHARP; ZAIDMAN, 2010). Os autores concluem que a atividade prática de RSC é por si diferente das demais atividades organizacionais, devido a suas características idiossincráticas, sendo direcionada à mudança social e envolvendo os gestores de topo, a comunidade e uma atividade voltada para um objetivo.

Segundo Sharp e Zaidman (2010), há uma tendência para a atividade RSC migrar do voluntariado grupal para o voluntariado individual, conforme alcance um *status* estratégico e torne-se institucionalizada na organização. Do ponto do sujeito praticante, esta transição, manifesta através da participação dos funcionários em atividades de RSC como parte de suas obrigações laborais, pode ser um indicativo da interiorização dos valores da RSC e do sucesso de sua ‘estrategização’. Os mesmos autores explicam que a transição do nível do grupo para o individual também pode servir como um indicador de que as atividades de voluntariado podem ser padronizadas e rotineiras na organização e, dessa forma, esta transição pode ser utilizada como ferramenta analítica para comparar a eficácia relativa de interiorização estratégica da RSC em diferentes ambientes organizacionais.

Em uma perspectiva mais ampla, Egels-Zandén e Rosén (2014) buscam a abordagem da estratégia para a compreensão do processo de formação de estratégias sustentáveis (entendidas como estratégia de impacto positivo, com o objetivo de integrar a preocupação com o ambiente natural à estratégia de negócios) na prática, tendo como base um estudo de caso longitudinal em uma empresa multinacional. Para estes autores, no caso das estratégias

sustentáveis, a formulação e a implantação da estratégia não são atividades sequencialmente separadas, mas processos paralelos que convergem ao longo do tempo. Neste sentido, consideram primordial clarificar o modo como estratégias deliberadas e emergentes se combinam para formar as estratégias sustentáveis.

Uma das contribuições de Egels-Zandén e Rosén (2014) está no fato de que, em questões relacionadas à sustentabilidade, não é aconselhável depender exclusivamente de atividades prescritas (deliberadas), tendo em vista a dificuldade de gestores e funcionários compreenderem os motivos da empresa para lançar mão de estratégias sustentáveis, dada a multiplicidade de motivos (dentre eles a ética, a legitimidade e a competitividade). Existe falta de clareza conceitual no que envolve as estratégias emergentes, característica de estratégias que tentam resolver o complexo campo da sustentabilidade. Em parte, essa ambiguidade adquire maiores proporções devido ao fato de que sua estratégia, como a maioria das estratégias sustentáveis, concentra-se em atender as demandas de partes interessadas externas (por exemplo, investidores socialmente responsáveis, organizações não governamentais, reguladores e público em geral) em detrimento das internas e do desenvolvimento tecnológico. Egels-Zandén e Rosén (2014) explicam que um dos casos de desenvolvimento ativo e conjunto de estratégias prescritas com o envolvimento de *stakeholders* é a colaboração entre ONGs e empresas e as parcerias público-privadas. O Quadro 5 mostra o resumo de alguns estudos nas perspectivas aqui tratadas e suas principais contribuições.

Autores	Principais Contribuições	Perspectiva
Basu e Palazzo (2008)	Propõe um modelo de processo que identifica o fenômeno de RSC como uma parte intrínseca do caráter da organização. Envolve duas subdimensões cognitivas (orientação da identidade e legitimidade), duas subdimensões linguísticas (modos de justificação das ações organizacionais e transparência da comunicação), três subdimensões conotativas (natureza instrumental ou normativa de compromissos de RSC, consistência interna e estratégica dos compromissos e postura ágil da organização ao seu ambiente).	Cultural (micro)
Matten e Moon (2008)	Diferencia as práticas de RSC como explícitas ou implícitas de acordo com a influência dos diferentes contextos institucionais. RSC explícita está associada às políticas corporativas que visam aos interesses da sociedade. A RSC implícita está alicerçada em sistemas mandatórios, é uma decisão reativa, reflexo de um ambiente institucional.	Cultural (macro)
Aguilera et al. (2007)	Examinam a RSC nos níveis micro (individual), meso (organizacional), macro (país) e supra (transnacional). A cada nível de análise e grupos de interesse, há três principais motivos para pressionar as empresas a aderirem à RSC: instrumental relacional e moral.	Cultural (micro e macro)
Schultz e Wehmeier (2010)	Desenvolvem um modelo para o entendimento da institucionalização da RSC, através do <i>sensemaking</i> e da comunicação organizacional, nos níveis macro, meso e micro. A RSC não é uma ferramenta estática, mas um <i>continuum</i> dinâmico de resultados concorrentes.	Cultural Sociocognitiva (ordem negociada)
Sharp e Zeidman (2010)	Examina o processo de <i>strategizing</i> que envolve as ações de RSC, a partir da abordagem da estratégia como prática e do <i>framework</i> proposto por Jarzabkowski. Os achados referem-se às características dos processos de estratégia da RSC, tais como a exigência de comunicações informativas, em detrimento de negociações persuasivas, e a ausência de resistência dentro da comunidade organizacional. Tais características estão associadas à natureza moral e centradas em valores das atividades de RSC.	Sociocognitiva
Maon, Lindgreen e Swaen (2010)	Propõe um modelo de fases de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa baseado na cultura organizacional, a partir do pressuposto de que o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa de uma organização reflete características culturais, morais, estratégicas e organizacionais.	Sociocognitiva
Egels-Zandén e Rosén (2014)	Busca tratar conjuntamente os estudos de sustentabilidade e estratégia como prática, tentando responder à questão de pesquisa: Como é uma forma de estratégia sustentável na prática? Uma das contribuições dos autores diz respeito à formação da estratégia sustentável e como certas atividades e praticantes são particularmente propensos às formas sustentáveis da estratégia.	Sociocognitiva

Quadro 5 – Exemplos de contribuições das diferentes perspectivas

Fonte: Elaborado com base nos autores consultados

Observa-se que as perspectivas teóricas têm estado centradas nas ferramentas para tornar a RSC um conceito operacional no âmbito organizacional, contudo é possível evidenciar uma lacuna na literatura no que diz respeito à construção e à real utilização prática pelos atores corporativos (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010; MAON, SWAEN, 2009). Tais questões fazem emergir aspectos relacionados à forma como a responsabilidade social está organizada e estruturada, bem como à forma como os atores organizacionais se articulam para tanto.

Segundo Rasche, De Bakker e Moon (2013), a literatura estabelece uma gama de iniciativas específicas para a consecução de projetos que envolvam a implantação de práticas

de responsabilidade social a partir de atuação coletiva, tais como parcerias intersetoriais, códigos de conduta, códigos de conduta e padrões de comportamento para redes de *multistakeholders*. Corroborando o exposto, Husted (2003) identifica três formas de estrutura de governança que têm impacto na maneira como as organizações implantam a RSC: (i) as organizações terceirizam a RSC através de contribuições de caridade, uma característica da abordagem filantrópica; (ii) as organizações procuram internalizar a RSC através de projetos internos; (iii) é utilizado um modelo de colaboração ou parceria.

A fim de melhor compreender a emergência dos projetos coletivos de interação entre negócios e sociedade, sob o prisma da responsabilidade social corporativa, clarificam-se aspectos acerca do relacionamento entre *stakeholders*, organizações da sociedade civil e formação de parcerias sociais como uma forma de responsabilidade social corporativa.

2.2.2 A Responsabilidade com as partes interessadas: da Gestão ao Diálogo com os Stakeholders

Na medida em que a responsabilidade social corporativa enfatiza as relações estabelecidas entre a empresa e a sociedade, direcionando seu foco de análise para a postura adotada pelas organizações nessas relações, torna-se de muito importante compreender quais os atores interessados nas referidas relações. Moir (2001) explica que a teoria dos *stakeholders* é usada como base para analisar os grupos com os quais uma empresa deve relacionar-se e ser responsável. A teoria dos *stakeholders* amplia a compreensão acerca das responsabilidades organizacionais, ao sugerir que as necessidades dos acionistas não podem ser satisfeitas sem que sejam atendidas as necessidades de outras partes interessadas, as quais possuem outros interesses além dos resultados econômicos (JAMALI, 2008).

Esta abordagem tem sido extensivamente utilizada por autores os quais tratam sobre a sustentabilidade e sua interface com as organizações, visto que as partes interessadas revelam as interfaces entre a organização e a sociedade como um todo, o que faz com que o debate acerca do comportamento socialmente responsável das empresas seja realizado em torno das relações estabelecidas pelas organizações com seus mais diversos *stakeholders*. Post, Preston e Sachs (2002) asseveram que uma compreensão ampliada acerca das relações entre a organização e a sociedade deve ser conduzida por meio da teoria dos *stakeholders*.

Podem ser elencados distintos modelos teóricos que visam contribuir com essa discussão, ao determinar e mapear os *stakeholders* organizacionais. O conceito de *stakeholder* foi primeiro introduzido por Edward Freeman (1984), nos debates acadêmicos em gestão, a

através de seu texto “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, em que são considerados como *stakeholders* aqueles grupos ou indivíduos que são afetados ou afetam o alcance dos objetivos organizacionais (1984, p. 52). Assim, surge uma alternativa para as abordagens teóricas com foco nos *shareholders*, ou seja, nos acionistas e seus resultados econômicos (WERHANE; FREEMAN, 1999). O modelo original é mostrado na Figura 6.

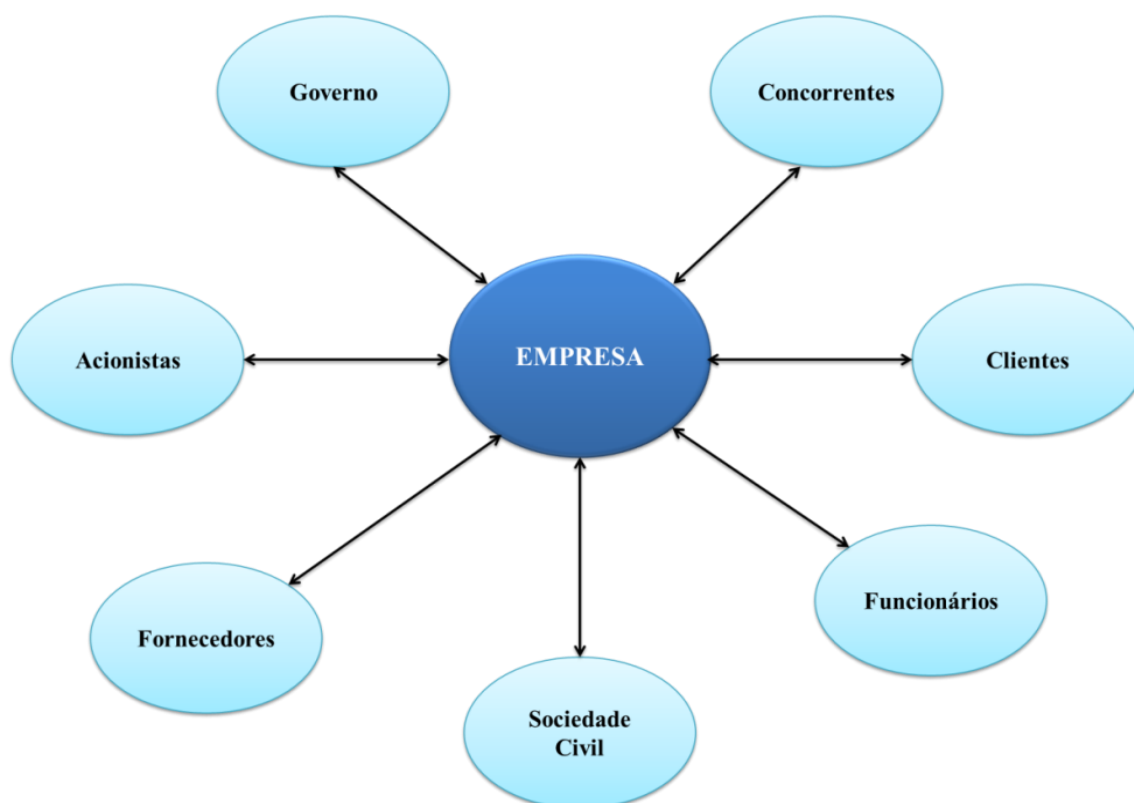


Figura 6 – Modelo Original de Freeman (1984)
Fonte: Elaborado com base em Freeman (1984)

Donaldson e Preston (1995) argumentam que os *stakeholders* podem ser entendidos como pessoas ou grupos que possuem interesses legítimos em uma organização, a fim de obter benefícios. Segundo esta definição, os *stakeholders* organizacionais possuem a mesma ordem de importância, não podendo ser priorizados hierarquicamente. Os autores defendem, em relação a este aspecto, que podem ser especificadas duas orientações para a definição das partes interessadas: (i) de forma geral, como qualquer pessoa ou grupo que possua uma relação de interesse, seja direto ou indireto, na organização; (ii) de forma restrita, como *stakeholders* primários, atores ou categorias de atores, sejam estes funcionários, fornecedores, acionistas ou clientes, os quais possuem interesses e expectativas nas atividades da organização e sem os quais ela não seria viável.

Em relação aos aspectos teóricos envolvidos na teoria dos *stakeholders*, Donaldson e

Preston (1995) propõem uma taxonomia das discussões acerca das partes interessadas. Estes autores identificaram quatro linhas teóricas utilizadas para a compreensão dos *stakeholders*. O primeiro conjunto de teorias refere-se às que fornecem uma descrição e, por vezes, explicação das características e comportamentos específicos das organizações, sendo por eles denominado descritivo/empírico. O segundo tipo é denominado instrumental, utilizado em conjunto com a abordagem anterior, possibilita a análise das conexões entre a gestão, os *stakeholders*, e o alcance de objetivos tradicionais (maximização do lucro, rendimentos econômicos, expansão etc.). Sendo uma teoria instrumental, essa abordagem oferece prescrições de comportamentos organizacionais em relação aos *stakeholders*, visando atingir determinados objetivos tradicionais. O terceiro conjunto de teorias é denominado normativo e envolve as teorias que buscam interpretar a função da organização, incluindo a identificação de diretrizes morais/ filosóficas para a gestão (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades. O autor em questão propõe uma definição mais estrita ao termo, enfatizando o risco, e diferencia os *stakeholders* entre primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua contínua e permanente participação nas atividades organizacionais, a existência da organização estaria comprometida, uma vez que há elevado grau de interdependência entre eles. São considerados *stakeholders* primários acionistas, investidores, funcionários, consumidores, fornecedores e governo. Os *stakeholders* secundários, conforme o entendimento de Clarkson (1995), são aqueles que influenciam/afetam ou são influenciados/afetados pelas atividades organizacionais, contudo não são essenciais para a sobrevivência da organização.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um modelo que busca tratar os *stakeholders* através do poder, da legitimidade e da urgência. Segundo estes autores, tradicionalmente a literatura – principalmente as teorias da agência, comportamental, institucional, dependência de recursos, custos de transação e ecologia populacional – trata os elementos de poder e legitimidade como antagônicos e apresenta, portanto, rivalidade conceitual em torno desses termos. Para resolver tal problemática, os citados autores defendem a interação entre poder e legitimidade, combinados à urgência, podendo ser traçados distintos *stakeholders*, com padrões de comportamentos organizacionais relativos a eles.

Mitchell, Agle e Wood (1997) advogam a necessidade de uma teoria normativa para identificação dos *stakeholders*, através de três características: (i) poder de influência sobre a empresa; (ii) legitimidade da relação com a empresa; (iii) urgência no atendimento das reivindicações dos *stakeholders* sobre a empresa. A partir desses três elementos, os autores

chegam a um modelo normativo – visto que são atores, aos quais os gerentes devem atender – elencando sete tipos possíveis de *stakeholders*:

1. *stakeholder* adormecido: possui poder para impor sua vontade, contudo não possui legitimidade ou urgência, o que faz com que seu poder não tenha uso. Esse ator tem pouca ou nenhuma interação com a empresa, porém ela deve monitorar seu potencial de agregar uma segunda característica (legitimidade ou urgência);
2. *stakeholder* arbitrário: possui legitimidade, mas não poder de influência nem urgência. Este tipo de *stakeholder* tende a ser mais receptivo a ações de responsabilidade social;
3. *stakeholder* reivindicador: possui urgência em demasia. Uma vez que não possui nem urgência, nem legitimidade, não atrapalha as ações organizacionais, contudo, assim como o primeiro, deve ser monitorado no caso de agregar mais uma característica (legitimidade ou poder);
4. *stakeholder* dominante: apresenta poder e legitimidade, o que garante sua influência sobre a empresa;
5. *stakeholder* perigoso: possui poder e urgência, porém não tem legitimidade sobre a empresa. Nesse caso, o *stakeholder* é coercitivo, tornando-se perigoso para a organização;
6. *stakeholder* dependente: possui urgência e legitimidade, contudo não possui poder e depende do poder de outro *stakeholder* para que suas reivindicações sejam assumidas pela organização;
7. *stakeholder* definitivo: possui poder e legitimidade, caracterizando-se como definitivo.

Ampliando a discussão, acrescentam-se as premissas de Jones e Wicks (1999) em relação à teoria dos *stakeholders*. A primeira premissa consiste no entendimento de que as organizações estabelecem relacionamentos com diversos grupos, que afetam e são afetados pelas decisões organizacionais. A segunda concentra-se na natureza das relações no que tange aos processos e ganhos para a organização e para os *stakeholders* envolvidos. A terceira premissa considera que os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco e aborda a inexistência de interesses dominantes. A quarta premissa considerada pela teoria concentra-se nas decisões gerenciais. Essas premissas realçam a influência mútua entre as organizações e os diferentes públicos e atores (*stakeholders*) com os quais as organizações estabelecem

relacionamentos.

Segundo o entendimento de Fassin (2009), as teorias que buscam conceituar, definir e mapear os *stakeholders* organizacionais possuem ainda muitos pontos falhos, uma vez que não há clareza em sua delimitação. Este autor propõe o seguinte conceito: “um *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que mantém um interesse em uma organização, no mesmo sentido que os acionistas possuem suas ações” (p. 116). Ele busca, pois, uma releitura do modelo proposto por Freeman, cujo centro, antes ocupado pela organização, deve ser substituído pelo CEO e diretores. O autor defende que, dessa forma, a organização pode abarcar todos os seus *stakeholders*, formando uma rede complexa de relacionamentos. Sob a ótica desse autor, existem quatro tipos de relacionamentos nessa rede: (i) *stakeholders* – atores que influenciam diretamente o comportamento da organização, de acordo com a abordagem clássica da teoria, tais como funcionários, clientes, fornecedores; (ii) *stakewatchers* – grupos de pressão que não possuem interesse direto na organização, mas protegem interesses de outras partes, atuando como intermediários, como sindicatos, grupos de defesa do consumidor, dentre outros; (iii) *stakekeepers* – reguladores independentes que não possuem participação na empresa, mas exercem influência através de regulamentações e regras. Fassin (2009) esclarece que, para cada *stakeholder*, existe um *stakewatcher* e um *stakekeeper*, o que fornece a dinâmica de rede aos relacionamentos entre a organização e os *stakeholders*. A Figura 7 demonstra graficamente o modelo proposto, com os principais *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers*

O mesmo autor defende que o modelo facilita a seleção e a categorização dos *stakeholders*; possibilita melhor limitação da firma; retoma o debate a respeito do gerenciamento estratégico de *stakeholder*. Simultaneamente, mantém o esquema básico de Freeman e adiciona os conceitos e as relações que foram desenvolvidos. Fassin (2009) defende que cada tipo de ator definido no modelo tem um diferente papel frente à dinâmica estabelecida: o relacionamento com os *stakeholders* é de cooperação; com os *stakewatchers* é de potencial ameaça; com os *stakekeepers* a ideia é de colaboração e/ou monitoramento. Fassin (2009) retoma a visão estratégica de Freeman, ou seja, a teoria dos *stakeholders* tem um enfoque gerencial, intimamente conectada com a prática do negócio e a criação de valor.

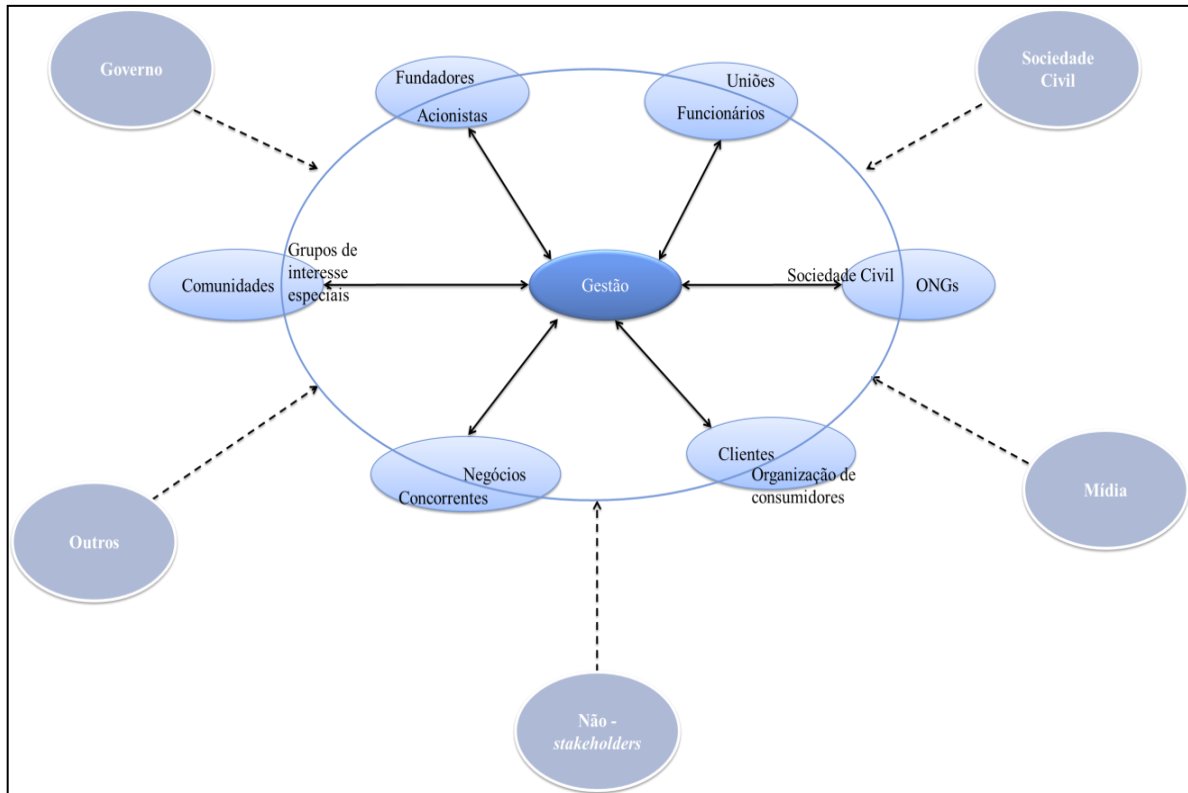


Figura 7 – O modelo de Stakeholder de Fassin (2009)
 Fonte: Traduzido de Fassin (2009, p.119).

Nesse contexto, a gestão dos *stakeholders* desenvolveu-se no sentido de mapear quais as pessoas ou grupos são definidos como importantes e de influência para a atuação da organização. Steurer (2006) e Steurer et al. (2005) explicam que a gestão de *stakeholders* é um conceito intermediário, uma vez que não é nem totalmente voluntário, nem totalmente mandatório. Estes autores argumentam que a gestão destes grupos deve ser vista como um mecanismo de transmissão das perspectivas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, dos grupos da sociedade para o mundo dos negócios.

Em seu sentido tradicional, a preocupação central da gestão dos *stakeholders* reside no desenvolvimento de estratégias empresariais para lidar com os grupos de interesse. Em outras palavras, o conceito de gestão de *stakeholders* trata da importância do gerenciamento dos relacionamentos com os grupos identificados como *stakeholders* empresariais em uma base orientada à ação (FREEMAN, 2010). Suas ferramentas abrangem a identificação de demandas e necessidades e o ajuste destas à estratégia da organização.

Em um ambiente de múltiplas partes interessadas e considerando a pressão que elas exercem sobre as organizações, o gerenciamento das relações com os *stakeholders* deve buscar certo alinhamento entre suas expectativas e demandas. Minoja, Zollo e Coda (2010), fazem referência ao termo coesão de *stakeholders*, como sendo o grau em que as partes

interessadas estão alinhadas entre si e com os decisores da organização, sobre a visão, a estratégia e os valores que devem orientar o comportamento organizacional. Conforme o entendimento de Minoja, Zollo e Coda (2010), a coesão entre *stakeholders* pode ser entendida como o resultado da percepção do comprometimento e dos esforços dos gestores para agir de forma justa e responsável, mesmo nos casos em que existam difíceis e complexos *trade-offs* entre os diversos interessados. É, portanto, uma ‘variável de estoque’ que depende de uma série de comportamentos passados dos gestores e que exerce influência sobre as reações presentes e futuras das partes interessadas. O conceito de coesão das partes interessadas também não implica que as necessidades dos vários *stakeholders* tenham o mesmo peso: eles não têm necessariamente a mesma influência sobre a empresa, nem se pode supor que a empresa tenha igual impacto sobre eles (MINOJA; ZOLLO; CODA, 2010).

Existem, entretanto, críticas e problemas na abordagem tradicional da teoria dos *stakeholders* (FASSIN, 2009; FROOMAN, 2010; SILTAOJA; ONKILA, 2013; STEURER, 2006). Frooman (2010) diz que os estudiosos do tema parecem não acordar acerca de quais são as partes interessadas, dada a multiplicidade de definições existentes na literatura. A incapacidade de definir o termo *stakeholder* afeta diretamente a pesquisa empírica, dificultando sua operacionalização, uma vez que os resultados podem variar de acordo com os atores considerados como *stakeholders* (FROOMAN, 2010). De forma geral, a teoria dos *stakeholders*, em seu formato tradicional, enfrenta três grandes desafios: (i) ainda está faltando a ela, nos últimos anos, uma ampla aceitação normativa; (ii) ainda é fraca em termos de análise descritiva e empírica das interações entre empresas e *stakeholders*; (iii) as teorias de *stakeholders* de segunda ordem precisam ser tão avançadas quanto os desenvolvimentos teóricos que tentam compreender (STEURER, 2006).

Atenta-se também para o fato de as empresas não estarem sempre no centro de toda e qualquer relação, pelo contrário, elas ocupam espaços em redes de *stakeholders* (FROOMAN, 2010; NEVILLE; MENGUE, 2006; ROLOFF, 2008). Apesar de manter o foco na identificação e na gestão de *stakeholders*, a crítica ao modelo tradicional e a perspectiva de redes complexas de atores já aparecem no trabalho de Fassin (2009). Segundo Roloff (2008), no que tange à análise deste tipo de relacionamento, a abordagem tradicional apresenta pontos falhos.

Roloff (2008) propõe uma alternativa para a compreensão das relações entre a organização e os distintos *stakeholders*, através de uma perspectiva que deixa de ser centrada na organização. Roloff (2008) indica uma abordagem que deixa de ser centrada na organização, dirigindo o foco de análise para a resolução de assuntos de interesses comum aos

diversos atores envolvidos em um problema específico. O conceito de redes de múltiplos *stakeholders* aparece na literatura, a partir da década de 90, como uma rede constituída por membros de outras organizações, sociedade civil, entidades governamentais dentre outros, que buscam, pela relação conjunta, encontrar soluções para problemas de amplo espectro (ROLOFF, 2008). Em geral, se indica que o tema é relativamente novo, que sua prática está tendo cada vez maior aceitação, assim como interesse da comunidade acadêmica.

Roloff (2008) define as redes *multi-stakeholders* como uma estrutura organizacional que permite ações coletivas que ultrapassam as fronteiras nacionais, com a participação voluntária e objetiva, na qual cada atividade é resultado de um processo de negociação entre os membros participantes. Segundo esta autora, a teoria dos *stakeholders* em sua abordagem tradicional não é suficientemente robusta para explicar o que acontece em redes *multi-stakeholders*. Isto se deve basicamente a duas razões: primeiro, parte-se do pressuposto de que a organização é o centro da rede e que pode ministrar o conjunto de *stakeholders* ou começar um processo de colaboração se necessário; segundo, as empresas, em geral, não estão sempre no centro da rede e nada mais são que simples membros com limitado nível de controle.

Roloff (2008) parte da premissa de que, muitas vezes, as questões enfrentadas pelas organizações possuem maior complexidade do que lidar com rendimentos econômicos, pois *stakeholders* como sociedade civil, entidades governamentais ou instituições supranacionais podem estar envolvidos na resolução de um problema que afeta/influencia a todos. Dessa forma, tais *stakeholders* podem ser tão ou mais importantes para a resolução da referida questão do que a organização.

Segundo Frooman (2009), para capturar a essência de uma rede, seus atores sociais devem ser definidos em termos de um assunto ou questão em comum (ou seja, um *issue*). Este autor afirma que uma questão comum apresenta uma ‘definição’ sobre a qual as partes em conflito estão em desacordo, ou seja, ela é o objeto de divergência. Nesta ótica, uma “questão social é tudo o que é encontrado de errado na sociedade” (GALBREATH, 2009, p.112). Galbreath (2009) explicita que, embora seja um ponto controverso e objeto de uma discussão social, o conceito tem sido utilizado frequentemente para aspectos ou temas que estão sob intenso debate público. Conforme o entendimento de Mahon e Waddock (1992), questões ou problemas sociais estão latentes na sociedade, no sentido de que podem existir objetivamente, contudo eles só se tornam problemas que necessitam da atenção da gestão quando são definidos como problemáticos para a sociedade ou para alguma instituição dentro da sociedade. Uma rede baseada em uma questão específica pode vir a refletir melhor a situação em que as organizações geralmente se encontram, uma vez que conforme esta perspectiva a

empresa é apenas uma das partes interessadas na questão (FROOMAN, 2009).

Roloff (2008) menciona que a gestão dos *stakeholders* centrada em um problema ou assunto complexo propicia o desenvolvimento de soluções sustentáveis, pois envolve aspectos como confiança, conhecimento sobre o tema, experiência, compreensão e colaboração mútua entre as partes. Um dos assuntos complexos citados pelo mesmo autor refere-se à implantação da lógica do desenvolvimento sustentável na organização (ROLOFF, 2008). Esta concepção de rede desloca o relacionamento com as partes interessadas para um modelo de participação coletiva, uma vez que a rede pode ser inserida a partir de múltiplas perspectivas (CRANE; LIVESEY, 2003).

Esta concepção de relações entre organização e *stakeholders* como rede agrega maior urgência ao entendimento do diálogo e das vozes das partes interessadas (PAYNE; CALTON, 2004). Estas redes surgem em torno de problemas para os quais a ação unilateral gerencial não é suficiente, atuando como sistemas complexos de interações (ACKOFF, 1999). No entendimento de Payne e Calton (2004), a rede *multistakeholders* é um campo interativo do discurso organizacional ocupada por todas as partes interessadas que compartilham um problema/assunto complexo, interdependente. Dentro deste domínio, a empresa não é vista tanto como um sistema dentro de si mesmo quanto como um participante de um sistema maior, que inclui outros interessados.

A inserção dessa nova lógica pressupõe uma mudança na organização e na forma como ela relaciona-se com seus *stakeholders*, sendo, portanto, um processo permanente e contínuo, no qual a responsabilidade social corporativa apresenta papel fundamental. Assim, tem-se claro que a inserção de uma lógica voltada ao comportamento responsável das organizações é um tema complexo, no qual múltiplos *stakeholders* estão envolvidos, com diferentes expectativas, muitas vezes conflitantes. Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) salientam que a teoria dos *stakeholders* apresenta caráter relacional. Para os autores, é uma teoria das organizações que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupos, comunidades, organizações, instituições e Estado.

Para além do entendimento gerencialista e estratégico que a abordagem tradicional preconiza sobre a gestão das expectativas dos distintos e numerosos *stakeholders* organizacionais, a perspectiva que trata do diálogo com e dentre estes atores e as organizações vem ganhando cada vez mais espaço, principalmente devido ao fato de ser uma forma mais interativa de engajamento com os *stakeholders*, refletindo a transição de uma perspectiva de ‘gestão de *stakeholders*’ para ‘relações com *stakeholders*’ (COLLINS; KEARINS, 2007). Este entendimento pode ser encontrado também na visão de Banerjee (2008), que, em uma

postura crítica, advoga que são necessários novos espaços e plataformas de trabalho nos quais os *stakeholder* organizacionais dialoguem e criticamente analisem as relações entre corporações, ONGs, governos, grupos comunitários e agências de fomento.

Steurer et al. (2005) explicam que a teoria dos *stakeholders* evoluiu de um ponto de vista estritamente centrado na ‘firma’ para uma tradição de pesquisa mais compreensiva e diversa, buscando abranger as relações com os *stakeholders* como um fenômeno multifacetado, multiobjetivo e complexo, unindo para isto distintas perspectivas multidisciplinares. Ou seja, além de enfatizar as ações que as empresas devem ou não executar, a fim de cumprir normas legais e morais, a atenção recai sobre os relacionamentos que elas promovem e mantêm com suas partes interessadas (NOLAND; PHILLIPS, 2010). Payne e Calton (2004, p.121) descrevem essa transição como o movimento de “necessidade de uma cognição gerencial unilateral e de controle” para o “envolvimento mutuo e novas formas dialógicas de cognição coletiva”, visando à aprendizagem coletiva e a uma espécie de “responsabilidade relacional”. Assim, a mudança ocorre em torno de uma perspectiva que evoca questões relacionais e dialógicas, em detrimento da gerencial dominante, que pressupõe um monólogo unilateral, iniciado e controlado pela empresa (NIJHOF; JEURISSEN, 2006).

Johansen e Nielsen (2011) entendem o diálogo com *stakeholders* como o uso intencional de comunicação entre os atores, com a finalidade de obter e manter a licença de operação de uma organização. A questão do diálogo também é examinada por Dessel, Rogge e Garlington (2006). Sob a ótica destes autores, o diálogo é um processo público com vistas ao envolvimento de indivíduos e grupos na exploração de assuntos sociais, sendo um mecanismo que une os papéis dos atores ao longo de um *spectrum* de práticas micro-macro em que eles podem se engajar, no que concerne à resolução de conflitos, à justiça e à mudança social (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006). O diálogo representa uma forma interativa de engajamento entre a empresa e suas partes interessadas (BURCHELL; COOK, 2013).

Dessel, Rogge e Garlington (2006) ainda ressaltam que o diálogo deve se basear em um ambiente que permita aos participantes interagirem no presente, reconhecendo as contribuições do passado e os prováveis desdobramentos futuros. O diálogo é, pois, uma forma avançada de engajamento que enfatiza a responsabilidade mútua, a partilha de informações, transparência e o compromisso com a identificação de problemas e soluções (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006; JOHANSEN; NIELSEN, 2011; MAKKI, 2012). O diálogo é identificado como um importante canal através do qual se transcende o processo conflituoso tradicional de comunicação entre organizações para alcançar uma forma mais

próxima de engajamento e entendimento (BURCHELL; COOK, 2006). Waddock (2001) argumenta que as empresas estão cada vez mais focadas no desenvolvimento de estratégias de engajamento com foco em processos de responsabilidade mútua, troca de informações, diálogo aberto e respeitoso e compromisso contínuo com a resolução de problemas.

Tratando-se de engajamento, Noland e Phillips (2010) advogam que o ímpeto por trás do uso do termo na teoria das partes interessadas e de responsabilidade social corporativa é a necessidade de enfatizar que, para as empresas, apenas interagir com as partes interessadas não é mais suficiente. Tais autores sublinham que a interação com as partes interessadas é uma atividade dos negócios logicamente necessária, no entanto é possível negociar com um ator sem nunca se envolver ele, ou seja, fazer transações sem se preocupar com suas necessidades, seus desejos, seu bem-estar ou suas capacidades. O engajamento com os *stakeholders* é um termo utilizado como referência para as interações que envolvem, no mínimo, ‘reconhecimento e respeito da humanidade comum’ e as maneiras pelas quais as ações de cada um podem afetar o outro (NOLAND; PHILLIPS, 2010).

No que tange ao diálogo com as partes interessadas, Johansen e Nielsen (2011) afirmam que podem ser identificados os diferentes papéis que elas assumem (Quadro 6). A definição destes papéis baseia-se na premissa de que a forma e o *script* que caracterizam o diálogo entre os interessados estão condicionados à natureza das participações dos diferentes *stakeholders*, estando os interesses ligados a funções específicas atribuídas aos seus interesses.

<i>Stakeholders</i>	<i>Stake/Interesse</i>	Forma de Diálogo	Script de diálogo
Consumidores	Qualidade, licença para consumir e distinção.	Networking	Experiência e engajamento.
Investidores	Lucratividade, minimização do risco, investimentos responsáveis.	Briefing mútuo	Asseguramento e <i>balance</i> (finança e ética).
Funcionários	Identificação, segurança, segurança no trabalho.	Envolvimento	<i>Sense making</i> e <i>enactment</i> cultural.
ONGs	Influência, controle, conscientização, legitimidade.	Negociação	Comprometimento e parceria.
Fornecedores	Compromisso, relacionamentos, inclusão de longa duração.	Troca	Compartilhamento mútuo de conhecimento e aprendizagem.

Quadro 6 - Papéis estabelecidos no diálogo entre *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Johansen e Nielsen (2011)

De forma geral, o bom relacionamento entre partes interessadas em uma rede *multistakeholders* pressupõe relações que se desenvolvem em condições de equidade, transparência e engajamento honesto, em processos dialógicos que assegurem que os interesses mútuos serão considerados mesmo que em detrimento de necessidades e interesses

individuais (ANDRIOF; WADDOCK, 2002; WADDOCK; SMITH, 2000; WADDOCK, 1989). Um questionamento pertinente, segundo Pedersen (2006), refere-se ao que pode ser considerado como uma relação justa, aberta e honesta, mesmo quando os interesses de todos não podem ser atingidos, ou seja, quando não é possível o consenso acerca dos interesses. O consenso emerge como o grau de concordância da organização e das partes interessadas acerca dos temas e da relevância do diálogo de forma mais geral (WADDOCK; SMITH, 2000). Conforme Waddock e Smith (2000), trata-se do nível de harmonia/conflito entre os envolvidos no diálogo e entre estes e os agentes de execução. Os autores explicam que, em relação aos envolvidos, é difícil obter o consenso, na medida em que o diálogo com os *stakeholders* envolve vários grupos e indivíduos com valores e preferências divergentes. Uma condição prévia para o êxito do diálogo é a existência de um elemento de congruência que permita aos participantes o desenvolvimento de perspectivas comuns sobre problemas, dúvidas e questões comuns. A falta de consenso entre os participantes do diálogo, entre os interessados e os agentes de execução pode criar uma lacuna em meio aos resultados do diálogo e as práticas observáveis, vindo a prejudicar o desenvolvimento de relações de confiança da empresa com seus *stakeholders* (WADDOCK; SMITH, 2000).

Alguns estudos que tratam do diálogo com *stakeholders*, segundo uma perspectiva crítica e discursiva, utilizando ferramentas da análise crítica do discurso, conforme a perspectiva de Flairclough, da análise crítica do discurso (BURCHELL; COOK, 2006; SILTAOJA; ONKILA, 2013), e do dialogismo de Bakhtin (BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, 2013; DHANAESH, 2014; HONG, 2012).

A Figura 8 mostra a síntese das perspectivas tratadas e utilizadas no escopo desta tese no que tange à abordagem dos *stakeholders*, bem como a escolha por uma abordagem relacional que enfatiza o diálogo em redes de múltiplas partes interessadas. Tal escolha alinha-se às perspectivas paradigmáticas escolhidas para tratar RSC e *business society*, conforme exposto na seção anterior.

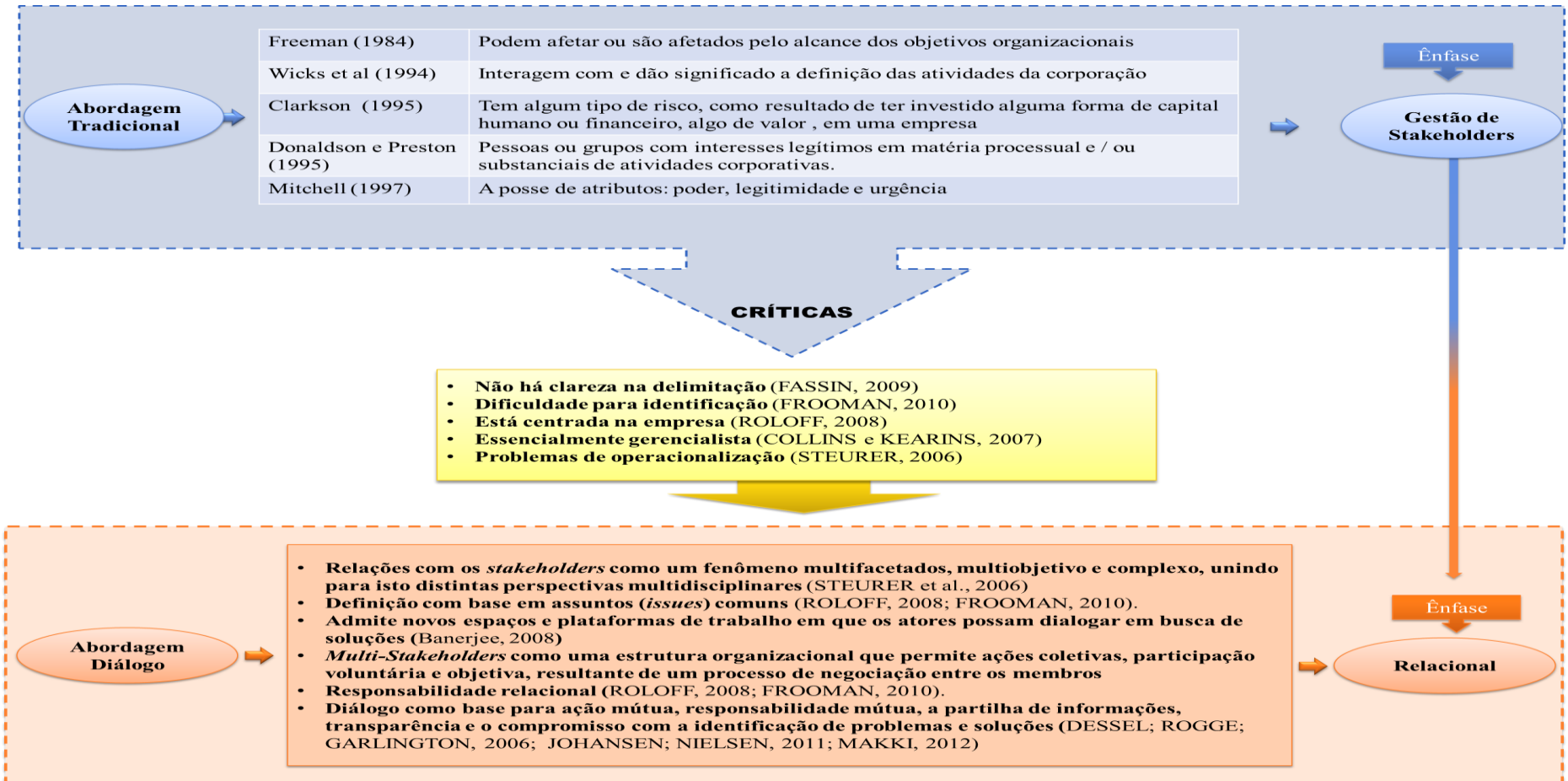


Figura 8 - Da Gestão ao Diálogo com os Stakeholders
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores pesquisados

Tanto na abordagem tradicional quanto na perspectiva que trata do diálogo, a teoria dos *stakeholders* oferece uma forma ampliada para a compressão das organizações, para além de uma perspectiva transacional e baseada em contratos, ao enfatizar os grupos com os quais uma empresa se relaciona, e, acima de tudo, com os quais possui certas responsabilidades.

No entanto, quando a empresa deixa de ser o centro para a definição das relações, a teoria perde um pouco de seu caráter essencialmente gerencialista, preocupando-se em como os diferentes atores podem cooperar para a resolução de problemas complexos que afetam múltiplos envolvidos. Enquanto a abordagem tradicional analisa os relacionamentos, centrados na empresa, através de entendimento diádicos, a abordagem da rede de múltiplas partes interessadas direciona o foco de análise aos múltiplos relacionamentos que podem ser estabelecidos, bem como permite que tais relacionamentos sejam analisados para além do ponto de vista econômico financeiro, incluindo os relacionamentos sociais estabelecidos entre os múltiplos atores.

Acrescentam-se a essa discussão as contribuições de Brickson (2007), que desenvolveu um modelo de orientação de identidade organizacional, entendida como a natureza da associação percebida entre uma organização e seus *stakeholders*. Com base no questionamento: quem somos nós como uma organização *vis-à-vis* a nossos *stakeholders*?, o autor propõe que a relação entre as organizações e os *stakeholders* pode ser analisada sob três orientações de identidade organizacional: individualista, relacional, coletivista. Cada uma delas é definida por sua visão distinta da realidade, proveniente dos pressupostos acerca da natureza das relações de independência e interdependência entre organização e *stakeholders*.

A orientação individualista é definida pelo autoconceito de organização como uma entidade única, atomizada e distinta das demais (BRICKSON, 2007). Segundo Brickson (2007), essa orientação é baseada no autointeresse, o que estimula a organização e seus membros a possuírem uma visão de si mesmos como distintos dos demais, tendo em vista características individuais, tais como ser mais competitivo ou mais forte, eles competem com base em seu autointeresse e no desejo de ser percebido como mais competentes do que outros. Tais organizações possuem, como pontos de referência, a busca de maior lucratividade ou poder de mercado (BRICKSON, 2007).

A orientação relacional é definida como a autoconcepção de ser um parceiro diádico, que possui laços particulares com determinados *stakeholders*, principalmente fornecedores e clientes (BRICKSON, 2007). Enquanto a orientação individualista é embasada no autointeresse, a orientação relacional pode ser associada à preocupação por obter benefícios mútuos. A orientação relacional é caracterizada pela necessidade de ajudar os parceiros

mantendo laços simbolizados por descrições como ‘voltada para os clientes’ e ‘busca por parceiros de confiança’ (BRICKSON, 2007).

A orientação coletivista é definida pela autoconcepção em pertencer a um grupo maior, com laços fortes com os *stakeholders*. Quando possui uma orientação coletivista, a organização incentiva seus membros a agirem de forma coletiva, visando ao bem-estar, tanto da organização quanto da comunidade. Brickson (2007) salienta que organizações coletivistas podem ser descritas como aquelas que ‘promovem um sentido interno de comunidade’. Tais organizações possuem orientações amplas como ‘erradicação da pobreza’, ‘comprometimento com uma Terra mais sustentável’ (BRICKSON, 2007).

Brickson (2007) argumenta que as organizações com orientações relacionais e coletivistas tendem a maior aproximação das comunidades nas quais atuam em termos de geração de capital social e fortalecimento de relações de confiança. Ele explica que as organizações com orientações relacionais usualmente engajam-se em projetos de parceria com organizações não governamentais, neles depositando um grau relativamente elevado de comprometimento. Quando as organizações possuem relações coletivistas, sua preocupação estende-se para a busca por mudanças sociais positivas. Organizações que possuem orientação individualista estão preocupadas apenas com o autointeresse e em estabelecer relacionamentos baseados em retornos financeiros, quando elas se envolvem em projetos com organizações não governamentais, estes centram-se apenas no comprometimento de recursos financeiros (BRICKSON, 2007).

Tencati e Zsolnai (2009) falam acerca da ‘empresa colaborativa’, a qual realmente trabalha em colaboração com seus *stakeholders*. Estes autores partem da crítica ao *mainstream* estratégico da administração, alegando que a responsabilidade social corporativa é, atualmente, subordinada e usada como instrumento para a competitividade econômica. Para Tencati e Zsolnai (2009), são necessários novos modelos de governança, mais amplos, especialmente porque os acionistas não são os donos exclusivos da empresa.

Nessa ótica, a colaboração e o diálogo com os *stakeholders* permitem que a organização mantenha produtos que estejam de acordo com suas necessidades; relações de confiança duradouras; melhores preços na cadeia produtiva; itens mais valorados ambientalmente e de maior valor agregado. A lógica que permeia a abordagem colaborativa é a de que, nessa forma, as organizações valorizam e desenvolvem relacionamentos com seus *stakeholders* e tentam gerar soluções ‘ganha-ganha’ de longo prazo. Nessa perspectiva, todo o conjunto de relações de *stakeholders* torna-se estratégico. Os empreendimentos colaborativos podem se desenvolver além do tempo, por causa de sua capacidade de construir e manter

sustentabilidade e relações duráveis com os membros de sua rede de *stakeholders*. Essa visão abrange não somente a relação com outras empresas, mas também com outros *stakeholders*, como governos e sociedade civil (TENCATI; ZSOLNAI, 2009).

Tencati e Zsolnai (2009) ressaltam que, enquanto, na abordagem competitiva, a principal meta do modelo é maximizar o valor das ações, na abordagem colaborativa, as metas são multidimensionais e o propósito final é prover os *stakeholders* com valores adequados (sejam sociais, culturais, econômicos, institucionais, ambientais etc.). Ou seja, essa abordagem busca servir às múltiplas necessidades dos *stakeholders*.

A compreensão do diálogo em redes de *multistakeholders* atenta para outros atores, além das empresas. No escopo dessa tese, as redes de *multistakeholders* são tratadas sob o prisma das parcerias sociais, enfatizando as estabelecidas entre empresas e organizações não governamentais. Na sequência, elucidam-se alguns aspectos referentes a tais entidades, como forma de organização da sociedade civil.

2.2.3 As Formas de Organização da Sociedade Civil: Organizações Não Governamentais

A emergência do conceito de sociedade civil esta historicamente conectada com a ascensão do capitalismo como modo de produção e a evolução do estado moderno no sentido weberiano de suas estruturas racionais-legais de governança (HYDEN, 1997). Para Hyden (1997), o conceito é parte do discurso sobre desenvolvimento, no entanto suas origens estão na filosofia e no discurso político da sociedade europeia. O mesmo autor indica que tais tradições podem ser encontradas nos trabalhos de Locke, Tocteville, Hegel e Paine.

No escopo desta tese, utiliza-se o termo sociedade civil em detrimento do conceito de terceiro setor, vistas as fragilidades conceituais e críticas que este agrega. O conceito de terceiro setor surgiu nos Estados Unidos, no final da década de 1970, e difundiu-se, em termos internacionais, no início da década de 1980. A concepção de ‘terceiro setor’ foi, portanto, cunhada nos EUA na transição da década de 1970 para a de 1980 (MONTAÑO, 2010, p. 55). Segundo Montaña (2010, p.57),

Este conceito, mais do que uma “categoria” ontologicamente constatável na realidade, representa um constructo ideal que, antes de esclarecer sobre um “setor” da sociedade, mescla diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades, porém com interesses, espaços e significados sociais diversos, contrários e até contraditórios (MONTAÑO, 2010, p. 57).

O conceito de terceiro setor é, pois, o reflexo de uma categoria advinda do modo de

produção capitalista, que dissemina desigualdades. Sua utilização acabou gerando uma incomensurabilidade com o conceito de sociedade civil e sua ideologia igualitária e associativista. Assim,

O problema, que revela a clara funcionalidade desta proposta com o projeto neoliberal consolida-se na despolitização operada no “terceiro setor”, na retirada das contradições de classe (que estão presentes no conceito gramsciano de sociedade civil), na sua desarticulação com as esferas estatal e infraestrutural e, portanto, no efeito de encobrir a lógica “liberal-corporativa” que termina assumindo essa proposta supostamente “democratizadora”, dando (resignadamente) como fato a retirada do Estado das respostas à “questão social” e a “flexibilização” (ou esvaziamento) de direitos sociais, econômicos e políticos (MONTAÑO, 2010, p. 129).

A sociedade civil pode ser entendida como uma arena, separada do Estado e do mercado, em que a ideologia hegemônica é contestada por uma gama de organizações e ideologias que desafiam a ordem existente (LEWIS, 2002; MOHAN, 2002; STERNBERG, 2010). Na medida em que os indivíduos de forma isolada não têm condições de realizar certas tarefas, eles recorrem às associações voluntárias ou organizações presentes na sociedade civil, as quais existem com a finalidade de alterar ou desafiar as estruturas e os processos existentes, sublinhando a exclusão e a desvantagem (LEWIS, 2002; STERNBERG 2010).

O conceito de sociedade civil é permeado por um caráter associativista e coletivista. No entendimento de Edwards (2009), é um conjunto dinâmico entre vida associativa – um ideal de uma sociedade boa – e o espaço público. Para este autor, alguns estudiosos veem a sociedade civil como um produto específico do Estado-Nação e do capitalismo, outros a consideram como uma expressão universal da vida coletiva dos indivíduos no trabalho, em todos os países e estágios de desenvolvimento, expressa de diferentes formas de acordo com a história e o contexto. Edwards (2009) explica que, em seu papel de esfera pública, a sociedade civil se torna uma arena de discussão e deliberação, bem como voltada à associação e à colaboração institucional, na medida em que a prosperidade destes espaços é condição vital para a manutenção da democracia. Se apenas certas verdades forem representadas e pontos de vista alternativos forem silenciados pela exclusão ou supressão, ou se um conjunto de vozes puder ser ouvido mais alto do que as demais, o interesse público é prejudicado.

Bratton (1994) entende a sociedade civil como a interação social entre a família e o Estado, caracterizada pela cooperação comunitária, pela estrutura de associação voluntária e por redes de comunicação pública. O termo é utilizado, em geral, para classificar pessoas, instituições e organizações que têm o objetivo de avançar em relação a algum tema ou expressar propósitos congruentes por meio de ideias, ações e demandas (ARATO; COHEN,

1992). Arato e Cohen (1992) o entendem como um enquadramento institucional, estabilizado por direitos fundamentais, os quais abarcam a esfera do público e do privado.

Cohen (2003) define a sociedade civil como uma esfera de interação social, diferenciada da economia e do Estado, composta por três parâmetros distintos: pluralidade, publicidade e privacidade. Ele comenta que a concepção moderna de sociedade civil ‘autônoma’ nasceu de processos de constituição e mobilização independentes, juntamente com o desenvolvimento do moderno Estado territorial soberano.

Associações da sociedade civil são diversificadas em sua constituição, uma vez que variam desde indivíduos, instituições religiosas e acadêmicas a grupos que nascem com focos ativistas, como organizações sem fins lucrativos e organizações não governamentais (GEMMIL; BAMIDELE-IZU, 2002).

Desde o final da década de 1970, as ONGs têm desempenhado um papel cada vez mais importante no desenvolvimento de políticas de desenvolvimento (BANKS; HULME, 2012). Em sentido amplo, o termo organização não governamental (ONG) é comumente usado para descrever uma gama de grupos e organizações (principalmente grupos ativistas), envolvidos em prestar ajuda e fornecer serviços públicos essenciais (JAMALI, 2003). Seguindo a definição proposta pelo Banco Mundial, estas organizações são entendidas, neste estudo, tanto como instituições independentes do governo e caracterizadas principalmente por objetivos humanitários e cooperativos, em detrimento dos comerciais, quanto como organizações privadas que exercem atividades para aliviar o sofrimento, promover os interesses dos pobres, proteger o meio ambiente ou empreender o desenvolvimento da comunidade.

Charnovitz (1996) entende as ONGs como grupos de indivíduos organizados, visando a uma miríade de razões – por exemplo, defender uma causa particular, como os direitos humanos, ou realizar programas locais específicos, como o auxílio em desastres – sendo associações que abrangem desde o local até o global. Elas são entidades privadas, não baseadas em lucro, criadas para servir aos interesses sociais, concentrando-se em objetivos sociais, políticos e econômicos, abarcando equidade, educação saúde, proteção ambiental e direitos humanos (TEEGEN; DOH; VACHANI, 2004).

Gemmill e Bamidele-Izu (2002) explicam que as ONGs, assim como outros grupos da sociedade civil, não são somente *stakeholders* atuantes no processo de governança, mas, acima de tudo, uma força motriz por trás da cooperação internacional, da mobilização ativa do público e do apoio ao desenvolvimento de acordos de auxílio internacional. Seu sucesso exige a mudança de seu papel de prestadoras de serviços para tornarem-se facilitadoras e apoiadoras

de organizações mais amplas da sociedade civil, criando um canal através do qual as comunidades de baixa renda dialoguem e negociem, visando à melhoria de seus meios e de suas capacidades produtivas (BANKS; HULME, 2012).

Conforme Pinto (2006), na América Latina e especialmente no Brasil, tais discussões assumem características idiossincráticas, visto que até pouco tempo estas nações sofriam os efeitos de suas frágeis e deficitárias sociedades civis e a cidadania ainda era uma questão muito distante do cotidiano da população. No caso brasileiro, as organizações não governamentais, como forma de associação da sociedade civil, ganharam força principalmente desde o processo de redemocratização ocorrido a partir de 1985 (FRAGA, 2002). Pinto (2006) explicita que, no Brasil, foi, a partir das últimas décadas do século XX, que a sociedade civil entrou em cena de forma mais orgânica, muito em decorrência do cenário político internacional, marcado pela queda dos regimes comunistas do Leste europeu, pela crise do *welfare state* e pelo paralelo crescimento de políticas neoliberais ao redor do mundo.

Justamente no início dos anos 1990, o cenário da organização da sociedade civil brasileira ampliou-se e diversificou-se, tendo surgido entidades autodenominadas ‘terceiro setor’ (muitas articuladas a empresas e fundações), ao lado das ONGs cidadãs, militantes propriamente ditas, com perfil ideológico e projeto político definidos (GOHN, 2013). Gohn (2013) relata que, na segunda metade dos anos 1990, a conjuntura econômica nacional alterou ainda mais a dinâmica dos movimentos sociais e das ONGs, os quais, conseqüentemente, tiveram que repensar planos, planejamentos de ação, estratégias e forma de atuar, inserindo novas pautas (questões de gênero, etnia, gerações, feminismo, etc.). A referida autora sublinha que:

Novos tempos, de desemprego e aumento da violência urbana, assim como o crescimento de redes de poder paralelos nas regiões pobres, ligada ao narcotráfico de drogas e outros, também colaboraram, e muito, para desmotivar a população necessitada para participar de reuniões ou outras atividades dos movimentos e aderirem aos programas e projetos das ONGs. Um grande número de projetos sociais passa a ser patrocinado por empresas e bancos, dentro de programas de responsabilidade social, no âmbito da cidadania corporativa (GOHN, 2013, p.244).

Gohn (2013, p. 247) traça como uma das características das ONGs, que surgem nesta época, a ideologia claramente definida, visto que elas “falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal”. Tais entidades, nascidas em sua maioria nos anos 90, desvincularam-se dos movimentos ou associações comunitárias

militantes. Muitas surgiram por iniciativa de empresários e grupos econômicos, aproximando-se das agências financeiras internacionais (GOHN, 2013). Atualmente, existem no Brasil, segundo o mapa das organizações da sociedade civil produzido pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 303.078 organizações da sociedade civil: 45% estão no Sudeste; 23%, no Sul; 21%, no Nordeste; 5,8%, no Centro-Oeste; 5,2%, na região Norte (IPEA, 2014),

Do exposto, percebe-se que as ONGs têm sido atores ativos no processo de desenvolvimento, tanto nos países em desenvolvimento quanto nos desenvolvidos (DOH; GUAY, 2006). Jamali (2003) expõe as forças que tais atores possuem no processo de desenvolvimento: (i) *empowerment* ou mobilização de energias para a autoajuda, benefício mútuo e promoção de distintas formas de participação social; (ii) identificação de questões e trazê-las à tona para a atenção pública; (iii) mobilização de recursos, sejam humanos ou financeiros, para o processo de desenvolvimento; (iv) mediação, atuando como elo entre grupos sociais, entre campos e através de fronteiras políticas, reduzindo as divisões que impedem a ação efetiva; (v) promoção da mudança, envolvendo um esforço de pressão por fora do sistema político, no sentido de produzir mudança em agências públicas e privadas; (vi) monitoramento, funcionando como ‘guardiões’ para garantir a implantação justa e efetiva das políticas públicas; (vii) desenvolvimento de lideranças, facilitando a emergência de um novo quadro de líderes e oferecendo oportunidades de engajamento significativo nos assuntos públicos a uma ampla comunidade de ativistas; (viii) garantia da representação de perspectivas alternativas e de questões importantes; (ix) legitimização, ajudando a assegurar o suporte popular às políticas necessárias; (x) promoção da participação, assegurando a atuação de vários atores e estratos sociais em atividades de desenvolvimento, minimizando, assim, o perigo de exclusão ou de supremacia de um grupo, ou de pontos de vistas particulares.

Banks e Hulme (2012) explicam que, através de seus programas, as ONGs buscam o empoderamento de grupos desfavorecidos e os auxiliam a ganhar voz nos mais variados espaços públicos. O *empowerment* de grupos desfavorecidos tem sido um dos grandes ativos das ONGs, visto que elas não somente lutam pelos interesses dos mais pobres e excluídos, mas que seus objetivos vão além, e elas buscam assisti-los na articulação de suas necessidades, através de abordagens participativas e centradas em direitos humanos (BANKS; HULME, 2012).

2.2.4 Parcerias Sociais: A Arena do Jogo

As pressões advindas da sociedade civil podem ocasionar situações de conflito com as empresas, sobretudo quando envolvem decisões complexas (ARENAS; SANCHEZ; MURPHY, 2013). No entanto, é quando as demandas geram colaboração entre as partes que tanto a sociedade civil quanto as empresas se beneficiam. Recentemente, o potencial da colaboração *cross-sectorial* em lidar com problemas sociais tem recebido atenção, tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial. As parcerias sociais têm sido vistas como uma forma potencial de resolução de problemas, em casos em que isso não seria possível para um único ator, tais como pobreza, desenvolvimento sustentável e mudanças climáticas (KOLK; LENFANT, 2012; REED; REED, 2009). A literatura em torno do tema descreve tais parcerias através de uma gama de conceitos similares, tais como: *cross-sector social oriented partnerships*, parcerias sociais, parcerias intersetoriais, parcerias para assuntos sociais, dentre outros (REED; REED, 2009; SELSKY; PARKER, 2005).

Waddock (1988) entende as parcerias sociais como o comprometimento por parte de uma organização ou grupo de organizações de distintos setores econômicos, que envolve o comprometimento de recursos – tempo e esforço – por parte dos indivíduos que compõem as organizações parceiras, os quais trabalham cooperativamente para resolver problemas que afetam a todos. Esses problemas podem ser definidos, pelo menos em parte, como uma questão social cuja solução beneficiaria todos os parceiros. A referida autora salienta que as parcerias sociais abordam questões que se estendem além das fronteiras e dos objetivos tradicionais das organizações, residindo também na arena das políticas públicas (área social), o que requer envolvimento ativo das partes e um comprometimento de recursos que não se restringe ao aspecto monetário.

As parcerias sociais podem ser vistas como uma forma de resolver problemas sociais (tais como educação, saúde e meio ambiente) entre organizações, as quais combinam seus recursos de modo a beneficiar tanto os parceiros quanto a comunidade com um todo (SEITANIDI; CRANE, 2008; WADDOCK, 1989). Conforme Selsky e Parker (2005), as parcerias sociais são uma forma de colaboração, através da qual as organizações, conjuntamente, enfrentam desafios, tais como o desenvolvimento econômico, a educação, a saúde, a redução da pobreza, a capacitação da comunidade e a sustentabilidade. Dada a variedade que podem assumir, Selsky e Parker (2005) identificam quatro tipos de parcerias sociais ou arenas:

- arena 1: representa as parcerias entre organizações não governamentais e empresas que envolvem assuntos e causas sociais. Essas parcerias tendem a centrar-se em questões ambientais e iniciativas de desenvolvimento econômico, bem como saúde, equidade e educação;
- arena 2: representa as parcerias entre negócios e o governo, cuja forma mais conhecida são as 'parcerias público-privadas'. Não estão diretamente voltadas a questões ou causas sociais, mas ao desenvolvimento de infraestruturas e serviços públicos, como água e eletricidade, os quais têm importantes implicações sociais;
- arena 3: representa parcerias entre governo e organizações não governamentais. Os estudos, nessa arena, tendem a concentrar-se em desenvolvimento do trabalho e do bem-estar;
- arena 4: representa parcerias que envolvem atores dos três setores (empresas, governo e organizações não governamentais). Essa arena foca grandes projetos nacionais ou internacionais. Estudos, nessa área, tendem a concentrar-se no desenvolvimento econômico e na comunidade, nos serviços sociais, nas preocupações ambientais e com a saúde.

No entendimento de Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010), sob a lógica da responsabilidade social, as parcerias sociais podem levar a mudanças organizacionais e sociais, através da identificação das desvantagens relacionadas a políticas e programas corporativos e do desenvolvimento de interações intersetoriais que possuem potencial para transformar organizações e sociedades. O estudo de parcerias sociais como mecanismos de mudança é importante para a compreensão da interação entre os fatores e as dinâmicas que geram o potencial de mudança na implantação de práticas de RSC (SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010). Esse entendimento é compartilhado por Arya e Salk (2006) os quais consideram que as parcerias auxiliam as organizações a aprenderem sobre como responder aos assuntos sociais.

Dentre os quatro tipos de parcerias referidos anteriormente, as parcerias entre organizações não governamentais e empresas têm atraído especial atenção nos últimos tempos (SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010). Essas parcerias possuem características diferenciadas das demais, uma vez que um dos parceiros apresenta posicionamento e funcionamento distintos das corporações, tanto no que se refere a seu objetivo, quanto aos valores. Jamali e Keshishian (2009) sublinham que, nos últimos anos, as organizações não

governamentais têm mostrado um posicionamento mais atenuado e revelam-se dispostas a colaborar com as empresas no desenvolvimento de projetos comuns de responsabilidade social corporativa.

Austin (2000) atribui o interesse por esse tipo de parceria às mudanças rápidas e estruturais que estão ocorrendo na sociedade, em decorrência de forças políticas, econômicas e sociais. As forças políticas surgem pela constatação de que o poder público possui limites de atuação, e de que a iniciativa privada pode vir a suprir possíveis lacunas. As forças econômicas dizem respeito à redução de recursos do setor público para as organizações sem fins lucrativos, aliado ao considerável aumento de seu número. Os problemas sociais apresentam crescente complexidade, na medida em que extrapolam a capacidade de solução do setor público e das organizações da sociedade civil.

É amplamente conhecido que empresas e organizações não governamentais possuem diferentes competências, neste sentido, a parceria social representa uma forma de combinar tais competências de um modo que valorize os atores envolvidos. As empresas possuem à sua disposição uma gama diversificada de recursos; eficiência gerencial e competência técnica; criatividade; dinamismo; acesso a financiamento. As ONGs possuem experiência e conhecimento acerca das necessidades e demandas da comunidade, são direcionadas por uma missão, além de serem mais capazes de atingir os mais pobres (JAMALI, 2003; JAMALI; KESHISHIAN, 2009). Essas diferenças podem sugerir que empresas e ONGs, através da complementariedade de recursos, podem alcançar objetivos comuns, como o bem-estar social (JAMALI; KESHISHIAN, 2009), e até mesmo mudanças sociais positivas (AGUILERA et al., 2007; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010). Tais mudanças sociais positivas são conceituadas como os resultados das iniciativas de RSC, as quais variam desde mudanças nos processos de produção, a fim de reduzir os impactos ambientais, até a resultados fora da empresa, como contribuir para o desenvolvimento de infraestruturas para comunidades locais (AGUILERA et al., 2007; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010).

Googins e Rochlin (2000) advogam que, tendo em vista as distinções entre os setores, considerando, principalmente, o caso das empresas e instituições representantes da sociedade civil, é importante o desenvolvimento de projetos que entendam os pontos fortes e fracos das instituições participantes e assim encontrem maneiras de trazer à tona os pontos fortes e de superar as fraquezas. Jamali e Keshishian (2009) observam que a existência destas diferenças implica o fato de que, sob certas condições, as parcerias podem fornecer um mecanismo eficaz no que tange à capitalização das peculiaridades e idiossincrasias de cada um dos atores, na prossecução dos objetivos comuns. Estes autores advogam que, através da colaboração, os

atores complementam-se em suas capacidades e competências, buscando a melhor alocação de recursos para o bem comum. Algumas contribuições de cada um dos parceiros podem ser identificadas, como ilustra a Figura 9.

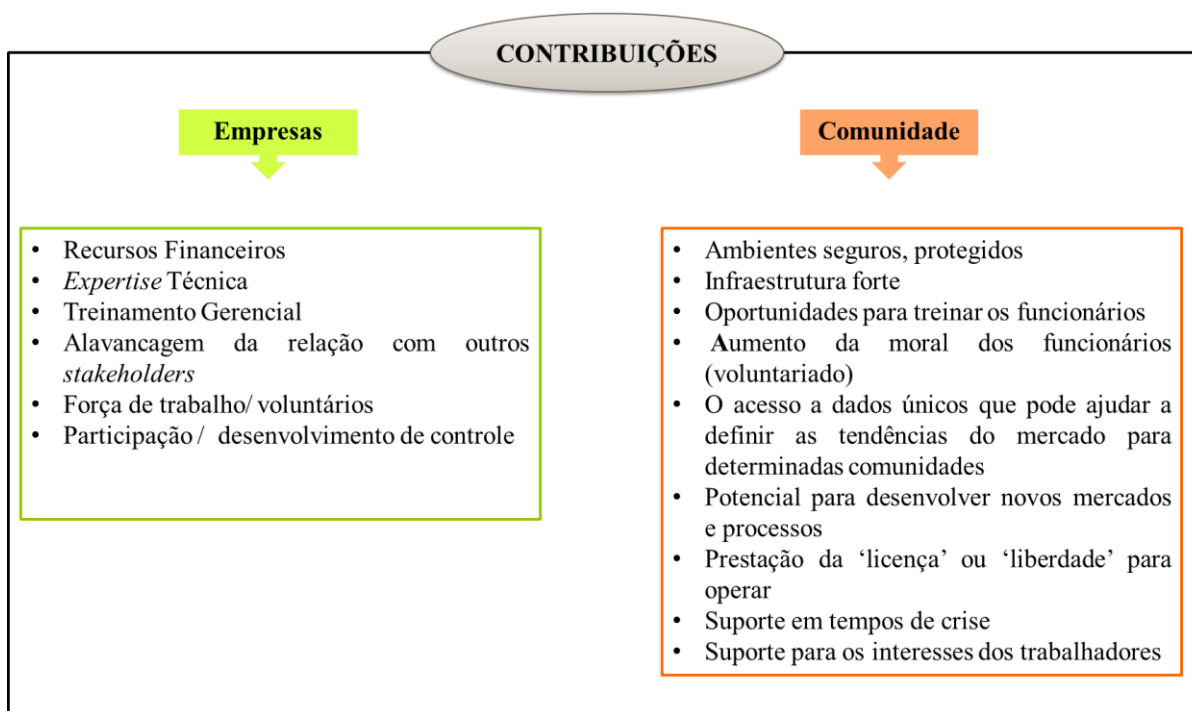


Figura 9: Contribuições das parcerias para empresas e comunidade
 Fonte: Elaborado com base em Googins e Rochlin (2000).

Se, por um lado, tais benefícios parecem incentivos atraentes para a criação de parcerias, por outro, podem não ser suficientemente atrativos, visto que parece haver mais forças que trabalham contra as parcerias do que a favor de sua promoção, tais como obstáculos naturais, diferentes 'línguas' e 'culturas', orientações, valores, dentre outros (GOOGINS; ROCHLIN, 2000). No entendimento de Googins e Rochlin (2000), uma explicação parcial da dificuldade de parceria reside nas relações naturais que existem entre empresas e comunidade. No topo desta segregação, estão o pouco contato e as culturas muito diferentes. Cada um desses setores existe como um sistema cada vez mais complexo, difícil em seu próprio direito, criando grandes desafios para a interação coletiva. É preciso, segundo os citados autores, grande volume de investimento por cada um dos parceiros, para compreender a complexidade interna e externa e ver os benefícios de tal investimento, já que a complexidade e a diferença são, na maior parte dos casos, inibidoras do processo de parceria. O estudo de Googins e Rochlin (2000) apresenta seis processos por meio dos quais se constroem esses tipos de parceria: (1) definição de objetivos claros; (2) obtenção de comprometimento dos altos gestores; (3) engajamento em comunicação frequente; (4)

atribuição de um profissional para liderar o trabalho; (5), compartilhar o comprometimento de recursos; (6) avaliar o progresso/ resultado.

De acordo com o entendimento de Seitanidi e Crane (2008), a literatura evidencia um número expressivo de modelos, descritivos ou prescritivos, para o estabelecimento de parcerias sociais entre empresas e organizações não governamentais, tendo, em comum, características como a sequência cronológica de evolução. Os mesmos autores enfatizam que uma forma de designar os passos a serem seguidos é conceber que a implantação ocorre através de estágios de seleção, concepção e institucionalização. Os citados autores traçam microprocessos subjacentes a cada uma dessas etapas, e, por fim, uma estratégia de saída.

A fase de seleção pode ser emergente, um processo sistemático ou uma combinação de ambos. Segundo Googins e Rochlin (2000), o conjunto de critérios empregados durante o processo de seleção pode revelar algumas das prioridades organizacionais. A concepção é uma etapa de ‘tentativa e erro’, podendo ser um processo lento em que objetivos e processos, por meio dos quais ocorrerá a parceria, são incorporados, por exemplo, a criação de uma equipe de trabalho entre as organizações para tomar decisões acerca dos programas. A fase de institucionalização, no caso desse tipo de parcerias, pode ser um processo demorado e não alcançável. Este último fato é considerado positivo quando (a) a relação foi interrompida visto que não se ajustou aos parceiros; (b) os objetivos da parceria foram alcançados antes da fase da institucionalização ocorrer (SEITANIDI; CRANE, 2008).

Um dos modelos de destaque no tema é o proposto por Austin (2000) e, posteriormente, ampliado por Austin e Seitanidi (2012). Nesse modelo, Austin (2000) traça um *continuum* de colaboração, em que as várias etapas do processo de parceria são examinadas: filantrópica, transacional, integrativa. Mais tarde, a ampliação do modelo feita por Austin e Seitanidi (2012) incluiu o nível transformacional. A Figura 10 mostra o *continuum* de colaboração proposto.



Figura 10 – *Continuum* de Colaboração
 Fonte: Adaptado de Austin e Seitanidi (2012, p. 736).

Nas colaborações filantrópicas, o sentido do fluxo de recursos é, primariamente, unilateral, fluindo da empresa para a organização não governamental, ou seja, nesse caso, a empresa é uma simples doadora de recursos para a organização sem fins lucrativos. Este é o tipo mais comum de colaboração, uma vez que envolve o mínimo de comprometimento por parte da empresa (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; AUSTIN, 2000). Margolis e Walsh (2003) advogam que é uma forma pelas quais as companhias ‘compram’ práticas de responsabilidade social corporativa. Austin e Seitanidi (2012) explicam que, nesse caso, a entidade do terceiro setor possui as capacidades e o conhecimento necessários para tratar das causas sociais, porém necessita de recursos financeiros que garantam a viabilidade de seus projetos, os quais são garantidos pelas empresas, que desempenham o papel de doadoras de recursos, anteriormente cumprido pelo Estado.

No estágio transacional, o fluxo de recursos passa a ser bilateral, uma vez que existe uma troca de recursos explícita e criação de valor recíproco entre os atores. Os tipos de colaboração que caracterizam essa fase incluem programas de voluntariado realizados por funcionários; CRM; eventos patrocinados; acordos de licenciamento; certificações e projetos específicos, com objetivos claros; atribuição de responsabilidade; programação de tarefas predeterminadas (AUSTIN, 2000; AUSTIN; SEITANIDI, 2012). Nesse estágio, conforme Austin e Seitanidi (2012), há maior complementaridade de recursos e, uma vez que os

interesses são similares, a criação de valor é um processo coletivo entre os parceiros, em que a compatibilidade entre eles torna-se essencial.

No terceiro estágio da parceria, o integrativo, conforme Austin (2000), a parceria evolui no sentido de alcançar a geração de um valor estratégico para ambas as partes envolvidas. As parcerias integrativas existem com maior ajuste entre os parceiros, o que significa que missão, valores, estratégias estão em certo alinhamento e o relacionamento desenvolve-se com elevado nível de confiança (AUSTIN; SEITANIDI, 2012). O fluxo de recursos entre os parceiros é mais intenso, pois a parceria assume papel estratégico e de vital importância para os envolvidos. Austin e Seitanidi (2012) destacam que, além da colaboração ser vista como essencial para o sucesso estratégico dos envolvidos, a preocupação maior dos parceiros está na produção de melhoria social. Austin (2000) esclarece que esse processo é longo e demorado e que poucas parcerias chegam a esse estágio de integração.

O último estágio, o transformativo, integrado ao modelo no estudo publicado por Austin e Seitanidi em 2012, é entendido como um estágio ainda eminentemente teórico e conceitual, chegando a ser até mesmo utópico, pois os autores apenas vislumbram indícios de sua existência. Trata-se do estágio mais avançado de parceria, em que os atores envolvidos compartilham o aprendizado acerca das questões sociais. Os citados autores explicam que, na fase de transformação, empresa e organização não governamental não apenas concordam que determinado problema social é importante para ambos, como também que a intervenção deverá ocorrer de forma a promover inovações sociais disruptivas, que gerem valor para os parceiros e para a sociedade como um todo.

De acordo com o modelo de Austin (2000) e Austin e Seitanidi (2012), percebe-se que, a partir do estágio transacional, há um movimento no sentido da coletividade, pois é desde este estágio que o fluxo de recursos começa a ser bilateral e o engajamento entre os autores aumenta. As mudanças nos parceiros são mais evidentes nesse estágio, enquanto, no estágio filantrópico, as mudanças são superficiais, principalmente no que concerne à empresa.

Bouwen e Taillieu (2004) expõem que o modo de implantação das parcerias sociais difere dos modelos linearmente estabelecidos. Ele afasta-se de um modo de ação *top-down*, admitindo um caráter de envolvimento entre os atores, em que são geradas oportunidades para a criação de capital social entre eles, bem como para o maior alcance de objetivos sociais. Eles também afirmam que práticas como o processo decisório conjunto e a realização de atividades comuns são manifestações do engajamento entre os parceiros e do desenvolvimento de práticas coletivas. Estes autores agregam à teoria da aprendizagem social o entendimento das parcerias sociais e advogam que os processos de aprendizagem social

entre as partes interessadas podem surgir mediante o compartilhamento de problemas comuns e da reunião de diferentes tipos de conhecimento e competências.

A manutenção do engajamento entre os parceiros é um dos maiores desafios para a durabilidade das parcerias sociais, particularmente quando um dos atores não mostra o mesmo nível de interesse ou comprometimento com a causa ou assunto específico pelo qual a parceria está sendo formada (WADDOCK, 1989; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012). Tais aspectos fazem com que o relacionamento entre os atores torne-se um aspecto fundamental no escopo das parcerias sociais. Uma variedade de estudos têm se desenvolvido no sentido de buscar entender quais as características que poderiam auxiliar na manutenção dos relacionamentos entre os parceiros.

O estudo de Seitanidi e Crane (2008) mostra que as parcerias são novas formas emergentes de instituições, existindo como estruturas flexíveis de organização, muitas vezes com pouco ou nenhum *status* formal, possuindo estruturas virtuais que ultrapassam as fronteiras organizacionais. A análise dos autores revela algumas carências comuns no relacionamento entre estes atores, tais como o desenvolvimento de ferramentas de gestão formalizadas e a criação de processos de comunicação simétricos. Seitanidi e Crane (2008) dizem que a vontade de aprender e adaptar-se e a capacidade de se manter ágil no contexto de uma nova iniciativa estratégica significam que, apesar do surgimento de problemas, deficiências e até mesmo crises, as parcerias podem persistir ao longo do tempo. Dos achados de Seitanidi e Crane (2009) emergiram questões relacionadas à implantação e à reputação, questões legais, econômicas e culturais. Quanto às últimas, os parceiros, nas fases iniciais do relacionamento, podem não ser capazes de se comunicar, devido ao uso de diferentes linguagens e de suas diferentes realidades setoriais.

Os processos de aprendizagem tornam-se muito importantes nestas relações. Arya e Salk (2006) apresentam significativas contribuições neste sentido, pois apresentam aspectos que facilitam e inibem processos de aprendizagem no escopo das parcerias. Tais autores advogam a importância do estabelecimento de metas formais e de aprendizagem no contexto das alianças entre ONGs e empresas, sendo particularmente importante o compromisso social compartilhado entre os atores. Os referidos autores estudaram o desenvolvimento de códigos de conduta voluntários no escopo das parcerias entre ONGs e empresas como documentos formais do comprometimento social e das metas formais dos atores.

O estudo de Tomlinson (2005) indica que as parcerias sociais são fortemente baseadas em confiança, muito mais do que em poder. Seitanidi e Crane (2008) afirmam que, quando os indivíduos desenvolvem uma relação pessoal de confiança no âmbito da parceria, o

embeddeness da relação torna-se mais evidente. Os achados de Burchell e Cook (2008) corroboram o exposto. Segundo eles, a confiança, o desenvolvimento organizacional e a aprendizagem em e entre organizações têm sido uma característica central do impacto do relacionamento entre ONGs e empresas. Burchell e Cook (2008) sublinham que o estabelecimento de um diálogo aberto e da confiança, bem como a capacidade de ‘afastar-se das posições entrincheiradas’, permite o desenvolvimento de novos conhecimentos no âmbito da parceria. Eles enfatizam que tais aspectos têm início, muitas vezes, no nível individual dos sujeitos que estão diretamente envolvidos no processo dialógico, por eles desenvolverem uma melhor compreensão dos desafios e das pressões.

Os achados do estudo de Walters e Anagnostopoulos (2012) corroboram o exposto acerca da confiança. Estes autores obtiveram resultados que mostram que a confiança interpessoal apresenta impactos durante todo o processo de implantação da parceria. De acordo com Walters e Anagnostopoulos (2012), um elevado nível de confiança interpessoal pode garantir a qualidade e a durabilidade dos relacionamentos e, até mesmo, substituir certos mecanismos de controle.

Considerando uma perspectiva micro de análise, acrescenta-se a esta discussão a contribuição de Kolk, Van Dolen e Vock (2010). Estes autores afirmam que as parcerias sociais são geralmente analisadas em perspectivas micro e macro, ou seja, interações individuais e organizacionais que visam ao bem social, a partir de relacionamentos entre diferentes atores. Desta forma, buscam compreender como se desenvolvem os mecanismos de transmissão entre os níveis. Estes autores postulam que, se as parcerias são difundidas de forma eficaz dentro e entre as organizações parceiras (nível micro), os benefícios resultantes provavelmente não estarão restritos aos indivíduos, mas podem propagar-se ao nível organizacional (nível meso), afetando tanto a empresa quanto a ONG parceira.

Jamali, Yianni e Abdallah (2011) investigaram a dinâmica entre capital social e inovação no contexto de parcerias sociais. Os achados obtidos indicam que aspectos relacionais de confiança, comunicação e coordenação ajudam a aumentar a qualidade do relacionamento, facilitando o comportamento colaborativo, reduzindo o oportunismo e desenvolvendo novas formas de associação. Os mesmos autores sublinham que são precisamente os parceiros que reconhecem o valor de suas relações sociais – através das dimensões estrutural (por meio do estabelecimento de laços fortes), relacional (através do compromisso e da mútua confiança) e cognitiva (objetivos e convenções compartilhadas) do capital social – que obtêm os resultados mais inovadores.

Rivera-Santos e Rufín (2010), através da literatura específica de parcerias sociais,

investigam de que forma a natureza intersetorial dos parceiros influencia a estrutura de governança da parceria. Segundo eles, o fato de pertencerem a diferentes setores restringe alguns mecanismos de governança, fazendo com que a confiança desempenhe papel fundamental. Os citados autores elencam atributos, como a reputação, a negociação e o comportamento fora da parceria, como essenciais para a construção da confiança entre os atores.

Tomando as ONGs como centro da análise, o estudo de Burchell e Cook (2013) se propõem a analisar as formas pelas quais elas se envolvem em um diálogo com empresas; como as experiências de diálogo impactaram as estratégias de engajamento; a maneira como as oportunidades e as ameaças foram percebidas por estes atores. Os mesmos autores buscaram compreender as formas nas quais as experiências e percepções acerca do diálogo estão estrategicamente transformando interações entre empresas e ONGs.

Os referidos autores analisam três áreas de transformação pelas quais o relacionamento passou: (i) transformação nos motivadores do processo – relações mutáveis em direção a abordagens construtivas em relação às soluções, ênfase na proteção da marca e manutenção da licença para operar; (ii) mudanças nas formas de engajamento – transição para aprendizagem conjunta, desenvolvimento de um entendimento mais complexo para o entendimento do outro, desmistificando da metáfora do inimigo, adaptações culturais para o engajamento; (iii) mudanças nos termos de engajamento – exame dos termos para o engajamento entre grupos, ênfase na importância de mudanças tangíveis, avaliação dos riscos *versus* ganhos, definição das fronteiras do que é aceitável ou não. Segundo a análise de Burchell e Cook (2013), o entendimento destas transformações se torna importante, na medida em que revelam as interações em jogo no enquadramento e a formação das novas relações entre as empresas e seus *stakeholders*. Neste contexto, os autores advogam que as ONGs têm mantido um importante equilíbrio estratégico entre cooperação e confronto, não apenas dentro das organizações individuais, mas em toda a comunidade de ONGs.

É importante compreender que as empresas nem sempre estão propensas à colaboração (ÄHLSTRÖM; SJÖSTRÖM, 2005), haja vista os aspectos relacionados a diferentes ideologias, valores e culturas organizacionais. Nesta mesma ótica, o estudo de Nijhof, De Bruijn e Honders (2008) mostra que nem sempre as parcerias com ONGs são a melhor estratégia para a adoção ações de responsabilidade social por parte das empresas. O estudo destes autores mostrou que questões relacionadas a acesso, intenções, oportunidades e poder de influência impactam diretamente a forma como elas irão atuar frente às oportunidades de RSC.

Em uma direção diferente da maioria dos estudos, Kourula e Halme (2008) lançam o olhar para os resultados sociais da interação entre empresas e ONGs. A fim de compreender os impactos dos relacionamentos em empresas e ONGs, bem como seus resultados sociais, os autores sugerem uma ‘tipologia voltada à ação’, a qual identifica três tipos de responsabilidade social: (i) filantropia (ênfase em caridade, patrocínio e voluntariado dos funcionários, na relação ‘ganha-ganha’); (ii) integração de responsabilidade social (ênfase na condução de negócios e operações existentes de forma mais responsável); (iii) inovação em responsabilidade social (ênfase no desenvolvimento de novos modelos de negócios para solucionar problemas sociais e ambientais, por exemplo, os mercados de base da pirâmide). Os motivos que levam as ONGs ao engajamento são distintos, tais como: (i) patrocínio (uma companhia provê suporte financeiro para uma ONG, possivelmente incluindo cooperação mercadológica); (ii) consultoria específica em um assunto (a ONG é consultada tendo em vista um assunto específico, por exemplo, os efeitos ambientais de determinado produto); (iii) cooperação de pesquisa (tanto a empresa quanto a ONG provêm recursos para o projeto de pesquisa); (iv) treinamento de funcionários ou voluntariado (representantes das ONGs são convidados para treinar os funcionários da empresa em assuntos específicos, ou voluntários da empresa usam seu tempo para trabalhar nos projetos da ONG); (v) certificação ou selos ambientais (uma ONG certifica que o produto ou serviço de uma empresa está de acordo com normas/medidas sociais e ambientais); (vi) diálogo sistemático (a empresa tem formas sistemáticas de diálogo tais como as *roundtables*); (vii) projetos ou programas comuns (uma empresa e uma ONG cooperam na forma de projetos únicos com ações concretas, objetivos definidos ou em termos de um programa de múltiplos projetos); (viii) parcerias estratégicas (empresa e ONG podem assinar acordos de parceria, com objetivos comuns de longo prazo, combinando as distintas formas de cooperação antes descritas).

As conclusões de Kourula e Halme (2008) identificam diferentes resultados relacionados aos motivos para ambos os atores (Figura 11). O tipo filantrópico de RSC tende a produzir impactos no valor da marca/reputação e seus impactos sociais estão relacionados ao suporte às necessidades básicas de populações desfavorecidas; ao aumento da consciência acerca de questões sociais e ambientais; à participação social da população local. O tipo de integração pode melhorar a reputação, mas, além disso, as atividades melhoram aspectos ambientais e sociais dos produtos e processos da empresa, em suas próprias instalações ou ao longo da cadeia de suprimentos. Para a empresa, envolve diretrizes ambientais, melhores práticas, ferramentas de gerenciamento, treinamento, podendo resultar em aumento da satisfação dos funcionários, cumprimento dos requisitos dos clientes e ampla aceitação e

participação dos *stakeholders*. Em uma perspectiva ainda mais madura, o tipo de inovação, visto que seu papel estratégico difere dos demais, envolve a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócios que podem ser particularmente importantes para o futuro da empresa, bem como podem vir a significar a conquista de novos mercados (como é o caso dos mercados de base da pirâmide) (KOURULA; HALME, 2008). Os mesmos autores argumentam que, de forma geral, os tipos de inovação e de integração podem potencialmente gerar maiores resultados positivos, a longo prazo, do que a filantropia. O primeiro parece ter maior potencial na criação de mecanismos de geração de renda em âmbito local, bem como no apoio para a autossuficiência de comunidades locais.

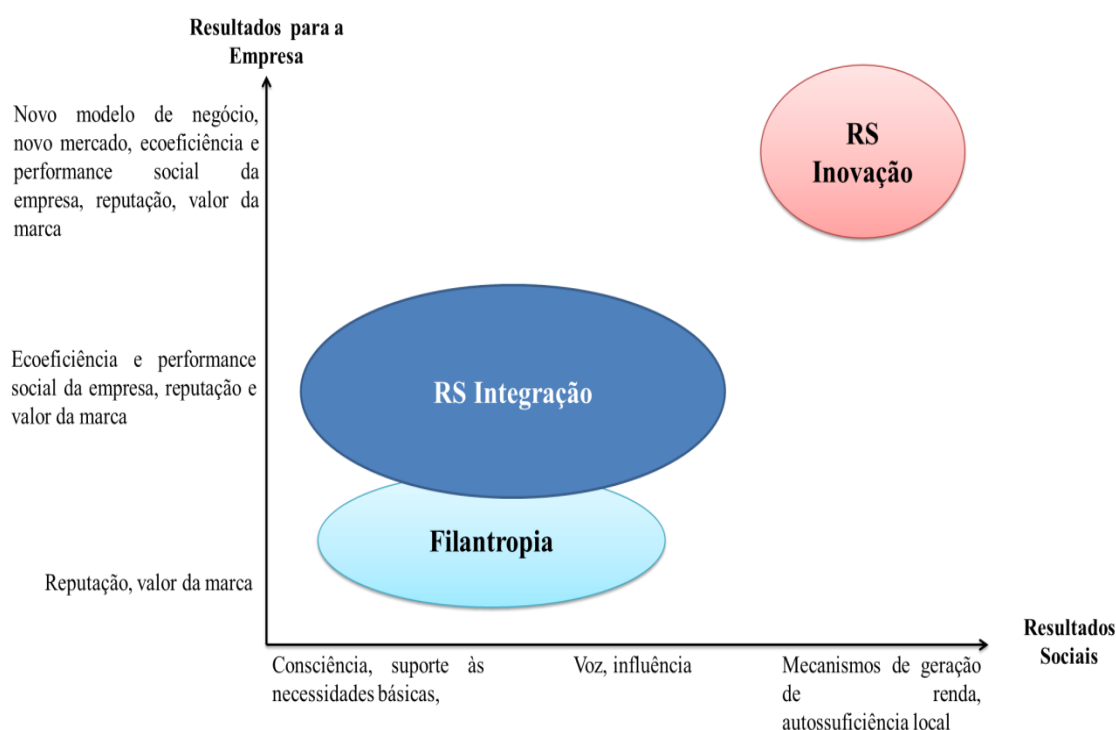


Figura 11 – Resultados Sociais, Empresariais e os Tipos de Responsabilidade
Fonte: Traduzido de Kourula e Halme (2008).

O Quadro 7 apresenta uma síntese das contribuições tratadas nesta seção.

Autores	Aspectos estudados	Principais contribuições
Austin (2000)	Estágios de desenvolvimento.	Três estágios de desenvolvimento para as parcerias sociais, definindo o chamado <i>continuum</i> de colaboração: filantropia, transacional e integrativo.
Seitanidi e Crane (2008)	Estágios de desenvolvimento Características do relacionamento.	Parcerias são novas formas emergentes de instituições que existem como estruturas flexíveis de organização, muitas vezes com pouco ou nenhum <i>status</i> formal, possuindo estruturas virtuais que ultrapassam as fronteiras organizacionais. Carências comuns no relacionamento, tais como o desenvolvimento de ferramentas de gestão formalizadas e a criação de processos de comunicação simétricos. A manutenção relaciona-se com a vontade de aprender e adaptar-se e com a capacidade de se manter ágil no contexto de uma nova iniciativa estratégica.
Bouwen e Taillieu (2004)	Implantação Características do relacionamento.	O modo de implantação admite um caráter de envolvimento entre os atores, em que são geradas oportunidades para a criação de capital social entre eles, bem como para maior alcance de objetivos sociais. Práticas como processo decisório conjunto e a realização de atividades comuns são manifestações do engajamento entre os parceiros e de desenvolvimento de práticas coletivas.
Kourula e Halme (2008)	Tipos de RS, resultados corporativos e sociais.	Define três tipos de responsabilidade social: filantropia, integração e inovação. Os tipos de inovação e integração podem potencialmente gerar maiores resultados positivos em longo prazo do que a filantropia. O primeiro parece ter maior potencial na criação de mecanismos de geração de renda em âmbito local, bem como no apoio à autossuficiência de comunidades locais.
Nijhof, De Bruijin e Honders (2008).	Características do relacionamento.	Parcerias nem sempre são a melhor estratégia para RSC, visto que envolvem aspectos como acesso, intenções, oportunidades e poder de influência.
Burchell e Cook (2008)	Características do relacionamento; facilitadores.	A confiança, o desenvolvimento organizacional e a aprendizagem em e entre organizações tem sido uma característica central do impacto do relacionamento entre ONGs e empresas.
Kolk, Van Dolen e Vock (2010)	Mecanismos de transmissão, multinível.	Quando as parcerias são difundidas de forma eficaz dentro e entre as organizações parceiras, os benefícios resultantes provavelmente não estarão restritos aos indivíduos, mas podem propagar-se ao nível organizacional, afetando tanto a empresa quanto a ONG parceira.
Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010)	Vantagens e desvantagens.	Na lógica da responsabilidade social, as parcerias sociais podem levar a mudanças organizacionais e sociais, através da identificação das desvantagens relacionadas a políticas e programas. O estudo de parcerias sociais como mecanismos de mudança é importante para a compreensão da interação entre os fatores e as dinâmicas que geram o potencial de mudança na implantação de práticas de RSC.
Rivera-Santos e Rufin (2010)	Natureza dos atores; características do relacionamento.	O fato de pertencerem a diferentes setores restringe alguns mecanismos de governança, fazendo com que a confiança desempenhe papel fundamental.
Jamali, Yianni e Abdallah (2011)	Características do relacionamento; facilitadores.	Aspectos relacionais de confiança, comunicação e coordenação ajudam a aumentar a qualidade do relacionamento, facilitando o comportamento colaborativo, reduzindo o oportunismo e desenvolvendo novas formas de associação.
Walters e Anagnostopoulos (2012)	Características do relacionamento; facilitadores.	A confiança interpessoal apresentou impactos durante todo o processo de implantação da parceria, ou seja, um elevado nível de confiança interpessoal pode garantir a qualidade e a durabilidade dos relacionamentos e, até mesmo, substituir certos mecanismos de controle.
Burchell e Cook (2013)	Mudanças no relacionamento; diálogo entre ONGS e empresas.	Análise do processo de transformação do diálogo entre organizações e ONGs, durante o relacionamento. São identificadas três grandes áreas de transformação (i) transformação nos motivadores do processo; (ii) mudanças nas formas; (iii) mudanças nos termos de engajamento.

Quadro 7 – Contribuições Empíricas à Relação entre ONGs e Empresas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores pesquisados

2.3 A RELAÇÃO ENTRE NEGÓCIOS E SOCIEDADE POR MEIO DE PARCERIAS SOCIAIS: RESPONSABILIDADE SOCIAL, DIÁLOGO COM *STAKEHOLDERS* E PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

O diálogo é a base para a colaboração – Paulo Freire

Esta seção o propósito de discutir o engajamento entre empresas e organizações não governamentais, sob a forma de parcerias, visando iniciativas de responsabilidade social, como forma de desenvolvimento de projetos de desenvolvimento social. Visa, assim, oferecer uma síntese teórica concernente à teoria já apresentada. Considerando as abordagens teóricas relacionadas à sustentabilidade sustentável, admite-se, aqui, uma postura reformista (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005), centrada em uma perspectiva relacional acerca da construção das relações entre negócio e sociedade. A adoção desta perspectiva teórica em relação ao DS justifica-se por se creditar à perspectiva da reforma uma resposta viável e realista às demandas do contexto atual – instituindo a mudança gradual no sistema, ampliando o papel das empresas, revisando as estruturas existentes – visto que não se enquadra nem na utopia nem no descaso defendido pelas perspectivas da transformação e do *status-quo*, respectivamente.

Este pressuposto encontra-se consubstanciado na ideia de que as empresas não existem de forma isolada, são parte da sociedade e, como tal, obrigadas a agir moral e eticamente, presumindo uma ação conjunta e responsável de todas as partes envolvidas (KOOSKORA; MEEL, 2003). Ou seja, sozinhas as empresas não se tornam ‘sustentáveis’ no sentido econômico, ambiental e social, uma vez que apenas podem contribuir para a disseminação e/ou propagação de padrões mais sustentáveis de produção e consumo na sociedade (ROOME; WIJEN, 2006; TUKKER; STO; VEZZOLI, 2008; TUKKER et al., 2008). Não se trata de negar que modelos econômicos de mercado desempenham papéis relevantes nas sociedades humanas e nas organizações empresariais, uma vez que eles são ferramentas importantes para o desenvolvimento das relações de mercado. O modelo econômico neoclássico é um dispositivo instrumental que não deve, no entanto, ditar o conteúdo e o contexto da ação, da linguagem, das relações da sociedade sua filosofia, sob pena de se transformar em sua perspectiva e sua visão de mundo (FERGUS; ROWNEY, 2005).

Acrescenta-se a esta discussão a contribuição de Steurer et al. (2005), os quais buscam a articulação dos conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, responsabilidade social e gestão dos *stakeholders*, sendo este um dos propósitos desta seção:

mostrar como estes temas se interlaçam teoricamente no escopo de um projeto de desenvolvimento social, desenvolvido mediante uma parceria entre ONGs e empresas. Para Steurer et al. (2005), o gerenciamento dos *stakeholders* deve ser tratado como uma forma de transmissão, tal como um mecanismo do desenvolvimento sustentável dentre os mais diversos grupos e destes para as empresas, conforme mostra a Figura 12. Os mesmos autores sugerem que, através da gestão das partes interessadas, da percepção acerca de demandas e pressões, o desenvolvimento sustentável pode ser incorporado às organizações.

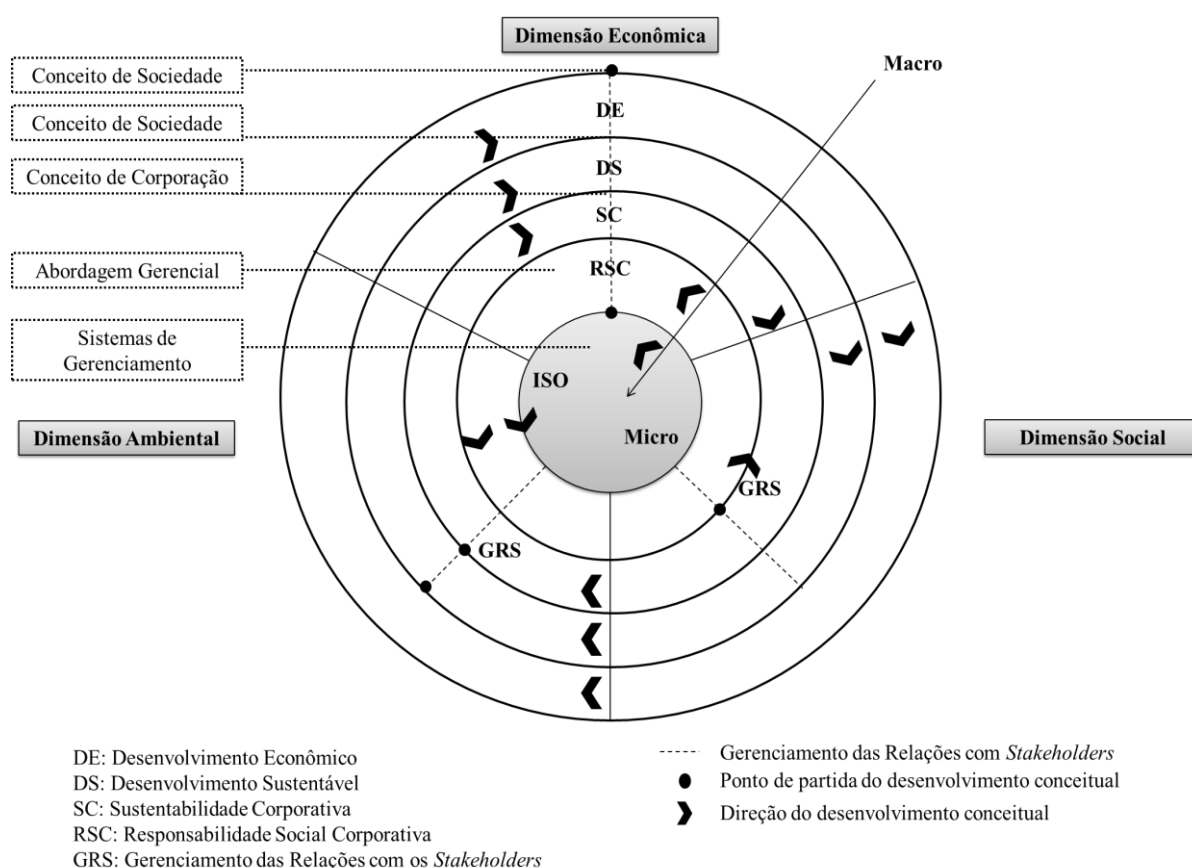


Figura12 – Conceitos que envolvem a perspectiva de Relações Negócio e Sociedade
 Fonte: Adaptado de Steurer et al (2005, p.275).

É possível considerar que a perspectiva que trata do diálogo com os *stakeholders* é mais do que uma forma de gestão, uma vez que a empresa deixa de ser o centro da análise e tanto as relações como suas dinâmicas ganham maior espaço. A intenção aqui é compreender o diálogo entre os *stakeholders* como uma abordagem que reside entre e dentre os níveis de sociedade e corporação, sem sentido definido *a priori*. Ou seja, as relações vão da sociedade para a organização e vice-versa, em um movimento contínuo e dinâmico, no qual não existem níveis específicos de interação, pois esta se realiza no conjunto do tecido social, o qual toma

forma a partir das relações em si. A ideia central evocada por esta premissa é que as relações entre corporações e sociedade, dadas através das dinâmicas estabelecidas com os múltiplos atores, adquirem caráter de reciprocidade.

Em uma perspectiva filosófica, Johansen e Nielsen (2011) apresentam o termo *stakeholding* como o senso de inclusão social em uma comunidade na qual cada cidadão é um membro valorizado que contribui para seu desenvolvimento e tem benefícios. Em uma perspectiva de participação, o termo assume o sentido de envolvimento ativo nos processos de *accountability*, acesso a recursos financeiros, interesses materiais e bem-estar social. Estes aspectos legitimam a presença e a participação das organizações na sociedade, no que tange às iniciativas voltadas à sustentabilidade e à responsabilidade social corporativa.

Considerar tais questões em um sentido local exige um esforço dos atores envolvidos. Aqui, o conceito de local é entendido conforme sugerem Freitas e Freitas (2013). Estes autores argumentam por um conceito de local que supera a definição de determinado espaço geográfico, incluindo a constituição do tecido social em que permeia as relações entre indivíduos e organizações: “é uma referência socioespacial de operacionalização das ações de promoção do desenvolvimento” (FREITAS; FREITAS, 2012, p. 178).

As questões que emergem, no contexto atual, estão relacionadas ao papel dos distintos setores e indivíduos na sustentabilidade e na promoção do desenvolvimento sustentável, considerando o seu contexto local, o qual se configura como uma questão social complexa. Na concepção de Mcphail e Davy (1998), os governos e a indústria são agentes centrais do desenvolvimento e, como tal, devem arcar com o ônus de tornar o desenvolvimento mais sustentável. No entanto, as comunidades e seus representantes devem estar dispostos a trabalhar como parceiros no processo, em que as ONGs têm desempenhado papel crucial no desenvolvimento de iniciativas de apoio ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, principalmente em âmbito local.

Tais entidades, ao desempenharem o papel de representação da sociedade civil, são responsáveis por refletir as demandas das comunidades que representam e, neste processo, tornam-se parte dos movimentos de mudança em direção à sustentabilidade. Ao atuarem em conjunto com as empresas, em iniciativas de parceria, as ONGs, através do balanço entre a oposição e a colaboração com as últimas, tornam-se atores na solução de problemas sociais complexos, bem como em iniciativas de mudança social positiva (AGUILERA et al. 2007; BURCHELL; COOK, 2006; 2008; SEITANIDI, 2008; SEITANIDI; CRANE, 2008; SEITANIDI; KOUFOPOULOS; PALMER, 2010).

Em âmbito local, iniciativas de parcerias que visem ao desenvolvimento das

comunidades tem potencial para redução da pobreza, na medida em que atuam no sentido de reforçar/melhorar as fontes de subsistência das populações carentes. Ou seja, essas iniciativas assumem uma preocupação com a questão da sustentabilidade social. As empresas podem contribuir para o desenvolvimento em um contexto local, não somente por meio da criação de novas fontes de subsistência via investimentos sociais, mas também garantindo que as fontes existentes não serão destruídas devido a suas operações. Sobre esta ação de criação e de prevenção, as empresas podem maximizar plenamente o impacto de seus esforços no desenvolvimento da comunidade (UKPONGSON; ONU, 2005). Neste cenário, a responsabilidade social pode ser entendida dentro de um novo quadro, no qual é vista como um espaço de governança relacional entre governos, empresas e sociedade civil (MITTDUN, 2005). Neste novo quadro, em detrimento de seus direcionadores ou motivadores, o foco reside nas relações estabelecidas, a fim de gerar soluções para problemas ou questões enfrentados pelos atores em um contexto específico. Bhattacharyya (2004) fornece uma visão semelhante de desenvolvimento sustentável, considerando um contexto local. Ele afirma que, considerando este escopo, o propósito do desenvolvimento sustentável é auxiliar as comunidades envolvidas a criar e manter uma vida satisfatória, alcançando objetivos de solidariedade (identidade comum e normas) e agência (gerando consciência crítica para resolver os problemas que afetam os indivíduos, e definir e tomar medidas para resolvê-los).

Outra importante contribuição é dada pela antropologia do desenvolvimento, principalmente na obra de De Sardan (1998; 1995; 2005). Este autor entende o desenvolvimento como uma arena política, a qual é o espaço social em que ocorrem confrontos e competições entre atores sociais, que estão ‘frente a frente’. Desta forma, em uma arena, grupos estratégicos heterogêneos se confrontam, motivados por interesses mais ou menos compatíveis, sejam materiais ou simbólicos, com maior ou menor nível de influência e poder.

Aqui se ressaltam alguns aspectos importantes sobre as ONGs como sujeitos em projetos de desenvolvimento, na perspectiva deste autor. O desenvolvimento sob sua forma operacional transita por meio de agentes de desenvolvimento e de terreno, que constituem a interface entre um ‘projeto’, e seus ‘destinatários’ (DE SARDAN, 1995). Estes são mediadores que trabalham por meio de uma linguagem específica para este processo de desenvolvimento, à qual De Sardan (1995) se refere como ‘a linguagem-desenvolvimento’, que parece ter se tornado pré-requisito para todo aquele que se propõe desempenhar um papel sobre a cena da mediação. Os agentes de desenvolvimento variam de acordo com seus domínios de intervenção e suas competências. Podem ser agentes de saúde primária,

enfermeiro, parteiras, divulgadores e conselheiros agrícolas, animadores rurais, assistentes sociais, educadores. Por outro lado, há os agentes ‘de terreno’, por eles as instituições de desenvolvimento, que são suas empregadoras, passam a se dirigir, ‘na extremidade da cadeia’, aos destinatários do desenvolvimento. Tais agentes devem passar a ‘mensagem técnica’ ‘às populações-alvo’ ou são encarregados, de ‘sensibilizar’ ou ‘conscientizar’ as ‘comunidades’. Uma ONG é, portanto, um agente de terreno e os indivíduos nela envolvidos são agentes de desenvolvimento.

A hipótese trabalhada por De Sardan (1998) é de que o agente de desenvolvimento tem dupla função: de ‘porta-voz’ dos conhecimentos técnico-científicos e de mediador entre estes conhecimentos e os conhecimentos populares. Em outras palavras, os agentes de desenvolvimento são vistos como mediadores entre conhecimentos e saberes, pois “de um lado o agente de desenvolvimento deve louvar os conhecimentos técnico-científicos contra os conhecimentos populares, do outro deve ‘casar’ um com o outro” (DE SARDAN, 1995, p. 155).

O autor faz uma importante constatação sobre a efetiva atuação dos agentes de desenvolvimento: a contradição ‘real’ entre conhecimentos é mascarada, na medida em que as instituições de desenvolvimento atribuem oficialmente ao agente de desenvolvimento apenas um destes dois papéis. Primeiro, ele é ‘treinado’ para ser ‘porta-voz’ dos conhecimentos técnico-científicos, não lhe sendo ensinado como ser um mediador entre diferentes conhecimentos. Ele, por vezes, deve ser, simultaneamente, ‘divulgador’, missionário, propagandista, ‘animador’, técnico, ‘retransmissor’, ‘emoldurador’. O agente de desenvolvimento deve operar a ‘transplantação’ de uma mensagem técnica (procedente do discurso científico cosmopolita) para um sistema de significações próprias de uma população rural específica. Mas isso não acontece, visto que ele desconhece sobre este papel de mediador, pois seu papel de porta-voz é posto em evidência, sendo sempre definido e legitimado por uma ‘competência técnica’ (no campo do saber técnico-científico). Trata-se, portanto, de ter uma competência que não lhe é possibilitada. Na quase totalidade dos casos investigados por De Sardan (1995; 1998), os agentes de desenvolvimento não aprenderam a ser mediadores entre dois sistemas de conhecimento, em especial porque a sua competência técnica foi construída sobre a rejeição dos conhecimentos populares. A capacidade de compreender os conhecimentos populares está ao centro da função de mediador.

A conclusão é clara: um agente de desenvolvimento não pode desempenhar seu papel de ‘porta-voz’ do saber técnico-científico sem assumir também seu papel de mediador. Não se pode transmitir nada sem traduzir, e a ‘qualidade’ da ‘tradução’ depende do maior ou menor

domínio das duas ‘línguas’. Entretanto, o papel de mediador tem outras facetas. Os agentes de desenvolvimento têm de assumir uma função de mediação para a qual estão pouco ou mal preparados: compreender as lógicas de ação de uns e de outros; conhecer as diversas forças presentes em uma aldeia; analisar as capacidades de tal grupo para tirar partido de um projeto ou para desviá-lo; apreciar os desafios políticos, econômicos e simbólicos locais. Tudo isto demanda uma escuta e um ‘saber-fazer’. A esse respeito, os agentes de desenvolvimento têm de assumir tripla função, tarefa quase impraticável, na qual se acumulam as contradições e as ambiguidades: a defesa dos próprios interesses pessoais; a defesa dos interesses de sua instituição; a mediação entre os diversos interesses dos outros atores e das facções locais. Através desta ‘missão impossível’, o agente de desenvolvimento de terreno aparece como um ator bastante específico da arena local, constituidora de qualquer projeto de desenvolvimento.

Esta arena é marcada, principalmente, por dois universos de linguagens radicalmente diferentes (DE SARDAN, 1995) – o universo de linguagem das populações ‘em desenvolvimento’ (denominada ‘linguagem local’) e o universo de linguagem das instituições de desenvolvimento (denominada ‘linguagem-desenvolvimento’) – os quais frequentemente não se comunicam. Lá onde esses universos entram em contato, no nível dos projetos de desenvolvimento, a linguagem-desenvolvimento, sob a forma específica da linguagem-projeto, serve essencialmente para a reprodução dos projetos sem penetrar na linguagem local. A linguagem-desenvolvimento permanece, em certa medida, diante da porta das linguagens locais, porque os locutores das linguagens locais (os ‘desenvolvidos’) não pertencem à configuração desenvolvimentista e não têm nada para fazer com sua linguagem. Os ‘desenvolvidos’ não têm as mesmas referências culturais e profissionais e são submetidos a outros tantos constrangimentos que os ‘desenvolventes’.

A contribuição deste autor para a compreensão das parcerias entre empresas e ONGs como uma arena de jogo refere-se a entender o contexto das sociedades, e não trazer ‘pacotes’ prontos para implementar, pressupondo que determinado ‘pacote’ é o melhor para todas as situações. Dessa maneira, as instituições precisam tentar entender o que necessita ser melhorado, o que pode ser aproveitado, o que têm para ensinar e não partir do pressuposto que tudo o que têm, deve ser ‘empacotado’ por elas. Cada lugar possui suas peculiaridades, as quais devem ser respeitadas e, possivelmente, agregadas aos ‘pacotes’. Porque os ‘campesinos’, nesse caso, também trazem contribuições para suas sociedades.

Assim, advoga-se acerca da necessidade de práticas que visem à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável em um contexto local, em que as empresas, juntamente com os representantes da sociedade civil, sejam protagonistas neste processo, mediante projetos de

desenvolvimento social. Estes projetos visam a garantia de condições sociais aos indivíduos, promovendo a sustentabilidade social. Tal processo materializa-se por meio tanto de questões formalizadas (no que tange ao atendimento das leis e dos benefícios almejados pelos atores) quanto através de uma perspectiva relacional e dialógica, por meio do processo em si e de seus resultados.

A questão aqui levantada não reside somente na definição de responsabilidades sociais por parte de uma organização em um contexto específico, mas a todo um processo de diálogo, negociação e intercâmbio de resultados, benefícios e problematizações, que envolve atores corporativos e da sociedade civil, quando do desenvolvimento de projetos de desenvolvimento social, em uma rede de atores em relação entre si e com o problema social que visam solucionar. Neste contexto, as parcerias sociais entre ONGs e corporações podem ser tratadas como um mecanismo de transmissão das preocupações sociais, de benefícios mútuos, configurando-se sobretudo em um espaço para aprendizagem através da ação conjunta (BOWEN; TAILLIEU, 2004; KOLK; VAN DOLEN; VOCK, 2010).

Conforme as lentes de Burchell e Cook (2013), as relações entre empresas e ONGs são mecanismos de ação coletiva. Estes autores argumentam que a ação coletiva facilita o surgimento de uma espécie de sensibilização entre os atores, configurando-se como um importante fator de influência nestas relações. A ação coletiva entre os potenciais interessados facilita o surgimento de sensibilização, de modo que esta se torna um valioso fator subjacente ao engajamento de *stakeholders* (BURCHELL; COOK; 2013).

Dyllick e Hockerts (2002) asseveram que as empresas que buscam o compromisso com a sustentabilidade, por meio de ações de responsabilidade social, inserem-se em iniciativas que buscam agregar valor às comunidades em que atuam, na medida em que promovem seu capital social. Saeed e Arshad (2012) advogam que as atividades empresariais que beneficiam a comunidade e aumentam o nível de participação social de seus cidadãos podem vir a ser um componente crítico em termos de prosperidade econômica e desenvolvimento sustentável. A ascensão de potências corporativas, juntamente com o declínio do poder do Estado e do setor público, admite um novo papel para as corporações como parceiras destes últimos, cujo sucesso está ligado às comunidades saudáveis e sustentáveis (GOOGINS; ROCHLIN, 2000, 129).

Acrescenta-se ao debate as contribuições de Sacconi e Degli Antoni (2009) em um estudo sobre as práticas de responsabilidade social e a criação de capital social. Eles entendem as práticas de responsabilidade social, como um instrumento formal para implantação de redes *multistakeholders*, refletem na criação do capital social, através da manutenção de relações

peçoais cooperativas. O capital social torna-se um traço característicos destas configurações, de tal forma que auxilia a transferência de conhecimentos e atua no desenvolvimento em um contexto local, no que concerne às atividades de RSC desenvolvidas. O diálogo e o engajamento entre os *stakeholders* assumem uma perspectiva processual, como espaço de negociação.

Em termos de sustentabilidade social, é importante lançar o olhar para os resultados destas parcerias e dos projetos e desenvolvimento social, por elas desenvolvidos, em especial para aqueles que geram ou impulsionam iniciativas locais, transmissoras da lógica da sustentabilidade. No entendimento de Pedrozo e Silva (1999), uma possibilidade interessante reside nas organizações de caráter cooperativo, as quais possuem, dentre seus princípios norteadores, a autogestão, a participação e a ajuda mútua. Iniciativas tais como associações e cooperativas são entendidas como novas formas organizacionais, as quais presumem novas formas de organização social, como empresas de base comunitária (EBC). Sob as lentes de Peredo e Chrisman (2006, p.310), elas são “uma comunidade que atua de forma corporativa, tanto como empreendedor como empreendimento, na busca do bem comum”. Para os mesmos autores, elas são o resultado de um processo mediante o qual a comunidade age como empreendedora, para criar e operar uma nova iniciativa incorporada em sua estrutura social. Vistas desta forma, as EBCs são geridas e reguladas para o alcance de objetivos econômicos e sociais de uma comunidade, produzindo benefícios individuais e coletivos sustentáveis (PEREDO; CHRISMAN, 2006).

Elas são, portanto, uma forma de aumentar a renda econômica e reforçar atividades empreendedoras individuais ou coletivas. Enquanto reduzem a pobreza, estimulam mercados, revitalizam a cultura e preservam o ambiente natural (PEREDO, 2003; PEREDO; CHRISMAN, 2006), emergindo, portanto, como uma alternativa promissora no caso de projetos de desenvolvimento social. Esta premissa é consubstanciada por Peredo (2003) em dois norteadores: (i) o desenvolvimento para ser sustentável deve vir das próprias pessoas; (ii) políticas institucionais devem incorporar a diversidade das culturas, das formas de economia, dos sistemas sociais e ambientais. Tal premissa é consistente com a noção de que o processo de desenvolvimento sustentável é uma questão muito maior do que o crescimento sozinho, sendo uma perspectiva holística e abrangente, centrada, antes de tudo, no bem comum. As EBCs atuam como mecanismos de mudança e surgem como uma resposta inovadora para comunidades pobres, no que tange a aspectos macroeconômicos, sociais e políticos (PEREDO, 2003).

Peredo e Chrisman (2006) apresentam uma preocupação pertinente quanto ao

desenvolvimento de projetos de base local. Para eles, um problema comum refere-se ao fato de que a maioria dos projetos é gerida por agências de desenvolvimento e não por membros da comunidade, o que tem levado à falta de qualquer sentido significativo de propriedade para eles. Peredo e Chrisman (2006) advogam que, quando determinado projeto de desenvolvimento esgota seu orçamento, a população local parece, em muitos casos, a perder o interesse de prosseguir-lo de forma autônoma. Aqui, reside a importância da criação e da manutenção de projetos e iniciativas de base local. Peredo (2003) salienta que é vital para a sustentação das empresas ao longo do tempo capacitar a comunidade através da geração de capital social e da capacitação organizativa.

A manutenção destas iniciativas pode demandar uma série de interações institucionais. Segundo Berkes e Davidson-Hunt (2009), as empresas de base comunitária estabelecem interações institucionais com ONGs, governos locais, regionais, agências doadoras, organizações do setor privado, sindicatos, universidades e centros de pesquisa, visando ao fornecimento de uma gama de serviços e funções de apoio. Diante deste contexto, a Figura 13 ilustra os entendimentos aqui expostos.

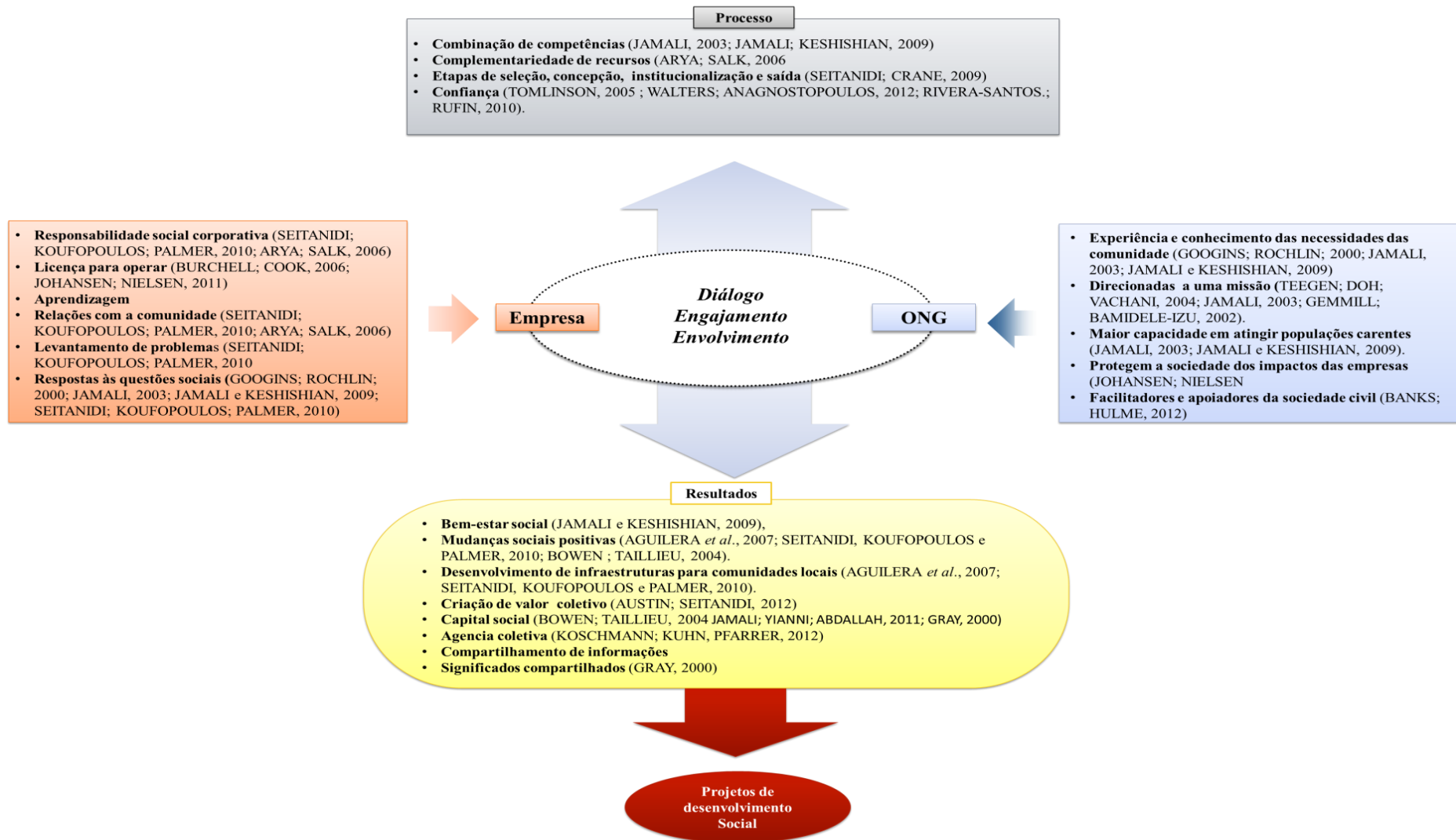


Figura 13– Síntese Conceitual: Parcerias Sociais como Forma de Projetos de Desenvolvimento Social
 Fonte: Elaborado pela autora

Novamente, o olhar a ser lançado refere-se a perspectivas que tratam do diálogo entre os *stakeholders*. Tal diálogo é visto como identificado como uma rede de atividades sustentáveis, as quais são responsáveis por suportar o desenvolvimento de um projeto de desenvolvimento social e por sua manutenção. Estas atividades envolvem, de um lado, a responsabilidade social corporativa das empresas e, de outro, a atuação ativista das organizações não governamentais, mediante a qual se promove o desenvolvimento socioeconômico, gerando inclusão social através de iniciativas locais. Esta rede de atividades articula-se como uma gama de micropráticas que envolvem os atores que possuem impacto positivo sobre o meio local.

2. 4 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA E A TEORIA DA ATIVIDADE HISTÓRICO-CULTURAL

*As fronteiras da minha linguagem são as fronteiras do
meu universo.
Ludwig Wittgenstein*

Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) dizem que, por apresentar muitos autores dissertando sobre a temática, a abordagem das práticas não possui uma teoria unificada. Eles explicam que, mesmo não possuindo um corpo teórico único, estas abordagens possuem aspectos em comum – tais como natureza incorporada das práticas; conhecimento como uma forma de ação; o uso de artefatos – ao invés de apenas representações verbais ou textuais do mundo e a significância de materiais e objetos. As teorias da prática são uma alternativa em relação aos conceitos normativos e funcionalistas da ação e às abordagens individualistas e totalizadoras da estrutura (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Os pressupostos das teorias da prática estão alicerçados em um corpo de conhecimentos advindo das ciências sociais e das teorias culturais (SANTOS; SETTE; TURETTA, 2006).

O recente interesse por essas teorias faz parte de um movimento chamado pelos estudiosos de campo de *re-turn to practice* (GHERARDI, 2009b; MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001a). Trata-se de um ‘voltar-se’ para o tema, que, embora não seja um conceito novo, tanto na filosofia como nas ciências sociais, ganha um novo começo a partir de trabalhos de autores do século 20 (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Gherardi (2005) explana que as raízes filosóficas do conceito de prática residem nos clássicos de Marx, Wittgenstein,

Bourdieu, Garfinkel e Giddens. Segundo ela, cada um desses autores apresenta importantes contribuições para o conceito de prática tal como se compreende hoje. Em Marx, a noção de prática assume o sentido da *práxis*. A prática é um princípio epistemológico, é uma atividade perceptível e consciente para o homem, é a produção do mundo e o resultado desse processo. Em Wittgenstein, a noção de prática é tida em termos linguísticos, os quais surgem de uma prática social de construção de significados, na qual a linguagem não é apenas a expressão das relações sociais, mas também um meio para sua criação. Em Bourdieu, o conceito de prática aparece atrelado aos conceitos de campo, capital simbólico e *habitus*. Nos trabalhos de Garfinkel, principalmente no campo da etnometodologia, a ênfase reside no ‘senso comum’, no raciocínio e no conhecimento e como eles são empregados pelos atores sociais em suas atividades cotidianas. A transmissão do conhecimento é vista como uma prática social cujo foco de análise são as práticas de trabalho. Em Giddens, a prática é estudada no âmbito do duplo movimento constitutivo das relações entre estrutura e agência (GHERARDI, 2005).

O termo ‘prática’ normalmente implica desempenho repetitivo, a fim de algo tornar-se ‘praticado’, ou seja, que ações particulares atinjam um nível de realização recorrente, habitual ou rotinizada (JARZABKOWSKI, 2004). Entretanto, mais do que ações recorrentes, a prática assume caráter de construção e reconstrução. A prática refere-se a um sistema de atividades em que um *knowing* não está separado de um *doing*³, ou seja, a produção e a reprodução da sociedade são elementos indissociáveis (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Este entendimento também é encontrado em Reckwitz (2002,p.53) que afirma que “em uma prática, o conhecimento é uma forma particular de ‘compreender o mundo’, que inclui o entendimento dos objetos (inclusive abstratos), dos humanos e de si mesmo”.

Schatzki (2001b) expõe que as práticas são o contexto principal da atividade humana e da ordem social. O autor compreende a prática como um conjunto de *doying* (fazeres) e *sayings* (dizeres) interligados através de regras, estruturas teleoafetivas e entendimentos. Com o termo regras, o autor refere-se a formulações, tais como estatutos, normas, padrões implícitos de comportamento, que, de certa forma, definem ações. Estruturas teleoafetivas dizem respeito tanto a ações orientadas por determinados fins (assumindo um sentido de teleologia), quanto a preocupações acerca do que é relevante (assumindo um caráter de afetividade: valores, crenças, expectativas etc.). Nesse contexto, a estrutura teleoafetiva

³ Os termos *knowing* e *doing* não foram traduzidos e estão mantidos em sua língua original, a fim de não incorrer em problemas causados pela tradução. Conforme preconizado pelos autores da abordagem de prática, o *knowing* diz respeito ao conhecimento na prática diária, e *doing*, ao fazer na prática. Ambos os conceitos retratam a ênfase dada à geração do conhecimento pela prática e através dela (GHERARDI, 2001).

estabelece o conjunto de fins (objetivos), meios (ações) e afetos (emoções) aceitos, considerados legítimos, que balizam a ação dos praticantes. Os entendimentos perpassam os demais elementos, na medida em que as regras e as estruturas teleoafetivas não são ‘coisas objetivas’, mas uma construção social que depende, em última instância, do significado que os praticantes associam a elas. Os entendimentos destacam o aspecto fundamentalmente situado das práticas – é no contexto que elas se constituem e são desempenhadas. Face ao exposto, entende-se, de forma geral, a prática como um conjunto de *doings* e *sayings* organizados por um *pool* de entendimentos, um conjunto de regras e uma estrutura teleoafetiva (emoções, humores, intuições) (SCHATZKI, 2001a; 2001b).

Na concepção de De Certeau (1990), a prática social é compreendida como manipulações internas de um sistema, seja de linguagem ou de uma ordem estabelecida. É composta por agentes individuais que agem e interagem, na maioria das vezes, de forma espontânea, proposital e autorreferencial, a fim de superar problemas e obstáculos imediatos sem a necessidade de distância teórica, intenção consciente ou plano de ação predeterminado. Vista dessa forma a prática social, nela não há distinção *a priori* entre indivíduo e sociedade, dualismo entre mente e matéria, distanciamento entre pensamento e ação, essas questões são consideradas distinções secundárias geradas pelas práticas sociais em si (CHIA; RASCHE, 2010).

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) sintetizam o conceito em três dimensões: (1) conjunto de atividades interligadas que, se socialmente reconhecidas como uma forma de ordenar, estabilizam ação coletiva e dão orientação comum, enfatizando o fazer em si; (2) processo de sentido, no qual se pressupõe uma forma de atuação coletiva e que permite a negociação contínua (ética e estética) dos significados de uma prática por seus praticantes, enfatizando o sentido de fazer; (3) efeitos sociais gerados por uma prática em conexão com outras práticas sociais, sendo esta a dimensão da reprodução das práticas, em que prática não é somente ‘fazer’ como objeto, mas como o ‘fazer da sociedade’. Sob esta mesma ótica, Gherardi (2009a) enfatiza que a riqueza do conceito encontra-se em tomar as dimensões em seu conjunto, sinalizando para uma teoria da prática da organização, baseada em uma crítica ao racionalismo, ao cognitivismo e ao funcionalismo.

O poder crítico da ‘lente prática’ reside em separar aqueles que baseiam a noção de prática no senso comum, direcionando o sentido da reflexão metodológica para estudos que buscam retomar o conceito de prática e, através deste, propor uma definição crítica da organização (GHERARDI, 2009a). Segundo Nicolini (2009), o desafio para a compreensão reside no ecletismo teórico e metodológico subjacente a tais abordagens, dada sua

multidimensionalidade. Segundo o autor, o desafio metodológico reside em aproximar-se dos detalhes para observar as práticas (*zoom in*) e distanciar-se para perceber as redes de conexões, as instituições e a mudança histórica que podem estar integradas a uma única prática (*zoom out*).

A necessidade deste duplo movimento teórico e metodológico evidencia o caráter constitutivo das práticas. As práticas apresentam-se como uma ‘textura’, organizadas em uma rede de conexões e nexos, em que não é possível dissociar uma prática da outra. Da Escóssia e Kastrup (2005) explanam que o conceito de prática apresenta-se como sinônimo de relação e, nesse sentido, elas atuam como produtoras do mundo e de sentido. De acordo com Gherardi (2006), toda e qualquer prática individual encontra-se situada em um amplo campo de práticas, as quais se ramificam em todas as direções: do individual para o organizacional e o institucional. Essa textura assume caráter rizomático, no qual as práticas estão interconectadas. Sem o estigma da existência de uma ordem estrutural funcionalista, a ação humana é compreendida de forma mais complexa, com múltiplas entradas e saídas, desmontável, conectável, reversível, modificável (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Afirmar que as práticas assumem caráter rizomático significa entendê-las através de dimensões, não de unidades, sem começo nem fim, apenas meio, uma vez que “um rizoma não começa, nem se conclui, ele se encontra sempre no meio entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 48). O campo das práticas é visto como uma composição de atividades interconectadas e em constante mudança de padrão (GHERARDI; NICOLINI, 2006). É este entendimento que supera as dicotomias e diferencia a abordagem dos estudos baseados em práticas do *mainstream* tradicional da ciência.

Nesta linha de entendimento, vislumbram-se questões teóricas em torno da definição de *best practices* – melhores práticas. Por um lado, encontra-se a abordagem racional-cognitiva, que identifica as melhores práticas como um objeto reificado, capaz de ser implementado em qualquer ambiente e, por outro, a visão construtivista que rejeita a existência de uma melhor prática, propondo que somente a experiência singular tem alguma validade (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Este debate resume, em boa parte, as principais características dos dois extremos das ciências sociais (BRADBURY; LICHTENSEIN, 2000), cujo problema principal reside no fato de que ambos negam a oportunidade de abordar o caráter relacional da prática global *versus* a prática local (isto é, a dualidade micro-macro), por meio de sua insistência em formas de pensamento do tipo ‘ou/ou’. A superação desta dicotomia simplista é o princípio sob o qual os estudos baseados em práticas estão construídos. É neste sentido que ocorre uma das maiores contribuições desta

abordagem, uma vez que permite um amplo espectro de questionamentos sobre o trabalho e a organização, dissolvendo as dicotomias típicas do *mainstream* acadêmico, o qual polariza as relações sociais em perspectivas do tipo micro e macro (ØSTERLUND; CARLILE, 2003), desconsiderando a estrutura complexa de múltiplas relações entre elementos, indivíduos, atores e estruturas.

Para Gherardi (2000), essa forma de entender as organizações e o trabalho dirige o foco de análise para o *knowing-in-practice* – conhecimento na prática – noção que admite o conhecimento como um processo social, humano, material e estético, construído pela prática e a partir dela, em um movimento que associa o *knowing* ao *doing*. Neste espectro, prática passa a ser entendida como um ente discursivo que permite que os processos de conhecer e organizar (*organizing*⁴) se articulem como processos históricos, materiais e indeterminados (GHERARDI, 2000).

Para Feldman e Orlikowski (2011), a utilização das lentes práticas, no contexto dos estudos organizacionais e principalmente para a compreensão do processo de *organizing*, possui as seguintes características: empiricamente, enfatiza as atividades diárias de *organizing*; teoricamente, preocupa-se em articular relacionamentos que podem explicar a dinâmica das atividades diárias, incluindo sua geração e operação, através de diferentes contextos e ao longo do tempo; filosoficamente, o foco na atividade diária é importante, pois as práticas são consideradas os ‘*building blocks*’ da realidade social. Os mesmos autores argumentam que, na teoria da prática, as ações situadas produzem a vida social e os dualismos são rejeitados, na medida em que as relações são consideradas mutuamente constitutivas. A ênfase na ação situada é creditada à vertente tácita, em que o conhecimento baseado na prática é continuamente produzido e reproduzido no desenrolar da vida cotidiana em determinado contexto social, no qual os aspectos culturais, sensíveis e sensoriais são levados em consideração (BLACKLER, 1995; ORLIKOWSKI, 2002; TYRE; VON HIPPEL, 1997).

Antonello e Godoy (2011) complementam esta afirmação, explicando que os estudos baseados em práticas apoiam-se na noção de realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, conectada a artefatos materiais, em que a noção de social não se

⁴ Manteve-se o termo em inglês para não incorrer em problemas causados pela tradução ou pela perda do sentido do conceito. O termo *organizing* tem origem nos trabalhos de Karl Weick, que atribui uma visão processual à atividade organizacional. Para Weick (1979), a ideia de *organizing* remete à ação contínua, a atividades em que os indivíduos estão continuamente engajados. Assim, a vida organizacional não se trata apenas de um conjunto de funções e relacionamentos (organização), mas também de processos interativos que criam, recriam e racionalizam a ação coletiva (*organizing*). Czarniawska (2004, p. 786) diz que o *organizing* se localiza em “uma rede de contextos múltiplos e fragmentados” e “através de uma multidão de movimentos caleidoscópicos”.

relaciona somente a seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais. As autoras expõem que:

A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo ao fazer dos atores, isto é, como práticas “situadas”, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas. Acredita-se que esta nova noção do processo de aprendizagem organizacional pode gerar consideráveis *insights* em sua natureza, contribuindo também para a compreensão da micro e da macro dinâmica da organização, e para o fluxo de mudança em um sistema social. Para obter esses insights é necessário, porém, repensar os métodos que devem fazer parte de nossa caixa de ferramentas, devido à natureza interpretativa do processo em questão (p. 279-280).

Atualmente, existem diversas áreas de estudo dentro das teorias sociais que se enquadram no escopo de estudos baseados em práticas, compartilhando entre si questões que se referem à forma como os atores interagem com as características físicas e sociais do contexto das atividades do dia a dia, as quais constituem a prática (JARZABKOWSKI, 2004). Segundo a abordagem de Gherardi (2005), estas áreas podem ser sistematizadas em seis campos de estudos: **(i) teoria cultural e estética**, na qual a ênfase reside na compreensão estética, ultrapassando a dicotomia mente /corpo e introduz os sentidos como forma de saber não cognitivo; **(ii) teoria da aprendizagem situada**, a qual tem por expoente os trabalhos de Lave e Wenger, que introduziram o conceito de ‘comunidade de prática’ como a junção de empreendimento, compromisso mútuo e um repertório compartilhado de ações, estilos, artefatos, conceitos, discursos e histórias; **(iii) teoria da atividade**, baseada nos trabalhos de Vygotsky, sobre um ‘sistema de atividade’, entendido como um sistema ‘produtor de perturbação’, constituído de incoerências, inconsistências, paradoxos e tensões; **(iv) teoria ator-rede**, que apresenta a noção de que ‘o social’ é uma rede de materiais heterogêneos que são mantidos conectados por um processo ativo de ordenação; **(v) estudos sobre o local de trabalho**, o qual é concebido como socialmente construído através da interação entre os participantes e do uso dos artefatos e tecnologias presentes no cenário de trabalho, sendo a tecnologia entendida como uma prática social; **(vi) estudos feministas e pós-estruturalistas**, que revelam o ‘androcentrismo’ das estruturas e das práticas de conhecimento, através das quais a experiência social pode ser compreendida.

Embora a evidente diversidade teórica que envolve as abordagens de prática, percebe-se que todas sublinham o fato de que as práticas constituem o horizonte em que todas as ações discursivas e materiais são possíveis e adquirem significado, são inerentemente contingentes, materialmente mediadas e não podem ser entendidas sem referência a um lugar específico, tempo e contexto históricos concretos (ENGESTRÖM, 2000a; SCHATZKI, 2001a).

Enquanto as práticas dependem dos humanos reflexivos para se perpetuarem, a capacidade de agência humana resulta sempre do ‘tomar parte’ em uma ou mais práticas (RECKWITZ, 2002).

2. 4. 1 Teoria da Atividade Histórico-Cultural

A teoria da atividade histórico-cultural (*Cultural Historical Activity Theory – Chat*) é uma escola de pensamento relacionada à interação entre os indivíduos e o ambiente social e material, sendo considerada uma das teorias que se enquadram no escopo da abordagem de práticas. As origens dessa teoria encontram-se nos trabalhos iniciados por Vygotsky, Leontiev e Luria, psicólogos soviéticos das décadas de 1920 e 1930 (DUARTE, 2002; ENGESTRÖM; MIETTINEN; PUNAMÄKI, 1999; PICCOLO, 2012).

O ponto de partida para a compreensão dessa corrente de estudos e, por conseguinte, de suas contribuições para os mais variados campos, reside na ênfase na atividade humana, sendo isto o que difere a CHAT das demais abordagens similares. As bases filosóficas da teoria da atividade podem ser encontradas nos trabalhos dos filósofos alemães Kant e Hegel e, principalmente, no materialismo dialético de Marx e Engels (KAPTELININ, 2005). Trata-se, de acordo com Kuutti (1996), de um *framework* filosófico e multidisciplinar para o estudo de distintas formas de práticas humanas como processos de desenvolvimento, interligando os níveis social e individual.

A influência marxista da teoria é vista, principalmente, no tratamento sociológico dado por Marx à categoria trabalho, principalmente na obra *Thesis on Feuerbach*, em que este é visto como central na formação do homem (DUARTE, 2002; PICCOLO, 2012). Piccolo (2012) expõe que esse pressuposto central engendra um duplo movimento dialético entre reprodução e criação, o qual toma por base as categorias de apropriação e objetivação, que possibilitam entender não só o complexo processo de humanização do homem, como também o caráter histórico e social das mais diversas correntes teóricas. A noção procura romper com o ideal mecanicista, em que o objeto é um produto independente da atividade humana. A partir do rompimento epistemológico proposto por Marx, para quem a consciência não emerge passivamente das relações entre sujeito e objeto, mas da atividade prática dos sujeitos, Vygotsky desenvolve, juntamente com Luria e Leontiev, a corrente histórico-cultural (PICCOLO, 2012).

A preocupação central dos teóricos da teoria da atividade não está apenas no ‘fazer’

em si, mas nesse fazer com o objetivo de transformar algo, ou seja, um objeto: a atividade é contextualizada dentro de um sistema como um todo (ENGESTRÖM, 1987; 2001; KUUTI, 2010). Assim como as demais teorias da prática, a teoria da atividade busca o rompimento com os modelos cognitivistas que separam ‘ser’ e ‘mente’, ‘mente’ e ‘corpo’, assim como os que os tomam de forma descontextualizada e desconectada (COLE; ENGESTRÖM, 1993; GHERARDI, 2005; HOLLAN; HUTCHINS; KIRSH, 2000; HUTCHINS, 2000; MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; NICOLINI, 2009; YANOW, 2000).

A categoria teórica/epistemológica é a própria atividade, o que equivale dizer que é a sua categoria central, sua unidade mínima de análise. Conforme destaca Piccolo (2012), o objeto de análise da teoria da atividade não é o sujeito ou o meio, considerados de forma isolada, mas o duplo processo dialético de transformação entre sujeito e meio. O referido autor sublinha que a atividade, nesse contexto, é a mediação concretizada face à realidade, representando o principal elo do enraizamento do homem ao mundo, na medida em que possibilita a satisfação de necessidades físicas, materiais, espirituais e culturais.

Por apresentar uma longa tradição de estudos, a CHAT avançou significativamente ao longo dos anos. Conforme Engeström (2001), sua evolução pode ser sistematizada em três gerações de pesquisa, as quais acompanham a evolução do campo temático, de como a teoria e a metodologia em torno da abordagem ampliou-se ao longo dos anos. Essas três tradições de pesquisa estão ilustradas na Figura 14 e são detalhadas a seguir, nesta seção.

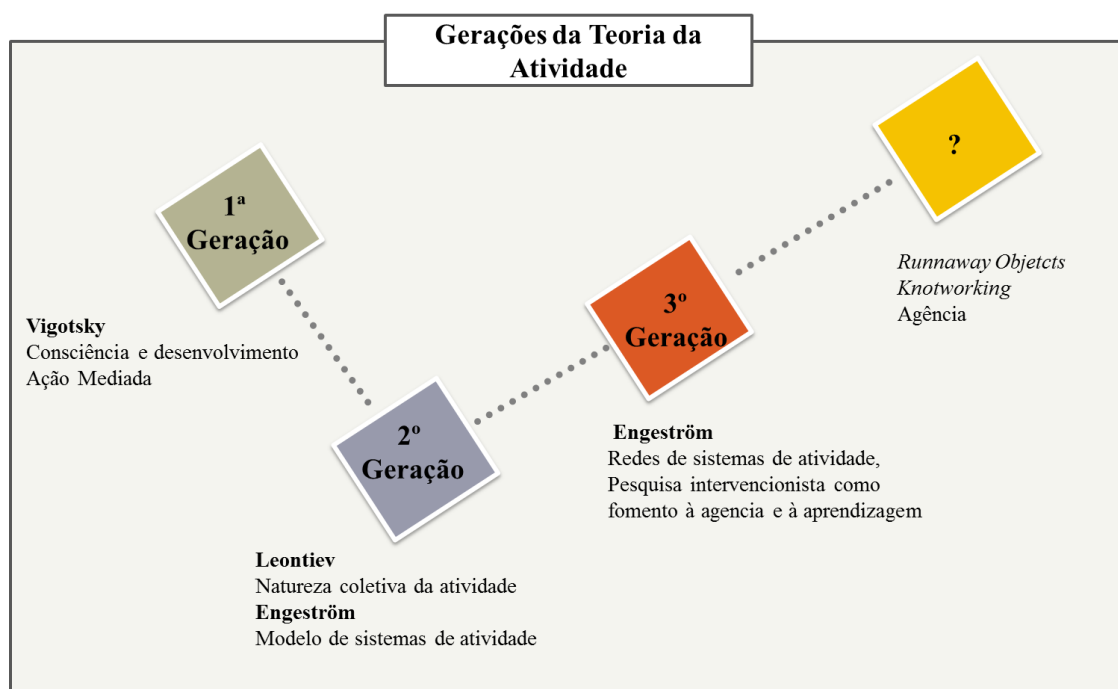


Figura 14 – Gerações da Teoria da atividade

Fonte: Elaborada pela autora

A primeira geração esta centrada em torno dos trabalhos de Vygotsky, principalmente no que tange ao desenvolvimento da consciência humana, salientando o papel da linguagem, e a complexa relação desta com o pensamento e a aquisição de conceitos científicos. A tese central desenvolvida por este autor é de que os seres humanos são criados na e pela sociedade, estando eles em relação dialética.

O cerne da abordagem de Vygotsky reside em compreender a relação essencial entre os processos mentais de um indivíduo e sua interação com contextos culturais, históricos e institucionais (ROGOFF, 1990; WERTSCH, 1981; WERTSCH, 1991) Ele toma por base principalmente as ideias de Marx, acerca da interação entre indivíduos e ambiente social, especificamente em sua teoria política sobre trocas coletivas e produção material (COLE, 1998; WERTSCH, 1991). Durante toda a sua carreira, Vygotsky demonstrou uma notável preocupação com a compreensão do desenvolvimento humano, a educação e os processos psicopedagógicos. Vygotsky (1978; 1991) postula que os subsídios para a compreensão da mente humana estão fora dela, ou seja, nos aspectos sociais e culturais da consciência.

Sua contribuição encontra-se na construção de uma psicologia por meio da crítica e da estética. Ele se utiliza da categoria consciência para explicar os processos de criação e percepção estética. Este autor buscou uma teoria que respondesse às seguintes questões: o que é consciência? Qual a relação dos símbolos e sinais com ela? A resposta a estes questionamentos o levou a uma reflexão epistemológica acerca da gênese social da consciência e do papel da psicologia (SINDER, 1997).

Para o mesmo autor, os seres humanos são seres formados dentro de um ambiente cultural historicamente definido. A atividade socialmente significativa surge como o princípio explicativo da consciência, sendo esta construída de fora para dentro, através das relações sociais. Nesta perspectiva, a sociedade e a cultura não são fatores externos que influenciam a mente humana, mas forças geradoras diretamente envolvidas na formação da mente (ENGESTRÖM, 2001). A consciência é, portanto, um produto da interação dialética entre o indivíduo e a sociedade.

Parte-se, pois, da premissa de que o desenvolvimento psicológico do indivíduo é um processo social decorrente da interação em determinados contextos históricos e culturais (VYGOTSKY, 1978; 1991). A interação, portanto, é o que proporciona uma base interpretativa a partir da qual os indivíduos atribuirão sentido à sua própria ação e à dos demais (VYGOTSKY, 1978; 1991). Tal interação reside no centro da atividade prática, ou seja, o trabalho diário dos atores nos mais variados contextos (LEONTIEV, 1978a; 2005). Por esta perspectiva, torna-se possível compreender como e por quais meios os indivíduos

interagem com os outros, e são habilitados a participar da atividade coletiva de uma comunidade (ENGESTRÖM, 2001).

De acordo com Blunden (2007), credita-se a Vygotsky o desenvolvimento não somente de uma abordagem científica para o entendimento de pensamento e linguagem, mas também uma rica demonstração da aplicação do método dialético. Pode-se entender que a intenção de Vygotsky era a de capturar o processo coevolucionário, através do qual os indivíduos interagem com o ambiente, enquanto aprendem a se engajar em atividades coletivas (STETSENKO, 2005; YAMAGATA-LYNCH, 2010). Neste contexto, o conceito de ação mediada é introduzido para explicar o processo semiótico que permite o desenvolvimento da consciência humana através da interação com os artefatos (ferramentas), bem como outros aspectos de cunho social presentes no ambiente, através do qual os indivíduos atribuem novos significados ao mundo (YAMAGATA-LYNCH, 2010).

Primordial a esta corrente é a noção de que as funções mentais superiores se modificam de acordo com as interações sociais e culturais que os indivíduos experienciam através de sua relação com o ambiente, por meio de mediadores. A interação, neste contexto, é entendida como a atividade em que o indivíduo encontra-se engajado. Vygotsky (1978; 1991) reinterpreta a fórmula básica através da qual o comportamento humano era comumente compreendido ($S \rightarrow R$) – *stimulus e response* – inserindo a mediação entre o estímulo e a resposta como uma ação consciente. Este modelo, exposto na Figura 15, é considerado uma crítica ao padrão de compreensão de comportamento de origem mecanicista de ‘estímulo-resposta’, uma vez que o ser humano não se relaciona diretamente com o meio que o cerca.

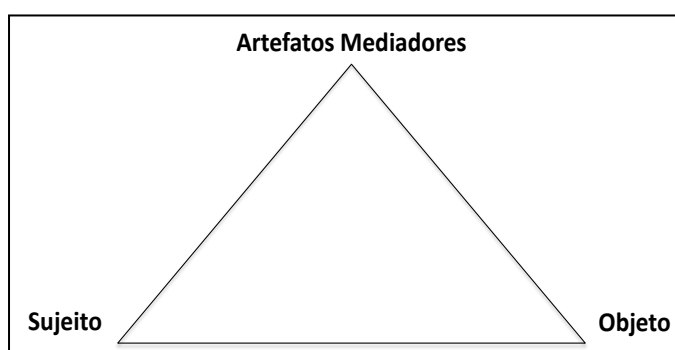


Figura 15 – Tríade Sujeito Objeto e Artefato Mediador: A Reformulação de Engeström
Fonte: Engeström (2001)

A atividade mediatizada é a forma através da qual se desenvolve a relação entre o homem e a realidade objetiva. Isso significa que o indivíduo não reage mecanicamente aos estímulos do meio, uma vez que, através de sua atividade, põe-se em contato com os objetos e

fenômenos do mundo, atua sobre eles e os transforma, transformando também a si mesmo durante esse processo. Engeström (1987) explica que, no modelo proposto por Vygotsky, a mediação das ações é geralmente expressa como a tríade sujeito–objeto–artefato mediador. A atividade é uma forma de fazer algo – *doing* – dirigida a um objeto. Isso quer dizer que transformar o objeto em resultado é o que motiva a atividade.

Nota-se, novamente, a importância da base filosófica advinda do materialismo dialético, que sublinha a importância dos aspectos econômicos como determinantes da história da sociedade. Principalmente através do trabalho, tido como forma básica de toda e qualquer atividade humana e durante seu desenvolvimento, os indivíduos não somente transformam a natureza, mas a si próprios (WERTSCH, 1981).

A CHAT busca analisar o desenvolvimento do indivíduo por meio de seu engajamento em atividades práticas sociais. As atividades organizam as vidas dos indivíduos, pois, através delas, os seres humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciência; transformam suas condições sociais, resolvem contradições; geram novos artefatos culturais; criam novas formas de vida e de *self* (SANNINO; DANIELS; GUTIÉRREZ, 2009).

Embora os notáveis avanços da primeira geração, principalmente no que tange à ideia de mediação, bem como ao papel do sujeito como ser social e consciente, a unidade de análise ainda permanece restrita ao âmbito individual (ENGESTRÖM, 2001). No entendimento de Engeström, Miettinen e Punamäki (1999), a mediação por outros seres humanos e pelas relações sociais não foi teoricamente integrada no modelo triangular da atividade proposto por Vygotsky. Esse pressuposto foi superado pela segunda geração, cujo desenvolvimento deu-se em torno dos estudos de Leontiev (especialmente sobre o as diferenças entre ação, operação e atividade) e de Engeström que, após, buscou ampliar a análise dos sistemas de atividade para que abrangessem elementos do contexto sociocultural daqueles que realizam as atividades: as regras, a comunidade e a divisão do trabalho.

A segunda geração da teoria da atividade tem como característica explorar as atividades de modo coletivo e os processos de mudança (KAPTELININ, 2005), principalmente a partir dos estudos de Leontiev, que expande o conceito de atividade. Bedny e Harris (2005) salientam que a definição de atividade de Leontiev possibilita compreender a aprendizagem humana como uma série de atividades orientadas ao objeto, estando assim à frente das abordagens puramente mentalistas e cognitivistas. Segundo Leontiev (1978, p. 68), a atividade é entendida como:

Uma unidade molar e não-aditiva da vida do sujeito material. Em um sentido mais

estreito e mais psicológico, a atividade é uma unidade de vida mediada pela reflexão mental, cuja função real é orientar o sujeito para o mundo dos objetos. A atividade é, portanto, não uma reação ou uma totalidade de reações, mas sim um sistema que possui estrutura, transformações interiores, conversas, e desenvolvimento (LEONTIEV, 1974, p.10).

Leontiev (1978a; 2005) defende que a atividade visa à explicação dos processos psíquicos como parte da relação do homem frente à realidade, o que possibilita compreender a consciência como produto histórico mutável. A contribuição do trabalho de Leontiev reside em explicar o desenvolvimento da consciência do sujeito como processo autorregulatório de definição de significado, direcionado a objetivos e a motivos, dos quais tanto indivíduos quanto grupos escolhem livremente participar. Neste processo autorregulatório, aspectos tanto físicos quanto mentais da atividade se entrelaçam na construção de significados. Dentro de uma atividade, os participantes podem alterar qualitativamente suas metas e motivações, por meio da própria atividade, em decorrência dos eventos e das consequências da experiência dos sujeitos (KAPTELININ, 2005). Além disso, a atividade em si detém formações culturais com suas próprias estruturas (ENGESTRÖM; MIETTINEN 1999; LEONTIEV, 1974).

No que tange à definição de atividades, é importante ressaltar seu caráter coletivo, uma vez que a ideia de coletivo marca a segunda geração de estudos da teoria. Toda e qualquer atividade humana é necessariamente coletiva. O caráter coletivo da atividade é atribuído principalmente ao embasamento marxista do conceito, conforme Engeström (1987, p.66):

O trabalho humano, a forma 'mãe' de toda atividade humana, é cooperativa desde sua origem. Nós podemos falar da atividade de um indivíduo, mas nunca de uma atividade individual: somente ações são individuais.

Engeström (1987) salienta que é a expansão do conceito de atividade para além do âmbito individual, proposta por Leontiev, que mostra que a unidade de análise indivíduo-ação mediada de Vygotsky é insuficiente. Portanto, se desconsiderado o coletivo, a atividade aparece como sem sentido e sem justificativa (DUARTE, 2004). Santos (2000) apresenta uma definição de atividade na qual relaciona este conceito ao de práticas sociais. Para ela, as atividades se referem a toda e qualquer atividade realizada pelo ser humano ao longo de sua existência. Essas atividades sofrem influência das práticas sociais culturalmente estabelecidas e são modificadas no decorrer do tempo pelo confronto entre experiências individuais e atividades coletivas. A atividade é considerada como parte essencial e indivisível da vida social e inclui objetos não somente físicos, mas também mentais. A atividade humana é, portanto, considerada como social, instrumental e transformadora do real (PINO, 2001). Ela é, neste aspecto, uma forma complexa de relação entre o homem e o mundo, a qual envolve

finalidades conscientes de atuação coletiva e cooperativa. Neste sentido, o conceito de atividade se refere à forma como a vida social é criada e estruturada através de fins práticos múltiplos e sobrepostos, conflituosos e cooperativamente compartilhados (entendidos como objeto e motivo da atividade). Nesse contexto, torna-se relevante diferenciar atividade, ação e operação. Por ação, Leontiev (1983,p.83) compreende:

o processo que se subordina à representação daquele resultado que haverá de ser alcançado, quer dizer, o processo subordinado a um objetivo consciente. Do mesmo modo que o conceito de motivo se relaciona com o conceito de atividade, assim também o conceito de objetivo se relaciona com o conceito de ação.

Ações são, concomitantemente, estimuladas pelos motivos e direcionadas a objetivos, porém o motivo da ação não coincide com seu objetivo e sim com o motivo da atividade da qual ela faz parte. Além disso, uma ação pode participar de mais de uma atividade, ou seja, existe uma independência relativa entre elas. Por outro lado, as operações estão relacionadas às condições da atividade, isto é, dizem respeito às formas pelas quais se realiza uma ação (LEONTIEV, 1983, p.87). A Figura 16 mostra as relações entre os conceitos de atividade, ação e operação.

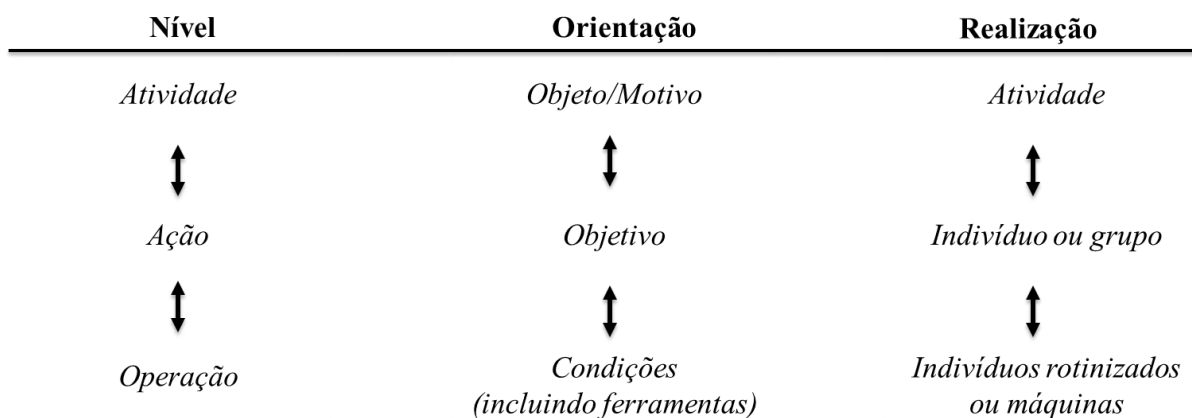


Figura 16 – Atividade, Ação e Operação
Fonte: Engeström (1987)

Uma atividade compreende uma cadeia de ações, as quais consistem de operações. A ação, neste contexto, refere-se ao processo orientado às metas, sendo que sua causa ou sua produção não estão relacionadas somente à meta por si, mas ao motivo da atividade como um todo, o qual determinada ação realiza. Leontiev (1978a, 2005) explica que determinada atividade pode ser realizada por meio de distintas ações, dependendo da situação e das condições às quais se encontra submetida. A mesma ação pode pertencer a diferentes atividades, no caso em que diferentes objetos e motivos da atividade façam com que essa ação

tenha diferente sentido pessoal para o indivíduo no contexto de cada atividade particular. Ou seja, antes de ser executada, uma ação é planejada conscientemente de acordo com um modelo de circunstâncias situacionais (LEONTIEV, 1978a).

Quanto melhor for o modelo, mais bem sucedida será a ação. Quando um modelo para uma ação consciente é bom o suficiente e a ação foi praticada por muito tempo, tornando-se suficientemente estável, a ação perde sua base de orientação e torna-se 'rotineira' em uma operação. Wertsch (1981, p.60) explica que a ação fornece um contexto em que o indivíduo e a sociedade (assim como funcionamento mental e o contexto sociocultural) são entendidos como momentos inter-relacionados.

Ações, portanto, consistem em cadeias de operações. A operação é a maneira como a ação é realizada e, nesse sentido, depende das condições de sua realização. Se o objetivo permanece o mesmo, enquanto as condições em que ocorre a sua realização são modificadas, a estrutura operacional da ação é alterada para condizer com a nova estrutura. Engeström (1987) acentua que o desenvolvimento de uma atividade para uma ação é resultado da divisão do trabalho: é por meio desta que uma atividade é decomposta em inúmeras ações, quantos sejam os membros da coletividade. Todavia, é importante perceber que os constituintes da atividade não são fixos no tempo, uma vez que podem se modificar conforme as condições de sua realização se alteram. Ou seja, todos os níveis (sejam ações, atividades ou operações) podem se mover para cima ou para baixo: uma operação pode se tornar uma ação, quando as condições que impedem sua execução previamente se formam em operações (LEONTIEV, 1978a).

A teoria da atividade conceitua as ações em uma perspectiva mais ampla, considerando seu contexto sistêmico e motivacional e, portanto, tem como objetivo ir além de uma dada situação. A ênfase na ação por si só não cumpre a agenda de pesquisa na teoria da atividade, de acordo com as ações que são estudadas em atividades coletivas, evoluindo historicamente. Sannino, Daniels e Gutiérrez (2009) salientam que conceitos e atividade, ação e operação asseguram as distinções entre a teoria da atividade das demais abordagens socioculturais. Ao tomar a ação como unidade de análise, não é possível levar em consideração a continuidade histórica e a longevidade da vida do ser humano.

As atividades são definidas por sua orientação ao objeto, visto que é a transformação deste que motiva a existência da atividade (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005), uma vez que atividades são “processos psicologicamente caracterizados por aquilo que o processo, como um todo, se dirige (seu objeto), coincidindo sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar essa atividade, isto é motivo” (LEONTIEV, 1978a, p.87). De forma geral, são

compreendidas como um sistema orientado a determinados fins, em que cognição, comportamento e motivação são organizados por meio de mecanismos de autorregulação, a fim de alcançar um objetivo definido (BEDNY; HARRIS, 2005). Uma vez que uma atividade é institucionalizada, ela se torna uma ferramenta cultural robusta (COLE; ENGSTRÖM, 1993).

Sob esta mesma ótica, acrescenta-se a esta discussão dois importantes componentes do conceito de atividade, intrinsecamente relacionados às distinções entre atividade, ação e operação: sentido e significado. Leontiev (1978b), ao caracterizar que a atividade humana coletiva e a consciência existem em uma unidade dialética, retoma as bases marxistas do conceito de atividade, sob a qual se dá tanto a satisfação e a produção de necessidades humanas quanto a criação de instrumentos (como os materiais e físicos e a linguagem) e de relações sociais, os quais adquirem existência objetiva, como resultados da atividade humana, através do que Marx e Leontiev admitem como objetificação (DUARTE, 2004). Duarte (2004) adverte que o processo de objetivação pode ser compreendido como um processo de produção e reprodução da cultura humana, ou seja, da produção e reprodução da vida em sociedade.

A objetivação é um fenômeno da consciência social do homem, assim como o é a significação. A forma como o indivíduo apropria-se dos significados, bem como atribui e cria significados como resultado de suas atividades, depende do sentido pessoal que determinados fenômenos sociais tenham para o sujeito, pois o que confere sentido à atividade humana são as relações sociais existentes entre sujeito e grupo (MOREIRA; PEDROSA; PONTELO, 2011). Conforme explica Duarte (2004, p. 53-54):

O que dá sentido à atividade desse indivíduo, ou seja, o que conecta sua ação com o motivo dessa ação? A resposta é: as relações sociais existentes entre ele e o restante do grupo ou, em outras palavras, o conjunto da atividade social. Somente como parte desse conjunto é que a ação individual adquire um sentido racional (p.53-54).

Conforme postulado por Leontiev (1981), a existência objetiva do significado reside no conjunto da atividade social, subordinado ao contexto sócio-histórico, bem como na lógica interna do desenvolvimento da consciência do indivíduo como ser social. De acordo com o proposto por Leontiev (1981), as relações entre sentido e significado são os principais componentes da consciência: a reflexão consciente é caracterizada pela relação entre o sentido subjetivo e o significado. O significado tem, dessa forma, um caráter dual. Por um lado, é social na medida em que “o significado é ideal, a forma mental da cristalização da experiência social humana e da prática social” (p. 226). Por outro, é individual, na medida em que não

somente é parte do mundo histórico e objetivo, mas também é um fator da consciência individual. O significado é a forma através da qual os seres humanos assimilam suas experiências, existe, assim, somente nas mentes concretas dos humanos, não existe em um mundo de significados.

Sob esta ótica, o significado é um fenômeno produzido coletivamente em uma cultura e em um momento específico, existindo independentemente do indivíduo. Nesta mesma linha, Moreira, Pedrosa e Pontelo (2011, p. 22) explicam que: “o significado é anterior e posterior ao indivíduo: preexistem ao indivíduo e sucedem ao indivíduo. O significado é exterior ao indivíduo, mas é também interiorizado pelo indivíduo na medida em que este aprende e apreende as culturas”. A apropriação de um significado refere-se ao processo oposto e complementar ao de objetivação (MOREIRA; PEDROSA; PONTELO, 2011).

Os citados autores explicitam que o significado de uma atividade emerge como uma expressão do conteúdo, da articulação das ações que a constituem e dos objetivos explícitos dessas ações, uma vez que, ao participar de uma atividade o indivíduo realiza ações, consciente de seus objetos e, dessa forma, apropria-se de seu significado. Por outro lado, o sentido que este indivíduo confere às ações, a seu conteúdo e objetivo encontra-se relacionado às necessidades que o levam à atividade, envolvendo tanto as expectativas pessoais, o papel do indivíduo nesse processo, suas expectativas em relação à atividade, como as determinações sociais do sistema de atividade.

Em relação ao sentido, Leontiev (1981) expõe que “o sentido consciente é criado concretamente psicologicamente por meio de uma relação objetiva, refletida na cabeça do homem daquilo que o estimula a agir para o que sua ação é dirigida, uma vez que a direciona ao resultado” (p.229). Contrário ao que se entende por significado, o sentido não existe em sua forma pura, mas sempre em relação a algo, como o sentido de alguma coisa. Para Leontiev (1978b, p. 93), “no sistema da consciência do sujeito e não como objeto ou produto, significados, geralmente, não existem, exceto na realização de um sentido ou outro, assim como ações e operações do sujeito não existem, exceto como percebem um ou outro de suas atividades, despertados por um motivo ou por uma necessidade”.

Pode-se dizer que os trabalhos de Vygotsky e Leontiev proveem as bases em que a teoria da atividade histórico-cultural encontra-se alicerçada, sob a ótica de como as atividades humanas são desenvolvidas e quais os motivos de seu desenvolvimento. O foco reside em explicar como os processos mentais e as atividades humanas podem ser tomadas como unidades de análise, bem como a forma pela qual a interação entre eles pode afetar tanto o indivíduo quanto o ambiente.

A partir do conjunto de conceitos presentes nas obras desses autores, Engeström expande os limites da segunda e da terceira geração da teoria, realçando o conceito de sistemas de atividade e toda uma tradição atual de estudos que buscam não somente o desenvolvimento da teoria, mas também um método para pesquisa intervencionista em ciências sociais.

2.4.1.1 Sistemas de Atividades: a contribuição de Yrjö Engeström

A teoria da atividade é uma lente epistemológica, segundo a qual a aprendizagem ocorre por meio de atividades coletivas, propositalmente realizadas em torno de um objeto comum. Ela possui três componentes principais: sistemas, aprendizagem, desenvolvimento. Seus sistemas de pensamento estão baseados em formas de obter *insights* acerca do mundo real, alicerçados na proposição de que a aprendizagem é um processo sociocultural, fundamentado em conquistas históricas (MUKUTE; LOTZ-SISITKA, 2012). Estes três componentes fornecem a base interpretativa para a atividade humana, bem como alicerçam a dinâmica processual da teoria.

Bulgacov e Vizeu (2011) explicam que esta é uma abordagem que trabalha com a subjetividade, a entendendo como constituída e enraizada socialmente, como concretamente suscetível a diversos mundos sociais que são tecidos por novas significações e em que novos vínculos são criados. Entretanto, o indivíduo não se sujeita de modo pacífico às atividades que lhe são prescritas, mas as investe de sua subjetividade em uma ação muito particular, em movimento de individuação e aprendizagem, fazendo com que a ação do sujeito jamais possa ser compreendida sem referência ao sistema simbólico ao qual se encontra subordinada (BULGACOV; VIZEU, 2011). Esse sistema pode ser entendido em termos de sistemas de atividades.

Por meio da análise dos sistemas de atividade em que os seres humanos estão inseridos, é possível compreender a maneira como as ferramentas concretas são usadas para mediar os motivos (direção, trajetória) e o objeto (foco) de um comportamento ou de uma mudança em um comportamento (ENGESTRÖM, 2001). Os sistemas da atividade mostram o *locus* no qual a cognição humana é distribuída (COLE; ENGESTRÖM, 1993; HUTCHINS, 2000), uma vez que pode ser considerado o contexto no qual ações, operações e atividades são desenvolvidas. Em sentido amplo, os sistemas de atividade são o espaço para a compreensão da prática cotidiana. A ideia desenvolvida pela terceira geração da teoria da atividade é a de

que os sistemas de atividade são a unidade mínima de análise para a compreensão de como um sujeito articula esforços coletivos no sentido de alterar um objeto. Visto dessa forma, os sistemas de atividade são considerados um modelo para compreensão do desenvolvimento das atividades práticas diárias. No entendimento de Engeström (1987, p. 100):

o modelo sugere a possibilidade de analisar uma multiplicidade de relações dentro da estrutura triangular da atividade. No entanto, a tarefa essencial reside em entender o todo sistêmico, e não apenas separar conexões.

Para Engeström (1987), considerando o modelo de análise por sistemas de atividade, a atividade humana é modelada em uma forma de triângulo, com três vértices, conforme pode ser visto na Figura 17. O triângulo maior divide-se em quatro subtriângulos: produção, distribuição, troca e consumo. Um dos três vértices de cada um desses três subtriângulos é também um vértice do triângulo maior – atividade e os outros dois são compartilhados entre os demais subtriângulos. O triângulo superior, denominado produção, consiste no modelo básico de Vygotsky, que descreve a relação entre sujeito e objeto mediada por artefatos. A expansão do modelo foi feita de modo a representar a natureza social e coletiva da atividade, que é representada pela parte inferior do triângulo. Os três subtriângulos inferiores representam os três aspectos dominantes da atividade humana: a produção, no topo; distribuição para a direita; troca (interação social) ou comunicação para a esquerda. Subordinada a esses três aspectos dominantes, reside a quarta atividade: o consumo (ENGESTRÖM, 1987).

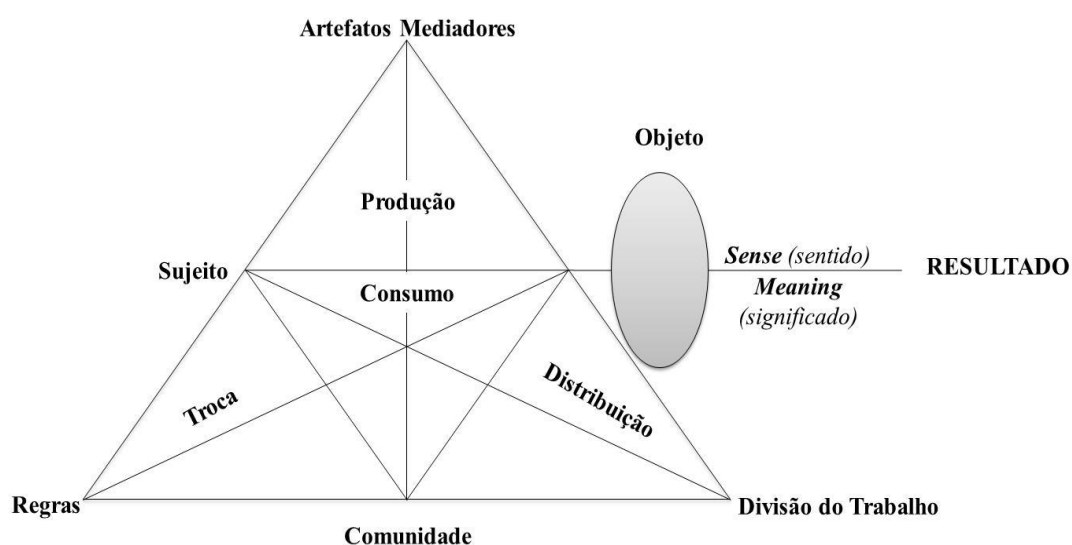


Figura 17 – Segunda Geração da Teoria da Atividade
Fonte: Adaptado de Engeström (1987; 2001).

Este modelo descreve os elementos em termos de um sistema complexo de relações, que determina o *locus* da atividade humana. Esses elementos são de dois tipos: elementos essenciais, tais como sujeito, objeto / resultado e comunidade, e elementos de mediação, tais como instrumentos, regras e divisão de trabalho. Ou seja, dado o triângulo de relações exposto na Figura 16, notam-se três aspectos relevantes: (i) a relação entre o sujeito e o objeto é mediada por artefatos; (ii) a relação entre o sujeito e a comunidade é intermediada por regras (um amplo espectro de normas, convenções e procedimentos); (iii) a relação entre a comunidade e o objeto é intermediada pela divisão do trabalho. O triângulo superior, visualizado na Figura 16, pode ser visto como a ‘ponta do *iceberg*’, representando as ações individuais e de grupo em um sistema de atividade. Os elementos do sistema de atividade são, a seguir, descritos detalhadamente.

O objeto da atividade

O conceito de atividade envolve um ‘alvo intencional’ denominado objeto da atividade, que inclui o motivo coletivo da atividade: o objeto emerge no momento em que as necessidades humanas encontram representações cognitivo-materiais do mundo (LEONTIEV, 1978). O conceito de objeto da atividade assume papel primordial para a compreensão de toda e qualquer atividade humana. Um objeto pode ser algo material, algo menos tangível (como um plano) ou algo totalmente intangível (como uma ideia comum), contanto que possa ser compartilhado, por manipulação e transformação, pelos participantes da atividade (BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2000; BLACKLER; REGAN, 2009; ENGSTRÖM; BLACKLER, 2005; MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005).

O objeto torna-se uma espécie de entidade, um ‘estado’: é a transformação do que se espera produzir, o resultado desejado. Tem, assim, uma dupla existência: existe no mundo como o material a ser transformado, por meio de ações moldadas por artefatos e ações de cooperação, e também como uma projeção para o futuro, como um resultado (KUUTTI, 2010). Para Leontiev (1978a):

é exatamente o objeto de uma atividade que dá à atividade uma determinada direção. De acordo com terminologia que eu tenho proposto, o objeto de uma atividade é o seu real motivo. É compreendido que o motivo que direciona a atividade pode ser tanto material ou ideal, tanto presente na percepção quanto existente somente na imaginação ou no pensamento (p.62).

O objeto da atividade é, portanto, uma unidade contraditória do material e do ideal⁵, como algo que existe independente da atividade humana, a subordinando e transformando, e como algo relacionado às necessidades, aos propósitos e às ideias que norteiam a atividade de transformar o que é dado (VIRKKUNEN; RISTMÄKI, 2012).

Embora o papel central que o conceito de objeto possui na teoria, este tem se mostrado como um ponto de discordância entre os pesquisadores atuais da corrente sociocultural. A noção de objeto tal como compreendido pelos pesquisadores da CHAT tem como base a filosofia alemã e a psicologia russa. Muitos estudiosos alertam para o fato de que a essência do conceito pode ter sido perdida em algum ponto, devido aos possíveis problemas de tradução destes escritos para a língua inglesa.

Com base nesta preocupação, Kaptelinin (2005, p.7) apresenta uma ampla discussão centrada no debate sobre a terminologia ‘objeto da atividade’. Para ele, o ponto de partida para uma compreensão do real significado do objeto da atividade encontra-se no entendimento das diferenças entre as palavras de origem russa *objekt* e *predmet*, tendo sido ambas traduzidas para o inglês como ‘objeto’, sem distinção entre elas.

objekt, significando a realidade material e objetiva de forma geral (como “coisas que possuem existência”) foi usado para descrever um dos polos da dualidade “sujeito-objeto”, oposição essa através da qual a noção de atividade como um processo mútuo de transformações entre sujeito e objeto foi definida (Leontiev, 1978, p.50). O termo *predmet* foi usado consistentemente com as análises anteriores (Leontiev), isto é, para designar a orientação objetiva da atividade. O papel crucial do objeto (*predmet*) da atividade foi enfatizado por Leontiev em referência a atividade como “orientada ao objeto” (*predmetnaja dejatelnost*).

Apesar do dissenso que marca a definição de objeto da atividade, este é comumente compreendido como o significado, o motivo e a finalidade de um sistema de atividade. Para Kaptelinin (2005, p.5):

o objeto da atividade tem um *status* dual: é tanto uma projeção da mente humana sobre o mundo objetivo quando uma projeção do mundo sobre a mente humana. Empregar o objeto de atividade como uma lente conceitual significa ancorar e conceituar os fenômenos subjetivos no mundo objetivo e modifica a perspectiva que se tem tanto da mente quando do mundo. Ao invés de ser uma coleção de “processos mentais”, a mente humana emerge como tendenciosa, buscando por significado e valores e sofrendo e alegrando-se, falhando e tendo esperança, viva, real. Por outro lado, o mundo não é somente uma coleção de corpos físicos, estruturas organizacionais entre outros, mas é um lugar repleto de significados e valores, um

⁵ Material e ideal aqui são entendidos de acordo com Ilyenkov (1977). Este autor entende o ideal como o relativo à idealidade, diferenciando-se do material que compreenderia o mundo da matéria. Ideal e material coexistem de forma interdependente, uma vez que o ideal pode ser tão objetivo quanto o material. A idealidade de um fenômeno não resguarda uma relação direta com sua objetividade, portanto um fenômeno social não é menos objetivo unicamente pelo fato de não ser material (ILYENKOV, 1977).

lugar que pode ser confortável ou perigoso, que restringe ou suporta, bonito ou feio, ou (como geralmente é o caso), todos estes ao mesmo tempo. A partir de uma perspectiva de pesquisa, o conceito de objeto da atividade é uma ferramenta de análise promissora, provendo a possibilidade de compreender não somente o que as pessoas estão fazendo, mas também por que estão fazendo. O objeto da atividade pode ser considerado “a razão última”, por trás de vários comportamentos de indivíduos, grupos ou organizações. Em outras palavras, o objeto da atividade pode ser definido como o “*sense-maker*” que atribui significado e determina o valor de entidades e fenômenos. A identificação do objeto da atividade e o seu desenvolvimento ao longo do tempo pode servir de base para alcançar um entendimento profundo e melhor estruturado das evidências, ao invés de pedaços fragmentados da mesma.

Segundo o entendimento de Engeström e Blackler (2005), o objeto é ‘matéria-prima’ para os sujeitos envolvidos em uma atividade, estando eles abertos a inúmeras e parciais interpretações. Essa matéria-prima, que contém determinado conflito ou problema a ser resolvido, é vista como decorrente de constantes interpretações, reconstruções e modificações impelidas pela ação dos sujeitos, interessando revelar, portanto, o caráter contraditório e historicamente mutável dos sistemas envolvidos na produção da atividade. Os objetos de uma atividade são dados simultaneamente construídos socialmente, contestados e emergentes (BLACKLER; REGAN, 2009).

Consoante ao exposto, Blackler e Regan (2009) entendem que o objeto da atividade é uma forma de compreender a intencionalidade coletiva. Os autores pontuam que a noção de objeto da atividade é central à concepção de prática para além da rotina. O termo não pode ser confundido com os objetivos de uma atividade. O objeto é a coisa ou o projeto em que as pessoas estão trabalhando para transformar e os objetivos de uma atividade são os resultados pretendidos desse processo. O objeto de uma atividade pode ser material (por exemplo, um produto que está sendo manufaturado); humano (como um paciente em um hospital) ou abstrato (como uma teoria desenvolvida por um grupo de pesquisa) (BLACKLER; REGAN, 2009).

Engeström e Sannino (2010) sublinham uma importante distinção acerca da representação gráfica do objeto da atividade. Os autores expõem que este é representado no diagrama por meio de uma elipse, com o objetivo de indicar que as ações a ele orientadas são sempre, explícita ou implicitamente, caracterizadas por ambiguidade, surpresa, interpretação, *sense-meaning* e potencial para mudança. O objeto é um convite à interpretação, ao *sensemaking* e à transformação social.

Faz-se necessário distinguir entre o ‘objeto genérico’ do sistema de atividade com sua trajetória histórica e o ‘objeto específico’ tal como se mostra para um sujeito específico, em dado momento, em determinada ação. O primeiro refere-se ao significado social, o segundo,

ao sentido pessoal (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Os referidos autores exemplificam afirmando que, no trabalho médico, o objeto geral pode ser entendido como a saúde e a doença como desafios sociais, enquanto o objeto específico pode ser uma condição especial ou a queixa de um paciente em particular.

Acrescentam-se a essa discussão as distinções apresentadas por Nicolini, Mengis e Swan (2012). Estes autores, após profunda revisão teórica sobre o conceito de objeto em múltiplas disciplinas do conhecimento, elaboraram um quadro comparativo sobre o tema (Quadro 8).

	Infraestruturas Materiais	Objetos de Fronteira	Objetos Epistêmicos	Objetos da Atividade
<i>Affordances</i> ⁶ dos objetos em configurações <i>cross-disciplinares</i> .	Objetos ‘diários’ ‘mundanos’ que apoiam e moldam a colaboração (formam uma ecologia de suporte aos objetos).	Objetos atuam como dispositivos de tradução e transformação por entre vários mundos do pensamento. Eles tornam o trabalho transdisciplinar possível.	Objetos geram o combustível para a cooperação, reciprocidade e solidariedade, desencadeando o desejo e o apego, criando dependências mútuas.	Objetos motivam a colaboração e as atividades. Detêm um conjunto de diferentes tipos de conhecimento, gerando contradições e disparando o processo de inovação.
Fronteiras disciplinares, profissionais e culturais	Objetos tornam-se infraestrutura, quando as fronteiras são incontestáveis e passam para o segundo plano.	Limites estão em primeiro plano e são potencialmente problemáticos no alinhamento de entendimentos e interesses: necessitam ser superados.	Limites são apenas parcialmente relevantes: em primeiro plano está a busca comum e a coletividade.	Limites entre atividades são consideradas apenas quando se tornam uma fonte de tensão e contradição.
Integridade dos objetos	Objetos são tidos como certo, <i>black boxed</i> e somente se tornam visíveis em casos de falhas.	Objetos são abertos e maleáveis apenas na medida em que são interpretativamente flexíveis entre as fronteiras.	Objetos são incompletos, emergentes e expandidos, o que lhes confere seu caráter performativo.	
Conflito	Objetos podem resolver a tensão entre as práticas locais dentro de tecnologias, através da criação de conjuntos de objetos.	Conflito está em segundo plano, no entanto os objetos podem lançar luz sobre as implicações pragmáticas de diferentes formas de saber (o que está em jogo).	Distinção, diferença e conflito estão temporariamente suspensos ou em segundo plano e a união / ligação com o objeto é forçada.	O conflito está em primeiro plano como a natureza múltipla do objeto, produz contradições entre elementos desencadeantes do trabalho criativo.
Novidade	Novidade está em segundo plano: quanto mais objetos tornam-se infraestrutura, mais são considerados estáveis.	Novidade está fora do objeto, está localizada dentro do ambiente ou da tarefa em questão.	Novidade emerge a partir do desenvolvimento interno de uma prática existente.	Novidade emerge ao enfrentar as contradições através da aprendizagem expansiva. Ênfase no papel produtivo dos objetos.
Condições históricas	O contexto histórico, político e de origem está incorporado e materializado na forma da infraestrutura.	Pouca atenção é dada às condições históricas mais amplas.	Objetos epistêmicos estão fundamentados em ‘culturas de conhecimento’, historicamente desenvolvidas.	Por meio de motivos individuais e grupais, o objeto do trabalho <i>traduz</i> as condições históricas mais amplas, bem como as ideias sociais, ideologias e discursos.

Quadro 8 – Abordagens para o estudo dos objetos
 Fonte: Traduzido de Nicolini, Mengis e Swan (2012, p. 624).

⁶ Manteve-se o termo em seu idioma original, a fim de não incorrer em possíveis erros causados pela tradução. O termo *affordance*, aqui, refere-se à teoria de Gibson (1979). Para o autor, a percepção do ambiente conduz inevitavelmente a algum curso de ação. *Affordances*, ou pistas no ambiente, indicam possibilidades de ação e são percebidos de forma direta e imediata, sem processamento sensorial (GIBSON, 1979).

Instrumentalidades: Artefatos, Regras e Divisão do Trabalho

De acordo com Engeström, Puonti e Seppänen (2003), em um sistema de atividade, os mediadores não operam sozinhos, mas em um conjunto de instrumentalidades. A inserção dos artefatos para a investigação das ações humanas fez com que a unidade de análise superasse a separação entre o indivíduo cartesiano e a intocável estrutura da sociedade, o que foi considerado revolucionário para a época, principalmente após os estudos de Vygotsky (ENGESTRÖM, 2001). Vygotsky defende que o indivíduo não pode mais ser compreendido sem seus meios culturais, e a sociedade de não pode mais ser entendida sem a agência de indivíduos que utilizam e produzem artefatos. Ou seja: nada existe em separado de seu contexto. Em suma, a teoria mantém certa distinção entre sujeito e objeto, contudo os toma de forma indissociável, uma vez que ambos estão sendo coconstruídos e continuamente reconstruídos na mesma atividade (TAYLOR, 2009).

Fenwick (2010) salienta que a CHAT compõe o grupo emergente das abordagens sociomateriais, que se dedicam ao entendimento de como o ‘material’ media a vida diária. Em seu entendimento, este ‘material’ abrange ferramentas, tecnologias, corpos, ações e objetos, textos e discursos. Tais meios de mediação atuam conjuntamente com a análise social e política da atividade humana. Segundo a autora, “a CHAT oferece uma abordagem rica para analisar precisamente dinâmicas políticas que são importantes para as organizações no local de trabalho, da mesma forma que enfatiza que estas dinâmicas se misturam com o material e o social” (FENWICK, 2010, p112).

Neste âmbito, a mediação por artefatos significa que a relação entre o sujeito e o objeto é mediada por artefatos usados como sinais e ferramentas. Cole (1998) explica que o artefato pode ser definido como um aspecto do mundo material que tenha sido modificado ao longo da história de sua constituição e pela ação humana, direcionada a objetivos e metas. Os artefatos, neste contexto, possuem um papel central na forma como os seres humanos interagem com a realidade social e material (ENGESTRÖM, 1987). Conforme explicam Miettinen e Virkkunen (2005, p. 443),

A interação entre o agente humano e o seu objeto é mediada por meios culturais. Os tipos básicos de mediadores são ferramentas e sinais. Um indivíduo internaliza estes meios durante a socialização através da participação em atividades comuns com outros humanos.

Convém estabelecer a distinção entre ferramentas (*tools*) e sinais (*signs*). Vygotsky traça importantes diferenças entre ferramentas materiais e psicológicas, sendo esta última a categoria ampla para sinais:

A característica mais essencial distinguir a ferramenta psicológica da ferramenta técnica é o que direciona a mente e o comportamento enquanto ferramenta técnica, que também está inserida como um elo intermediário entre a atividade humana e o objeto externo, é direcionado para a produção de um ou outro conjunto de mudanças no próprio objeto (VYGOTSKY, 1981, p.140).

Percebe-se que a clara distinção entre *tool* e *sign* reside na orientação e na funcionalidade atribuída: ferramentas possuem orientação externa e visam à modificação do objeto; os sinais admitem uma orientação interna e visam à modificação do sujeito. Para Vygotsky (1978, p.55), a funcionalidade da ferramenta é servir de condutora para a influência humana sobre o objeto da atividade, sendo, dessa forma, orientada externamente, ocasionando necessariamente mudanças no objeto da atividade. As ferramentas psicológicas possuem diferentes características associadas ao controle ou ao domínio dos processos comportamentais. O autor exemplifica como ferramentas psicológicas: linguagem, escrita, sistemas simbólicos algébricos, dentre outros. Assim,

A função do instrumento é servir como um condutor da influência humana sobre o objeto da atividade; ele é orientado externamente; deve necessariamente levar a mudanças nos objetos. Constitui um meio pelo qual a atividade humana externa é dirigida para o controle e domínio da natureza. O signo, por outro lado, não modifica em nada o objeto da operação psicológica. Constitui um meio da atividade interna dirigido para o controle do próprio indivíduo; o signo é orientado internamente. Essas atividades são tão diferentes uma da outra, que a natureza dos meios por elas utilizados não pode ser a mesma. (VYGOTSKY, 1991, p.40).

Engeström (1987) salienta que os dois tipos de artefatos atuam na mediação das atividades, no entanto são as ferramentas psicológicas que implicam e requerem mediação reflexiva e consciência. Prenkert (2010) salienta que a abordagem de Engeström mostra não serem somente os artefatos culturais que intermediam as ações, mas também o contexto social, sob a forma das estruturas institucionais sociais. Estes artefatos não são somente materiais, mas também sociais ou cognitivos, (como procedimentos, heurísticas e *scripts*, rotinas e linguagens) (OMICINI; OSSOWSKI, 2004), desde que estejam envolvidos na transformação da prática da atividade. Macpherson et al. (2010) explicitam que o conceito de artefato inclui ferramentas, procedimentos, regulamentos, processos, conceitos e práticas aceitas.

Uma das classificações mais conhecidas de artefato é a de Wartofsky (1979), para quem os artefatos são meios através dos quais a percepção humana opera. Wartofsky (1979) os denomina artefatos primários, ferramentas, sendo qualquer artefato criado com o propósito de produção e reprodução bem sucedida dos meios de existência. Ele exemplifica: o uso da linguagem para comunicação faz dela própria um artefato ou uma ferramenta. Ferramenta,

aqui, pode ser entendida como uma forma de organização social ou divisão do trabalho a qual é instrumental, ao satisfazer, de maneira bem sucedida, necessidades existenciais ou de reprodução das espécies.

Segundo o mesmo autor, o caráter fundamental dos artefatos para os seres humanos é que sua produção, seu uso, bem como as habilidades adquiridas em ambos, podem ser preservados dentro de um grupo social, através do tempo, de uma geração para a outra. A comunicação simbólica de tais habilidades na produção, na reprodução e no uso de artefatos torna-se uma característica distintiva das atividades humanas. Esta habilidade para representar as ações através dos meios simbólicos que originam é, conforme Wartofsky (1979), uma segunda classe de artefatos: as representações.

O referido autor denomina os artefatos terciários como construções imaginárias ou *offline worlds*. Esta classe de artefatos constitui um ‘mundo’ relativamente autônomo, no qual regras, convenções e resultados constituem uma espécie de ‘jogo livre’. Os artefatos terciários formam um domínio em que há uma construção livre na imaginação de regras e operações diferentes daquelas adotadas para a *práxis* comum, em que a alternativa perceptual proporciona a possibilidade de uma ‘hipótese perceptiva’.

Com base nestas definições, Engeström (2007a) diferencia classes de artefatos em termos dos diferentes processos que eles representam. Ele sugere quatro grupos de artefatos que podem ser distinguidos por diferentes funcionalidades: (i) artefatos *what*, usados para identificar e descrever os objetos; (ii) artefatos *how*, usados para guiar e dirigir processos e procedimentos em e dentre objetos; (iii) artefatos *why*, usados para diagnosticar e explicar as propriedades dos objetos; (iv) artefatos *where to*, usados para prever o potencial de desenvolvimento futuro dos objetos. A Figura 18 ilustra os tipos de artefatos, conforme conceituados e hierarquizados.



Figura 18: Tipos de Artefatos
Fonte: Engeström (2007a)

Acerca da hierarquia proposta, Engeström (2007) explica que a parte superior mostra um conjunto de artefatos, entendidos como ‘células germes’, as quais abrem um amplo espectro de aplicações, e a base da pirâmide indica mediadores que normalmente são específicos a determinadas situações.

Em suma, a interação do homem com o mundo é culturalmente mediada, o que significa que os indivíduos utilizam mediadores culturais, os quais carregam consigo a história das práticas humanas, juntamente com o conhecimento prévio e as demais experiências (PRENKERT, 2010). Cole (1998) salienta que os artefatos encerram a própria trajetória de desenvolvimento, a qual é um reflexo de sua forma de utilização. Na migração de uma atividade para outra, conscientemente, os humanos ressignificam os mediadores. Macpherson et al. (2010) ressalta que se deve ter claro que a mediação não é algo arbitrário, mas uma preocupação com a maneira pela qual os artefatos circunscrevem a forma como os seres humanos interagem com a realidade social e material. Artefatos são incorporados em arranjos sociais existentes e possuem significado, uma vez que representam tanto ‘entendimentos passados’ quanto ‘coisas através das quais as interações intersubjetivas ocorrem’.

A análise por sistemas de atividade sugere que há inserção de artefatos que indicam a ação coletiva. Elementos tais como regras e divisão do trabalho são vistos como elementos de

mediação do sistema de atividade coletiva. As regras referem-se aos regulamentos, às normas, às convenções relacionadas ao contexto da atividade que se apresentam de forma tácita ou explícita. Engeström (1990) salienta que as regras devem ser entendidas sob o ponto de vista do sujeito, uma vez que elas normatizam seu comportamento frente ao objeto.

A divisão de trabalho diz respeito à divisão de tarefas entre os sujeitos, às relações hierárquicas existentes, às relações de poder, ao *status* e outros. A noção de divisão do trabalho é oriunda dos estudos de Leontiev acerca da natureza coletiva da atividade. Engeström (1999) sugere que a divisão do trabalho em uma atividade cria posições diferentes para os participantes, os quais carregam consigo diferentes histórias para o contexto em que a atividade está sendo desenvolvida. Isto fica claro ao se retomar a definição de atividade de Leontiev (1978, p. 10):

atividade é o contexto significativo mínimo para entender as ações individuais. Em todas as suas variadas formas, a atividade do indivíduo humano é um sistema criado dentro de um sistema de relações sociais... A atividade de pessoas individuais depende, assim, do seu desenvolvimento social, da posição, das condições que se enquadram à sua sorte, e de um acúmulo de fatores individuais idiossincráticos. A atividade humana não é uma relação entre uma pessoa e uma sociedade que ele confronta. Em uma sociedade que uma pessoa não simplesmente encontra condições externas às quais ele deve adaptar a sua atividade, mas, ao contrário, essas condições sociais trazem em si os motivos e os objetivos de sua atividade, seus meios e modos (grifos do autor).

Em uma comunidade os sujeitos continuamente negociam a divisão do trabalho. Ela significa que as ações de cada indivíduo “somente fazem sentido no contexto da atividade coletiva dos participantes interdependentes” (HATCHER, 2005, p. 256).

Virkkunen e Ristimäki (2012) atentam para o fato de que existem duas dimensões que devem ser consideradas quando se pensa em divisão do trabalho, em um contexto social. A primeira refere-se à divisão de trabalho entre os sistemas de atividades, que diferem uns dos outros de acordo com seu objeto de atividade. Esta dimensão encontra-se associada ao conceito de objeto da atividade, seu motivo social e sua conseguinte definição. A segunda diz respeito à divisão do trabalho entre os membros de uma comunidade de atores. Eles estão envolvidos em uma atividade, reportando-se à definição anteriormente exposta de Leontiev e ao fato de o objeto e o motivo social da atividade conjunta não regularem as ações dos indivíduos diretamente, mas serem conscientemente estruturados para cumprir um tempo e um lugar específicos, relacionados ao objetivo que contribui para a atividade conjunta.

Em uma atividade, as possibilidades para o uso dos artefatos é dependente da posição social dos indivíduos (HASAN, CLORAN 1990), ou seja, da divisão do trabalho. Tanto regras quanto divisão do trabalho são fatores culturais e históricos. As regras dizem respeito a

convenções formais e informais, que direcionam as relações entre os elementos em um sistema de atividade. A divisão do trabalho trata do *strato social*, através dela as responsabilidades entre os indivíduos são estabelecidas. Inseridos nesta preocupação, Pirkkalainen, Kaatrakoski e Engeström (2005) e Engeström (1999) atentam para a dificuldade teórica e empírica de capturar a essência destes elementos, uma vez que tais noções estão intrinsecamente relacionadas. Daniels (2011) sublinha que estes elementos são influenciados pelo sujeito e pela comunidade, bem como pela posição deste sujeito no coletivo, suas vozes e sua agência.

O sujeito e a Comunidade: Sujeitos Individuais e o Coletivo

Sujeito refere-se a um indivíduo, grupo ou subgrupo de pessoas, cujas posições e cujos pontos de vista, ou seja, sua agência, são tomados como perspectivas de análise (ENGESTRÖM, 1987; 2001). Isso quer dizer que o olhar a ser lançado sobre o sistema de atividade será sob a perspectiva dos sujeitos que o compõem, uma vez que são os responsáveis pela realização da atividade e posterior transformação do objeto. Os sujeitos da atividade são os agentes a quem interessa pesquisar, são os principais responsáveis pela transformação do objeto em resultado, dada sua capacidade de ação. A teoria da atividade considera a intencionalidade do sujeito, ou seja, quando o indivíduo age, ele o faz intencionalmente, contribuindo histórica e culturalmente para as práticas, tornando a intenção inerente à ação.

O sujeito é, assim, aquele que constrói o objeto da atividade (ENGESTRÖM; PUONTI; SEPPÄNEN, 2003). No entendimento de Clot (2007), para uma compreensão ampliada do indivíduo, deve-se estender o olhar para o sistema de atividades que ele desempenha em sua vida cotidiana, a pluralidade dos mundos vividos por ele e a possibilidade de exploração/dominação de um pelo outro, a fim de caracterizar a plasticidade do sujeito. Blunden (2007) esclarece que a atividade é o processo através do qual os indivíduos realizam a vida no mundo objetivo, o que eles estão fazendo e como. A relação sujeito-atividade-objeto- existe como um ser vivo qualquer, entendido como 'sujeito', tem uma necessidade externa a si mesmo. Tais categorias são mutuamente constitutivas (BLUNDEN, 2007). São primordiais à definição de sujeito da atividade as considerações feitas por Vygotsky e Leontiev acerca do papel da consciência e, por conseguinte, da formação social da consciência do ser humano. O sujeito é entendido como um agente consciente da transformação do objeto por meio de atividades práticas diárias, bem como dos sistemas de atividade do qual faz parte. Esse entendimento abre espaço para a discussão acerca da agência

individual e coletiva e do papel dessa agência nos sistemas de atividade e suas perspectivas de aprendizagem.

A noção de sistema de atividade fornece uma forma de repensar a agência e reconceitualizar a atividade coletiva. Ela sugere como, através da análise do objeto da atividade e dos seus artefatos mediadores, a agência pode ser vista como localizada nas ações dos indivíduos, grupos e organizações (BLACKLER; REGAN, 2009). No âmbito da teoria da atividade, a agência é compreendida como a habilidade de o indivíduo criar e transformar a própria atividade (VIRKKUNEN, 2006). Virkkunen (2006), com base em Vygotsky, ressalta que a agência tanto origina quanto requer o uso de artefatos, não dependendo apenas da capacidade individual, mas também do acesso à instrumentalidades conceituais e práticas, assim como às normas e relações de colaboração social em uma comunidade. Para entender o comportamento e a causalidade da ação dos indivíduos, Engeström (2006, p.4) propõe um modelo de três camadas: interpretativa, contraditória e agentiva, conforme ilustra a Figura 19.

CAMADAS DE CAUSALIDADE ENVOLVIDAS NA AÇÃO HUMANA			
CAMADA INTERPRETATIVA	Ator na atividade	Leva em consideração, de acordo com uma lógica de ação definida	Se X, então Y. Pensa em termos de regras e leis
CAMADA CONTRADITÓRIA	Como participante de atividades coletivas	É direcionado por motivos contraditórios	Busca de soluções para ações geralmente imprevisíveis.
CAMADA AGENTIVA	Agente potencial e coletivo	Realiza ações propositalmente transformadoras	Invenção e utilização de artefatos para controlar as ações de fora.

Figura 19 – Camadas de Causalidade envolvidas na Ação Humana
Fonte: Engeström (2006, p.4).

A primeira camada, relacionada à interpretação, retrata o indivíduo como tomador de decisões racionais, visto que suas ações estão baseadas na interpretação do que ocorre no mundo real, alicerçam-se, portanto, nas interpretações que o sujeito faz das regras, do significado de sua atividade e da sua lógica de atuação. A segunda camada, a contraditória, refere-se às ações dos indivíduos influenciadas pela existência de múltiplos e diversos motivos contraditórios, os quais são incorporados às atividades. É a camada que reflete o comportamento dos atores como ‘irracional’ e ‘imprevisível’, mesmo quando as ações podem ser explicadas devido à vivência de tais situações contraditórias. A terceira camada retrata os

sujeitos como agentes que intencionalmente transformam suas atividades. A principal diferença entre esta e as camadas anteriores reside no fato de que o sujeito não somente responde passivamente a sua interpretação do meio ou age de forma imprevista e aleatória, mas também age de maneira intencional e com o propósito de mudar e controlar suas atividades.

Sobre a agência coletiva, Engeström (1987, 2001) a localiza no ‘*mix* de relacionamentos’, que tem, como centro, o objeto da atividade, apresentando as tensões sempre presentes que estão no coração dessa dinâmica. Central a esta orientação reside o entendimento de que, embora sejam os indivíduos que vivenciam dilemas, contradições e deficiências de desempenho dos sistemas de atividade, eles trabalham dentro desses sistemas, ou seja, as soluções somente podem ser desenvolvidas coletivamente, em comunidade (BLACKER, 2009).

Em relação aos sujeitos coletivos, Lektorsky (2009) advoga que eles podem ser instituições sociais, sejam grupos sociais menos ou mais constantes; organizações ou grupos temporários, os quais possuem objetivos definidos, sendo desarticulados quando os objetivos são alcançados; associações ou demais tipos de coletividade.

Além da perspectiva do sujeito, a dimensão da comunidade deve ser levada em consideração, uma vez que toda e qualquer atividade humana ocorre sempre dentro de uma comunidade, a qual possui certa divisão de trabalho e é regida por regras. Uma comunidade é formada por um grupo de pessoas, responsáveis por um objeto compartilhado. Ela é, nesse sentido, vista como portadora de uma atividade, sendo que sua forma e seus limites dependem da história concreta do sistema de atividade (ENGESTRÖM et al., 2010). A comunidade também retrata o ambiente físico, bem como o contexto em que a atividade é realizada (MWANZA-SIMWAMI; ENGESTRÖM; AMON, 2009).

O sistema de atividade articula-se de modo a gerar um resultado, através de um processo permeado por sentido e significado. Ou seja, o objeto passa por inúmeras transformações que envolvem distintas questões, artefatos e atividades até se estabilizar como resultado final, que pode ser a geração de novas práticas, a formação de novas comunidades (ENGESTRÖM, 1987). O resultado é visto como a consecução do desejo vislumbrado a partir de um objeto (MUKUTE; LOTZ-SISITKA, 2012). O Quadro 9 mostra uma síntese dos elementos que formam o sistema de atividade.

Elemento	Definição	Autores
Sistema de atividade	Mostram o <i>locus</i> no qual a cognição humana é distribuída, uma vez que pode ser considerado o contexto no qual ações, operações e atividades são desenvolvidas. São o espaço para a compreensão da prática cotidiana. Os sistemas de atividade são a unidade mínima de análise para a compreensão de como um sujeito articula esforços coletivos no sentido de alterar um objeto.	Cole e Engeström, (1993); Hutchins (2000)
Sujeito	Indivíduo que está desempenhando a atividade, que a vivencia, experiencia. É sob o ponto de vista do sujeito que o sistema de atividade é analisado. Indivíduo que desempenha atividades práticas sociais e coletivas, de forma consciente, cuja agência é tomada como ponto de partida para as análises em questão.	Leontiev (1978a, b); Engeström (1987; 2001),
Objeto	Parcialmente dados, parcialmente compartilhados. É a transformação do objeto que dá existência ao sistema de atividade coletiva. É a transformação do que se espera produzir, o resultado. Ferramenta de análise que permite compreender não somente o que os indivíduos estão fazendo mas também os motivos da realização.	Engeström e Blackler (2005); Kuuti (2010); Kaptelinin (2005), Leontiev (1978a, b).
Artefatos	Meios culturais. Ferramentas e sinais que os indivíduos internalizam, durante a socialização, através da participação em atividades comuns com outros humanos. Não são somente materiais, mas também sociais ou cognitivos (como procedimentos, heurísticas e <i>scripts</i> , rotinas e linguagens), desde que estejam envolvidos na transformação da prática da atividade. Incluem ferramentas, procedimentos, regulamentos, processos, conceitos e práticas aceitas.	Vygotsky (1991) Mietinen e Virkkunen (2005); Omicini e Ossowski (2004); Mcpherson et al (2010)
Regras	Referem-se aos regulamentos, às normas, às convenções relacionadas ao contexto da atividade que se apresentam de forma tácita ou explícita. Devem ser entendidas sob o ponto de vista do sujeito, uma vez que elas normatizam o comportamento deste frente ao objeto. De forma geral, as regras dizem respeito a convenções formais e informais, que direcionam as relações entre os elementos em um sistema de atividade.	Engeström (1987; 1990; 2001); Virkkunen e Ristimäkki (2012)
Divisão do Trabalho	Divisão de tarefas entre os sujeitos, relações hierárquicas existentes, relações de poder, <i>status</i> e outros. A atividade depende de seu desenvolvimento social e da posição que os indivíduos ocupam, uma vez que esses fatores trazem em si motivos e objetivos, meios e modos de realização da atividade. A divisão do trabalho também determina as possibilidades para o uso dos artefatos, é dependente da posição social dos indivíduos.	Engeström (1987; 1990; 2001); Virkkunen e Ristimäkki (2012); Hasan (2001)
Comunidade	Toda e qualquer atividade humana ocorre sempre dentro de uma comunidade, a qual possui certa divisão do trabalho e é regida por regras, constituída por um grupo de pessoas, responsáveis por um objeto compartilhado. A comunidade transforma o objeto, é responsável pela atividade. A comunidade é 'portadora' de uma atividade, sendo que sua forma e seus limites dependem da história concreta do sistema de atividade.	Engeström et. al. (2010); Engestrom (1987; 2001)
Resultado	Processo permeado de sentido e significado. O resultado é visto como a consecução do desejo vislumbrado a partir de um objeto.	Mukute e Lots Sisika (2012)

Quadro 9 – Elementos básicos de um sistema de atividade.

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados.

Dada à compreensão dos elementos que compõem a atividade humana e da própria noção de coletividade que o sistema como um todo assume, a terceira geração avança no sentido de desenvolver estudos que busquem aprofundar o desenvolvimento de ferramentas conceituais para entender o diálogo com outras perspectivas, bem como as redes formadas

mediante as interações entre distintos sistemas de atividade. Wertsch (1991) e Bakhtin (1981) ampliam o quadro teórico proposto por Vygotsky (ENGESTRÖM, 2001). No entanto, o expoente dos estudos da terceira geração da teoria da atividade é encontrado nos trabalhos de Yrjö Engeström. A terceira geração é a mais significativa em termos de avanços teóricos em relação às anteriores e é a que tem recebido maior atenção nos últimos anos. No entendimento de Engeström (2009, p. 308):

a terceira geração da teoria da atividade expande a análise tanto para cima quando para baixo, para dentro e para fora. Movendo-se para cima e para fora, ela trata dos múltiplos sistemas de atividades interconectados com seus objetos parcialmente compartilhados e por vezes fragmentados. Movendo-se para baixo e para dentro, aborda assuntos como subjetividade, experiência, identidade e compromisso moral.

Esta corrente busca expandir o modelo básico para incluir sistemas de atividades que interagem entre si, formando redes complexas de atividades, uma vez que, no mundo real, tais sistemas não existem de modo isolado, mas em relação. Eles se sobrepõem e se interceptam, formando redes complexas de atividades, conforme vislumbrado na Figura 20.

Conforme salienta Daniels (2011), a terceira geração da teoria da atividade pretende desenvolver ferramentas conceituais para entender os diálogos, as várias perspectivas e redes de interação dos sistemas de atividade. Tais redes são possíveis visto que elas estão envolvidas na coprodução de um objeto coletivo significativo no contexto de ambos os sistemas de atividades envolvidos (ENGESTRÖM, 2001). A ideia de redes de atividade em que as contradições e lutas acontecem na definição dos motivos e objeto da atividade exige uma análise de poder e controle dentro do desenvolvimento de sistemas de atividade (DANIELS, 2011).

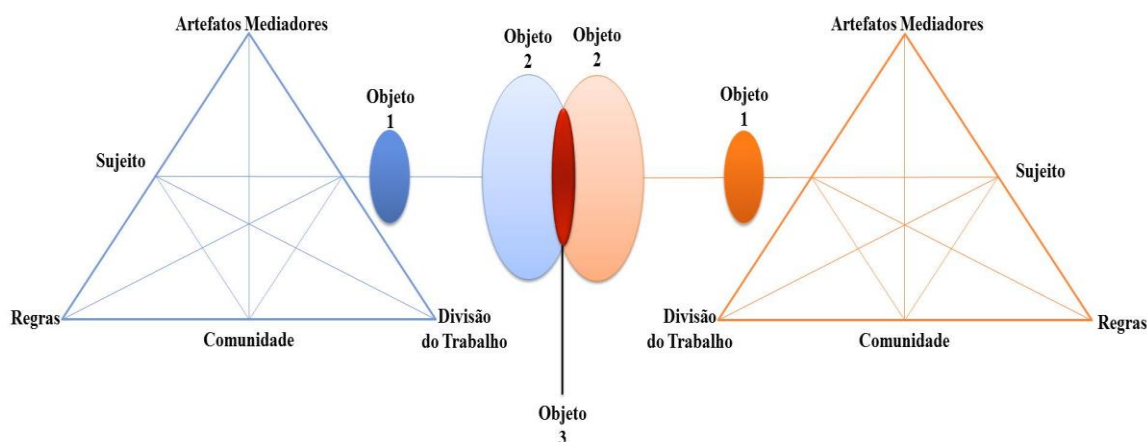


Figura 20 – Terceira Geração da Teoria da Atividade
Fonte: Adaptado de Engeström (2001)

O movimento em redes de atividades indica a transformação de um objeto, a formação de um conceito, mediante interações. Segundo Engeström (2001), o objeto ‘move-se’ do estado inicial cru, irrefletido, dado situacionalmente, (objeto 1) para um objeto dotado de sentido, construído coletivamente pelo sistema de atividade (objeto 2) e para um objeto potencialmente compartilhado ou construído coletivamente (objeto 3). O autor ressalta que o objeto da atividade é um ‘alvo em movimento’, não redutível a objetivos conscientes de curto prazo.

Essa geração também apresenta a preocupação com o que Engeström et al. (2005) denominam *concept formation* – formação de conceitos através das interações realizadas em redes complexas de atividades. Um conceito cristaliza a evolução da idealização e generalização da experiência humana e constitui um importante tipo de mediador cultural da ação humana (VIRKKUNEN; RISTIMÄKI, 2012). Virkkunen e Ristimäki (2012) explicam que, ao utilizar uma ferramenta, o sujeito define o sujeito e o objeto que estão em interação, bem como a interação que será desenvolvida entre eles, a qual transforma o objeto e revela suas propriedades, tanto na ferramenta quanto no objeto, visto que tais propriedades não são perceptíveis sem que esta interação ocorra, mas podem ser capturadas por meio de um conceito. Os mesmos autores destacam que a forma como o conceito é utilizado é determinada parcialmente pelo conceito e parcialmente pelo objeto e pela situação. Entretanto, discrepâncias podem ocorrer entre o artefato mediador e o objeto atual, o que pode ocasionar um *redesign* do artefato (LEONTIEV, 2005), ou seja, uma modificação para cumprir os propósitos da atividade.

De acordo com Vygotsky (1981), a formação de conceitos é um processo direcionado ao objetivo, iniciado pelo surgimento de um problema que não pode ser resolvido de outra maneira senão pela formação de um novo conceito. Para Virkkunen e Ristimäki (2013), em uma lógica formal, a formação de conceitos é entendida como um processo de classificação: as qualidades externas são comuns a um grupo de objetos e separadas de outros, sendo identificadas entre si por meio de comparação.

De forma geral, a teoria da atividade está embasada em cinco princípios globais, intrinsecamente relacionados (ENGESTRÖM; 1987; 2001). No primeiro princípio, um sistema de atividade coletivo, mediado por artefatos e orientado ao objeto, visto em suas relações de rede, é tomado como a unidade principal de análise. Isso quer dizer que, somente a partir das atividades, ações e operações possuem sentido e, dessa forma, podem ser compreendidas. Este princípio mostra que toda e qualquer atividade humana encontra-se voltada à transformação de um objeto.

O segundo princípio é denominado *multi-voicedness* dos sistemas de atividade, ou seja, a característica polifônica que estes possuem. A ideia de polifonia – múltiplas vozes – é originária dos trabalhos de Bakhtin (1981), principalmente o conceito de heteroglossia, entendido como a interação de múltiplas perspectivas individuais e sociais. Para Engeström (2001), a importância da aplicabilidade desse conceito à sua abordagem reside na integração de todas as vozes conflituosas e complementares dos diferentes grupos e estratos que compõem um sistema de atividade. Os conceitos de Bakhtin (1981) estão inseridos e devem ser compreendidos de acordo com sua perspectiva dialógica.

Alicerçado neste princípio, um sistema de atividade é sempre uma comunidade de múltiplos pontos de vista, tradições e interesses. A divisão do trabalho em uma atividade cria posições diferentes para os participantes, os quais realizam ‘as próprias histórias diversas’, e do sistema de atividade em si, que carrega múltiplas camadas e vertentes da história gravada em seus artefatos, regras e convenções. O *multi-voicedness* é multiplicado em redes de interação de sistemas de atividade. É uma fonte de problemas e uma fonte de inovação, exigindo ações de tradução (translação) e negociação.

O terceiro princípio refere-se ao pressuposto da historicidade. Os sistemas de atividade tomam forma e transformam-se durante longos períodos. Seus problemas e potencialidades só podem ser entendidos face à própria história. A história em si precisa ser estudada como a história local da atividade e seus objetos, e como a história das teorias e ferramentas que moldaram a atividade. O princípio da historicidade evoca a ideia de reflexividade com que devem ser tratados os sistemas de atividade (LEKTORSKY, 2009).

O quarto princípio é o papel central das contradições como fontes de mudança e desenvolvimento. Aqui, se salienta que contradições não possuem o mesmo significado que problemas, conflitos e paradoxos. Contradições são tensões estruturais historicamente acumuladas dentro e entre sistemas de atividade, ou seja, o que torna única a definição de contradição utilizada na teoria da atividade é o fato de ser ela originária de um contexto sócio-histórico definido (GROLEAU et al, 2012).

Considerando-se a dialética marxista e sua influência na CHAT, as contradições estão associadas ao contexto histórico do sistema capitalista. Em um sistema capitalista, a principal contradição ocorre entre o valor de uso e valor de troca das mercadorias. Engeström (1987) diz que, quando um bem ou serviço é produzido, ele possui um valor de uso: homens produzem aquilo que eles precisam para sua própria utilização. Entretanto, este mesmo bem ou serviço detém igualmente um valor de troca e os homens o produzem para a venda. Esta contradição existe em todo e qualquer sistema de atividade das sociedades capitalistas e não

pode ser eliminado ou descartado. A contradição primária se baseia, portanto, na crítica à dimensão econômica específica do sistema capitalista.

Essa é a contradição principal que permeia todos os elementos dos sistemas de atividades dentro desse macrosistema de produção. Sobre as contradições, Engeström (2008b,p. 27) explica que:

as contradições podem ser identificadas como tipicamente tensões entre dois ou mais componentes do sistema. Essas contradições interiores emergem quando uma componente muda ou se desenvolve para além da lógica operacional dos outros componentes, inicialmente devido à interação com e influência de outros sistemas de atividade.

Engeström (2008) salienta que as contradições não são apenas características inevitáveis da atividade, elas são o que garante sua dinamicidade, seu desenvolvimento. De acordo com Ilyenkov (1977, p.303), através das contradições resultam as mudanças e o desenvolvimento das atividades, uma vez que elas são o princípio de sua ‘automovimentação’, a forma como o desenvolvimento é alcançado.

Cole e Engeström (1993) esclarecem que as atividades são sistemas abertos. Quando um sistema de atividade adota um novo elemento a partir do exterior (por exemplo, uma nova tecnologia ou um novo objeto), leva, muitas vezes, a uma contradição, em que algum elemento ‘antigo’ (por exemplo, as regras ou a divisão do trabalho) colide com o novo. Tais contradições geram perturbações e conflitos, mas também tentativas inovadoras para alterar a atividade. Tendo em vista que as atividades não são unidades isoladas, mas ‘nós’ em uma estrutura de redes e hierarquias, estão propensas à influência de outras atividades e de mudanças no ambiente (KUUTTI, 1996). Neste contexto, segundo Kuutti (1996), a teoria da atividade usa o termo contradição para indicar um ‘desencaixe’ entre e dentre os elementos de um sistema de atividade, entre diferentes atividades, ou entre diferentes fases do desenvolvimento de uma atividade. As contradições manifestam-se como problemas, rupturas, colapsos e confrontos. A CHAT entende essas contradições como fontes de desenvolvimento.

Ao analisar o sistema de atividades, Engeström (1987) ressalta que é possível encontrar quatro tipos principais de contradições, de acordo com seu grau de envolvimento com as atividades do sistema – primárias (1), secundárias (2), terciárias (3) e quaternárias (4) – conforme pode ser visualizado na Figura 21.

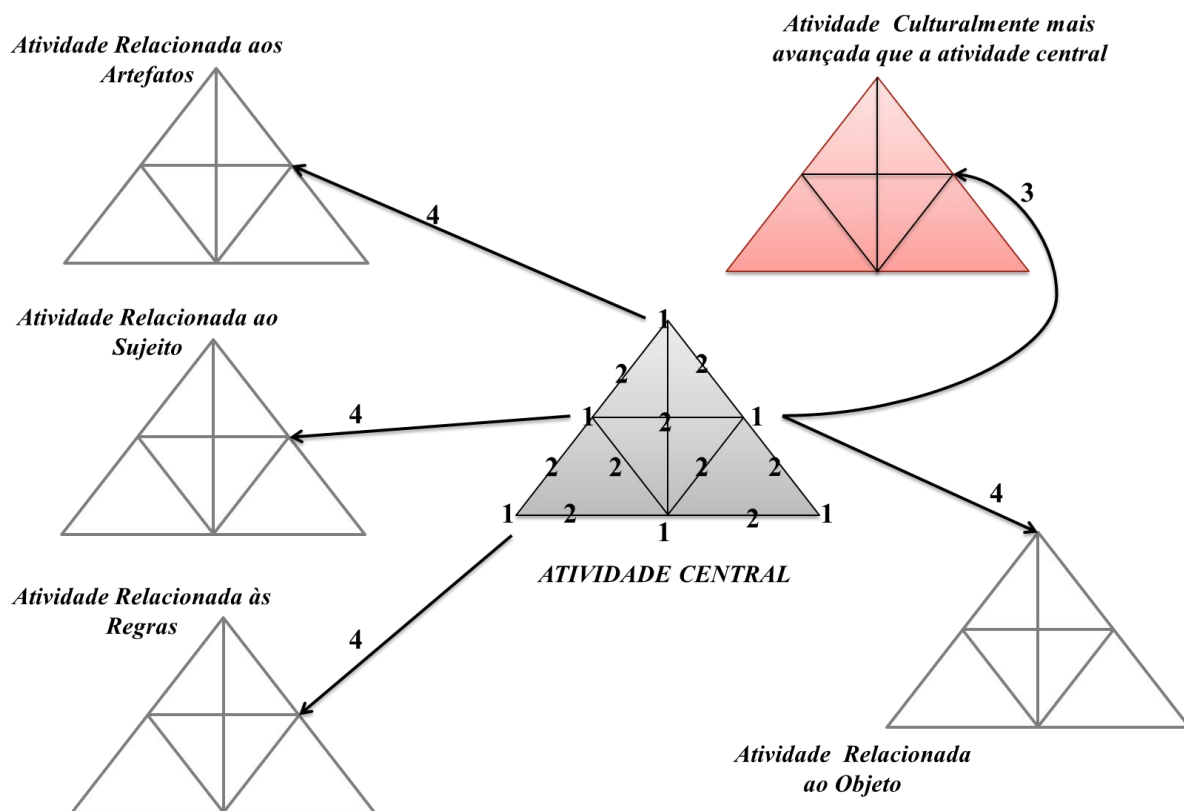


Figura 21 – Contradições dos Sistemas de Atividades
Elaborado a partir de Engeström (1987, p.69).

Contradições primárias são aquelas que existem para cada elemento de uma atividade, em uma relação ‘dele para com ele próprio’, estando associada aos princípios que fundamentam as ações dos sujeitos. É a primeira fonte de instabilidade da atividade e evidencia-se quando os indivíduos estão em situações nas quais precisam decidir entre o valor de uso e o valor de troca de algo como mercadoria. As contradições secundárias surgem entre um elemento e outro, emergindo quando há interferência de fatores externos à atividade.

Contradições terciárias são contradições que surgem quando os elementos da atividade entram em contato com elementos de outra atividade do sistema, ou seja, com seu objeto ou com seu motivo de realização, e estes são mais avançados culturalmente. O quarto e último tipo de contradição é aquele que emerge da interação entre a atividade central e as ‘atividades vizinhas’ – *neighbor activities* – internas ao sistema em questão ou de outros sistemas de atividade.

As atividades vizinhas incluem, em primeiro lugar, todas as atividades em que os objetos e os resultados imediatos da atividade central encontram-se incorporados (ou seja, são atividades-objeto). Em segundo, elas incluem as atividades que produzem os instrumentos-chave para a atividade central (atividades produtoras de instrumentos), os exemplos mais conhecidos desta categoria são a ciência e a arte. Em terceiro, incluem atividades como

educação e escolaridade para os sujeitos da atividade. Em quarto, incluem a administração e a legislação (atividades produtoras de regras). Naturalmente, as atividades vizinhas também incluem as atividades centrais que, de alguma forma, seja por um período curto ou longo de tempo, estão conectadas ou relacionadas com a atividade central (ENGESTRÖM, 1987).

Na ótica de Virkkunen e Ristimäki (2012), na atual economia de mercado, a sustentabilidade de uma atividade somente é possível quando o conceito integrativo da atividade resolve, de uma forma ou de outra, as demandas colocadas sobre os elementos da atividade como *commodities* de troca (valor de troca), bem como sobre os elementos funcionais do sistema (valor de uso). O conceito integrativo, na visão destes mesmos autores, também necessita resolver as demandas contraditórias que a produção e o consumo colocam sobre o objeto da atividade.

As contradições podem ser utilizadas como ferramenta de intervenção por parte do pesquisador, o qual pode auxiliar os participantes da atividade a enfrentar as contradições secundárias e, coletivamente, encontrar novas formas de organização, no sentido de resolver as tensões experimentadas (ENGESTRÖM, 2005). Durante o processo de interação, é possível que ocorra um ‘desconforto’, em ambas as atividades, capaz de gerar novas ações, as quais podem levá-las ao desenvolvimento. Esse movimento de interação-desconforto-desenvolvimento possibilita a reconceituação dos elementos da atividade, e é essa reconceituação que leva à expansão atividade em si (ENGESTRÖM, 1987).

O quinto princípio da teoria da atividade refere-se à possibilidade de ocorrência de transformações expansivas nos sistemas de atividade, mencionado anteriormente, nas contradições quaternárias, sendo a base para a teoria de aprendizagem expansiva. A Figura 22 sintetiza os princípios centrais da teoria da atividade.

Princípios da Teoria da Atividade

1. A unidade de análise é o sistema de atividade coletivo, mediado por artefatos e orientado ao objeto, em um rede de relações com outros sistemas de atividades
2. Atividades são polifônicas, nexos de distintos pontos de vista, tradições e interesses. Muitas camadas de história são incorporadas às regras e divisão do trabalho. O aspecto polifônico do sistema de atividade é fonte de contradições e inovações.
3. Sistemas de atividades tomam forma e se desenvolvem durante longos períodos, e devem ser analisados face a sua história local, objetos, resultados e genealogia dos artefatos conceituais que atuaram na sua formação ao longo do tempo
4. Contradições em e dentre sistemas de atividades são fontes potenciais de mudança e desenvolvimento
5. Sistemas de atividade têm o potencial para transformações expansivas, que ocorrem através de períodos relativamente longos de transformações qualitativas

Figura 22 – Síntese dos Princípios da Teoria da Atividade
 Fonte: Elaborado a partir de Engeström (2001)

Outro importante conceito associado às contradições é o dos ‘distúrbios’ – *disturbances* – ou perturbações da atividade. Aqui, é importante diferenciar este conceito daquele de contradições do sistema de atividade. Distúrbios ou perturbações podem ser entendidos como desvios em relação ao curso normal da atividade, podendo estar relacionados às contradições subjacentes ao desenvolvimento dos sistemas (ENGESTRÖM; MAZZOCCO 1994; ENGESTRÖM, 2009). Ressalta-se que a compreensão dos distúrbios ou perturbações da atividade abre espaço para o entendimento da constante negociação e da resolução de problemas que caracterizam sistemas polifônicos (FOOT, 2001) e, desta forma, “distúrbios são inevitáveis e constituem a força motriz por trás da mudança” (ILYENKOV, 1982, p. 82). Em outras palavras, “os sistemas de atividade são mais bem vistos como formações complexas nas quais o equilíbrio é uma exceção e as perturbações são a regra e a engrenagem da mudança” (COLE; ENGESTRÖM, 1993, p. 8).

No escopo da teoria da atividade, a análise das perturbações é um modo de encontrar contradições históricas e estruturais presentes nas práticas (WARMINGTON et al., 2006). Por outro lado, há dificuldade em lidar com as perturbações, dada sua natureza situada, visto que ela emerge como um ‘problema’ ou ‘tensão’ apenas quando o indivíduo experimenta uma questão problemática, podendo ser esquecida imediatamente e vir à tona em seguida. Assim, cada indivíduo tem a própria percepção do que é um problema, e tais percepções não são

necessariamente compartilhadas (HELLE, 2000).

Desta forma, são uma espécie de crise pessoal e interpessoal e afetam as ações individuais no curto prazo (ENGESTRÖM, 1987). Em outras palavras, o *status* das perturbações se altera, na medida em que artefatos, processos e produtos são vistos sob uma perspectiva sistêmica. A teoria da atividade, na análise das perturbações no local de trabalho, fornece um método utilizado para descobrir profundas tensões subjacentes - contradições - dentro do sistema de atividade e em uma rede de sistemas de atividade. A análise de distúrbios e contradições é crucial, uma vez que mostra as possibilidades de mudança, para a zona de desenvolvimento proximal (VYGOTSKY, 1978). Aparecem, assim – sob a forma de obstáculo, dificuldade, fracasso, desacordo ou conflito (ENGESTRÖM, 1996) – erros ou mal entendidos (ENGESTRÖM, 1992). Envolvem também desacordos, conflitos, desentendimentos e rupturas na comunicação (ENGESTRÖM, 1987).

Acrescenta-se a esta discussão a proposta de Engeström e Sannino (2011), acerca das manifestações discursivas de contradições e tensões. Os autores discutem sistematicamente quatro tipos de manifestações discursivas de contradições, a fim de clarificar os conceitos de perturbações e distúrbios, possibilitando ferramentas para a análise empírica:

- dilemas: tradicionalmente estudados em psicologia social como processos de compreensão de tomada de decisão, raciocínio moral, representações sociais e ideologias. Caracterizam o pensamento e a conduta diária. São expressões ou trocas de avaliações incompatíveis, quer entre pessoas ou dentro do discurso da mesma pessoa, manifestadas através da utilização de expressões vagas e hesitações, como ‘por um lado... por outro lado’ e ‘sim, mas’. Em um discurso contínuo, um dilema normalmente é reproduzido por meio de negação ou reformulação;
- conflitos⁷: apresentam-se na forma de resistência, desacordo, argumentação e crítica. São manifestos verbalmente, quando os participantes do diálogo se opõem aos pronunciamentos ou às ações uns dos outros, de forma sucessiva. São expressões comuns que indicam o conflito: ‘não’ ‘eu discordo’ e ‘isto não é verdade’;
- conflitos críticos: situações nas quais as pessoas enfrentam dúvidas internas

⁷ Engeström e Saninno (2011) adotam o conceito de De Dreu e Van de Vliert (1997), os quais entendem que o conflito ocorre quando um indivíduo ou um grupo se sente afetado negativamente por outro indivíduo ou grupo, por exemplo, em decorrência de interesses divergentes ou comportamentos incompatíveis.

que as paralisam face a motivos contraditórios ou situações insolúveis para o indivíduo sozinho, sendo, pois, uma situação de impossibilidade ou ininteligibilidade. Na interação social, os conflitos críticos envolvem sentimentos de violação, de culpa. Discursivamente, tomam forma de relatos emocionais, pessoais e morais, frequentemente empregando metáforas fortes. A resolução de conflitos críticos assume a forma de encontro de novo sentido pessoal e de negociação de novo significado para a situação inicial e, muitas vezes, toma a forma de libertação ou emancipação pessoal;

- vínculos duplos (*double binds*): são processos em que os atores enfrentam repetidamente alternativas urgentes e igualmente inaceitáveis em seus sistemas de atividade, aparentemente sem resolução. Tais processos repetitivos tendem a se agravar, ocasionando crises com consequências imprevisíveis. No discurso, duplos vínculos são normalmente expressos pelo primeiro por meio de perguntas retóricas que indicam um ‘beco sem saída’, a necessidade de agir e, simultaneamente, a impossibilidade percebida de ação. Esta impossibilidade é comumente expressa com a ajuda de perguntas retóricas do tipo: ‘O que podemos fazer?’ A *double bind* é tipicamente uma situação que não pode ser resolvida por um único indivíduo. Sua elaboração normalmente envolve uma tentativa na transição do ‘eu’ individual para o coletivo ‘nós’, como ‘devemos’, ‘nós temos que’, com um sentido de urgência. A resolução deste tipo de perturbação requer a prática da ação transformadora e coletiva que ultrapassa as palavras, sendo, muitas vezes, acompanhada por expressões como ‘vamos fazer isso’.

A Figura 23 fornece a síntese das manifestações discursivas.

Manifestação	Característica	Dicas Linguísticas
Vínculos Duplos	Enfrentamento de alternativas urgentes e igualmente inaceitáveis no sistema de atividade. Resolução: transformação prática (além das palavras)	“nós” “nos” “nós devemos” “nós temos que” Questões urgentes e retóricas, expressões de desamparo “nos deixe fazer isto” “nós iremos fazer isto”
Conflitos Críticos	Enfrentamento de motivos contraditórios na interação social, sentimento de culpa ou violação. Resolução: encontrar um novo sentido pessoal e negociar um novo significado	Relatos pessoais, emocionais, morais; estrutura narrativa, metáforas vividas. “Hoje eu vejo que”
Conflitos	Argumentação, crítica. Resolução: encontrar um novo compromisso, submissão à autoridade ou à maioria	“não”, “eu discordo”, “isto não é verdade” “sim, isto eu posso aceitar”
Dilemas	Expressão de troca ou avaliações incompatíveis Resolução: negação, reformulação	“Por um lado... Por outro lado”, “sim, mas” “Eu não quis dizer isso” “Na verdade, eu quis dizer”

Figura 23 - Manifestações Discursivas
Fonte: Elaborado com base em Engeström e Sannino (2011)

2.4.1.2 A Aprendizagem Expansiva: Compreendendo a Dinâmica das Atividades

Para Engeström e Sannino (2012), o foco de análise da teoria da aprendizagem expansiva é o processo de aprendizagem por meio do qual os próprios sujeitos da aprendizagem são transformados, através de um sistema de atividade ou rede de sistemas de atividade que parte do individual ao coletivo. A aprendizagem expansiva leva à formulação de um objeto novo, expandido, bem como a um novo padrão de atividade para esse objeto.

De acordo com Engeström (2001, p. 139), o objeto de uma atividade de aprendizagem expansiva é todo o sistema de atividade ao qual os sujeitos estão subordinados, produzindo novos padrões de atividade. Face a este entendimento, a aprendizagem expansiva é vista como uma ruptura, um nascimento de uma atividade culturalmente mais avançada que a atividade central. O autor trata a aprendizagem expansiva como ‘a aprendizagem daquilo que ainda não está lá’. Ela é, dessa forma, um processo dinâmico, por meio do qual os agentes transformam as atividades e a si próprios. A transformação expansiva, no entendimento de Engeström (2001), é realidade quando o objeto e o motivo da atividade são reconceitualizados, a fim de envolver um horizonte mais amplo de possibilidades que os modos de atividades anteriores. A teoria da aprendizagem expansiva parte do pressuposto de que os indivíduos estão continuamente engajados em processos de aprendizagem e que, na maioria dos casos, o objeto dessa aprendizagem é algo não estável, tampouco claramente definido. O termo expansão é empregado no sentido de remeter ao entendimento de que a aprendizagem é um movimento

que leva à formação de conhecimentos e de novos conceitos, que até então não existiam, bem como à criação de novos objetivos da atividade coletiva.

A aprendizagem, na perspectiva da CHAT, é vista como ocorrendo por meio de dois processos principais: internalização e externalização. A externalização acontece quando uma pessoa ou um grupo de indivíduos cria um conhecimento novo ou novas soluções para um problema. A internalização ocorre quando um indivíduo ou grupo atribui sentido ao contexto cultural existente em suas relações sociais, pensamentos e ações. De forma geral, a aprendizagem expansiva é o movimento de aprendizagem que envolve tanto os processos de internalização quanto os de externalização (ENGESTRÖM, 1999).

Uma das influências da abordagem da aprendizagem expansiva é encontrada nos trabalhos de Davydov (ENGESTRÖM, 1987; 2001; ENGESTRÖM; SANNINO, 2012). Davydov (1990) traça sua abordagem a partir da teoria desenvolvimental, aprofundando os conceitos de atividade desenvolvidos por Leontiev, centrando na noção de atividade de aprendizagem, que visa ao domínio do conhecimento teórico, principalmente no que se refere ao domínio de símbolos e instrumentos culturais. Estas duas premissas básicas (teoria desenvolvimental e atividade de aprendizagem) encontram-se alicerçadas no entendimento que Davydov (1990) possui acerca da formação de conceitos. Para ele, o pensamento teórico se caracteriza como o método de ascensão do abstrato ao concreto, conforme preconiza o método dialético. Concreto e abstrato são aqui entendidos como objetos do pensamento, que estão em movimento duplo na mente humana.

O concreto é o que realmente existe, ou seja, o real atribuído de significado pelo pensamento. Significa o ‘todo’ desenvolvido, a interconexão, a unidade de diferentes aspectos, ou seja, é o sinônimo para o papel determinante do todo no que diz respeito a suas partes, características e aspectos. O abstrato é a mediação mental frente à realidade empírica, um fragmento, uma parte do todo que existe em relativa independência (DAVYDOV, 1990). Não se trata de pensar apenas abstratamente com um conjunto de proposições fixas, mas de uma instrumentalidade mediante a qual se desenvolve uma relação inicial com o mundo (LIBÂNEO, 2006).

O método de ascender do abstrato ao concreto é um traço marcante tanto na abordagem de Davydov quanto na teoria da aprendizagem expansiva (ENGESTRÖM; SANINNO, 2010). Engeström e Sannino (2012) explicam que este é um método para capturar a essência do objeto, traçando e reproduzindo teoricamente a lógica de seu desenvolvimento e de sua formação histórica através da manifestação e da resolução de suas contradições internas. Um novo conceito teórico é inicialmente produzido na forma de uma relação abstrata

simples e explicativa. Tal abstração inicial é enriquecida e transformada em um sistema concreto de múltiplas manifestações, em constante desenvolvimento, sendo esta ideia simples e abstrata transformada em um objeto complexo, em uma nova prática, mediante uma atividade de aprendizagem. Esta atividade, entendida como aprendizagem expansiva de aprendizagem, conduz à formação de conceitos teóricos concretos, com riqueza sistêmica e multiplicidade de manifestações (ENGESTRÖM; NUMMIJOKI; SANNINO, 2012).

Outra influência importante é encontrada nos trabalhos de Gregory Bateson, principalmente no que se refere aos níveis de aprendizagem. Para Bateson (1972), a aprendizagem é um processo comunicacional e que não pode ser desvinculado de seu contexto. O autor distingue três níveis de aprendizagem: (i) aprendizagem I, como o processo que se refere basicamente ao condicionamento do comportamento; (ii) aprendizagem II, que se refere à aquisição de regras fundamentais e padrões de comportamento; (iii) aprendizagem III, a partir da qual o indivíduo inicia a questionar radicalmente o sentido e o significado do contexto, para construir uma alternativa mais ampla de contexto, sendo este processo de esforço coletivo. No âmbito da proposta de Bateson (1972), a aprendizagem de terceiro nível consiste em modificar as premissas nas quais as aprendizagens de nível I e II encontram-se alicerçadas. Os indivíduos, nesse contexto, necessitam chegar à aprendizagem de nível III, quando contradições, inadequações, bloqueios ocorrem no nível imediatamente inferior, conduzindo, assim, à necessidade de reformular os preceitos que regem os modelos de comportamento.

Em referência à perspectiva de Bateson (1972), Engeström (2001) explica que a aprendizagem de terceiro nível, assim como a aprendizagem expansiva, é desencadeada por exigências contraditórias impostas aos participantes pelo contexto. Engeström (1987, 2001) ultrapassa a proposta de aprendizagem de terceiro nível de Bateson (1972), aprofundando o conceito e o transformando em um *framework* sistemático.

A teoria da aprendizagem expansiva dirige seu foco de análise para o processo de aprendizagem, através do qual cada sujeito de aprendizagem deixa de ser um sistema de atividade individual e passa a ser um sistema coletivo ou uma rede de sistemas de atividade. (ENGESTRÖM; SANNINO, 2012). Ela se manifesta através de mudanças no objeto da atividade, que levam a transformações qualitativas e à sua expansão, transformando o sistema de atividade como um todo. A expansão é geralmente vista como um desenvolvimento no objeto, podendo ser ou não positiva (PUONTI, 2004; ENGESTRÖM; SANNINO, 2012), em múltiplas dimensões de análise.

Uma gama de estudos tem se dedicado a compreender as múltiplas formas que a

expansão do objeto da atividade pode assumir (ENGESTRÖM; PUONTI, 2004; ENGESTRÖM; SANNINO, 2012). Engeström e Hasu (2000), através de análise empírica, identificaram quatro dimensões na análise da expansão do objeto da atividade: socioespacial (quem mais deve ser incluído?); antecipação-temporal (quais passos anteriores e futuros devem ser considerados?); moral-ideológica (quem é responsável e quem decide?); sistêmica-desenvolvimental (como isto irá moldar o futuro da atividade?).

Merece destaque o estudo de Engeström, Puonti e Seppänen (2003). Eles entendem que a criação, o domínio e a manutenção de objetos ‘expandidos’ é um desafio exigente e contraditório para todas as partes envolvidas, uma vez que tais objetos requerem, geram e são criados através de novos tipos de instrumentalidades (mediadores). Os referidos autores investigam como se dá a expansão de objetos e as instrumentalidades envolvidas em três casos empíricos. Eles atentam principalmente para a dimensão temporal e socioespacial. Na dimensão temporal, a construção de novas instrumentalidades e, por conseguinte, a expansão do objeto da atividade ocorre através de uma ‘remediação’, isto é, da modificação do artefato durante a atividade, do instantâneo e do longo prazo, ou seja, da combinação entre o planejamento de longo prazo e a rápida resposta às mudanças, a surpresa e a emergência *versus* o planejamento e a estabilidade, a velocidade e o ritmo (ENGESTRÖM; PUONTI; SEPPÄNEN, 2003). A dimensão socioespacial exige uma reconceitualização do lugar e do espaço. O espaço do fluxo de informação necessita ser ‘cruzado’ por ‘linhas de fuga’, por ‘trilhas’ concretas entre os lugares. Ou seja, os indivíduos se movem de um lugar para outro, e, durante este movimento, estabelecem facilmente ‘caminhos’ que podem ser seguidos novamente.

Nesta mesma linha, Kärkkäinen (1999) estudou a expansão do objeto da atividade, a partir de perturbações e *turning points*, através de um estudo longitudinal acerca do planejamento da equipe de professores e da implementação do currículo, em uma escola primária, na Finlândia. Ele identificou os *clusters* de perturbação, em conjunto com o questionamento e a interação de diferentes vozes, como indicadores de *turning points*. Aglomerados de perturbação são aglomerados de dilemas, perturbações e as tentativas de inovação do discurso da equipe (ENGESTRÖM, 1991). Kärkkäinen identificou diferentes tipos de *turning points* na formação de objeto: alargamento do objeto em termos de espacialidade, temporalidade e profundidade; estreitamento do objeto; mudança do objeto; desintegração do objeto.

A expansão do objeto em termos de profundidade ocorreu quando "a equipe elaborou e criou o conceito de *team-working* e também avaliou e reelaborou sobre o conceito de modo

que a dimensão ideológica do objeto tornou-se mais profunda" (KÄRKKÄINEN, 1999, p. 191). O autor também argumenta que a tensão entre o controle dos alunos e o oferecimento de opções resultou na elaboração de uma nova pedagogia pela equipe, enfatizando a facilitação da aprendizagem dos alunos. A expansão espacial envolveu tentativas dos professores para expandir a colaboração da equipe.

Central a esta ideia reside o conceito de ‘remediação’ dos artefatos da atividade coletiva. Por remediação, ou reinstrumentalização entende-se a ressignificação do artefato ou ferramenta que está sendo desenvolvido ou utilizado na atividade coletiva, sendo este o processo que ocasiona a composição de novas tarefas e metas, visto que o artefato de mediação não é somente amplificado, mas expande as possibilidades (COLE; GRIFFIN, 1980; LATOUR, 2005).

A expansão de um objeto, todavia, não implica necessariamente quebra abrupta com o passado, uma mudança total do objeto existente por um novo. A expansão tanto transcende quanto mantém algumas dimensões do objeto anterior, assim como não é limitada às dimensões tempo e espaço. Ela abre um espaço para a problematização de aspectos referentes às dimensões ideológicas e éticas, de poder e responsabilidade, bem como às sistêmicas-desenvolvimentais que conectam as ações individuais diárias às transformações históricas coletivas (ENGESTRÖM; SEPPÄNEN; PUONTI, 2004).

Segundo o entendimento de Engeström (1987), os sistemas de atividades movem-se através de ciclos relativamente longos de transformações qualitativas. Como as contradições de um sistema de atividade são agravadas, alguns participantes individuais começam a questionar e a se desviar de suas normas estabelecidas. Uma transformação expansiva é realizada quando o objeto e o motivo da atividade são reconceitualizados, visando abarcar um horizonte mais amplo de possibilidades do que no modo anterior da atividade. Um ciclo completo de transformação expansiva pode ser entendido como uma espécie de imersão coletiva, através da zona de desenvolvimento proximal da atividade, ou seja, como a “distância entre as ações cotidianas dos indivíduos e as novas formas históricas de atividade social que podem ser coletivamente geradas como uma solução para o dilema potencialmente incorporado nas ações diárias” (VYGOTSKY, 1978, p.86). Em suma, a zona de desenvolvimento proximal tem sido tratada como o espaço de transição entre ações e atividades (ENGESTRÖM, 2000b). Na perspectiva da CHAT, a zona de desenvolvimento proximal é tratada como uma ferramenta conceitual para o entendimento das complexidades envolvidas na atividade humana, enquanto os indivíduos engajam-se em processos de *meaning making* e interação com o ambiente.

De forma geral, os ciclos de aprendizagem expansiva têm início em um questionamento/crítica às práticas vigentes, aceitas em uma comunidade, por parte do indivíduo/coletivo. O processo começa com o questionamento, mas não se pode dizer que este implica o surgimento de uma nova atividade. No entanto, é mediante o processo de criação de um novo objeto que se inicia o ciclo expansivo. Esse questionamento é um questionamento acerca da ordem e da lógica vigente na atividade (ENGESTRÖM; SANNINO, 2012). A seguir, procede-se a análise da situação presente e das possíveis soluções para o dilema. A próxima etapa é o desenho e a execução de um novo ‘modelo’, de uma nova ideia ou de uma nova representação que ofereça uma solução em potencial para o dilema enfrentado pelos sujeitos da atividade. Essa solução potencial é experimentada com o objetivo de verificar potencialidades e limitações. Após procede-se sua real implantação, por meio de uma aplicação prática. Em continuidade, segue-se a reflexão acerca da nova prática (ENGESTRÖM, 1987). O processo resulta na criação de novos artefatos, porém seus resultados não se limitam somente a eles, uma vez que, na formulação de possíveis soluções, nas discussões, ocorrem renegociações de interesses, de vozes em que um novo modelo de atividade emerge (ENGESTRÖM, 2005). Macpherson et al. (2010) destacam que é na resolução destas contradições que as trajetórias de aprendizagem são definidas. Os resultados são novas práticas de *knowing* – formas coletivamente aceitas de ser e fazer – representadas (pelo menos temporariamente) em novos conjuntos de atividades e artefatos. A Figura 24 ilustra esse processo.

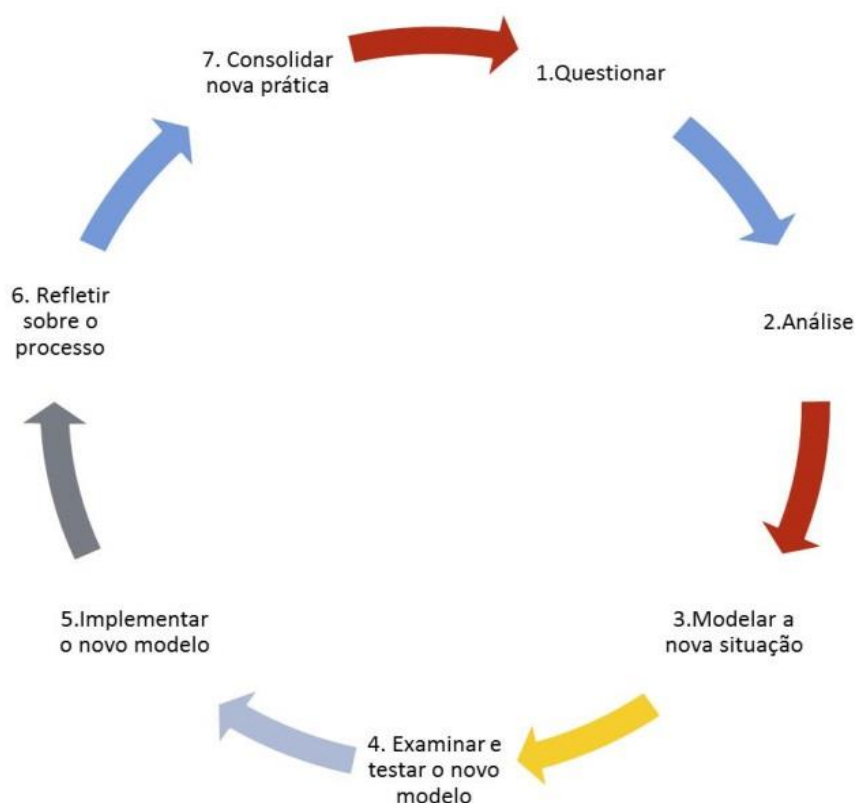


Figura 24 – Ciclo de Aprendizagem Expansiva
 Fonte: Elaborado com base em Engeström (1987, 2001)

Embora Engeström (1987; 2001) tenha apresentado sequencialmente a forma como se dão as transformações expansivas em etapas, estas podem não ocorrer em fases tão claramente estruturadas. Neste cenário, a aprendizagem expansiva ocorre em ciclos, os quais possuem diferentes dimensões de espaço e tempo, conforme pode ser visualizado na Figura 25. No nível macro, um ciclo de aprendizagem expansiva pode ser entendido como um processo de transformação qualitativa em um sistema de atividade, a partir do qual há uma modificação qualitativa em todos os elementos essenciais do sistema. Por estes ciclos possuírem um horizonte de tempo relativamente longo, podendo durar vários anos, eles incluem ciclos menores, de nível meso. Normalmente, um conjunto de ações de aprendizagem específicas (por exemplo, os de questionar a prática atual ou o desenho da primeira ideia (piloto) do novo objeto expandido) pode ser analisado como ciclos de aprendizagem de nível meso, os quais podem ter duração de alguns dias, semanas, ou, em alguns casos, meses. Soluções parciais e inovações são costumeiramente alcançadas no nível dos microciclos de aprendizagem expansiva. Tais microciclos são entendidos como períodos de intenso debate para a solução de problemas específicos, podendo ser limitados a um grupo específico de pessoas. Seu impacto e sua sustentação dependem de seu lugar e de seu papel em

consideração aos ciclos maiores.

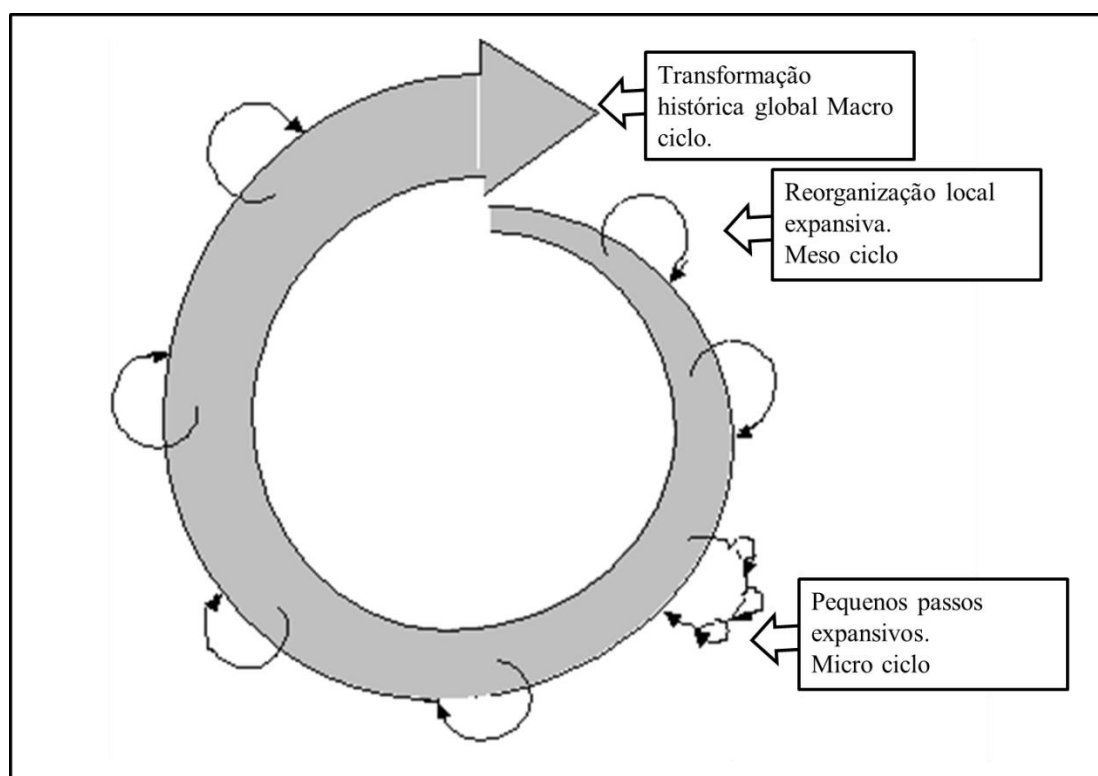


Figura 25 – Diferentes ciclos de aprendizagem expansiva
Fonte Engeström (2007)

A consecução da sétima etapa, que consolida uma nova prática, origina a formação e um conceito. A formação e um novo conceito são produto de um processo de desenvolvimento, alcançado através da formação de uma nova prática. Engeström et al. (2005) salientam quatro pontos importantes que devem ser considerados para o estudo de formação de conceitos complexos. Primeiro, os conceitos são entendidos como produtos e ferramentas de atividades coletivas que evoluem historicamente, os quais necessitam ser estudados como incorporados em sistemas de atividades complexos e não apenas como produtos textuais ou de proposições lógicas. Segundo, os conceitos formados são inerentemente polivalentes e dinâmicos, nos quais as diferentes partes interessadas formam aspectos parciais do mesmo conceito. Terceiro, os conceitos são orientados para o futuro, incorporam afetos, visões e intencionalidades coletivas. Quarto, a formação de conceitos não é somente a internalização de conceitos culturalmente dados, mas, acima de tudo, externalização, geração de conceitos culturalmente novos, que necessitam ser posteriormente internalizados.

Acrescenta-se a essa discussão outro importante conceito referente aos desafios de

aprendizagem. Segundo o entendimento de Querol (2011), este é um conceito intermediário entre as contradições (e suas manifestações) e as ações expansivas que vem posteriormente a atuar no desenvolvimento de um sistema, sendo uma ferramenta conceitual, que auxilia o deslocamento da análise abstrata das contradições para ações concretas. Para Seppänen (2004), o desafio de aprendizagem é a concretização das contradições: aquilo que deve ser feito para resolver os problemas emergentes. Haja vista que as contradições manifestam-se de forma a não mostrar uma possível resolução, os desafios de aprendizagem dão um passo além, mostrando a direção de desenvolvimento que permite a resolução em termos de aprendizagem expansiva (SEPPÄNEN, 2004; QUEROL; SEPPÄNEN, 2009).

Seppänen (2004) analisou os desafios de aprendizagem no contexto da agricultura orgânica, no âmbito das ações dos agricultores. A resolução das contradições na rede de sistemas de atividade exigiu que vários atores aprendessem coletivamente acerca das atividades uns dos outros, a fim de poderem transformar suas atividades individuais. Neste sentido, o estudo da referida autora mostra que um único indivíduo, por si, não é capaz de resolver as contradições, ao inverso: a solução tem de ser construída de forma colaborativa. A mesma autora salienta que a aprendizagem colaborativa não pressupõe necessariamente a existência de diálogo entre os atores envolvidos na rede de sistemas de atividade, mas pressupõe que grupos de atores específicos estejam envolvidos conjuntamente na busca de novas soluções e, estes sim em comunicação constante.

Outra interessante contribuição sobre os desafios de aprendizagem encontra-se no estudo de Querol (2011), que versa sobre a produção de biogás. Para tal autor, o desafio de aprendizagem opera seguindo três níveis: rede de sistemas de atividade; sistema de atividade; ações. A expansão implica uma dinâmica de movimento para frente e para trás sobre estes três níveis, ou seja, para alterar as ações, é preciso mudar as atividades, o que pode exigir uma nova rede de atividades e, a fim de concretizar essas soluções em nível de rede, mudanças nos níveis de atividade e de ação podem ser necessárias.

Para Sannino, Daniels e Gutiérrez (2009), uma das questões que diferencia a CHAT de abordagens tradicionais é o envolvimento ativo do pesquisador durante todo o processo de pesquisa. A teoria da atividade interpreta a prática como sendo uma atividade, explora os *links* entre o evento e seu contexto e sugere uma agenda para uma ciência social interativa (BLACKER; CRUMP; MCDONALD, 2000). Engeström (1987) sugere uma abordagem metodológica de pesquisa para compreender como as contradições e os ciclos de aprendizagem expansiva ocorrem, resultando na transformação do objeto e na consequente formação de novas atividades, além de ser uma metodologia de apoio ao desenvolvimento da

aprendizagem expansiva. Estas perspectivas de intervenção assumem papel determinante para o alcance da expansão do objeto, normalmente residem em intervenções que tomam o lugar dos ciclos menores de aprendizagem. A metodologia empregada – a pesquisa de desenvolvimento - considera a forma como ocorrem o ciclo de aprendizagem expansiva e as contradições inerentes à atividade, levando em consideração uma abordagem inspirada em Vygotsky. O ponto principal da pesquisa intervencionista preconizada pelos estudiosos da teoria da atividade reside em fornecer um arcabouço sistemático para fornecer, além da compreensão e do diagnóstico dos problemas e falhas, instrumentos que conduzam os indivíduos à reformulação através do questionamento do contexto atual.

Conforme Engeström, a primeira etapa consiste em (a) levantar *insights* acerca da natureza do discurso e os problemas da atividade vivenciados por aqueles que estão nela envolvidos; (b) delinear o sistema de atividades que estão sendo investigadas. No primeiro (a), a tarefa do pesquisador reside em obter uma compreensão acerca do estado, das contradições e da natureza de problemas, dúvidas e incertezas vivenciados pelos participantes da atividade; o que pode ser obtido através da leitura abrangente da discussão interna e pública sobre a atividade; de observações participantes *in loco*; de discussões com as pessoas envolvidas na atividade; do conhecimento sobre o assunto etc. No segundo (b), a pesquisa não está lidando com as atividades ‘em geral’, mas com atividades reais realizadas por pessoas definidas a partir de locais e contextos definidos, ou seja, com o ato de identificar e limitar os espaços ‘pessoais’ e ‘geográficos’ da atividade (ENGESTRÖM, 1987).

A segunda etapa consiste em uma análise rigorosa do sistema de atividade. Esta análise pode ser dividida em três subfases: (a) análise histórica do objeto; (b) análise histórica da teoria; (c) análise empírica atual. A análise histórica do objeto histórico implica identificar e analisar as sucessivas fases de desenvolvimento do sistema de atividade. No entanto, esta etapa visa não apenas à periodização, mas também à análise das contradições secundárias que dão origem às transições de uma fase de desenvolvimento para outra. Esta análise é realizada com auxílio de modelos gerais de atividade, bem como com a ajuda de técnicas para descrever a estrutura sequencial desta transição (ENGESTRÖM, 1987). Devido ao fato de que a identidade de uma atividade é determinada por seu objeto (LEONTIEV, 1983), esta análise tem como ponto de partida as transformações qualitativas do objeto (ENGESTRÖM, 1987).

A segunda subfase mencionada por Engeström (1987) refere-se à análise teórica histórica. Esta análise é motivada pelo fato de que um sistema de atividade, em qualquer uma de suas fases de desenvolvimento, utiliza um conjunto de artefatos, isto é, de conceitos e de modelos. Estes artefatos culturais são incorporados em diferentes modalidades (por exemplo,

manuais, instruções de trabalho, procedimentos fixos para classificação e diagnóstico etc.), Todos eles, no entanto, estão no princípio do conhecimento público e funcionam como instrumentos conceituais gerais da atividade prática. O grau com que estes instrumentos conceituais são reconhecidos como teóricos ou baseados em teoria é imaterial. O essencial é que tais artefatos são parcialmente construídos dentro da atividade central e, em parte, importados por ela do contexto externo ao sistema, sendo este aspecto essencial para o desenvolvimento de teorias e métodos a serem introduzidos pelo pesquisador na atividade central, por meio de intervenções. O objetivo da análise consta em rastrear a formação das contradições secundárias iniciadas por ou ligados aos artefatos dos sucessivos períodos de desenvolvimento.

As duas subfases anteriores não são suficientes, pois é necessário complementar com análises empíricas dos modelos atuais, internalizados pelos participantes da atividade. Engeström (1987) estabelece três princípios para a análise empírica: (i) por primeiro, os modelos realmente aplicados na atividade devem ser analisados em todos os três níveis de atividade (motivo, a ação / meta e operação / condições); (ii) em segundo, os modelos devem ser analisados como concepções declarativas, como *performances* processuais, como discursos sociais ou interações, como as redes comunicacionais e, como estruturas organizacionais; (iii) em terceiro, os modelos devem ser avaliados com o auxílio dos resultados das análises históricas anteriores.

Engeström (1987) salienta que o resultado das análises descritas anteriormente é a definição do que ele descreve como ‘unidade-objeto’ de determinada fase de desenvolvimento da atividade que está sob investigação. Engeström (1987, p. 252) explica que: “por objeto unidade quero dizer a fatia típica ou pedaço do objeto manipulado e moldado pelo assunto”. Ele esclarece que é esta unidade que permite a determinação do ‘tempo de vida’ do objeto, bem como permite compreender de que forma se dão as relações entre as atividades individuais e a atividade global. O mesmo autor destaca que outro importante resultado reside em uma imagem hipotética da forma como o sistema de atividade irá se desenvolver. Para Engeström (1987), o objetivo final da análise não é apenas revelar as contradições internas e da lógica de desenvolvimento da atividade para o pesquisador, mas fazer com que os participantes – os sujeitos potenciais da atividade – percebam as contradições secundárias reconstituindo a atividade por meio das próprias ações, construindo novos artefatos culturais.

A consideração da teoria da atividade histórico-cultural, especialmente no que diz respeito à aprendizagem expansiva, aos experimentos formativos e às intervenções de desenvolvimento, tem sido um aspecto integral de sua metodologia desde suas origens. Nesse

caso, as metodologias intervencionistas têm sido desenvolvidas com base no princípio metodológico desenvolvido por Vygotsky, o método de estimulação dupla, que consta de um processo de remediação, perante o qual o indivíduo incorpora e transforma novas ferramentas (ENGESTRÖM; KEROSUO, 2007; LEKTORSKY, 2009). O método de estimulação dupla tem como principal objetivo aumentar a agência dos indivíduos, fazendo com que “eles se tornem mestres de suas próprias vidas” (ENGESTRÖM, 2007c, p. 363, p. 363).

As intervenções formativas diferem radicalmente das intervenções lineares, baseadas na ideia tradicional dos experimentos controlados, principalmente devido ao fato de estarem consubstanciadas no método de estimulação dupla (ENGESTRÖM, 2010). Estas diferenças são resumidas por Engeström (2011) em três pontos principais: (i) ponto de partida – em intervenções lineares, o conteúdo e os objetivos das intervenções são conhecidos antes do tempo pelos pesquisadores; nas intervenções formativas, os sujeitos enfrentam um objeto contraditório e problemático, que eles analisam e expandem, através da construção de novos conceitos, fazendo com que o conteúdo da intervenção não seja conhecido antes do tempo pelos pesquisadores; (ii) processo – em intervenções lineares, espera-se que os sujeitos executem a intervenção sem nenhum tipo de resistência e as prováveis dificuldades com a intervenção são vistas como fragilidades no *design* da intervenção, as quais serão corrigidas; nas intervenções formativas, os conteúdos e o curso da intervenção estão sujeitos a negociação e são definidos pelos sujeitos, tendo como mecanismo principal a estimulação dupla, o que implica agência aos sujeitos, que podem vir a assumir o comando do processo; (iii) resultados – nas intervenções lineares, o objetivo é controlar todas as variáveis visando ao alcance de uma solução padronizada, normalmente um novo ambiente de aprendizagem, o qual gerará os mesmos resultados quando da transferência e da implementação em novas configurações; nas intervenções formativas, o objetivo reside em gerar novos conceitos que podem ser usados em outros ambientes, como estruturas para novas soluções, localmente adaptáveis, tornando o agenciamento dos envolvidos um dos resultados desse tipo de intervenção.

Um exemplo de metodologia intervencionista formativa utilizada no âmbito da teoria da atividade é o Laboratório de Mudança – *Change Laboratory* –. O Laboratório de Mudança é um conjunto de métodos/ferramentas de intervenção baseado na tradição histórico-cultural desenvolvido por Engeström e seus colaboradores no *Center for Research on Activity, Development and Learning* (CRADLE), na Universidade de Helsinque, Finlândia, como uma aplicação da *Developmental Work Research* (Pesquisa para Desenvolvimento do Trabalho) (ENGESTRÖM, 1987; 2011). Algumas variações dessa abordagem têm sido adotadas nos

mais diversos estudos, seja em escolas, hospitais ou organizações e trabalho (ENGESTRÖM, 2011). Sob a ótica de Engeström (2011), o Laboratório de Mudança funciona como um microcosmo, no qual novas formas de trabalho podem ser experienciadas e experimentadas, visto que é conduzido em um sistema de atividade que passa por uma profunda transformação.

De forma geral, o Laboratório de Mudança é estabelecido em uma sala próxima ao local de trabalho (como no chão de fábrica), equipada com um conjunto de instrumentos que visam promover inovação e aprendizagem (ENGESTRÖM, 2007). Os participantes do LM trabalham em *wallboards* e *flipcharts*, aqui chamados de superfícies (KEROSUO; ENGESTRÖM; KAJAMAA, 2010).

A ferramenta central é um conjunto de superfícies, em uma matriz 3x3, as quais representam a atividade de trabalho. Os participantes ‘enfrentam’ as superfícies, auxiliados por um indivíduo, nomeado dentre eles, que tem como missão escriturar o processo (um escriba ou escrevente), bem como por equipamentos de vídeo e ferramentas adicionais disponíveis. A gravação em vídeo assume um papel de importância nas seções de Laboratório de Mudança, visto que as gravações são utilizadas tanto como material para as seções quanto como para auxiliar o pesquisador na revisão de momentos críticos em eventos subsequentes (ENGESTRÖM, 2007).

A dimensão horizontal representa os diferentes níveis de abstração e generalização teórica. Engeström (2007c) salienta que a superfície ‘espelho’ é utilizada para representar e examinar experiências da prática de trabalho, especialmente situações-problema e soluções inovadoras. Como ‘dados espelho’, são utilizados vídeos de episódios de trabalho, fotografias, histórias, entrevistas, *feedback* de consumidores, estatísticas de desempenho, dentre outros. O Laboratório de Mudança é construído com base em dados etnográficos acerca da atividade em que é conduzido. Incidentes críticos e problemáticas identificadas na prática são gravados e postos em discussão nas seções para servir como ‘primeiro estímulo’. Esse ‘material espelho’ é usado para estimular a participação, a análise e a colaboração entre os participantes (ENGESTRÖM, 2011).

No outro extremo, a superfície modelo/visão é reservada para ferramentas teóricas e análises conceituais. O modelo triangular da teoria da atividade é utilizado para analisar as interconexões sob escrutínio. As raízes sistêmicas de problemas específicos, mais recorrentes, são rastreadas e conceituadas como contradições internas do sistema de atividade (ENGESTRÖM, 2007c).

A última superfície é reservada para ideias e ferramentas. Na análise das situações-

problema e no *design* de um novo modelo para a atividade, é necessária a utilização de ferramentas cognitivas intermediárias, como cronogramas e fluxogramas de processos, diagramas de estruturas organizacionais, categorizações das respostas da entrevista, fórmulas para o cálculo de custos, ou técnicas para a geração de ideias e resolução de problemas, incluindo, dentre outras, simulações. Engeström (2007c) explica que, conforme os participantes movem-se entre o espelho experiencial e o modelo teórico, eles produzem ideias intermediárias e soluções parciais que serão experimentadas e testadas. Esses dados servem como segundo estímulo, o qual é utilizado com o propósito de facilitar a análise e a resolução de problemas (ENGESTRÖM, 2011). Engeström (2011) salienta que, nessa etapa, os modelos conceituais oferecidos pelos intervencionistas são substituídos ou combinados com os modelos formulados pelos participantes, os quais são desafiados a utilizar o segundo estímulo como um instrumento no projeto de um novo conceito para a atividade que estão tentando transformar. A implantação projetada para a nova solução é geralmente iniciada enquanto as seções ainda estão em curso, sob a forma de uma experiência piloto.

A dimensão vertical das superfícies representa movimentos no tempo, entre passado, presente e futuro (ENGESTRÖM, 2007c). Isso significa que os participantes são estimulados a buscar as origens históricas dos problemas atuais, bem como novos conceitos (ENGESTRÖM; SANNINO, 2007 ; ENGESTRÖM, 2011; ENGESTRÖM, 2010).

O trabalho em seções de Laboratório de Mudança, geralmente começa com o espelho dos problemas atuais. Em seguida, move-se para traçar as raízes do problema atual, refletindo as experiências do passado e modelando o sistema de atividade passado. O próximo passo reside em traçar o modelo da atividade atual e suas contradições internas, o que permite aos participantes concentrarem seus esforços de transformação em fontes essenciais de problemas. Após, ocorre a visualização do modelo futuro da atividade, incluindo sua concretização por meio de soluções parciais do tipo ‘próximo passo’ e identificando ferramentas. Posteriormente, a aplicação gradual da nova visão é planejada e monitorada no Laboratório de Mudança. Tal ciclo de aprendizagem expansiva induzido na alteração laboratorial leva, em geral, de três a seis meses. Um ciclo leva ao próximo e, dentro dos ciclos, existem ciclos menores de resolução de problemas e de aprendizagem (ENGESTRÖM et al., 1996; ENGESTRÖM, 2007).

Segundo o entendimento de Engeström (2010), esse tipo de intervenção intensifica o processo de aprendizagem expansiva através da introdução de sucessivas tarefas específicas, as quais requerem ações específicas de aprendizagem. No Laboratório de Mudança, os participantes tendem a mover-se de posições relativamente individualistas para uma posição

de agência coletiva de mudança, o que requer a formação de novas ferramentas compartilhadas, novas regras e nova divisão do trabalho. É um processo exigente especialmente em intervenções que reúnem mais de um sistema de atividade (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010; VIRKKUNEN, 2006).

As ideias conceituais da teoria da atividade, bem como a caracterização e análise das atividades de aprendizagem, propiciam um contexto em que se torna possível não somente a descrição, mas também a intervenção em distintos ambientes (organizações de trabalho, grupos, ambientes educacionais etc.). De forma sintética e esquemática, Engeström (2001) apresenta a proposição de um quadro analítico para a compreensão e posterior intervenção por meio das técnicas utilizadas no Laboratório de Mudança, conforme visualizado no Quadro 10.

Questões	Princípios				
	Sistemas de atividade	Múltiplas Vozes	Historicidade	Contradições	Ciclos Expansivos
Quem está aprendendo?	Sistemas de Atividade interconectados	Vozes dos múltiplos atores			
Por que aprende?			Pressões históricas emergentes	Contradições entre novos objetos e instrumentos e regras existentes	
O que aprende?			Camadas históricas e coexistência entre conceitos novos e velhos	Embates entre novos e velhos conceitos	Expansão do objeto
Como aprende?		Diálogo e debate entre posicionamentos e vozes a partir de um objeto focal		Contradições entre estados	Ações de aprendizagem (ciclo)

Quadro 10 – Questionamentos Norteadores
Fonte: Elaborado com base em Engeström (2001)

Nesse contexto, Blackler, Crump e McDonald (2000) pontuam que, de forma geral, a teoria da atividade problematiza o que as pessoas estão fazendo, como elas estão fazendo e com quem, e como a aprendizagem coletiva pode ocorrer. É, pois, uma abordagem particular de pesquisa, a qual sugere que: (i) as práticas podem ser estudadas como uma atividade transformativa; (ii) elas devem estar localizadas dentro de uma ampla análise de sua evolução histórica; (iii) destacando as perturbações nos sistemas de atividade, os pesquisadores podem auxiliar aqueles que estão estudando a reconhecer, refletir e, por vezes, reconstruir seus sistemas de atividade. O Quadro 12 mostra essas problematizações e suas implicações a partir

da teoria da atividade, conforme sugerido por Blackler, Crump e McDonald (2000).

Em suma, dentre as principais questões problematizadas pela teoria da atividade (Quadro 11), destacam-se: o que as pessoas estão fazendo? Como e com quem elas fazem? Qual é a natureza da aprendizagem coletiva? Como as pessoas podem moldar os contextos que moldam suas práticas? (BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2003). As respostas para tais questões estão suportadas no argumento de que a conduta humana é uma atividade orientada a um objeto. Tais objetos, conforme anteriormente exposto, são socialmente construídos, dotados de significados por meio de instrumentos culturais. O objeto, nesse contexto, determina possíveis ações a partir do significado que possui para os membros da comunidade. Isto equivale dizer que estes não aparecem, tomam forma ou se estabilizam sem a instrumentalidade cultural (ENGESTRÖM; PUONTI; SEPPÄNEN, 2003). Em outras palavras, os objetos são válidos para os membros da comunidade apenas quando lhes é atribuído um significado comum e compartilhado, não se referem somente aos artefatos físicos e inanimados, mas incluem elementos culturais não diretamente observáveis.

<i>Abordagem de pesquisa da TA:</i>	<i>Assuntos problematizados pela prática</i>			
	O que as pessoas estão fazendo?	Como eles estão fazendo e com quem?	Como eles relacionam-se com outros, formados em diferentes sistemas de atividades.	Qual é a natureza da aprendizagem coletiva?
Estudo dos detalhes da prática	O ‘objeto da atividade’ é fundamental para a análise teórica das práticas. Objetos da atividade são parcialmente dados e parcialmente previstos. São intimamente relacionados com os fatores mediadores através dos quais são construídos.	Atividades são culturalmente situadas e mediadas linguística e tecnologicamente. Elas são <i>enacted</i> ⁸ na comunidade e envolvem uma divisão de trabalho. Alguns fatores e suas interações são descritos como ‘sistemas de atividade’. Esta é a unidade de análise.	Um grau de diferenciação interna é inevitável em sistemas de atividade de qualquer tamanho, mas organizações complexas podem facilmente se tornar segmentadas e fragmentadas. No entanto, mais do que analisar as organizações como sistemas únicos de atividade, é mais satisfatório analisá-las como redes de sistemas de atividades sobrepostos.	Sistemas de atividades são sistemas produtores de tensões. Distúrbios entre e dentro dos sistemas são a força motriz de seu desenvolvimento.
Estudo das práticas no contexto do seu desenvolvimento histórico	Ações são discretas, possuem início e fim claramente definidos e existem por um curto período. São orientadas a objetivos. As atividades são padrões complexos de práticas que suportam longos períodos. Atividades sugerem metas e fornecem motivos.	Atividades desenvolvem-se ao longo do tempo. Como uma tendência geral, os sistemas de atividade em organizações de trabalho parecem estar se tornando mais complexos e independentes, e os objetos mais abstratos e emergentes.	A <i>expertise</i> em redes complexas de atividade é (necessariamente) distribuída, emergente e ‘descentralizada’, isto é, o curso de seu desenvolvimento não é, e não pode ser, somente controlado pelo centro.	Quando os sistemas de atividade tornam-se mais fluídos e improvisados, as prioridades estabelecidas e as relações de poder são afrouxadas e podem ser reformadas.
Apoio ao desenvolvimento das práticas que estão sendo estudadas	<i>Como as pessoas podem moldar o contexto que formam as suas práticas?</i>			
	A pesquisa pode auxiliar as pessoas a tomarem consciência do objeto de sua atividade e do processo de construção do objeto.	A pesquisa pode explorar a natureza e a dinâmica de sistemas particulares de atividade e seu desenvolvimento.	A pesquisa pode explorar a natureza variada das atividades (e as prioridades que elas implicam).	A pesquisa pode desencadear discussões acerca de perturbações entre e dentro de sistemas de atividades e como estes são e, talvez, até respondê-las.

Quadro 11 – Teoria da Atividade

Fonte: Blackler, Crump e McDonald (2000, p. 294).

⁸ Optou-se por manter a palavra *enactment* em sua língua original, uma vez que as traduções para o português (criação, ativação, decretação, representação teatral) não representam o conceito de forma correta. O termo *enactment* remete à compreensão de que os membros da organização criam e constituem o ambiente a que reagem, ou seja, a forma através da qual a agência altera tanto as instituições quanto aos ambientes (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2009; WEICK, 2009).

2.4.1.3 Perspectivas Futuras da Teoria da Atividade: Uma Quarta geração é possível?

Apesar de ter uma história de desenvolvimento relativamente curta, a teoria da atividade apresenta um horizonte otimista no que tange à sua evolução. Em um artigo de 2009, intitulado “*The Future of Activity Theory: A Rough Draft*”, Engeström faz uma análise crítica do desenvolvimento da sua proposta teórica, bem como traça novas perspectivas em direção à quarta geração da teoria da atividade. Segundo Engeström (2009), a relevância social e o impacto da teoria da atividade dependem, principalmente, da habilidade de seus pesquisadores e estudiosos em lidar com o caráter mutante dos objetos, bem como da tendência de limites permeáveis entre os sistemas de atividade.

A terceira geração da teoria da atividade notavelmente avança no sentido de tratar as redes de sistemas de atividade em torno de um objeto comum. No entanto, ainda prevalece a noção de que os sistemas de atividade são “razoavelmente bem delimitados, mesmo que interconectados e formando redes” (ENGESTRÖM, 2009, p. 309). Entretanto, deve-se ter em mente que o que acontece, segundo Engeström (2009a), são processos, nos quais prevalece a noção de que os limites não são tão facilmente definidos sem um centro estável e unificador.

Hoje, mais do que nunca, indivíduos e organizações buscam se engajar em atividades que visam à autorrenovação contínua, acompanhando os avanços e as transformações da vida cotidiana. Atualmente as atividades humanas parecem se abrir em um cenário radicalmente novo, de formas comunitárias ‘flutuantes’, ‘dispersas’ e ‘fracamente limitadas’ (Engeström, 2007b), para as quais perspectivas de aprendizagem situada não são mais suficientes. Este cenário fica ainda mais evidente ao se pensar em novas formas de produção social, tais como os movimentos de ‘*open source*’ de produção de *software* e demais movimentos que surgiram principalmente com a evolução da internet (ENGESTRÖM, 2007b; 2009a). O conceito de *wildfire activities* está fortemente relacionado a esse conceito de profundas e intensas transformações no fluxo da vida cotidiana.

Essa ideia baseia-se no pressuposto de que cada tipo de trabalho, no decorrer da evolução humana, gera e requer determinado tipo de conhecimento e aprendizado (ENGESTRÖM, 2007b). Engeström (2004) faz alusão às contribuições de Victor e Boyntonn, os quais apresentam os diferentes tipos de trabalho no decorrer da história, sua evolução, os tipos de conhecimento requeridos em cada caso. Os avanços teóricos da teoria da atividade encontram-se consubstanciados nestes conceitos e em como o trabalho como atividade humana evoluiu ao longo do tempo, conforme visualizado no Quadro 12.

Forma de Trabalho	Natureza do objeto	Lócus da Agência	Mecanismo de Coordenação	Movimento de Aprendizagem
Artesanato	Objeto pessoal.	Ator individual.	Identificação e subordinação.	Participação periférica, transição gradual em direção ao centro.
Produção em Massa	Objeto problemático.	Time/ Grupo.	Gestão de processo.	Envolvimento focal, melhorias lineares e verticais.,
Produção Social	<i>Runaway object.</i>	<i>Knots e Mycorrhizae.</i>	Negociação e <i>peer review.</i>	‘enxame expansivo’ pulsação multidirecional.

Quadro 12 – Prospectos da CHAT
Fonte: Engeström (2009)

Atualmente, o trabalho contemporâneo tem sido entendido a partir da ‘coconfiguração’, sendo este o pano de fundo no qual as perspectivas futuras da teoria da atividade e sua consequente contribuição para os estudos organizacionais ganha espaço. Um pré-requisito essencial da coconfiguração é a criação de produtos e serviços inteligentes que se adaptam à evolução das necessidades do usuário, evoluindo ao longo do tempo. Este tipo de atividade pode ser associada ao conceito de Prahalad e Ramaswamy (2004) de ‘cocriação de valor’ e é entendida como um tipo de trabalho historicamente novo que se baseia, principalmente em: (i) combinação de produtos e serviços inteligentes, adaptados aos clientes; (ii) relações contínuas de troca mútua entre clientes, produtores e as combinações de produtos-serviços; (iii) contínuas configurações e customizações da combinação produto-serviço por longos períodos; (iv) envolvimento ativo do cliente; (v) múltiplos produtores colaborativos, com a necessidade de operar em redes dentro ou entre organizações; (vi) aprendizagem mútua através de interações entre as partes envolvidas nas ações de configuração (ENGESTRÖM, 2007b). A aprendizagem em um contexto de coconfiguração é tipicamente distribuída em longos e descontínuos períodos, realizada em e dentre múltiplos sistemas de atividade fracamente interconectados e de organizações operando em terrenos locais e globais, os quais representam diferentes tradições, domínios de *expertise* e linguagens sociais (ENGESTRÖM, 2004).

Neste cenário de coconfiguração, o trabalho surge a partir de *knotworking*, como uma forma emergente de *organizing* e de trabalho contemporâneo nas organizações. O nó – *knot* – refere-se à orquestração colaborativa pulsante, distribuída e parcialmente improvisada do desempenho entre sistemas de atividade fracamente conectados (ENGESTRÖM, 2008), característica fundamental da coconfiguração. Assim,

knotworking é caracterizado por um movimento de amarrar, desamarrar, e reatar juntos tópicos aparentemente díspares de atividade. A subordinação e dissolução de um nó de trabalho colaborativo não é redutível a nenhuma entidade organizacional, indivíduo ou fixo específico no centro de controle... O próprio nó instável deve ser o foco da análise. (ENGESTRÖM, 2008, p. 194)

Este cenário fica ainda mais evidente ao pensar em novas formas de produção social, tais como os movimentos de *open source* de produção de *software* e os demais movimentos que surgiram principalmente com a evolução da internet (ENGESTRÖM, 2007b; 2008; 2009a). O conceito de *wildfire activities* está fortemente relacionado a esse conceito de profundas e intensas transformações no fluxo da vida cotidiana. Tais atividades coletivas não estão limitadas à busca de objetivos de curto prazo (ENGESTRÖM, 2007b), são repletas de paradoxos, além de serem descontínuas, demonstrando, contudo, longevidade ao persistirem ao longo do tempo (ENGESTRÖM, 2009b).

Por ser uma teoria de caráter multidisciplinar e baseada na atividade prática, a evolução da CHAT está intrinsecamente relacionada à evolução das formas de interação dos humanos com seu mundo. Engeström (2008) mostra que sua relevância social, no contexto atual, encontra-se relacionada à capacidade de acompanhar e compreender o caráter mutável dos objetos. Tal autor apresenta como uma perspectiva futura para o avanço da CHAT a análise de objetos ‘socialmente problemáticos’ e de ‘larga escala’, ou seja, *runaway objects*⁹ (ENGESTRÖM, 2008). Esta seria a ênfase principal de uma provável quarta geração da teoria da atividade (ENGESTRÖM, 2009). Objetos com estas características são considerados questões que se originam de pequenos problemas ou inovações – tornando sua trajetória difícil de prever –, assim permanecendo ‘dormentes’ ou ‘invisíveis’ por longos períodos até a emergência de crises ou rupturas, por meio da ação humana. Engeström e Kerosuo (2007) destacam tais objetos como ‘espalhados globalmente’, citando como exemplos ameaças e promessas de inovações.

Outra área de estudos, em que se vislumbra o futuro avanço da teoria da atividade, refere-se ao conceito de ‘agência transformadora’. Esta é vista, no contexto da teoria da atividade, como uma característica fundamental dos seres humanos, resultando dos processos de aprendizagem expansiva. Neste contexto, a agência é percebida em termos de ações, ao invés de ‘*traits*’, propriedades ou capacidades. Agência individual transformadora pode ser entendida como uma quebra com um modelo de ação previamente estabelecido, com o objetivo de transformá-lo (HAAPSARI; ENGESTRÖM; VIRKKUNEN, 2014). Quando um grupo de pessoas colaborativamente toma iniciativas para desenvolver suas atividades, essa agência passa a ser, além de transformadora, coletiva (VIRKKUNEN, 2006), uma vez que, mais do que uma característica individual, a agência é vista, sob as lentes da CHAT, como

⁹ Optou-se por manter o termo em seu idioma original. O conceito *runaway object* foi traduzido para o português por Lemos, -Querol e Almeida (2013) como ‘objetos em fuga’.

uma interação coletiva ao longo do tempo (ENGESTRÖM, 2007). É, pois, a capacidade dos participantes de realizar mudanças propositais, importantes em suas atividades práticas diárias (ENGESTRÖM; VIRKKUNEN, 2007).

O conceito de agência, especialmente na área de estudos organizacionais, tem sido amplamente discutido sob a perspectiva de Giddens (1989). Ícone da teoria da estruturação, Giddens (1989) entende a agência principalmente através de seu embate com a estrutura, como uma alternativa para a superação do dilema indivíduo *versus* estrutura social. Assim, a agência “diz respeito aos eventos dos quais um indivíduo é perpetuador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de forma diferente” (p. 11). É, portanto, um fluxo consciente de ação, um processo dinâmico e contínuo, resultante da intenção e dos objetivos dos agentes. Sob esta mesma ótica, Ghoshal (2005) salienta o fato de que a teoria da agência é extremamente limitada, problemática e insuficiente, mostrando-se prejudicial para a sociedade, na medida em que não fornece soluções aos problemas sociais complexos, enfrentados atualmente. A proposta advinda do conceito de agência transformadora não rejeita os pressupostos de Giddens, porém adiciona a ela a noção de transformação, particularmente, o potencial dos humanos em escreverem sua história e transformarem as próprias atitudes. A agência transformadora deve ser entendida em termos de ações específicas, realizadas pelos agentes que possuem potencial de transformação (LEMOS; QUEROL, 2013).

2.4.1.4 A Teoria da Atividade e o Estudo das Organizações

A teoria da atividade explica a prática como um complexo sistema de interações mediadas entre os indivíduos, a comunidade e o objeto da atividade, o qual é o foco do trabalho e do processo de transformação. A adoção de uma perspectiva histórico-cultural evidencia a importância do aprendizado através da ação e da interação do indivíduo com o meio sociocultural, no qual ocorre o desenvolvimento deles mesmos e da própria atividade. O trabalho, sob este prisma, caracteriza-se como o meio no qual objetivo é transformado em resultado. É no e através do trabalho que a atividade se manifesta nas organizações.

Para Groleau et al. (2012), é importante destacar que os teóricos da teoria da atividade percebem as organizações como constituídas a partir de uma gama de práticas sócio-históricas, originadas de tradições diferentes e conflitantes e incorporadas nas práticas situadas. Contextos sócio-históricos conflitantes criam conflitos que impulsionam a

transformação das práticas de trabalho durante os episódios de mudança (GROLEAU et al. 2012). Blackler, Crump e McDonald (2000) salientam que a teoria da atividade fornece uma forma de analisar as organizações como sistemas de conhecimento distribuídos, descentralizados e emergentes, visto que elas são entendidas como uma rede de sistemas de atividade. Uma organização pode ser considerada um sistema de atividade composto por três constituintes principais: os agentes, as estruturas sociais coletivas e as atividades práticas que executam (BLACKLER, 1993).

A noção de organizações como sistemas de atividade encoraja o foco em diferentes áreas das práticas sociais, institucionais e locais dominantes na manutenção de um conjunto particular de regras, sendo o papel do conflito e da ambiguidade nestas regras suscetível às mudanças (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005). Os próprios estudos de Engeström, maior expoente da corrente atual da teoria da atividade, mostram duas orientações distintas: o contexto educacional e as organizações de trabalho, principalmente perspectivas relacionadas à aprendizagem organizacional e ao papel dos artefatos.

Blackler (2009) expõe que, nos anos recentes, a teoria da atividade tem recebido atenção nos estudos organizacionais, apesar de ainda ser um campo de estudo mal compreendido e de interesse marginal. Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009), indicam duas razões para o fraco desenvolvimento da teoria da atividade nos estudos organizacionais. Primeiro, esta teoria se originou na Rússia, na primeira metade do século XIX, como uma teoria psicológica da consciência humana, do pensamento e da aprendizagem. Ela não se tornou reconhecida nas ciências comportamentais anglo-americanas antes do final de 1970, quando a coleção de artigos Lev Vygotsky (1978) intitulados “*Mind in Society*” foram publicados em inglês. Segundo, a teoria foi desenvolvida principalmente por psicólogos e pesquisadores educacionais e, na década de 1990, por estudiosos interessados em aprendizagem organizacional. Destarte, percebe-se que essa teoria não se enquadra no *mainstream* acadêmico dos estudos organizacionais, principalmente no campo de *business* e *management*, o que faz com que sua aplicação para a compreensão dos fenômenos organizacionais ainda seja recente e pouco convencional.

Blackler (2009) divide em três as contribuições de teoria da atividade para o estudo das organizações, em especial após os avanços realizados por Engeström e seus colaboradores: (i) a noção de objeto da atividade – e não mais os seus objetivos – passa a ser a chave para a compreensão de uma organização; (ii) substituição da unidade de análise das organizações para os sistemas de atividades; (iii) sua teoria de aprendizagem coletiva enfatiza a importância da abordagem situada para a intervenção, e o papel das ciências sociais e da

pesquisa científica em transformar ideias em novas práticas. A Figura 26, mostra uma síntese das contribuições assinaladas por Blackler (2009).

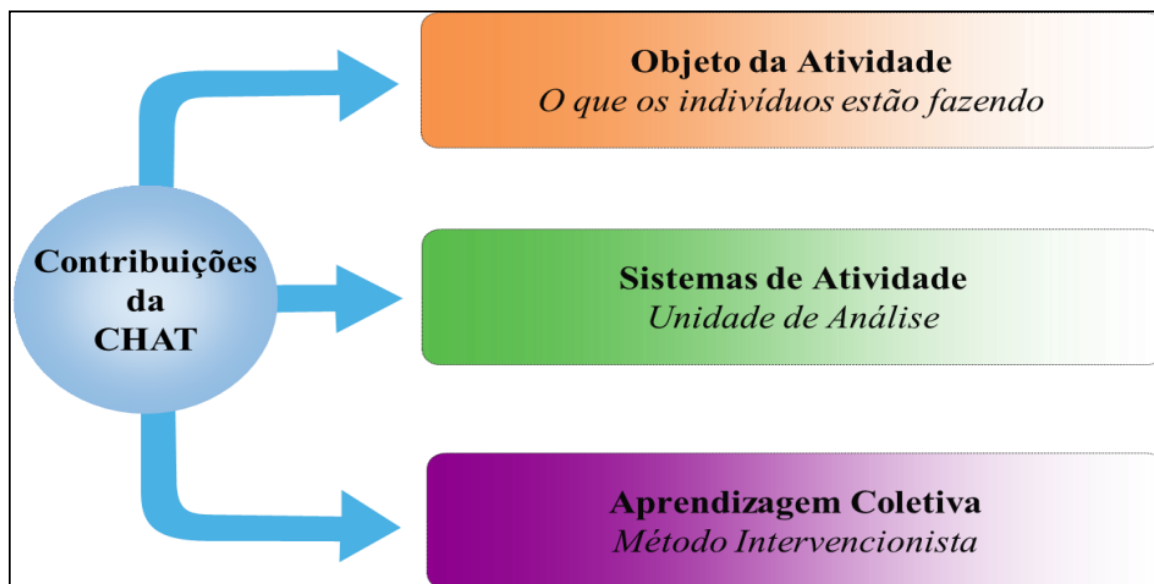


Figura 26 - Contribuições da CHAT
Fonte: elaborado com base em Blackler (2009)

Ao embasar a compreensão das organizações na noção de objeto da atividade desloca a compreensão para uma ênfase na natureza prática e transformadora do trabalho, já que a teoria da atividade prioriza ‘aquilo’ (seja algo ou um projeto) que os indivíduos nas organizações estão trabalhando para transformar. Nesta perspectiva, advoga Blackler (2009), a prática não está desconectada dos objetos; a noção de objeto, na verdade “convida uma análise situada das práticas em curso” (p.27). Devido à perspectiva dual e contraditória que o objeto da atividade assume, quando aplicado aos estudos organizacionais, refere-se a entender que as organizações ‘aglutinam-se’ em torno de objetos da atividade, os quais são parcialmente compartilhados, parcialmente fragmentados, possivelmente contestados e certamente emergentes. Uma vez que os objetos podem pertencer a múltiplos sistemas de atividade, eles não são facilmente modificáveis no curto prazo.

Blackler e Regan (2009) explicam três outros pontos acerca da noção de objeto de atividade que merecem ênfase. Primeiro, na análise de organizações de trabalho, é essencial distinguir entre representações daquilo que pode ser compreendido como objeto ao qual outros estão subordinados e do qual uma organização depende (ex.: hospitais não existem sem pacientes), e objetos específicos que devem ser abordados como resultados da divisão do trabalho (ex.: diferentes partes do hospital trabalham com diferentes tipos de pacientes, e o hospital como um todo depende de uma variedade de *staffs* os quais não interagem

diretamente com todos os pacientes). Dentro das organizações complexas, diferenças são suscetíveis de desenvolver formas como os objetos superordenados devem ser representados.

Segundo, ao estudar os objetos que são abordados nas atividades de trabalho, é importante que o foco da análise direcione-se ao que realmente está acontecendo e não àquilo que as pessoas dizem que está acontecendo ou, até mesmo, o que pensam que deveria ser/estar acontecendo. Uma análise que contemple a CHAT nas organizações permite a ênfase em objetos de atividade como são ‘enactados’ em momentos particulares ou em lugares particulares. Os pacientes, por exemplo, podem ser mais bem conceituados através do tempo e do espaço.

Terceiro, tendo em vista a relação já extensamente conhecida entre os valores de uma organização e seus objetivos, é importante notar que a teoria da atividade histórico-cultural sugere que os valores incorporados em um objeto da atividade podem ser uma unidade contraditória de valor de uso e valor de troca. Enquanto muitas abordagens para a análise organizacional têm reconhecido que as tensões dentro das organizações são inevitáveis, eles geralmente não vão além de considerar como diferentes pontos de vista podem ser resolvidos. A teoria da atividade mantém contradições e dilemas como o coração da atividade humana e da maneira como os objetos de atividade são *enacted* e como são incorporadas na maneira como dilemas do passado foram resolvidos (BLACKLER; REGAN, 2009).

A segunda contribuição listada por Blackler (2009) reside na ideia de *sistemas de atividades*, sendo possivelmente a contribuição mais rica da teoria da atividade para a análise organizacional. Sobre este aspecto, ele apresenta quatro pontos de destaque. No primeiro, reside a ênfase na prática. Para Blackler (2009), a ênfase na prática permite a compreensão de mudanças na natureza do trabalho, novas formas de agência humana nas organizações. No segundo, o autor considera importante as relações com a teoria institucional. No entendimento de Blackler (2009), as teorias convencionais de institucionalização enfatizam a importância da internalização de valores, contudo ainda apresentam algumas lacunas no que tange à internalização e à socialização de novas rotinas e procedimentos, lacuna esta que pode ser preenchida com a ideia de formação de conceitos coletivos de Engeström. A terceira contribuição enfatizada por Blackler (2009) diz respeito à mediação por artefatos: os artefatos são um instrumento de mediação com a realidade organizacional.

O mesmo autor diz que considerável atenção tem sido dispensada para a compreensão de como a tecnologia (aqui entendida como um artefato) pode modificar as características de determinada atividade organizacional, o que fez a CHAT ganhar espaço na área de *design* de sistemas de informação. No entanto, Blackler (2009) ressalta que, em relação aos artefatos,

uma das contribuições mais significativas pode estar em como, através do desenvolvimento coletivo das ferramentas, os indivíduos atribuem novos significados às suas atividades. O quarto aspecto destacado pelo autor reside no papel da mediação linguística na análise organizacional, uma vez que a prática discursiva pode atuar como uma forma de mediação diferente da mediação material.

A terceira contribuição da teoria da atividade apresentada por Blackler (2009) refere-se à aprendizagem coletiva. Ele pontua que uma questão recorrente nos estudos organizacionais refere-se à intensa discussão acerca da relevância da pesquisa nas organizações. Indo ao encontro dessa discussão, a abordagem de aprendizagem coletiva de Engeström – a aprendizagem expansiva – rompe com o mero levantamento de necessidades e diagnóstico acerca do que está acontecendo, indo um além, ao considerar pesquisas que auxiliam as transformações efetivas nas práticas de trabalho com a utilização de um viés intervencionista.

O desenvolvimento dessa perspectiva no contexto atual mostra um cenário frutífero à investigação. Uma pesquisa na base de dados do ISI *Web of Knowledge's Social Science Citation Index*¹⁰, utilizando o termo *activity theory*, retorna um montante de 1206 resultados. Destes, são identificadas 206 publicações¹¹, abrangendo a área de estudos organizacionais.

O primeiro trabalho publicado considerando a teoria da atividade no âmbito dos estudos organizacionais foi o de Frank Blackler, em 1993. Blackler (1993) conceitua as atividades como uma interpretação sociocultural imposta ao contexto pelos próprios participantes. Ele investiga o conhecimento, considerando as organizações como sistemas de atividades socialmente distribuídos e coletivos, os quais incluem a significância da história, a existência de incoerências e dilemas. Blackler (1993) advoga que, aplicada aos estudos organizacionais, a ênfase reside na combinação de ações, linguagem, tecnologias, estruturas sociais, regras implícitas e explícitas, história e instituições. A CHAT contribui para a análise das relações diretas e indiretas que ligam os indivíduos aos sistemas sociais dos quais eles fazem parte. Destarte, é importante enfatizar que Frank Blackler tem sido um expoente na utilização da teoria da atividade para a compreensão dos fenômenos organizacionais, assim

¹⁰ Esta base foi escolhida por ser um dos maiores bancos de dados de revistas científicas em ciências sociais, bem como por permitir classificar os estudos com base no número de citações que estes obtiveram ao longo do tempo.

¹¹ A pesquisa na base ISI foi realizada em maio de 2014, utilizando como critério de busca o termo *activity theory* no *'topic'*. Do total de resultados, foram selecionados aqueles que continham, no *abstract*, as palavras *organization, organizational, management, business*. Para fins deste levantamento, não foram considerados trabalhos realizados nas áreas de sistemas de informação, *design* e educação.

como na transposição da abordagem de Engeström para o entendimento de contextos organizacionais.

Outro trabalho importante é o artigo publicado, em 2000, por Blackler, Crump e McDonald (2000). Este é o artigo com mais citações na base ISI, considerando a aplicação da teoria da atividade nos estudos organizacionais. O objetivo dos autores reside em fornecer um *framework* para a compreensão das organizações como sistemas de atividades, uma vez que a teoria da atividade fornece os meios para a compreensão das organizações como sistemas de atividades distribuídos, descentralizados e emergentes. Blackler, Crump e McDonald (2000) explanam que os objetos da atividade e os padrões de colaboração em organizações são muito mais difíceis de ver e representar. Eles tendem a ser múltiplos, fracamente conectados, emergentes, abstratos e contestáveis. Em vez de analisar as organizações como sistemas de atividade únicos, os autores propõem que é mais satisfatório analisá-las como redes de sistemas de atividade sobrepostas. As unidades que compõem essas redes podem ser definidas como ‘comunidades de atividades’. Elas podem ser vagamente definidas em termos da extensão em que os membros reconhecem prioridades de trabalho compartilhadas, trabalham em uma infraestrutura tecnológica e cognitiva comum e suportam as atividades uns dos outros. A colaboração entre sistemas de atividades abre a discussão sobre prioridades, identidades e métodos operacionais, bem como sobre questões quanto à autoridade relativa e influência.

Para o desenvolvimento de seu *framework* teórico, os referidos autores adaptaram, conforme ilustrado na Figura 27, o modelo de Engeström de sistemas de atividade com base nas denominações propostas por Boland Jr e Tenkasi (1995)¹²: (i) *perspective making*: diferentes contribuições das distintas comunidades de atividades às organizações, envolve o gerenciamento de prioridades, infraestrutura e identidade, suportando as ‘inovações de dominantes’; (ii) *perspective taking*: refere-se às relações entre comunidades de aprendizagem, envolve a gestão da autoridade e da influência, bem como questões de prioridade e identidade relativas, suportam inovações de fronteira; (iii) *perspective shaping*, que diz respeito às suposições sobre contexto, realizações e possibilidades, envolve a gestão da imaginação que sublinha os *frameworks* de identificação de problemas, os recursos conceituais que as pessoas trazem para suas atividades e as facilidades que eles possuem para reflexão, suportam as inovações contextuais. No modelo desenvolvido por Blackler, Crump e

¹² Boland Jr. e Tenkasi (1995) definem os termos *perspective taking*, *perspective making* e *perspective shaping* (aqui mantidos em seu idioma de origem) como diferentes posições epistemológicas e ontológicas que os atores podem assumir na criação de conhecimento nas organizações.

McDonald (2000) para caracterizar o processo de *organizing*, o triângulo central do modelo representa os elementos cujas relações o modelo designa-se a explorar: uma comunidade de atividade, os outros com os quais se interage e que compartilham o objeto de seus esforços.

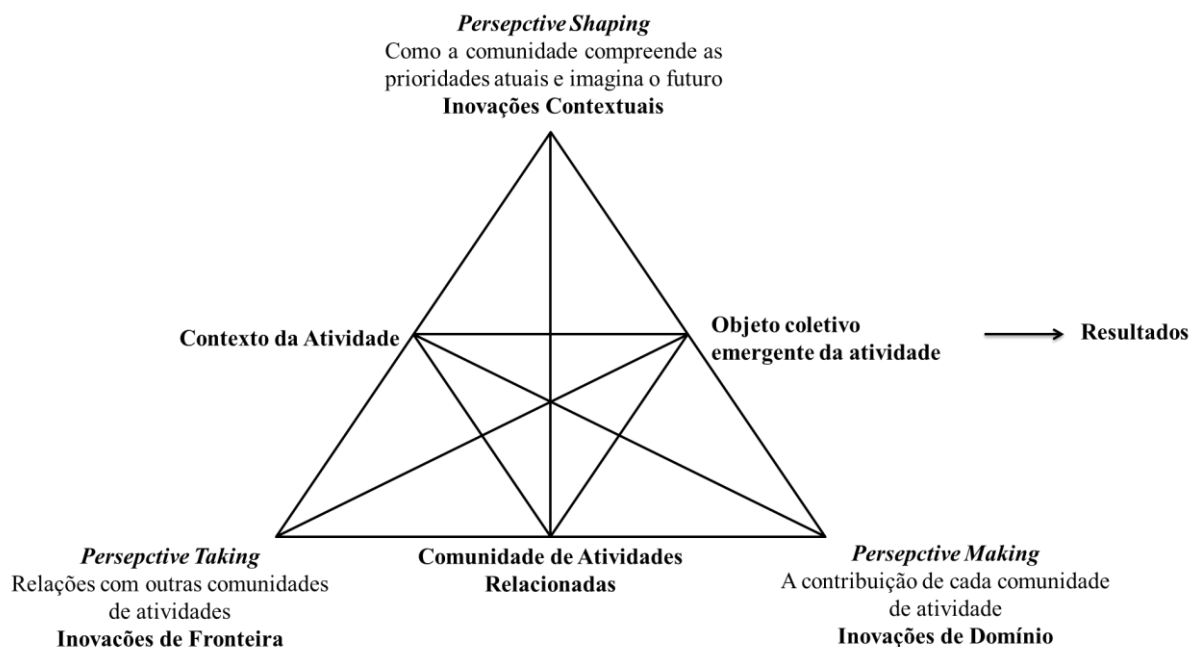


Figura 27 – Processo de *Organizing* em redes de atividades
 Fonte: Traduzido de Blackler, Crump e McDonald (2000, p. 283).

As contribuições destes autores residem na tentativa de caracterizar as tensões e os dilemas que distinguem os sistemas de cada um dos grupos de atividade, para examinar como cada um lida com essas tensões e para representar os processos relevantes de forma a torná-los mais fáceis de gerenciar. Partem do pressuposto de que a forma como esses objetos foram definidos e que seria um resultado da orientação geral que os indivíduos conferem ao seu trabalho em equipe (*perspective making*), à dinâmica de evolução dos sistemas de cada uma das equipes de atividade (*perspective taking*) e, à maneira como os membros do grupo compreendem e adaptam os fatores significantes para o grupo.

De forma geral, Blackler, Crump e McDonald (2000) sugerem três pontos fundamentais para o surgimento de novas atividades, em organizações: (i) a compreensão dos indivíduos da natureza multifacetada e sua experiência coletiva; (ii) apreciações da trajetória de desenvolvimento de seu sistema de atividade; (iii) a resposta aos distúrbios produzidos no âmbito dos sistemas de atividade. Em detrimento de uma imagem de organização direcionada ao planejamento e à hierarquia, a análise por sistemas de atividade fornece uma maneira de analisar as organizações a partir de redes de atividades descentralizadas, emergentes e distribuídas. Ela incorpora aspectos-chave para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos

nas organizações: a valorização da complexidade da rede atividades em que os membros da organização estão inseridos, em particular seu reconhecimento de que a rede de atividades alcança prioridades complexas e, muitas vezes, concorrentes, bem como o entendimento por parte dos indivíduos da organização da natureza multifacetada de seu trabalho.

Acrescenta-se a essa discussão a contribuição de Jarzabkowski (2003). Esta autora utiliza as lentes da teoria da atividade para a compreensão de micropráticas envolvidas na definição de estratégias, articulando dois arcabouços teóricos dos estudos baseados em práticas: a teoria da atividade histórico-cultural e a estratégia como prática. No entendimento de Jarzabkowski (2003), são três as principais contribuições da CHAT para o campo da estratégia como prática: (i) foco na atividade prática, que é o local de interação em que os atores se engajam em seu contexto ao longo do tempo; (ii) conceito de prática como mediadora entre os constituintes da atividade, ou seja, a interpretação das práticas por meio das quais os atores e suas estruturas coletivas interagem na atividade prática; (iii) possibilidade de explicar tanto a continuidade quanto a mudança em um sistema de atividades.

Jarzabkowski (2003) propicia uma análise diferenciada dos mediadores. Em seu entendimento, a CHAT sugere que a interação ocorre através de ferramentas psicológicas que os atores utilizam para interagir com os ambientes por eles vivenciados. O uso desses mediadores é de caráter prático, orientado para a construção da atividade, já que, por exemplo, “atores estratégicos podem utilizar ferramentas para coordenar e gerir recursos materiais da estratégia, bem como para gerar significado a partir do ou impondo sobre o contexto em que a estratégia é conduzida (p. 45)”. Explica que os mediadores têm caráter objetivo prático, que lhes permite a condução da vida organizacional e de seus objetivos. As ferramentas psicológicas, são caracterizadas, dessa forma, como instrumentos de mediação entre os diversos propósitos e interesses dos atores, abrindo espaço para que estes mediadores possam ser compreendidos, sob a ótica de Jarzabkowski (2003), como as práticas através das quais a estratégia é construída.

Outra significativa contribuição da teoria da atividade para o estudo das organizações é importância dos artefatos como mediadores, ou seja, ferramentas que os indivíduos utilizam para se engajar em práticas sociais e atividades (MACHPERSON; JONES, 2008). Miettinen e Virkkunen (2005) salientam que a objetificação e os artefatos mediadores da atividade são fatores-chaves para a compreensão da mudança organizacional. Nesse sentido, amplia-se a discussão sobre o papel dos artefatos frente à realidade organizacional. A discussão sobre artefatos também ganha espaço dentre os estudos baseados em práticas, com notável

referência às perspectivas advindas da teoria ator-rede (LATOUR, 2005) e aos estudos sobre sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2002). O papel dos artefatos tem sido extensamente estudado no âmbito dos estudos baseados em práticas como um todo (NICOLINI, 2009; ORLIKOWSKI, 2002; 2007; ØSTERLUND; CARLILE, 2003; 2005), escopo do qual a teoria da atividade histórico-cultural faz parte. Conforme salienta Orlikowski (2007), a visão baseada em práticas reespecifica os processos de organização em termos de práticas, uma vez que “a materialidade é parte integrante da organização, postulando que o social e o material são constitutivamente enredado na vida cotidiana” (p. 1437).

Sob a ótica da sociomaterialidade, ressalta-se a contribuição de Macpherson et al. (2010), que buscam compreender os artefatos em organizações sob o prisma da teoria da atividade. Estes autores apresentam uma importante distinção dos tipos de artefatos que podem ser considerados no estudo das organizações. A distinção elaborada por Macpherson et al. (2010) auxilia a elucidar importantes facetas que os artefatos adquirem e como estes podem ser efetivos para a aprendizagem organizacional: artefato de identificação, artefato discursivo, artefato sistêmico, artefato de reflexão, artefato espaço-tempo, artefato político.

O artefato de identidade é caracterizado pelos autores como artefatos simbólicos ou materiais, que representam um modo de ser: determinado personagem ou distinção que podem estar ligados à posição de mercado de uma empresa ou apoiar a credibilidade profissional. Eles fornecem um senso coletivo de propósito e incentivam a participação e o envolvimento com certo modo de praticar, como melhoria da qualidade ou profissionalismo. Esses artefatos representam e/ou incentivam aspirações de conquista coletiva e podem ser considerados como o apoio à renovação e à estabilização de determinado conjunto de valores compartilhados.

Os artefatos discursivos proporcionam novas formas de envolver o outro no diálogo, proporcionando uma variedade de perspectivas. Eles facilitam a construção de associações e interações sociais, seja de forma real ou virtual, de tal modo que as ideias possam ser expressas e negociadas. Os artefatos sistêmicos podem tanto representar o estado atual do conhecimento (utilização – *exploitation*) quanto o apoio à investigação, experimentação, inovação e mudança (exploração - *exploration*). Artefatos sistêmicos podem ser usados para definir as normas de participação (por exemplo, rotinas que regulam e apoiam a incorporação e distribuição de determinado conjunto de práticas), ou podem incentivar rotinas, tais como melhoria contínua coletiva, gestão da qualidade ou de investigação e desenvolvimento destinado a renovar ou rever práticas existentes. Artefatos de reflexão referem-se aos dispositivos materiais ou simbólicos, utilizados para reconsiderar pressupostos anteriores das atividades em que os atores estão envolvidos e as razões pelas quais os eventos ocorrem, ou

como um símbolo para facilitar entendimentos.

No caso dos artefatos espaço-tempo, a preocupação reside na forma como os artefatos são utilizados para (re) definir o espaço ou tempo determinados para cumprir as atividades organizacionais específicas. Neste caso, os artefatos são as novas estruturas organizacionais (responsabilidades delegadas) e os espaços físicos e temporais (fluxo de trabalho e fóruns de resolução de problemas), que fornecem os recursos adicionais necessários para se envolver em novas atividades. Eles são tanto materiais como simbólicos e redefinem a paisagem organizacional para proporcionar um espaço adequado para a aprendizagem. Os artefatos políticos são caracterizados como tentativas para resolver o conflito, pelo menos temporariamente, podendo ser utilizados para incentivar, ou mesmo impor, a adoção de um novo conjunto de práticas. Isto significa que tais artefatos podem ser usados para persuadir ou impor determinado conjunto de práticas dentro de uma comunidade de trabalho ou através dos limites de trabalho.

O Quadro13 mostra alguns exemplos de trabalhos empíricos que utilizam a teoria da atividade no estudo de organizações e fenômenos relacionados à vida organizacional, bem como suas principais contribuições.

Autores	Objetivo e Método	Principais Contribuições
Blackler, Crump e McDonald (1999)	Mostrar como a teoria da atividade pode ser aplicada para a compreensão de projetos de mudança organizacional, a partir de um estudo de caso, utilizando entrevistas em profundidade em uma empresa durante cinco meses. Os autores analisam a atividade de engenharia e as mudanças nos sistemas de atividade envolvidos.	O processo de mudança retrata a alteração no conceito da atividade de engenharia. Essas modificações no conceito da atividade de engenharia tornam os sistemas de atividades mais complexos.
Jarzabkowski (2003)	Baseia-se na CHAT para analisar as micropráticas de estratégia em três universidades do Reino Unido, por meio do estudo de três casos, de caráter longitudinal, durante cinco anos. A CHAT é utilizada como base para análise devido à sua ênfase no papel das práticas na construção de novas atividades. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação, dados etnográficos, documentos, e arquivamento de dados. Um total de 49 entrevistas com gestores de topo e 51 encontros de observação participante foi realizado.	Os autores entendem a universidade como um sistema de atividade que compreende três constituintes-chave de interação: a equipe de alta gerência (como atores principais do sistema); as estruturas organizacionais coletivas; a atividade estratégica. A atividade prática é definida como atividade estratégica, a qual surge das interações dos atores da equipe da alta gerência e estruturas coletivas ao longo do tempo e afeta a universidade como um todo, na medida em que ela também se torna um importante componente do sistema de atividade. Outra importante contribuição refere-se ao estudo da continuidade e da mudança. A autora identificou existirem baixas contradições entre a organização passada e a atividade futura, devido às interpretações dos atores em relação ao sucesso associado às práticas estratégicas. A continuidade do sistema é garantida pelo alinhamento das práticas.
Prekert (2006)	O argumento é que a CHAT pode servir como um <i>framework</i> teórico e fornecer um modelo adequado para a análise da localização e consequências do paradoxo na atividade organizacional. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com acompanhamento durante três anos. Foram realizadas 25 entrevistas e 50 observações participantes. Os dados foram categorizados conforme os conceitos da teoria da atividade.	O processo de mudança foi identificado como um resultado dos paradoxos, emergindo do uso da tecnologia da internet em atividade organizada. O estudo mostra que o <i>locus</i> do paradoxo pode ser empiricamente identificado dentro e entre os elementos constituintes do sistema de atividade e o surgimento de novos sistemas de atividade que emergem como consequência do paradoxo. O paradoxo introduz, eventualmente, alterações, em termos de rearranjo dos elementos de atividade, bem como de substituição de seus elementos.
McPerson et al. (2008)	O objetivo é explorar a forma através da qual os artefatos facilitam identidades e significados compartilhados na organização, de tal forma que há uma compreensão coletiva sobre a finalidade e concepção de ferramentas, sistemas, rotinas, procedimentos e outros artefatos organizacionais. Para tanto, foi realizado um estudo de caso longitudinal, com duração de dois anos, em uma empresa de porte médio do setor de manufatura que passava por um período de mudanças substanciais em sua orientação e em sua estrutura organizacional. Como fonte de dados foram realizadas entrevistas com três diretores, em intervalos de seis meses, e adotados vídeos, fotografias e documentos como fontes de dados. O modelo de sistemas de atividade foi utilizado como categorização dos dados.	Identificam o papel de três mediadores da aprendizagem organizacional: mapeamento cognitivo / conceito, que ajudaram a conciliar diferentes pontos de vista sobre a direção estratégica da empresa; um curso de treinamento baseado em computador, para melhorar a programação e reduzir conflitos relacionados aos estoques; um processo conhecido como análise de efeitos do modo de falha, que foi usado para lidar com o problema da gestão da qualidade. O estudo mostrou como a transformação desses objetos organizacionais é significativamente dependente das atividades que suportam o diálogo e a interação, os quais são permeados por conflitos. Os artefatos identificados auxiliaram a redefinição das tarefas diárias, na inserção de novas estruturas de trabalho e normas.

Autores	Objetivo e Método	Principais Contribuições
Jones e Holt (2008)	Criação de novos negócios através, especificamente, o engajamento dos empreendedores. Para tanto, pesquisou-se uma amostra de ‘estudiosos’, participantes de uma iniciativa patrocinada pelo governo do Reino Unido para promover iniciativas de empreendedorismo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os empresários. A análise foi realizada com o apoio do NVivo para a sistematizar os dados de acordo com as seis dimensões do triângulo da teoria da atividade.	Os casos ilustram as contradições e tensões que confrontam os empresários emergentes e como eles consideram o horizonte de possibilidades associadas à sua ideia de negócio. O artigo demonstra que o novo negócio emerge de um conjunto de relações contestado quanto ao prazo em que o empresário desempenha um papel crítico, criativo e colaborativo.
McPerson et al (2010)	Analisam como os artefatos encorajam, suportam e sustentam trajetórias de aprendizagem coletiva, através de três estudos de caso longitudinais. A coleta de dados ocorreu durante 18 meses, por meio de entrevistas com os gestores. A CHAT foi utilizada como uma estrutura para a coleta de dados, com foco na evolução de cada negócio, incidentes críticos e importantes pontos de transição. Os elementos do sistema de atividade foram usados como categorias de análise. As entrevistas foram transcritas e os dados codificados com o auxílio do NVivo.	Diferentes tipos de artefatos, associados a processos específicos de aprendizagem organizacional (artefato de identificação, artefato discursivo, artefato sistêmico, artefato de reflexão, artefato espaço-tempo, artefato político). O estudo demonstra que os artefatos, tanto materiais quanto simbólicos, estão profundamente relacionados à aprendizagem organizacional. Entretanto, este estudo avança em relação aos demais, ao ilustrar como os artefatos desempenham uma variedade de papéis que apoiam os processos de aprendizagem coletiva, em uma diversidade de formas. Artefatos são fundamentais para o processo de negociação de entendimento entre indivíduos e grupos, uma atividade que sustenta a aprendizagem em todas as organizações.
Kerosuo, Engeström e Kajamaa (2010)	O objetivo do estudo é introduzir o LM como um novo método para promover inovação e aprendizagem nas organizações. O LM é tratado como um exemplo de processo social de inovação, no qual novas ideias são desenvolvidas e colocadas em prática. Foi realizado um estudo de caso em um centro de saúde, com um grupo de trabalho multiprofissional, formado com o objetivo de melhorar os serviços e o contexto de trabalho. Foram entrevistados 17 indivíduos considerados ‘informantes-chave’.	Os dados gerados pelas entrevistas e observações foram utilizados como dados-espelho para as seções do LM. Foram conduzidas cinco seções de LM e duas seções de acompanhamento. A primeira, segunda e terceira seções do LM constaram de questionamento da situação atual, análise das contradições e modelagem de novas soluções. Na primeira seção, os pesquisadores forneceram os dados-espelho acerca dos problemas e desafios da atividade. Os dados das entrevistas foram coletados antes da primeira seção e exibidos como clipes de vídeo. Após a exibição, os grupos de trabalho iniciaram o processo de reflexão.
Groleau et al. (2012)	O objetivo é compreender como novas práticas situadas confrontam ou suportam distintas práticas sócio-históricas, geram tensões ou rupturas. Para isto, analisaram o impacto da informatização de projetos. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de arquitetura, reconhecida pela excelência de seu trabalho, através do emprego de métodos etnográficos, incluindo observação, entrevistas e discussões em contextos da vida real. Os dados foram analisados com base em elementos conceituais da CHAT.	Identificaram diferentes padrões de interação entre as práticas sócio-históricas situadas, bem como padrões particulares de personificação de contradições, os quais influenciam a estruturação do trabalho. O estudo revelou três padrões diferentes de interação entre as práticas, que foram definidas como <i>enactments reenactment</i> e desafios. Revelam que determinadas tradições sócio-históricas, como parcerias profissionais ou burocracias, podem ser associadas ao <i>status</i> e aos papéis por meio dos quais as contradições são experimentadas, identificadas e tratadas, dando origem a diferentes dinâmicas sociais. Por fim, os autores dissertam sobre o papel da tecnologia, que não só permite e restringe as práticas humanas como também carrega consigo uma tradição sócio-histórica que acrescenta uma nova perspectiva para os múltiplos interesses e vozes já existentes em um sistema de atividade.

Autores	Objetivo e Método	Principais Contribuições
Virkkunen e Ristimäki (2012)	<p>Busca compreender a relação entre o conceito geral de estratégia culturalmente existente e o desafio estratégico específico de uma pequena empresa de tecnologia da informação, a qual busca definir um novo conceito de estratégia para sua equipe gerencial. Foram utilizados três conceitos da CHAT: (a) estimulação dupla, relacionada ao conceito de artefatos que evoluem culturalmente e resolução de problemas; (b) interação dialética entre o processo e o produto de generalização; (c) diferença entre generalizações empíricas e teóricas, relacionada ao poder de explicação de um conceito. Os dados foram coletados durante um ano, e incluíram áudios de três reuniões de planejamento, documentos da empresa, documentos dos <i>workshops</i> internos, seis entrevistas com os membros da equipe gerencial, entrevistas com três funcionários com longas carreiras dentro da empresa e com três representantes do corpo de clientes.</p>	<p>A análise mostra que o uso de generalizações empíricas como ferramentas intelectuais em planejamento estratégico e a falta de dados observacionais por parte da equipe gerencial sobre os problemas dos clientes dificultam a tentativa da equipe para encontrar uma nova estratégia, a fim de evitar uma futura crise do negócio. Os autores explicam que a maioria das ferramentas gerenciais está baseada em generalizações empíricas. Essa situação cria uma espécie de ‘armadilha’ na elaboração de estratégias por parte da equipe gerencial, dificultando uma análise teórica das possibilidades para uma reconceitualização expansiva do negócio. Para tornar isso possível, seriam necessários dois novos tipos de ferramentas: (i) os gestores precisam de ferramentas para tornar o material experimental, ainda não categorizado nem conceituado, sobre as necessidades dos clientes e do problema estratégico da empresa disponível durante o processo de elaboração de estratégias. Isso pode acontecer, por exemplo, na forma de descrições de caso detalhados de histórias de clientes e dados históricos sobre mudanças concretas no sistema da atividade empresarial; (ii) os gestores precisam de métodos e conceitos para a reconstrução do desenvolvimento do sistema da atividade empresarial e superação de suas atuais contradições internas.</p>

Quadro 13 – Contribuições da CHAT para o Estudo das Organizações
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores pesquisados

2. 5 A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA ATIVIDADE PARA O CAMPO NEGÓCIOS E SOCIEDADE: PROPOSTA DE ARTICULAÇÃO DO QUADRO CONCEITUAL

Mude, mas comece devagar, porque a direção é mais importante que a velocidade – Clarice Lispector

Esta seção tem como objetivo propor uma articulação do quadro conceitual, exposto neste estudo, e um *framework* teórico de análise. A articulação teórica proposta tem, como princípio norteador, questões relacionadas à sustentabilidade, buscando interligar indivíduo, organização e sociedade, conforme mostra a Figura 28. O propósito aqui é compreender como a articulação do quadro conceitual pode fornecer um *framework* de análise, que tenha, como princípio norteador, a sustentabilidade e sua consequente transposição para a relação de negócios e sociedade, cristalizada através do desenvolvimento de parcerias sociais como atividade de responsabilidade social corporativa, tendo em vista o contexto, as ferramentas utilizadas pelos atores, suas contradições, negociações e múltiplas vozes quando do estabelecimento de um projeto comum.



Figura 28 – Conceitos que Embasam a Articulação do Quadro Conceitual
Fonte: Elaborado pela autora

Neste contexto, compreender estas questões, tendo como pano de fundo a sustentabilidade, significa elaborar uma síntese que vai do individual ao coletivo, em um campo em que as organizações atuam de forma responsável, em suas relações com a sociedade. Tais entendimentos tem como pressuposto a tese de que as parcerias entre ONGs e

empresas são mecanismos para promoção de projetos de desenvolvimento social das comunidades em que ambas estão inseridas. Neste escopo, o diálogo entre os *stakeholders* é identificado como uma rede de atividades sustentáveis, que envolve, de um lado, a responsabilidade social corporativa das empresas e, de outro, a atuação ativista das organizações não governamentais, mediante a qual se promove o desenvolvimento socioeconômico, gerando inclusão social, através de iniciativas locais. Buscaram-se subsídios em quatro perspectivas teóricas: as relações entre negócios e sociedade; a responsabilidade social corporativa; as parcerias intersetoriais sociais; a teoria da atividade histórico-cultural, conforme mostra a Figura 28.

A tentativa de interligar indivíduo, organização e sociedade é consoante com a preocupação exposta por Engeström, Miettinen e Punamäki (1999), no sentido de que as ciências sociais e comportamentais têm acalentado uma divisão de trabalho, que separa o estudo das estruturas socioeconômicas pelo estudo do comportamento individual e da ação humana. Segundo o entendimento destes autores, neste quadro tradicional, as estruturas socioeconômicas são tidas como estáveis e autossuficientes e o indivíduo, como um sujeito que age, que aprende e se desenvolve, porém, de alguma forma, suas ações não parecem ter qualquer impacto sobre as estruturas adjacentes. A questão posta por Engeström, Miettinen e Punamäki é que este quadro dualista, tradicional não permite compreender as transformações sociais profundas da sociedade contemporânea, haja vista existir a necessidade de uma abordagem que, dialeticamente, relacione o indivíduo e a estrutura social.

Com este intuito, esta seção contém duas partes. Na primeira, expõe-se a articulação do quadro conceitual. Na segunda, apresenta-se o *framework* teórico proposto. Tomam-se, como ponto de partida, as articulações propostas na seção 2.3 do presente estudo.

2.5.1 A teoria da atividade e as práticas de responsabilidade social: do intra-organizacional ao interorganizacional

As questões referentes à responsabilidade social corporativa envolvem múltiplos interessados, cujas concepções acerca do que sejam ‘organizações responsáveis’ variam entre grupos e indivíduos (ZYGLIDOPOULOS et al., 2002). A definição de responsabilidade social envolve o reconhecimento de múltiplas expectativas e demandas associadas aos distintos *stakeholders* organizacionais, tendo em vista que são esses atores que legitimam a postura daquela em termos de organização responsável. A responsabilidade social corporativa pode ser entendida como um processo mediante o qual a organização relaciona-se com múltiplos

stakeholders.

Duarte, Mouro e Das Neves (2010) mencionam que, para o desenvolvimento e o sucesso das práticas desenvolvidas pela organização, é muito importante a aderência dos *stakeholders* aos princípios e valores subjacentes à responsabilidade social corporativa. Estudos anteriores mostram claramente que o suporte dos *stakeholders* às práticas corporativas sustentáveis está relacionado a seu entendimento do que seja um comportamento socialmente responsável, a suas percepções compartilhadas, acerca das demandas e expectativas, à capacidade da organização em atendê-las (BASU; PALAZZO, 2008; BECKER-OLSEN; CUDMORE; HILL, 2006; MAIGNAN, 2006; SCHULTZ; WEIMEIER, 2010; SEN; BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2006; VEN DER HEIDJEN; DRIESSEN; CRAMER, 2010).

Vista dessa forma, a RSC torna-se um processo socialmente construído, o que a caracteriza como uma prática única, construída e reconstruída, no contexto de cada organização em particular. A adoção de uma perspectiva mais processual para o entendimento da responsabilidade social corporativa é evidenciada no trabalho de Basu e Palazzo (2008). Estes autores analisaram o processo de construção de sentido da RSC, através do processo pelo qual as organizações compreendem e interpretam a responsabilidade social, ao invés de analisar apenas o conteúdo do programa em si.

Essa visão processual propicia o entendimento da construção da responsabilidade social através da abordagem das práticas, em especial, da teoria da atividade. As práticas de responsabilidade social corporativa são, nesse contexto, objetos resultantes de interesses da comunidade circundante, considerando suas relações com regras, divisão do trabalho e demais mediadores dessa relação (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005). Nessa abordagem, vistas como práticas, as atividades de responsabilidade social apresentam interesses diferentes e são internamente fragmentadas, sujeitas a múltiplas interpretações e abertas a contradições e tensões.

A teoria da atividade histórico-cultural é uma abordagem propícia para contextos que envolvem mudança organizacional (KAPTELININ, 2005), uma vez que lida com a incorporação de novos conceitos. A Figura 29 apresenta o modelo básico da segunda geração da teoria da atividade aplicado à compreensão dos processos subjacentes à implantação de estratégias de responsabilidade social corporativa. Isso significa a transposição do modelo de Engeström (2001) para a compreensão das atividades envolvidas na determinação do resultado da atividade estratégica de criação de sentido (*sense/ meaning*) coletivo às práticas de RSC. O resultado é atividade sustentável parcialmente compartilhada. O foco não reside no

tipo de ação que a organização desenvolverá, mas como se dão as relações para esse desenvolvimento e de que forma elas moldam o resultado da ação. A aplicação da teoria da atividade à compreensão das práticas estratégicas de responsabilidade social corporativa pressupõe o entendimento sobre como contexto, regras, divisão do trabalho, comunidade e gestores constroem e reconstróem, continuamente, a prática da responsabilidade social corporativa e seu comportamento mutável e complexo.

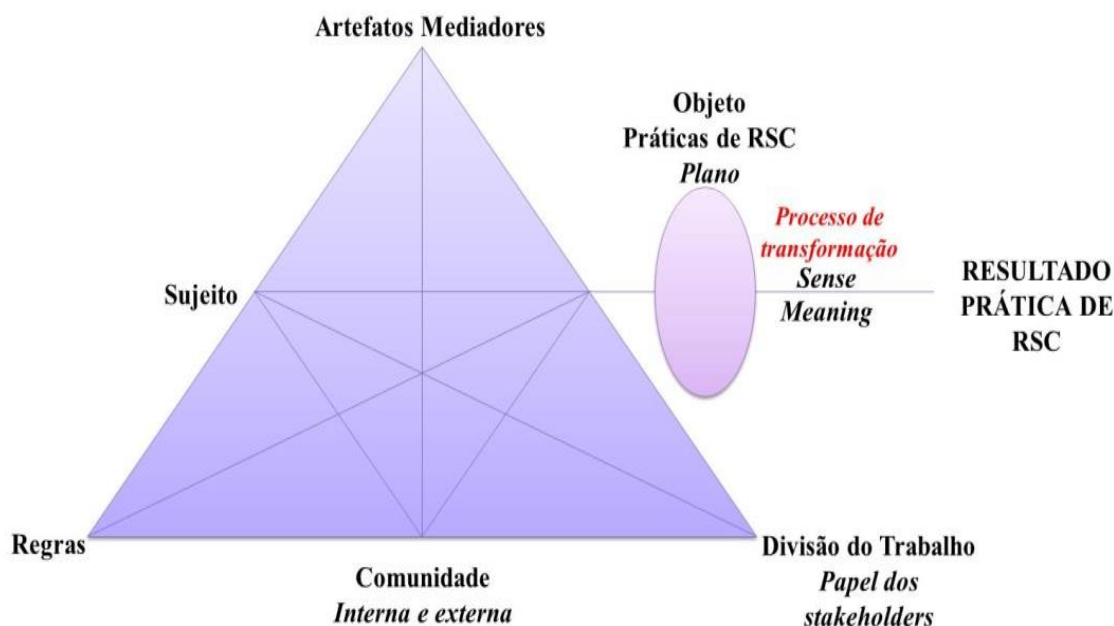


Figura 29 – Práticas estratégicas de RSC como um sistema de atividades
 Fonte: Elaborado pela autora com base em Engeström (1987; 2001).

O *framework* proposto na Figura 29 sugere que o processo de implantação de uma agenda estratégica de responsabilidade social corporativa é um processo de transformação do objeto em resultado, através de um sistema de atividades. Por ser o objeto o alvo da atividade, estando em transformação durante a mesma, ele passa a ser aqui considerado como as práticas de responsabilidade social corporativa, as quais, mediante processos de *sense* e *meaning*, se transformarão em um resultado coletivo.

Conforme caracterizado pela abordagem da teoria da atividade, o objeto é marcado por relações de disputa, de poder, que emergem dada a multiplicidade de vozes, às quais o sistema de atividade encontra-se submetido: diferentes pontos de vista, construídos por tradições histórico-culturais, interesses da comunidade e conhecimento acumulado que cada um dos sujeitos envolvidos possui. As práticas estratégicas estão em um patamar de constante negociação e disputa, dada a característica de *multivoiceness* dos sistemas de atividade. Quando se trata de interesses conflitantes, essas disputas tornam-se ainda mais evidentes em aspectos relacionados à RSC, uma vez que os interesses dos atores podem variar desde os

voltados à construção de algo dirigido ao bem estar social da comunidade, até ao alcance de resultados econômicos cada vez maiores. Esse objeto não é fixo no tempo, pois os interesses dos sujeitos envolvidos mudam, modificando também seu posicionamento quanto à construção e/ou transformação das práticas.

Maon e Swaen (2009) ampliam o entendimento acerca da responsabilidade social para além da perspectiva gerencial do processo. Eles dizem que esta é um processo multilateral, através do qual os *stakeholders* internos e externos interativamente constroem e compartilham significados, através de um diálogo simbólico e de ações enfáticas, acerca de questões relacionadas com as atividades organizacionais, interpretadas em relação ao bem social por um ou vários *stakeholders*. A intenção é compreender, com a utilização da abordagem da CHAT, como o objeto é experienciado pelos membros da organização na prática (NICOLINI, 2009), isto é, como ocorrem a construção e a reconstrução das práticas de RSC.

Nesse processo, entendem-se, como sujeitos, os gestores envolvidos no processo de criação e determinação da estratégia de responsabilidade social que a organização adotará. Tendo em vista a característica epistemológica da teoria da atividade, as características psicológicas, comportamentais dos sujeitos envolvidos no fazer da estratégia corporativa tornam-se muito importantes na análise da atividade. As percepções e significações destes sujeitos são dependentes das experiências de vida que o indivíduo teve na organização, de sua relação com o trabalho, dos valores pessoais, dos papéis organizacionais e das construções da realidade (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Quando apresentados ao conceito de responsabilidade social, os indivíduos tendem a atribuir-lhe sentido a partir de suas experiências passadas e, através desse sentido criado, modificar o contexto da responsabilidade social corporativa.

Em um sistema de atividade, os sujeitos estabelecem conflitos e lidam com eles, em uma tentativa de aproveitá-los para a aprendizagem e o desenvolvimento. É imprescindível, no entanto, considerar que isto se refere a um grupo de pessoas, com histórias de vida e interesses distintos e, muitas vezes, trabalhando em busca de interesses contraditórios a seus princípios pessoais, o que torna a prática ainda mais conflituosa. Esses fatos fazem do sistema de atividades um espaço de intensas negociações e conflitos entre os sujeitos, sendo negociados pontos de vista e interesses, havendo a busca de sua definição no âmbito da coletividade.

Os artefatos, nesse contexto, refletem o aspecto mediacional da atividade humana, usando ferramentas físicas e psicológicas. São elementos de mediação, utilizados pelos sujeitos durante a transformação do objeto, ou seja, a realização da atividade. Os artefatos de

mediação não incluem somente os de mediação material, mas também novas formas de atividades, novas práticas, visto que são estes artefatos que moldam, transformam o objeto. Sob esta ótica, acrescenta-se a contribuição do estudo de Jarzabkowski (2010), que assume como artefatos mediadores as práticas estratégicas desenvolvidas pela organização. Groleau et al. (2012) explicam que, em contextos organizacionais, os artefatos podem ser instrumentos, como tecnologias, ou entidades mais abstratas, como linguagem e códigos, por atuarem na construção das práticas de trabalho. Nesse sentido, tudo que está envolvido na consecução da prática, como mediador de sua realização, pode ser considerado um artefato, dependendo, portanto, da natureza das atividades, do contexto de atuação e, principalmente, do sujeito e do objeto, dado que é o artefato que media a relação deles entre si e com o mundo.

A comunidade situa a atividade em estudo dentro do contexto sociocultural daqueles sujeitos que compartilham o mesmo objeto da atividade. Considerando o âmbito das práticas estratégicas de responsabilidade social corporativa, a comunidade ganha um aspecto dual. Ela pode ser considerada tanto em âmbito interno, da empresa, abarcando os demais funcionários e indivíduos envolvidos na organização; quanto pode assumir caráter externo, relacionado à comunidade na qual a organização desempenha suas atividades e para a qual as práticas de responsabilidade social estão direcionadas.

As regras atuam como mediadoras da relação entre o sujeito e a comunidade. São leis, normas, padrões, políticas, estratégias, assuntos éticos no plano social e da comunidade, valores e crenças usados no desenvolvimento da atividade, que servem para regular as ações e interações entre os sujeitos envolvidos, na transformação do objeto da atividade. Nesse sistema de atividade, as regras constituem o arcabouço institucional-legal, ao qual a organização encontra-se submetida. Considerando a definição de práticas estratégicas de RSC, o quadro institucional exerce papel de intensa relevância, visto que define um nível mínimo de atuação responsável por parte das organizações.

O estudo de Matten e Moon (2008) expõe como as regras influenciam a formação de uma agenda estratégica de responsabilidade social corporativa e como, nesse contexto, o quadro institucional torna-se fundamental. Matten e Moon (2008) propõem que as diferenças entre comportamentos organizacionais direcionados à responsabilidade social devem ser analisadas face a diferenças entre os quadros institucionais dos quais as organizações fazem parte. Assim sendo, as práticas de responsabilidade social corporativa variam de forma mais implícita (reativa) ou mais explícita (proativa) (MATTEN; MOON, 2008), de acordo com uma constelação de fatores de influência, inter-relacionados entre si. Fatores institucionais, tais como sistema político, sistema financeiro, sistema de educação e de trabalho, sistema

cultural, os quais compõem o *National Business Systems – NBS* –, alteram, substancialmente, a formulação de práticas empresariais relacionadas à responsabilidade social (MATTEN; MOON, 2008). Além do quadro institucional, existe uma série de regulamentações e normativas, códigos de conduta e ética, destinados a regulamentar e padronizar certos comportamentos organizacionais. Tais elementos enquadram-se como regras que mediam a relação entre sujeito e objeto, bem como entre sujeito e comunidade, tendo em vista que normatizam a relação entre eles.

A divisão do trabalho refere-se à organização formal ou informal da comunidade e, no presente *framework*, ao papel de cada um dos *stakeholders* envolvidos. Esse papel pode ser definido formalmente, por regulamentações e contratos, ou informalmente, pela distribuição de poder, autoridade e responsabilidade. A divisão de trabalho também revela um sentido subjetivo, no que tange à distribuição de poder entre os membros da comunidade. Há também a distribuição de responsabilidades entre esses membros, o que pode afetar significativamente os papéis por eles executados, bem como suas relações sociais no transcorrer da atividade.

2.5.2 A contribuição da CHAT para o campo *business-society*: a proposição de um *framework* teórico

A partir do que foi discutido nos capítulos anteriores, esta seção tem como objetivo apresentar um *framework* teórico, com base no referenciais adotados. Um *framework* teórico é um sistema de conceitos, suposições, expectativas, crenças e teorias que suportam a pesquisa (MAXWELL, 2005).

Entender as relações negócio e sociedade, sob o prisma da teoria da atividade, significa inserir-se em uma agenda de pesquisa plural, através da combinação de perspectivas culturais e sociocognitivas, conforme sugerem Gond e Matten (2007), haja vista que a teoria da atividade é tanto uma lente de análise que evoca questões relacionadas à perspectiva cultural e histórica, como uma abordagem do escopo das teorias da prática.

Segundo advoga Engeström (1999), o foco dos estudos organizacionais, ao longo dos últimos dez anos, tem mudado: de uma perspectiva que enfatiza a aprendizagem em uma única organização ou dentre unidades organizacionais para a aprendizagem que ocorre entre múltiplas organizações ou em redes de relacionamentos. O autor defende que, neste contexto de mudança, a noção de rede direciona o foco da atenção para a importância de alianças, parcerias e projetos colaborativos entre organizações, enfatizando o papel da troca de informações e recursos, da confiança e da resolução de problemas de forma colaborativa

(ENGESTRÖM, 1999). A noção de rede de sistemas de atividade emerge como uma alternativa viável para aqueles que pretendem entender as atividades dos atores não somente em seu contexto global, mas também através dos distintos níveis de análise, visto que, ao adotar esta perspectiva, as divisões micro-macro, inter-intra deixam de existir, pois indivíduo e meio não são vistos de forma separada, mas em um todo sistêmico.

No entendimento de Blackler, Crump e McDonald (2000), devido à complexidade das organizações, torna-se difícil visualizá-las como sistemas de atividades individuais. Para tais autores, as organizações devem ser vistas como redes de sobreposição, sistemas de atividades frouxamente ligados, que criam e recriam redes de atividades. No escopo deste estudo, as atividades de responsabilidade social corporativa estão sendo estudadas a partir do estabelecimento de parcerias entre empresas e organizações não governamentais (aqui entendidas como representantes dos interesses da sociedade civil). Em consequência, a expansão do modelo, conforme exposto na Figura 30, busca compreender como tais práticas são construídas coletivamente.

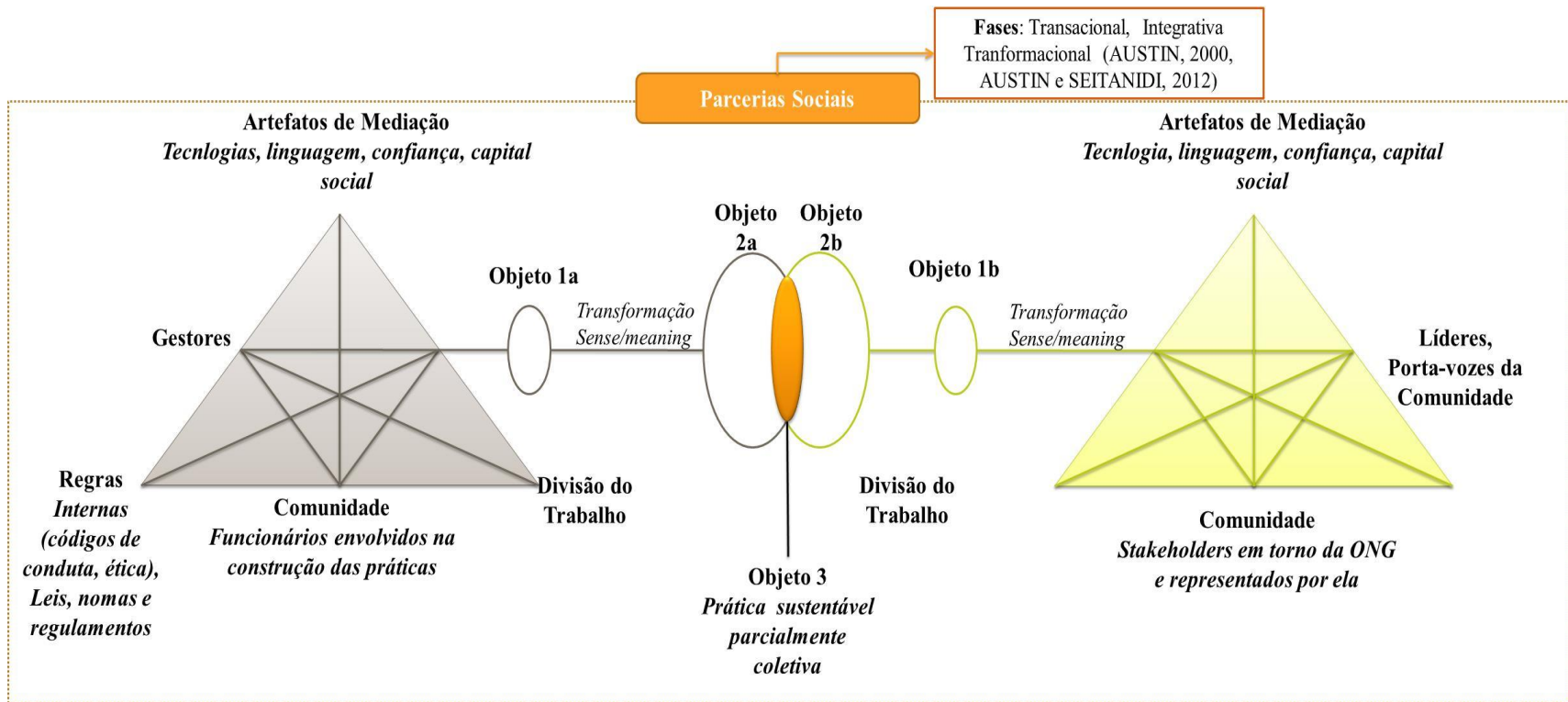


Figura 30 – Framework teórico
Fonte: Desenvolvido pela Autora

Considera-se que atividades organizacionais, que visam, a partir de práticas de responsabilidade social corporativa, ao desenvolvimento de projetos sociais, também envolvem sistemas de atividades não diretamente vinculados à organização, no caso, as parcerias sociais, em diferentes estágios de atuação – como os desenvolvidos em comunidades de *stakeholders*, ONGs, alianças comunitárias, empresa baseadas em comunidades, negócios locais, dentre outros.

Nesse caso, as práticas de responsabilidade social são elaboradas através de parcerias sociais, como as estabelecidas com organizações não governamentais para o desenvolvimento de projetos sociais (SEITANIDI; CRANE, 2009; SEITANIDI; LINDGREEN, 2010). Essas parcerias são tidas como mecanismos para solução de problemas sociais entre organizações e tratam, principalmente, de questões sociais (tais como educação, saúde e meio ambiente), combinando recursos organizacionais para oferecer soluções que beneficiem os parceiros e a sociedade em geral (SEITANIDI; CRANE, 2008). Por meio destas parcerias, os atores se articulam de modo a compartilhar projetos de mudança social em prol do alcance de mudanças sociais positivas (AGUILERA et al, 2012).

No caso de parcerias sociais, a atuação pode ganhar distintas conotações para os envolvidos. Pode ser apenas uma relação filantrópica, em que há fluxo unilateral de recursos, financeiros, sem haver, necessariamente, modificação na forma de atuação dos parceiros ou pode admitir comportamentos coletivistas, em que empresa e organização parceira realmente interagem na busca de soluções para a sociedade em geral. Contudo, a criação de uma prática coletiva pressupõe uma interação, na qual os parceiros desenvolvam um relacionamento baseado na troca mútua de recursos. Assim, com base nos estudos de Austin (2000) e Austin e Seitanidi (2012), evidencia-se que as parcerias ganham sentido de coletividade, quando são sólidas, as interações entre os parceiros são constantes; há maior engajamento entre eles; o fluxo de recursos é bilateral; a natureza dos recursos é diversa (não estão baseados unicamente em doações financeiras). Em consequência disto, as mudanças nos parceiros podem ser mais evidentes. Parcerias com tais atributos atingem um patamar de compartilhamento em que o desenvolvimento de atividades coletivas torna-se possível.

Parte-se do pressuposto de que organizações em diferentes estágios do *continuum* de colaboração possuem distintas orientações de identidade, de acordo com o relacionamento que estabelecem com seus *stakeholders*. Considerando os tipos de orientação definidos por Brickson (2007) e as características a eles atreladas, evidencia-se que organizações que estão no estágio filantrópico possuem claramente uma orientação de identidade individualista, estando os demais estágios (transacional, integrativo e transformacional) relacionados com

orientações de identidade relacional e coletivista, sendo que, quanto mais próximo de um estágio integrativo, maior a postura coletivista da organização.

O *framework*, exposto na Figura 30, mostra a intersecção entre dois sistemas de atividade, visando compreender como ocorre o processo de formulação de práticas coletivas de RSC, no âmbito de uma parceria social, bem como o processo de estabelecimento do relacionamento, que atinge o referido nível de coletividade: o primeiro sistema refere-se à empresa e o segundo, à organização não governamental.

O primeiro sistema de atividades considera a transformação do objeto em nível organizacional, ou seja, as práticas internas de responsabilidade social corporativa, envolvendo ou não a parceria. Esse sistema aproxima-se do *framework* exposto na Figura 29, modificam-se regras, comunidade e artefatos. As regras podem ser compreendidas como normas internas à organização, tais como códigos de conduta e ética corporativas, normativas internas, dentre outras. A comunidade é vista como os indivíduos que compõem a organização (ou seja, funcionários), envolvidos direta ou indiretamente na criação e na consecução das práticas estratégicas. A divisão do trabalho refere-se à estrutura de divisão de poder, autoridade e responsabilidades em nível organizacional.

O segundo sistema de atividades considera a transformação do objeto pelo parceiro, ou seja, a dinâmica que ocorre no contexto da organização não governamental. Aqui, os sujeitos são tomados como os líderes - líderes comunitários, no caso de associações comunitárias, denominados pelos *stakeholders* como 'porta-vozes'. As regras dizem respeito ao quadro institucional. A comunidade representa a comunidade focal ou organização não governamental, na qual estão inseridos a comunidade e os *stakeholders*. A divisão do trabalho, tal qual o sistema anterior, refere-se ao papel exercido por cada um dos *stakeholders* na comunidade, bem como na interação.

No âmbito da teoria da atividade, estas parcerias são entendidas como redes orientadas ao objeto, motivo último da realização de uma atividade. Sob as lentes da teoria da atividade, o conceito de rede direcionada aos objetos significa que o objeto constitui o motivo central da atividade, sendo ele que dirige a colaboração, determina os interessados e o horizonte de ações. De forma geral, um novo objeto é criado para servir como meio de resolver um problema ou satisfazer a contradição de uma atividade (MIETTINEN, 1998). Ele pode tomar a forma de um assunto comum ou de um problema social, em que algumas das partes interessadas em sua resolução ou enfrentamento se articulam entre si. Em outras palavras, as redes de múltiplos *stakeholders* (ROLOFF, 2008), na medida em que reúnem atores em torno de um assunto comum, são redes orientadas a objetos (MIETTINEN, 1998), nas quais o

objeto da atividade toma a forma do problema social ou da questão de análise comum aos parceiros. Ao mesmo tempo em que constitui um fato dado (um problema social específico, ou uma questão que influencia os atores envolvidos), o objeto é também construído e negociado no âmbito da parceria.

A ideia sobre como os sistemas de atividade sobrepõem-se e interceptam-se para a construção de uma prática coletiva é útil para entender como o conhecimento é criado dentro dos sistemas atividade e suas interações, tendo em vista que a dinâmica da atividade inclui necessariamente a criação de conhecimentos e aprendizagens para lidar com o novo (BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2000). Ou seja, há um embate intenso entre tensões e perturbações no relacionamento, em que se configuram desafios de aprendizagem, mediante os quais é dado o desenvolvimento de um projeto coletivo. Contudo, é importante esclarecer, desde o primeiro momento, quais as características e os entendimentos deste projeto comum, a fim de que seja compreendido como objeto da atividade em uma rede de múltiplos *stakeholders* para a resolução de problemas sociais complexos.

Segundo De Sardan (2005), em seu trabalho sobre sociologia do desenvolvimento, um projeto de desenvolvimento social pode ser entendido como um ponto de encontro de diferentes lógicas, de negociação entre diferentes valores, interesses e visões de mundo. Para tal autor, o projeto em si, por ser organização, é uma estrutura específica de ação coletiva. Em uma perspectiva de desenvolvimento, o projeto é visto como um dos menores *locus* de linguagem e ação para políticas desenvolvimentistas. Em uma metáfora bastante ilustrativa, De Sardan (2005, p.185) explica que:

um projeto de desenvolvimento, portanto, parece ser um jogo em que os jogadores envolvidos usam diferentes cartas e jogam de acordo com regras diferentes. Pode ser visto também como sistema de recursos e oportunidades que todo mundo tenta se apropriar de sua própria maneira

Neste escopo, o desenvolvimento é compreendido como um fenômeno social, que envolve um conjunto de atores sociais e grupos de atores, tanto no lado dos ‘desenvolvedores’ quanto no dos que devem ser ‘desenvolvidos’, ou seja, do *developee* e do *developeer*, respectivamente (DE SARDAN, 1995), como formando uma rede de sistemas de atividades. O resultado deste processo é uma interação complexa, que não pode ser compreendida sob uma ótica mecânica ou linear, o que justifica a utilização de perspectivas teóricas culturais e cognitivas (GOND; MATTEN, 2007).

Devido ao fato de ser uma relação complexa, segundo De Sardan (1998), um projeto de desenvolvimento tem, necessariamente, efeitos imprevisíveis, pois não se trata apenas de

uma questão de boa ou má transmissão, nem da aceitação de um projeto bem ou mal projetado. Segundo o mesmo autor, o melhor lugar para se observar e analisar o evento social do desenvolvimento é onde os desenvolvedores e os que serão desenvolvidos interagem, ou seja, no nível local (DE SARDAN, 1988). Neste âmbito, as tensões e perturbações na parceria, como em uma arena de disputas e negociações, surgem sob a forma de desafios de aprendizagem aos atores que compartilham o projeto.

Conforme salientam Nicolini, Mengis e Swan (2012), de forma geral, a colaboração, vista através das lentes da CHAT, se dá em torno de um objeto que não é apenas uma transição, mas também é múltiplo, heterogêneo e potencialmente conflituoso. Neste contexto, a reciprocidade do objeto está longe de ser um processo harmonioso entre intenções e objetivos – um ideal que sustenta muitos modelos de colaboração. Ela é permeada por contradições, geradas pela natureza fragmentada do objeto, as quais não constituem necessariamente barreiras à colaboração, mas podem ser oportunidades para inovação e aprendizagem, podendo desencadear processos de aprendizagem expansiva (NICOLINI; MENGIS; SWAN, 2012).

A parceria é entendida como um fenômeno colaborativo e heterogêneo, uma vez que pressupõe a participação de atores distintos: desenvolvedores e desenvolvidos, agências de fomento, empresas, ONGs, comunidades. A interação entre esses dois sistemas não só produz novos conhecimentos, como sistemas individuais, mas também têm o potencial de gerar novos conhecimentos através da interação entre eles. A comunicação entre cada faceta do sistema (por exemplo, regras – sujeito – comunidade) é, em qualquer tempo, um processo de mediação que contém tensões e contradições implícitas, as quais são mediadas por outras facetas da divisão do trabalho (*status*, hierarquia, poder) dentro do sistema ou da organização do projeto.

Neste contexto, ressaltam-se as questões relacionadas a abordagem que trata da perspectiva do diálogo entre os *stakeholders*, como um processo visando ao envolvimento de indivíduos e grupos na exploração de assuntos sociais, sendo um mecanismo que une os papéis dos atores, ao longo de um *spectrum* de práticas micro-macro, em que eles podem se engajar, no que concerne à resolução de conflitos, justiça e mudança social (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006). Johansen e Nielsen (2011) explicam que os projetos de colaboração entre múltiplos *stakeholders*, portanto projetos de desenvolvimento, são imersos em questões de polifonia (BAKHTIN, 1981). A noção de polifonia, ou seja, falar com múltiplas vozes, sugere que o diálogo é uma questão de compreender as diferentes convenções que regulam as diferentes interações, de respeitar as possibilidades e as restrições

embutidas em cada papel. Variadas perspectivas sobre os problemas levam, muitas vezes, a relacionamentos contraditórios entre as partes interessadas (BOUWEN; TAILLIEU, 2004). As atividades são polifônicas, nexos de distintos pontos de vista, tradições e interesses. Este aspecto polifônico é fonte de contradições e dá a dinâmica das atividades (ENGESTRÖM, 2001).

As contradições estão presentes em todos os vértices do triângulo, isto é, em todas as relações entre os atores que participam e compõem o sistema de atividades. Miettinen e Virkkunen (2005) salientam que a análise de contradições e as práticas emergentes constituem hipóteses de trabalho sobre uma possível nova prática, a qual é testada e elaborada mediante implantação de novas ferramentas práticas e de procedimentos, visando à sua objetificação. As contradições manifestam-se em termos de perturbações e tensões.

As múltiplas contradições são responsáveis pela expansão da atividade e a consolidação de uma nova prática. A primeira contradição, que pode ser presumida a partir da literatura, trata-se da questão **discurso versus prática**. Diante da natureza regulamentar que as práticas de RSC assumem, nota-se que as pressões crescentes para a sustentabilidade levam à adoção de comportamentos isomorfos (AGUILERA et al., 2007; CAMPBELL, 2006). Sob esta ótica, recente pesquisa (KIRON et al., 2012), realizada com executivos, em 113 países, revelou que 70% dos entrevistados acreditam que a sustentabilidade é importante para suas empresas, sendo considerada uma necessidade competitiva nos tempos atuais. A mesma pesquisa, no entanto, também revelou que a sustentabilidade ocupa apenas o oitavo lugar em importância na agenda de gestão e mostrou apenas alguns exemplos em que as preocupações socioambientais superaram preocupações com o lucro. Ou seja, a valorização de questões sustentáveis nem sempre se traduz em práticas efetivas por parte das organizações (KIRON et al., 2012). Caprar e Neville (2012) ressaltam que, no caso da sustentabilidade, o isomorfismo é, muitas vezes, postulado, porém não materializado em posturas organizacionais efetivas.

Tendo em vista a relação negócios e sociedade e partindo-se do pressuposto que estes atores possuem lógicas de criação de valor diferenciadas, a segunda contradição diz respeito à questão **colaboração versus conflito** entre ONGs e empresas. Normalmente associadas a uma postura reativa às atividades empresarias, as ONGs têm experienciado, nos últimos anos, uma mudança em sua postura, materializada em relações de colaboração com empresas. Nesse sentido, a colaboração pode vir a se transformar em confronto e o confronto, em colaboração. Em outras palavras, este é um processo de diálogo, negociação e interação entre as partes, imersas em uma interação dinâmica e mutável.

A terceira contradição diz respeito, principalmente no âmbito das empresas, às

questões sugeridas por Siltaoja e Onkila (2013), como o centro da discussão entre negócios e sociedade, ela se refere a ‘como se pode aumentar o bem-estar social, desfrutar dos benefícios do desenvolvimento técnico e econômico e, ao mesmo tempo, preservar e cuidar do meio ambiente natural?’ Ou seja, uma contradição expressa entre o desejo da empresa de ser responsável e a conseguinte relação com ser desempenho econômico (**sustentabilidade versus resultados econômicos**). Considerando a criação de iniciativas locais como resultado das atividades entre os atores, a contradição é expressa em termos das necessidades das empresas de desempenhar ações voltadas à RSC, ou seja, que estejam de acordo com seu quadro institucional e a necessidade da sociedade civil de soluções para problemas complexos.

A quarta contradição presumida trata-se do resultado do projeto. O objeto formado pela intersecção dos sistemas de atividade é um objeto novo, resultante de um entendimento compartilhado e das interações entre estes sistemas. Esta contradição pode ser expressa pela relação **desejado versus realizado**. Por ser o projeto estabelecido por distintos atores com perspectivas, desejos e necessidades diferentes em relação a seu resultado, ele deve ser dotado de certa flexibilidade para, durante sua realização, atender os mais diversos grupos. Os projetos de colaboração entre empresas e ONGs constituem um processo de múltiplas negociações e ‘*struggles*’, fazendo com que seu resultado possa ser diferente daquele previsto no processo de planejamento.

O objeto é resultado do consenso acerca do que será realizado e de que maneira. Tal consenso diz respeito às expectativas e demandas dos atores que, após um processo de construção, mediante inúmeras negociações, tornam-se parcialmente coletivas. Sendo construído de forma coletiva, o objeto resulta da conjunção da rede de atividades estabelecida pelos parceiros. Mesmo sendo um resultado, o objeto é mutável, dado que os sistemas de atividades dos quais é resultante estão em constante dinâmica de construção/reconstrução. Considerando a geração de sustentabilidade social, o objeto transformado é entendido como uma possível solução para o problema social em torno do qual os atores se reúnem.

Assim, em um projeto de desenvolvimento ONG-Empresa, o objeto é entendido, como um horizonte de desenvolvimento do projeto, visando ao alcance de objetivos sociais. Cada um dos atores possui o próprio objeto, historicamente formado por seu sistema de atividade. Em uma parceria, os objetos estão se movendo da fase inicial de matéria-prima irrefletida para um objeto potencialmente compartilhado ou construído em conjunto (ENGESTRÖM, 2001). Nota-se, em relação às características do objeto, que as dos objetos 1 e 2 estão relacionadas somente ao sistema de atividade do qual eles são originários, ou seja, a empresa privada ou a organização não governamental. O objeto três é construído pelas características de ambos os

atores. O sucesso da prática coletiva e, por conseguinte, da parceria está em tornar o objeto 3 suficientemente mutável, de modo que se adapte à natureza dinâmica dos processos de construção e reconstrução, e suficientemente constante, para que tenha o potencial de resistir ao longo do tempo.

Blackler, Crump e McDonald (2000) expõem que, por meio da análise da conjunção de diferentes sistemas de atividade, pode-se identificar prioridades, identidades, autoridades e influências. É uma construção que envolve o uso de mediadores, sejam simbólicos ou materiais, em determinada comunidade, pautada por regras e mediante uma divisão de trabalho específica entre os atores.

Conforme a abordagem da teoria da atividade: ferramentas, comunidade, regras e divisão do trabalho são consideradas recursos (estruturas) sociais e materiais que tanto permitem quanto restringem a agência humana (SEWELL, 1992), ou seja, são os recursos que mediam o relacionamento entre os agentes humanos e os objetos de suas ações. Em ambos os sistemas de atividade, os artefatos mediadores são tidos de forma semelhante e, quer comportamentais quer físicos, eles atuam na mediação da consecução da atividade por parte do sujeito. Tais artefatos podem estar relacionados a aspectos comportamentais dos sujeitos, que podem influenciar e até mesmo ser usados como instrumentos de manipulação da negociação, à linguagem e à tecnologia. Além destes, aspectos levantados por estudos anteriores como condições que promovem o bom desempenho das parceiras sociais, como confiança e capital social (TOMLINSON, 2005; SEITANIDI; CRANE, 2009; RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2010; JAMALI; YANNI; ABDALLAH, 2011), podem ser considerados artefatos de mediação.

Sharp e Zaidman (2010) entendem a RSC como uma ampla gama de atividades orientadas ao bem social, sendo seu sucesso dependente de como ele é interiorizado e aceito pela comunidade, dentro e fora da organização. Tais aspectos tornam a atividade de responsabilidade social e seus resultados, por si só, diferentes das demais atividades organizacionais, devido a suas características idiossincráticas. Ela é direcionada à mudança social e envolve gestores de topo, comunidade e uma atividade visando a um objetivo (SHARP; ZAIDMAN, 2010).

Salienta-se aqui uma característica distintiva da teoria da atividade: ela pressupõe o conhecimento profundo do contexto, no qual os indivíduos desempenham suas atividades. O entendimento do contexto auxilia a compreensão de como e por que certas iniciativas locais são desenvolvidas em detrimento de outras. Outro princípio da teoria da atividade é o da historicidade, que preconiza que os sistemas de atividade devem ser entendidos face à sua

história local.

Capítulo 3

3 PERCURSO METODOLÓGICO

“Caminhante são tuas pegadas/ o caminho e nada mais/ Caminhante, não há caminho, se faz o caminho ao andar/ Ao andar se faz o caminho, e ao voltar a vista atrás. Se vê senda que nunca/ Se voltará a pisar/ Caminhante, não há caminho, senão há marcas no mar” Antonio Machado

Neste capítulo, é apresentado o percurso metodológico que utilizado para operacionalizar a presente tese. Abordam-se o delineamento da pesquisa, o desenho conceitual da pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas e a forma como foram analisados os dados. O capítulo encontra-se organizado conforme ilustrado na Figura 31.



Figura 31 – Estrutura do Capítulo 3

Fonte: Elaborado pela autora

A escolha por determinada abordagem metodológica, para a realização de um estudo, deve estar em convergência com os pressupostos ontológicos e epistemológicos que regem a pesquisa, ou seja, a forma como se concebe o mundo e o real (LINCOLN; GUBA, 2006; SCHWANDT, 2006). A abordagem da teoria da atividade histórico-cultural sugere a realidade como “construída, historicamente e coletivamente, através da colaboração entre os

seres humanos e seus artefatos” e, com base nessa premissa, a possibilidade de que, para criar o seu mundo, o ator é “completamente dependente de seu lugar na configuração do sistema de atividade” (ENGESTROM, 1987, p.304). O olhar a ser lançado no que tange à relação negócios e sociedade sugere a integração como uma construção sociocognitiva e como um produto cultural, ou seja, a responsabilidade social é considerada tanto um conceito culturalmente incorporado quanto socialmente construído, através de estratégias deliberadas e emergentes dos atores. (GOND; MATTEN, 2007). Segundo o entendimento de Gond e Matten (2007) é tanto um conjunto de representações e discursos que refletem fatores locais, organizacionais e institucionais quanto um processo constantemente construído e reconstruído, na prática, pelos atores.

O quadro analítico do presente estudo foi construído de forma a se alinhar à proposta de pesquisa, bem como às abordagens teóricas, balizadoras do trabalho, pelas quais o conhecimento é visto como construído de forma gradual, por meio das interações estabelecidas (MERRIAM, 1998). Diante deste entendimento, partiu-se de uma perspectiva dinâmica, em que as etapas de coleta, análise dos dados e consulta às fontes teóricas se mesclaram, conforme mostra a Figura 32.

No primeiro momento, procedeu-se o desenvolvimento conceitual. Nesta fase, foram feitas a problematização, a escolha do objeto do estudo, a definição dos objetivos, a escolha de abordagens teóricas alinhadas ao estudo do fenômeno em questão, qual seja, o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas, no setor da reciclagem, para fomento de iniciativas locais (cooperativas e associações).

Feitas estas definições, traçaram-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a operacionalização da tese. Procedeu-se o desenvolvimento de um projeto de pesquisa, o qual foi avaliado por uma banca de professores especialistas. Na terceira etapa, foi realizado o estágio doutoral da pesquisadora, na *University of Helsinki*, situada em Helsinki/Finlândia, durante o período de 01/09/2013 a 31/03/2014. O estágio foi realizado no *Center for Research on Activity, Development and Learning (CRADLE)*, que é um centro de pesquisas conhecido pelo desenvolvimento de estudos visando aprofundar a teoria da atividade. Durante tal período, a pesquisadora buscou aprofundar seus conhecimentos sobre a teoria da atividade. Foram efetuadas também duas entrevistas com especialistas no assunto – prof. Yrjö Engeström (supervisor do estágio) e prof. Riejo Miettinen – com a finalidade de que eles apreciassem o *framework* teórico, desenvolvido na seção 2.5 desta tese, o qual sofreu ajustes e aprimoramentos durante o estágio doutoral da pesquisadora. Convém ressaltar que ambos os professores são especialistas que lideram o campo de pesquisa na Teoria da

Atividade, sendo responsáveis por inúmeras publicações seminais neste campo.

Após, iniciaram-se a coleta, a transcrição, a análise preliminar e a análise conjunta dos dados. Durante todas as referidas etapas, a construção teórica da tese foi atualizada, aprofundada e revista, seja por abordagens sugeridas pelos especialistas, quando da realização do estágio, seja por temas que emergiram dos dados.

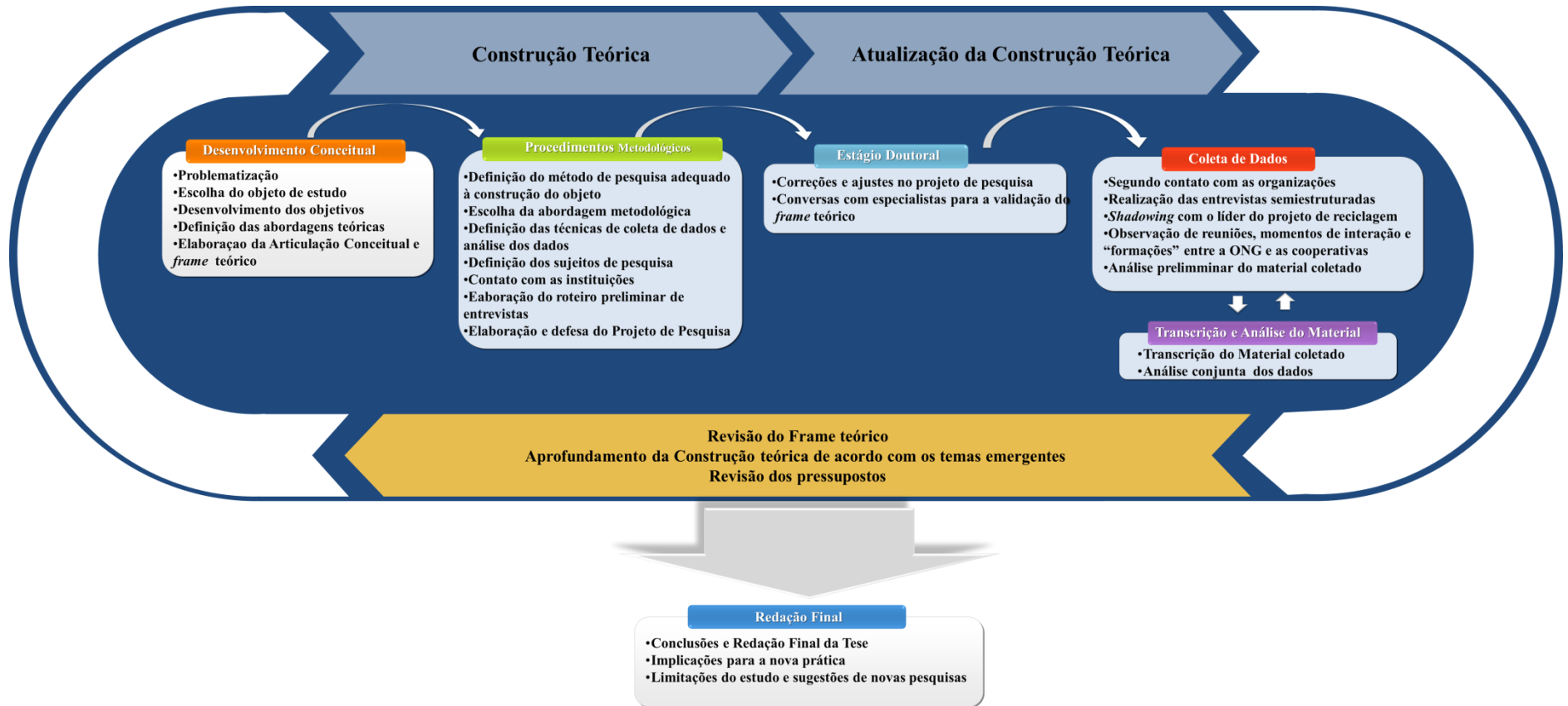


Figura 32 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora

3.1 QUADRO TEÓRICO ANALÍTICO

A partir da construção do *framework* teórico, foi elaborado um quadro teórico analítico que guiou a operacionalização do próprio *framework*, bem como a coleta e a análise dos dados. Organizou-se um quadro analítico contemplando os objetivos de pesquisa e sua operacionalização conceitual, conforme se visualiza na Figura 33.

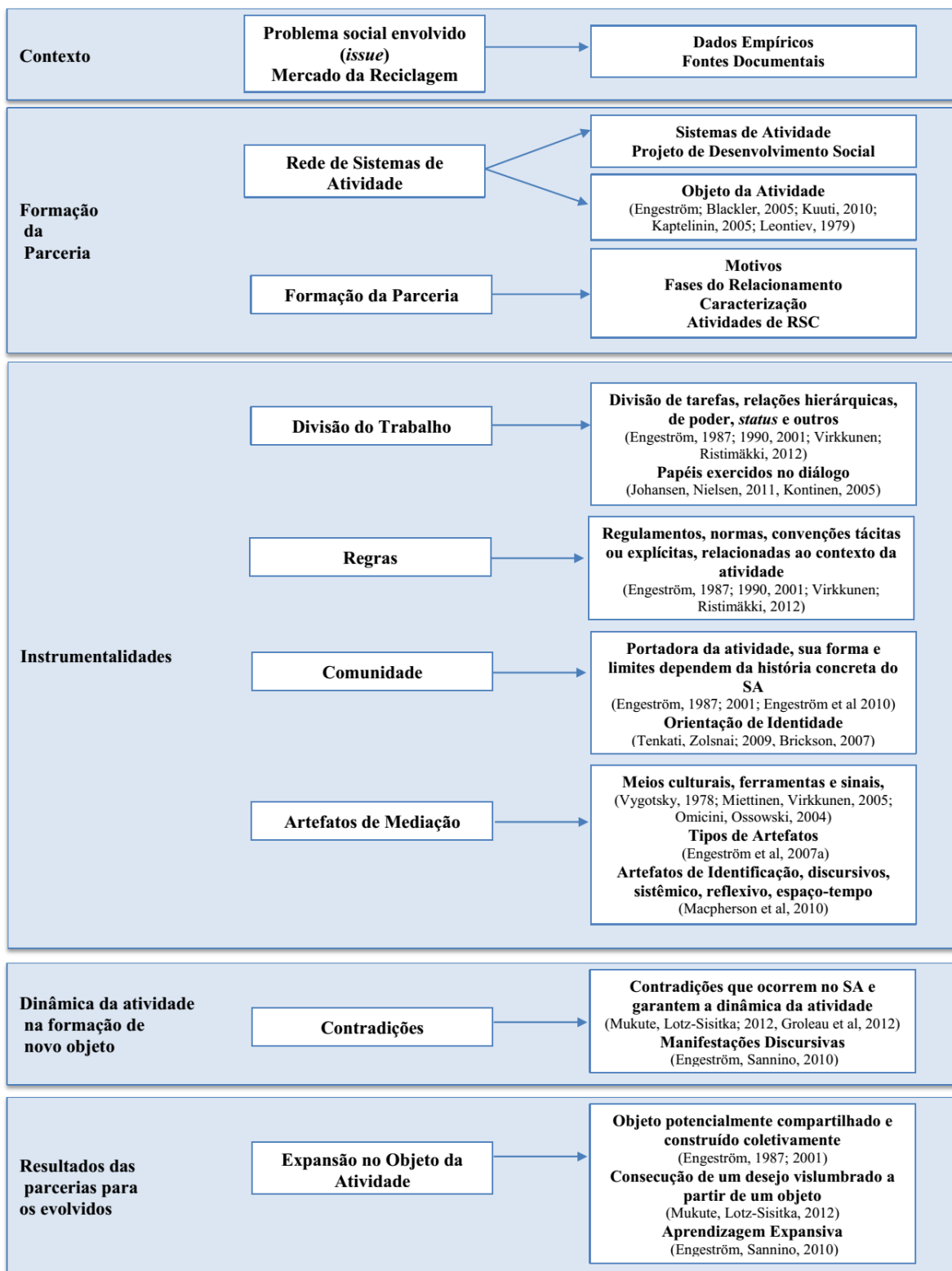


Figura 33 – Quadro Teórico-Analítico

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO

As abordagens teóricas do presente trabalho, principalmente no que tange à natureza epistemológica da teoria da atividade, utilizada aqui como lente teórica e metodológica para a compreensão da construção das parcerias sociais, refletem-se na adoção de uma abordagem de pesquisa qualitativa, visto que, no entendimento de Denzin e Lincoln (2000, p.3):

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversações, fotografias, gravações e memórias. Neste nível a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em sua configuração natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas dão a eles.

Estudos qualitativos, no entendimento de Richardson et al. (1999), visam à análise da complexidade de determinados problemas sociais, a fim de compreender e classificar a dinâmica dos grupos, contribuindo para seu processo de mudança, pois possibilita, em maior profundidade, o entendimento das particularidades de características de grupos e instituições. A pesquisa qualitativa aprofunda a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Ou seja, desenvolveu-se o presente estudo tendo como base o entendimento de que:

A chave para entender a pesquisa qualitativa encontra-se com a ideia de que o significado é construído socialmente por indivíduos em interação com o próprio mundo. O mundo, ou realidade, não é fixo, único, acordado, ou um fenômeno mensurável como assumido pela pesquisa quantitativa positivista. Em vez disso, existem várias construções e interpretações da realidade que estão em fluxo e que mudam ao longo do tempo (MERRIAM, 2002,p.3).

Em relação ao delineamento da pesquisa, adotou-se a classificação sugerida por Maxwell (1996), que difere entre estudos exploratórios, descritivos, explicativos e interpretativos. Tendo em vista a natureza, bem como os pressupostos ontológicos e epistemológicos da presente pesquisa, ela pode ser classificada como interpretativa. Estudos interpretativos, de acordo com Maxwell (1992) procuram explorar as experiências das pessoas, seus pontos de vista e perspectivas, não se detendo a mera descrição do contexto e das suas variáveis. São, assim, estudos que visam à profunda compreensão e um elevado nível de abstração dos fenômenos, a partir da perspectiva dos sujeitos (MAXWELL, 1992). O

pressuposto fundamental deste tipo de estudo é o conhecimento da realidade é adquirido a partir das construções sociais como a linguagem, consciência, significados compartilhados, documentos, ferramentas e outros artefatos. Desta forma, a pesquisa interpretativa não predefine variáveis independentes ou dependentes. Por outro lado, ela centra-se na complexidade do sentido atribuído pelos indivíduos às situações, buscando uma compreensão sobre os fenômenos através dos significados a eles atribuídos (KAPLAN; MAXWELL, 1994; MAXWELL, 1992, 1996; WILLIS; JOST; NILAKANTA, 2007).

Desta forma, em decorrência da utilização da teoria da atividade histórico cultural como lente teórico metodológica, este estudo caracteriza-se no âmbito dos estudos interpretativos crítico, essencialmente construtivista, em que além da compreensão de um determinado fenômeno, decorrente de diferentes interpretações e perspectivas advindas das interações sociais, estas são consideradas dentro de uma crítica e reflexividade ampla, acerca, principalmente de poder e controle social, em que o pensamento crítico decorre da reflexão interpretativa (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014).

Visando atingir o objetivo proposto – compreender como as atividades de responsabilidade social corporativa são formadas coletivamente em um contexto de parcerias sociais –, desenvolveu-se a investigação através de um estudo de caso. Conforme Stake (2000), o estudo de caso é um sistema que possui um comportamento padrão de atividades e fronteiras não claramente definíveis. Tanto essas fronteiras como os padrões de atividade podem ser utilizados para especificar o caso. Ele constitui, portanto, um estudo das particularidades e da complexidade de um caso singular para compreender sua complexidade (STAKE, 2000).

Segundo Stake (2000), os estudos de caso podem ser classificados, de acordo com a natureza e os propósitos de análise, em três tipos. O primeiro tipo abrange os casos intrínsecos, empregados para compreender fenômenos que não são frequentemente foco de atenção da teoria, ou seja, o interesse em seu estudo é o caso em si. O segundo tipo refere-se ao estudo de caso instrumental, cuja escolha ocorre por ser representativo de dada teoria, ou seja, o estudo decorre da possibilidade de compreender determinado conceito, um fenômeno a ser exemplificado. O terceiro tipo é o estudo de caso coletivo, em que há interesse em estudar mais de um caso instrumental para compreender o fenômeno. Na presente investigação, foi realizado um estudo de caso coletivo.

3.3 O *FRAMEWORK* TEÓRICO E SUA OPERACIONALIZAÇÃO: O CAMINHO DA PESQUISA

Segundo Maxwell (2005), um *framework* conceitual é a primeira concepção ou modelo do que está no campo, do que se pretende estudar. A partir dele são desenvolvidos os objetivos e as questões de pesquisa, bem como selecionados os métodos e os procedimentos necessários à operacionalização. No presente estudo, o *framework* conceitual foi operacionalizado em três momentos, tendo como base as articulações teóricas propostas nas seções 2.3 e 2.5, do capítulo 2 desta tese.

Primeiro, foi analisado contexto no qual se desenvolveu o problema envolvido na rede de múltiplos *stakeholders*, visto que qualquer análise que empregue a teoria da atividade é, antes de tudo, uma análise do contexto no qual se desenvolvem as atividades coletivas (ENGESTRÖM, 2001). Esse procedimento permitiu compreender o pano de fundo do desenvolvimento das atividades coletivas.

No segundo momento, o interesse residiu em compreender os sistemas de atividades, visto serem eles as unidades mínimas de análise. Conforme o entendimento de Engeström e Miettinen (1999), tomar os sistemas de atividade como unidade mínima de análise chama atenção para a complementariedade entre a visão do sujeito e a visão do sistema. Neste sentido, o pesquisador constrói o sistema como se o estivesse ‘vendo por cima’, ao mesmo tempo, ele deve selecionar um assunto, um ator ou vários atores da atividade local, cujos olhos e interpretações servirão como base para a construção da atividade.

Para este fim, seguiram-se as indicações de Prenkert (2006), segundo o qual, se deve seguir alguns passos para a análise dos sistemas de atividade: (i) identificar a atividade central; (ii) identificar o objeto da atividade; (iii) identificar o sujeito e o resultado; (iv) identificar a comunidade; (v) identificar os instrumentos (ferramentas) de mediação; (vi) identificar as regras de mediação; (vii) identificar a mediação por divisão do trabalho; (viii) traçar o sistema de atividade; (ix) identificar as contradições internas. Cada uma destas etapas foi respeitada, estando em consonância com a análise dos casos desenvolvida nos capítulos subsequentes, excetuando-se o primeiro item – identificar a atividade central – por ser esta comum aos dois casos, estando explicada, em seu contexto histórico-cultural, na primeira subseção do capítulo de análise e discussão de resultados da presente tese.

No terceiro momento de pesquisa, foram investigados os resultados dos projetos e como tais resultados se articularam como novos sistemas de atividades. A Figura 34 mostra a operacionalização do *framework* teórico, à luz do quadro analítico.

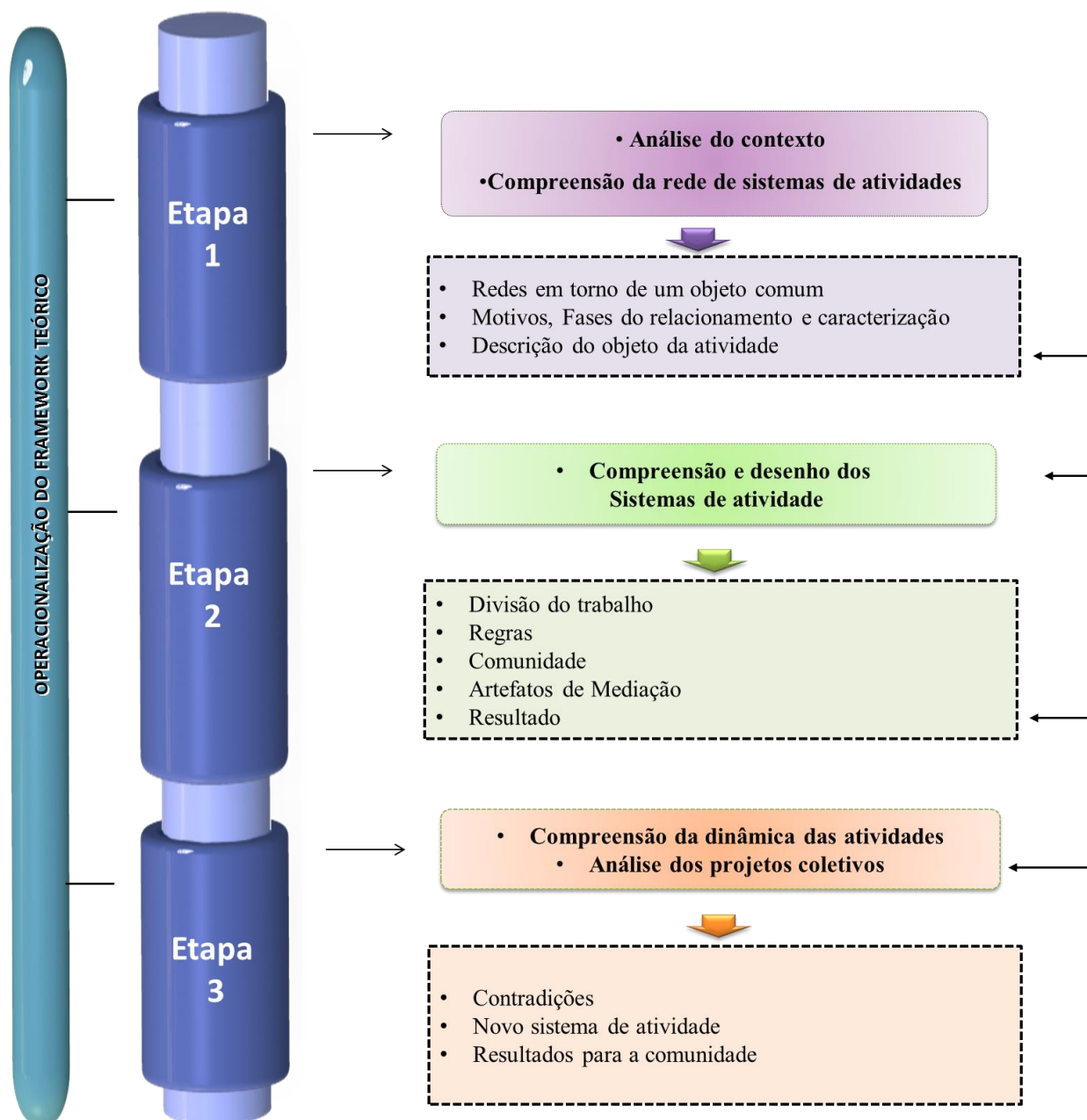


Figura 34 – Operacionalização do *Framework* teórico em fases
 Fonte: Elaborado pela autora

3.4 O OBJETO DE ESTUDO: A ESCOLHA DOS CASOS E AS UNIDADES DE ANÁLISE

O contexto da reciclagem e sua importância socioeconômica foram tomados como ponto de partida para a escolha dos casos em análise no presente estudo. Ele se articula em torno de uma organização não governamental e as interações que ela desenvolve, no âmbito

da reciclagem, com duas grandes empresas, para a geração/fomento e estruturação de iniciativas locais. Consoante com o primeiro passo para operacionalização do *framework* teórico, em que se delinearam o problema social envolvido e a rede de sistemas de atividade em torno de um problema comum, qual seja, a melhoria das condições de trabalho nas cooperativas de reciclagem, identificou-se a organização não governamental importante para entender a organização do mercado da reciclagem na região metropolitana de Porto Alegre-RS. Configura-se, assim, como o segundo tipo de caso definido por Stake (2000).

O CAMP, Centro Apoio Profissional Multidisciplinar, é uma organização não governamental brasileira, com sede em Porto Alegre, RS, fundada, em 1983, por jovens estudantes ligados à teologia da libertação e por sindicalistas urbanos e rurais. Segundo a própria descrição da organização: “Nossa equipe e sócios são militantes sociais que dedicam parte de sua trajetória de vida contribuindo e apoiando processos de organização coletiva em prol do fortalecimento da democracia, da justiça social e da sustentabilidade ambiental”. O CAMP é uma organização não governamental que possui uma longa história dentro e fora do Rio Grande do Sul, com iniciativas que auxiliaram o desenvolvimento de muitos movimentos no contexto nacional, dentre eles, o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT).

Atuando, na área da reciclagem, desde 2003, o CAMP apoia 38 galpões de reciclagem, nos quais trabalham, atualmente, cerca de 830 pessoas, em sua grande maioria mulheres. Em vários dos galpões de reciclagem, são desenvolvidos projetos para filhos dos trabalhadores, envolvendo uma média de 82 crianças e adolescentes. Desde 2008, a referida organização aderiu ao Projeto Rede de Parceria Social (RPS) do governo estadual, o qual contempla com isenção fiscal empresas que apoiem, com recursos financeiros e/ ou tecnológicos, projetos sociais. Desde o início, foram repassados aos 38 galpões (dentre cooperativas e associações) mais de R\$ 3 milhões de reais e extenso apoio tecnológico, principalmente na logística da produção e da comercialização (CAMP, 2013).

Atualmente, um dos projetos de maior representatividade conduzidos pelo CAMP é o Recicla Brasil-Sul, o qual teve início, em 2008, através da parceria com o Instituto Vonpar. No ano de 2009, a Braskem, empresa petroquímica fabricante de plástico, ingressou neste projeto, como forma de potencializar suas ações de responsabilidade social corporativa. Recentemente, a Gerdau passou a ser uma parceira no projeto, juntamente com outra organização não governamental, a Aliança Empreendedora. Atualmente, o projeto Recicla Brasil é comandado pelo CAMP, em parceria com Braskem, Gerdau e Banco do Brasil. Os projetos atendidos pelo CAMP contam, hoje, com a parceria da Gerdau e da Braskem.

Para a operacionalização do presente estudo, a pesquisadora visitou todos galpões de reciclagem atendidos pelo CAMP, a fim de conhecer suas realidades, bem como compreender o escopo de atuação desta entidade. Dentre as cooperativas pesquisadas, selecionaram-se os projetos em que a parceria intersetorial entre o CAMP e as empresas teve duração maior ou igual a um ano, cujos atores tiveram um intercâmbio de recursos que ultrapassou do aspecto financeiro. Este corte metodológico resultou na investigação de quatro projetos, resultados da parceria entre o CAMP e as empresas. A Figura 35 mostra o desenho analítico dos estudos de caso aqui desenvolvidos.

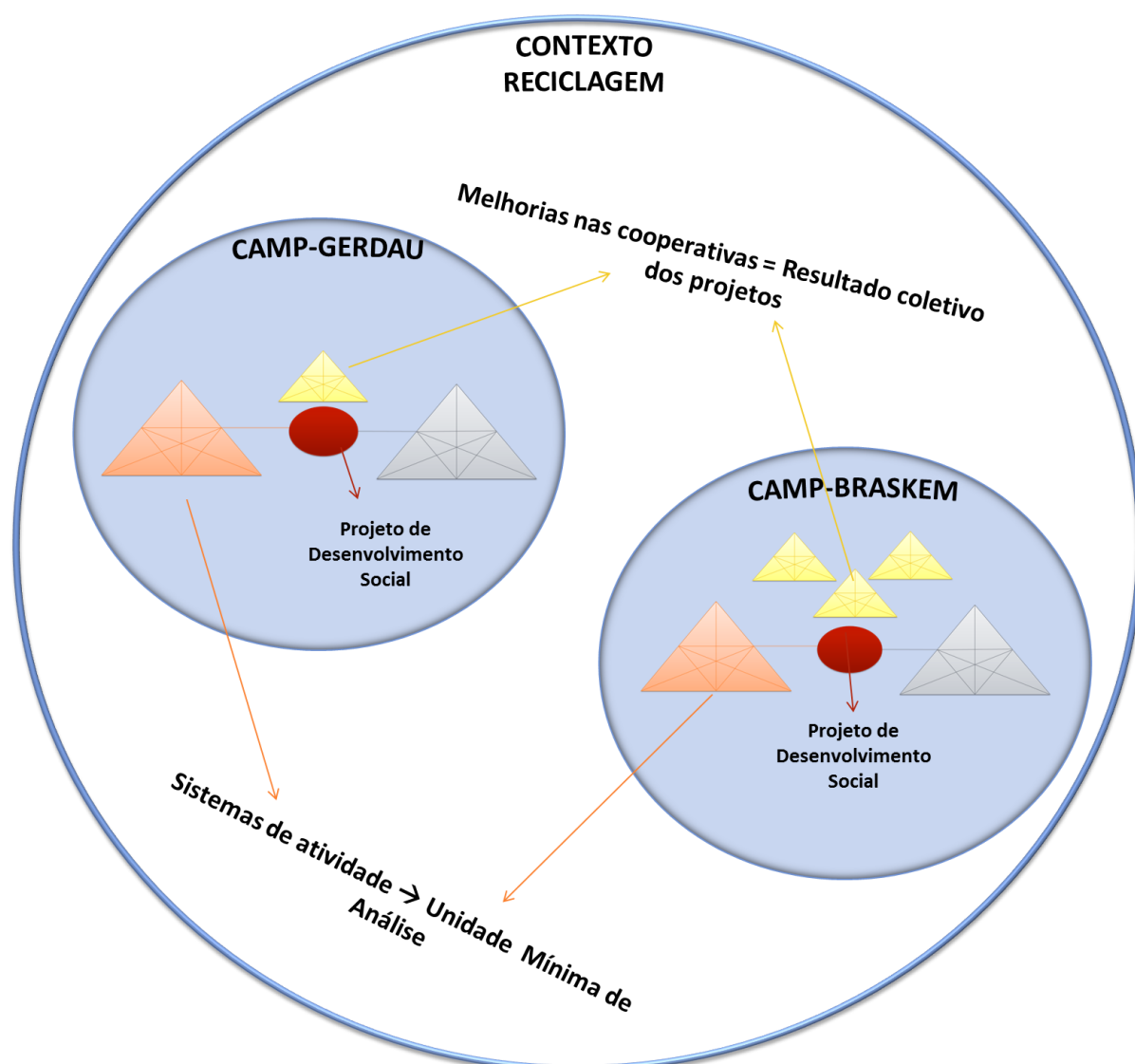


Figura 35 – Configuração dos Casos
Fonte: Elaborado pela autora

Para definição do objeto de estudo, seguiu-se o conselho de Miettinen (1999) e de Engeström (2001), para a análise dos sistemas de atividades e das redes baseadas em objetos.

O conceito de redes baseadas em objetos torna visível o processo de atividade conjunta, através do qual os membros produzem um objeto compartilhado e, ao mesmo tempo, a própria rede em si (MIETTINEN; HASU, 2002; HASU; MIETTINEN, 2006). Assim, conforme mostra a Figura 35, os projetos desenvolvidos entre o CAMP e as Empresas Braskem e Gerdau foram entendidos como objetos de estudo.

Os sistemas de atividade são tomados como unidade mínima de análise, conforme um dos princípios norteadores da teoria da atividade. As unidades de análise foram definidas como os sistemas de atividade das empresas analisadas, da organização não governamental e das cooperativas, às quais os projetos de desenvolvimento social foram direcionados. Aqui se esclarece que os casos não estão sendo utilizados de forma comparativa. Ambos guardam, em si, particularidades e idiosincrasias que impossibilitam sua comparação. Tais idiosincrasias são as características que fazem cada um deles ser único, portanto se mostrando como um caso relevante de estudo. A intenção aqui é mostrar como o mesmo objeto da atividade – a parceria – pode ser construído e reconstruído de diferentes formas, quando considerado o ponto de vista de distintos atores. Neste sentido, estabeleceram-se paralelos entre os casos, com o intuito de ressaltar suas diferenças e as características peculiares do comportamento dos atores, em cada contexto analisado.

Assim, conforme pode-se observar a partir da Figura 35, este estudo centrou-se em duas parcerias para projetos de desenvolvimento social: (i) a parceria entre Gerdau-Camp, a qual implantou o projeto de desenvolvimento para a melhoria das condições de trabalho na Cooperativa de Trabalhadores de Esteio, (ii) a parceria entre Brakem-Camp que resultou em um projeto de desenvolvimento para melhoria das condições de trabalho das cooperativas de Nova Hartz, Campo Bom e Dois Irmãos.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, visando ao alcance dos objetivos propostos, utilizaram-se várias técnicas: entrevistas semiestruturadas, observação e análise de dados secundários (dados históricos). Engeström et al. (2005) sugerem a utilização destes métodos, visando à maior robustez do conjunto de dados. Miettinen e Hasu (2002) compartilham desta preocupação, enfatizando que estudos que utilizam a teoria da atividade, como orientação teórica e metodológica, devem buscar fontes tais como entrevistas, documentos e observações. A Figura 36 mostra o desenho geral da coleta dos dados, a qual é detalhada na sequência.

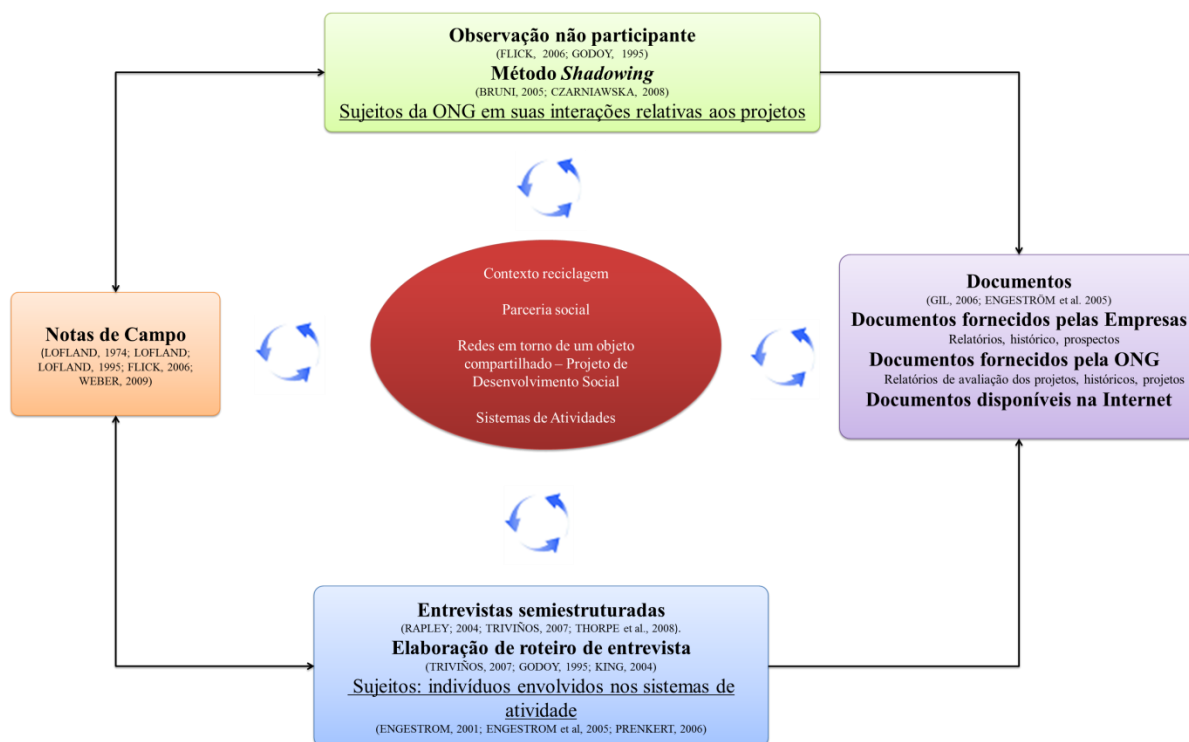


Figura 36 - Desenho do processo de coleta dos dados
Fonte: Elaborado pela autora

No entendimento de Rapley (2004), as entrevistas são, por natureza, encontros sociais, nos quais ‘oradores’ colaboram entre si para produção de versões retrospectivas (ou prospectivas) de suas ações, sentimentos e pensamentos. As entrevistas semiestruturadas possibilitam certa flexibilidade ao pesquisador e faz com que o informante torne-se parte do processo de pesquisa, por admitir que novas variáveis sejam acrescentadas à análise (TRIVIÑOS, 2007). Triviños (2007) explica que as entrevistas semiestruturadas partem de certos questionamentos básicos, formulados tanto a partir do suporte teórico, quanto de todas as informações coletadas sobre o fenômeno estudado. O protocolo de entrevistas foi estruturado em torno de alguns questionamentos acerca da natureza das relações entre os *stakeholders* e dos componentes-chave dos sistemas de atividade, sendo assim possível encorajar os entrevistados a refletirem acerca de suas percepções sobre a evolução da atividade (THORPE et al., 2008). Este protocolo (Apêndice A) foi desenvolvido com algumas perguntas contemplando dimensões básicas para o entendimento das questões de pesquisa, e outras customizadas para cada um dos entrevistados, a fim de capturar seu papel no processo. O protocolo foi ajustado conforme o progresso da pesquisa, de acordo com a sugestão de Gioia et al. (2013). Os temas principais que permaneceram similares referem-se à cronologia do processo na percepção de cada um dos entrevistados, uma reflexão acerca do papel de cada

uma das organizações envolvidas e uma análise do processo, conforme experienciado pelos atores.

Conforme a orientação dada pela teoria da atividade histórico-cultural, o olhar lançado sobre o sistema de atividades o foi sob o ponto de vista dos sujeitos que o compõem e experienciam a atividade coletiva. Os sujeitos entrevistados foram determinados segundo sua posição no sistema de atividades estudado. No que tange às empresas parceiras, foram entrevistados os envolvidos com a definição de parcerias com organizações não governamentais, de modo geral, e com o projeto da reciclagem, de modo específico. Este mesmo critério foi empregado em relação à ONG estudada. Os gestores foram escolhidos como sujeitos, devido ao fato de progressivamente desenvolverem um quadro coletivo de referência, o qual estabelece percepções compartilhadas e homogêneas de metas organizacionais, desempenho e história da organização (CRAMER; JONKER; HEIJDEN, 2004). Ao tratarem de estratégias organizacionais voltadas à atuação responsável das organizações, Maon, Lindgreen e Swaen (2008) destacam que as percepções dos gestores, principalmente dos que possuem cargos estratégicos, refletem, de certo modo, a interpretação da organização em relação à RSC.

Uma vez que o presente estudo buscou também conhecer o ponto de vista dos envolvidos nos resultados desta parceria (na medida em que se formou um novo sistema de atividades), foram entrevistados os gestores das cooperativas. Visando manter o sigilo e a confidencialidade dos dados, os entrevistados são identificados com nomes fictícios. O Quadro 14 mostra a relação dos entrevistados, a organização da qual fazem parte e o tempo de duração das entrevistas.

Ator	Entrevistado	Organização	Tempo de duração da entrevista
ONG	1. Carlos	CAMP	2'22"
	2. Suzane	CAMP	3'15"
	3. Henrique	CAMP	2'32"
Empresas	4. Ricardo	GERDAU	1'08"
	5. Jairo	GERDAU	1'50"
	6. Felipe	Braskem	1'54"
	7. Rodrigo	Braskem	2'12"
Cooperativas	8. Fátima	COOPERLAR – Nova Hartz	1'52"
	9. Ana	Cooperativa Esteio	2'07"
	10. Andréia	Cooperativa Esteio	50"
	11. Luís	Cooperativa Dois Irmãos	1'02"
	12. Antonio	Cooperativa de Dois Irmãos	57"
	13. Arnaldo	Cooperativa de Campo Bom	1'32"

Quadro 14 – Relação dos Sujeitos Entrevistados e Duração das Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista o alerta de Czarniawska (2008) de que o material proveniente de entrevistas é sempre um material para o estudo do discurso dominante, os dados foram aqui complementados com material proveniente da observação da pesquisadora, no campo de pesquisa, de suas impressões sobre os entrevistados, suas reações e respostas. A observação é uma estratégia de pesquisa em que o pesquisador analisa os aspectos de seu interesse, sob a perspectiva dos membros da comunidade, isto é, do caso estudado (FLICK, 2006). Utilizou-se a observação não participante, em que o pesquisador assume o papel de ‘participante como observador’, sendo uma técnica com menor envolvimento do pesquisador no campo, pois o interesse está na observação e não em sua atuação (FLICK, 2006). Esta técnica de observação foi escolhida pelo fato de a observação ser aqui adotada como fonte auxiliar de coleta de dados proveniente de entrevistas e não como fonte principal. Devido às características do campo, por sua configuração, pelas particularidades dos sujeitos, a inserção da pesquisadora, por um período curto de tempo, como ator participante, não seria aceita pelos atuantes, o que prejudicaria os resultados da atual pesquisa.

As técnicas de observação foram utilizadas, a fim de acompanhar reuniões, encontros, momentos de trabalho e interações entre os sujeitos pesquisados. Através do acompanhamento das reuniões, é possível, segundo Denis, Langley e Rouleau (2007), identificar expectativas e apreensões pessoais, assim como o entendimento que cada membro possui do comportamento dos demais. Segundo os mesmos autores, observar reuniões e encontros entre os atores possibilita ao pesquisador presenciar *in loco* como as atividades se configuram, quais os pontos de divergência/convergência e como se dão as negociações. O acompanhamento e a análise de reuniões, encontros formais, conversas informais constituem uma técnica de pesquisa também adotada por estudiosos da teoria da atividade (HAAVISTO, 2002; SEPPÄNEN, 2004; SAARI, 2003; QUEROL; SEPPÄNEN, 2011; HASU, 2004; KEROSUO, 2004).

A observação do presente estudo foi realizada por meio da técnica de *shadowing*. Czarniawska (2008, p.10) a entende como “seguir uma pessoa ao longo do seu dia de trabalho”. Ela técnica tem sido utilizada na sociologia, em estudos de consumo e nos estudos organizacionais (CZARNIASWSKA, 2007). Como técnica de observação, o *shadowing* oferece a possibilidade de uma visão holística da vida e da obra de um indivíduo e de onde ele está contextualizado social, política e culturalmente (GILLIAT-RAY, 2011).

Esta técnica foi adotada com o intuito de compreender os desafios de aprendizagem e as contradições envolvidas na transformação do objeto da atividade, ou seja, na formação de projetos coletivos no contexto da reciclagem. Ela foi empregada em relação ao gestor da

organização não governamental, quando em atividades concernentes aos projetos aqui analisados, ou seja, em suas interações tanto com as cooperativas e com as empresas como dentro da própria ONG. O líder do projeto de reciclagem foi ‘seguido’ em todas as suas atividades relacionadas ao projeto da reciclagem, no período de junho e julho de 2014, e em eventos específicos realizados em outubro do mesmo ano. Nestes momentos de observação, para documentar os eventos, a pesquisadora utilizou a gravação de discussões e de reuniões, bem como o registro de notas de campo. Os momentos de observação são identificados no Quadro 15, abaixo.

Momento	Período de Coleta
Visita às Cooperativas	Julho 2013
Reunião Equipe Reciclagem CAMP	Junho 2013
Reunião Equipe Reciclagem CAMP	Mai 2014
Reunião Equipe Reciclagem CAMP	Junho 2014
Reunião Equipe Reciclagem CAMP	Julho 2014
Visita às Cooperativas	Julho 2014
Acompanhamento de Formação – Cooperativa Esteio	Julho 2014
Acompanhamento de Formação – Cooperativa Esteio	Julho 2014
Acompanhamento de Formação – Cooperativa de Nova Hartz	Agosto 2014
Acompanhamento de Formação – Cooperativa de Nova Hartz	Agosto 2014
Reunião Coletiva Líderes da Reciclagem no RS	Setembro 2014
Reunião Coletiva Líderes da Reciclagem no RS	Setembro 2014

Quadro 15 - Momentos de Formais de Observação

Fonte: Elaborado pela Autora

As entrevistas e o processo de observação foram documentados pela elaboração de notas de campo (LOFLAND, 1974; LOFLAND; LOFLAND, 1995). Conforme Weber (2009), no diário de campo, se fazem anotações sobre os eventos observados ou compartilhados; os materiais acumulados para analisar as práticas; os discursos e as posições dos entrevistados. as relações nutridas entre o pesquisador e os pesquisados, servindo também para objetivar a posição de observador. Estas notas permitem ao pesquisador não somente descrever e analisar os fenômenos estudados, mas também compreender os lugares mencionados pelos observados e esclarecer a atitude destes nas interações com o observador.

As notas do diário de campo foram redigidas logo que possível, após cada contato com o campo de pesquisa (LOFLAND, 1974). Segundo Flick (2006), as notas obtidas em entrevistas devem conter os elementos essenciais acerca das respostas dos entrevistados e informações sobre o andamento da entrevista. Em relação à observação, as anotações de campo devem conter o maior número possível de informações sobre a realidade vivenciada pelo pesquisador, com um grau de detalhamento adequado à realização de descrições completas acerca do fenômeno observado (FLICK, 2006; LOFLAND, 1974).

Para garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados coletados, os nomes dos entrevistados foram alterados. Todos os pesquisados assinaram o Termo de Autorização para Pesquisa Acadêmica e o Termo de Livre Consentimento (Apêndice B).

Os dados secundários pesquisados advieram de análises documentais. Segundo o entendimento de Gil (2006), o fato de os documentos subsistirem ao longo do tempo, os tornam importante fonte de dados em qualquer pesquisa histórica retrospectiva. Foram utilizadas como fontes de documentos: dados históricos (como estudos anteriores, histórico da empresa e da organização não governamental) e reportagens, dentre outros. Engeström et al. (2005) explicam que os documentos podem ser textualizações da atividade organizacional, interconectados com o contexto da atividade. Estes dados servem como fonte para o levantamento histórico. Através da análise documental, é possível capturar a temporalidade do desenvolvimento de projetos e clarificar os ‘espaços vazios de tempo’ entre as narrativas (ENGESTRÖM et al., 2005). Utilizaram-se, na presente investigação, os documentos relacionados no Quadro 15 .

Fonte	Documento	Número de páginas
CEMPRE	CEMPRE Review 2013	24
GERDAU	Relatório Anual Completo 2012	42
GERDAU	Relatório Anual Completo 2013	40
GERDAU	Relatório Anual Completo 2014	42
BRASKEM	Compromisso Público, 2002	1
BRASKEM	Relatórios de SSMA	12
BRASKEM	Caminhos da Reciclagem: Um novo olhar sobre o plástico	51
BRASKEM	Plástico Reciclado, vidas renovadas – Para a construção de um mundo sustentável	21
CAMP	Informativo Vento Sul – Grupo de Trabalho sobre e Reciclagem, 2003	8
CAMP	Informativo Vento Sul 2008	12
CAMP	Informativo Vento Sul 2014	8
CAMP	Informativo Especial Reciclagem em Debate	56
CAMP	Relatório Projeto Nova Hartz	10
CAMP	Relatório Projeto Esteio	14

Quadro 15 – Fontes de Documentos

A coleta de dados totalizou 16 idas ao campo de pesquisa (somadas as fases de seleção dos casos e de observação das unidades estudadas). O volume de informações obtido gerou, aproximadamente, 18 horas de gravação, as quais foram distribuídas em 302 páginas de transcrições e 30 páginas contendo o registro das observações realizadas, sob a forma de diário de campo. Foram contempladas, na análise dos dados, 327 páginas de documentos.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

O objetivo da análise de dados é procurar sentidos e compreensão: o que é realmente falado constitui os dados, no entanto a análise deve superar a aceitação deste valor aparente, pois, por não ser um processo puramente mecânico, ela depende de intuições criativas (GASKELL, 2002). A análise, segundo Gil Flores (1994), é um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações alicerçado nos dados coletados, com o intuito de extrair significado à luz de determinado problema de investigação. Assimilando esta premissa em vista, a análise de dados do atual estudo foi conduzida mediante os fundamentos da análise textual interpretativa, conforme as indicações de Gil Flores, e os da análise de *templates*, proposta por King (2004).

A análise textual interpretativa, segundo o entendimento de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Eles buscam compreender e interpretar esta realidade como entendida pelos próprios participantes. O mesmo autor sublinha que os procedimentos interpretativos envolvem: (i) operação sobre textos; (ii) certa falta de diferenciação das etapas envolvidas na análise, embora estas sejam comumente apresentadas; (iii) aplicação, desde as primeiras fases de coleta de dados, desenvolvendo-se em conexão com esta e, de forma contínua, durante o processo de pesquisa; (iv) processos abertos, flexíveis e não rigidamente padronizados ou determinados; (v) caráter indutivo, originado da coleta de dados, buscando formulações teóricas que expliquem as relações entre os dados; (vi) revisão constante dos resultados, durante o processo de investigação, possibilitando modificações e substituições.

Embora tenha se originado da análise de conteúdo clássica (que faz com que existam similaridades evidentes entre estas técnicas), a análise textual interpretativa dela guarda importantes distinções. Gómez, Flores e Jiménez (1996) explicam que inicialmente a análise de conteúdo surge como uma estratégia de investigação designada a informações preexistentes, baseada na codificação, que considerava as categorias de análise como variáveis suscetíveis de tratamento quantitativo. No entendimento dos citados autores, os procedimentos designados como análise textual interpretativa referem-se às técnicas de análise de dados que se aplicam também aos dados gerados durante o processo de investigação propriamente dito. Eles contam com a participação ativa do pesquisador e utilizam as categorias para organizar conceitualmente as informações, visto que o interesse maior reside no conteúdo destas categorias e em sua interpretação. Técnicas de análise textual

interpretativa provêm ao pesquisador um processo de análise flexível e intuitivo, cuja orientação reside em encontrar sentido nos dados sem que, para isto, seja necessária a definição de etapas rígidas de análise, ou seja, o pesquisador segue a própria pauta de trabalho, tendo em vista a realidade estudada (GÓMES; FLORES; JIMÉNEZ, 1996).

Spink e Lima (2000, p. 102) alertam que “o rigor passa a ser concebido como a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo”. Buscou-se, pois, na proposta de King (2004), uma forma de sistematização da análise dos dados. A análise por *templates* ou *Template Analysis* constitui um conjunto de técnicas a ser empregado pelo pesquisador para a organização e a análise temática dos dados. Sua essência, segundo o autor referido, reside na produção, por parte do pesquisador, de uma lista de códigos, representando temas identificados na análise textual, organizados de modo a identificar as relações entre tais temas. Alguns deles são definidos *a priori* (*template* inicial), porém eles podem ser modificados ou emergir, na medida em que o pesquisador interpreta e analisa os dados coletados (KING, 2004). Uma das principais contribuições desta técnica, segundo King (2004), está na possibilidade de organização hierárquica dos códigos. King (2004, p.257) define código como uma “etiqueta ligada a uma seção do texto relativa a um tema ou assunto nos dados que o pesquisador identificou como importante para sua interpretação”.

O *template* inicial, segundo King (2004), é definido à luz do referencial teórico adotado. O autor, entretanto, adverte que este não é definitivo, dado que o processo de análise possibilita a emergência de outros temas não identificados *a priori*, bem como possíveis inadequações no *template* definido, *a priori*, pelo pesquisador. O *template* inicial do presente estudo foi definido conforme mostra a Figura 37.

- **A rede de multistakeholders**
 - O problema social envolvido
 - A Formação da parceria
 - Características da parceria
 - Motivos, benefícios e problemas
- **Os sistemas de atividade**
 - O objeto da atividade
 - Sujeito
 - Regras
 - Divisão do Trabalho
 - Artefatos de mediação
 - Comunidade
- **Resultado**
 - Objeto formado pelo novo sistema
 - Características do objeto

Figura 37 – *Template* Inicial de Análise

Fonte: Elaborado pela autora

Iniciou-se com um conjunto pequeno de códigos, visto que um conjunto maior pode enrijecer a análise, tornando estancado e prejudicando a emergência de novos temas (KING, 2004). Seguindo as orientações para a análise de *templates*, a configuração inicial foi construída concomitantemente ao protocolo de entrevistas. Após a transcrição, o material textual foi lido repetidas vezes, visando ao aprimoramento do *template* inicial. Sua formatação final está exposta na Figura 38. O *template* final está em concordância com o quadro teórico analítico do estudo, exposto na seção inicial deste capítulo. Esta concordância é resultado do constante aperfeiçoamento da construção teórica, na medida em que novos temas foram emergindo dos dados coletados.

Para a categorização dos dados e sua posterior organização, utilizou-se o *Software Qualitative Solutions Research Nvivo 10.0 (QSR)*, como auxílio à organização e à categorização dos dados coletados (entrevistas, notas de campo, áudios, imagens e documentos). Este *software* foi escolhido por já ter sido utilizado em estudos anteriores que adotaram a teoria da atividade como lente teórica e metodológica (JONES; HOLT, 2008; MACPHERSON; JONES, 2008; MACPHERSON et al., 2010; PRENKERT, 2006; 2010). Segundo advoga Kelle (2002), um dos benefícios para a utilização de um *software* na análise de dados qualitativos é sua capacidade de agrupar um conjunto de dados que possuem características comuns, visto que a pesquisa qualitativa envolve grande volume de informações, as quais, se não forem trabalhadas de maneira correta, podem ocasionar

sobrecarga de dados. Guizzo, Krziminski e Oliveira (2003) observam que o *software* é uma ferramenta particularmente útil na organização e na síntese de ideias do pesquisador, permitindo a realização de mudanças nos documentos, sendo possível acrescentar, modificar, ligar e cruzar dados, além de registrar ideias. Uma das principais funcionalidades do *software* utilizado refere-se à categorização em ‘nós’ – *nodes*. Os nós são estruturas para o armazenamento de informações categorizadas, que podem ser hierarquizadas em uma árvore de nós (JOHNSTON, 2006).

Conforme o andamento da análise do material coletado e de seu intercruzamento com a bibliografia consultada, foi se originando um conjunto de categorias ou temas. Essas categorias avançaram de uma série inicial, baseada no *template* definido *a priori*, para um conjunto, conforme mostra a Figura 38.

Macro Elementos	Categorias	Elementos
Sistema de Atividade	Atividade	Responsabilidade Social Corporativa
	Sujeito	Gestores
	Regra	Regulamentos, normas, leis
		Convenções sociais, imperativo social
	Comunidade	Portadora da Atividade. Orientação de
		Individualista/Relacional/Coletivista/Colaborativa
	Divisão do Trabalho	Responsabilidades
Papéis		
Artefatos	Ferramentas	
	Sinais	
Formação da Parceria	Parceria	Rede de Sistemas de Atividade
	Objeto da atividade	Projeto de Desenvolvimento
	Motivos	Intenção / Motivação Inicial
	Fase	Filantropia/Transacional/Integrativo/Transformacional
	Características	Inovação/Integração/Filantropia
Instrumentalidades envolvidas na parceira	Divisão do Trabalho	Divisão de responsabilidade entre parceiros
	Artefatos	Identificação/Discursivo/Sistêmico/Reflexivo/Espaço-tempo/Político
Contradições e Tensões	Contradições	Desafios de Aprendizagem
	Manifestações Discursivas	Vínculos Duplos/Conflitos Críticos/Conflitos/Dilemas
	Ações Expansivas	Rede de Sistema de Atividade/ Sistemas de Atividade/ Ações
Resultados dos Projetos	Resultados nas cooperativas	Mudança Técnica/ Mudança Social
	Expansão do Objeto	Turning Points/ Perturbações
	Sentido da Expansão do Objeto	Socioespacial/Antecipação-temporal/Moral-ideológica/Sistêmica Transformacional
	Resultados nos cooperados	Agência transformadora

Figura 38 – Organização dos Temas

Fonte: Elaborado pela autora

Os próximos capítulos da presente tese contêm a análise e a discussão dos resultados e as conclusões. Todos os achados aqui expostos e discutidos foram entendidos e explanados considerando uma perspectiva construtivista e interpretativista de construção do conhecimento. Nesta posição epistemológica, o objeto investigativo é a construção e a reconstrução de atividades que visem à elaboração de significados realizados por um grupo de indivíduos em torno dos fenômenos (LINCOLN; GUBA, 2006). Por vezes, notam-se a

participação e o olhar da pesquisadora, sua concepção de mundo e seus valores, visto que a ‘voz do pesquisador’ é a de um “participante apaixonado, como um facilitador da reconstrução multivocal” (LINCOLN; GUBA, 2006, 2006 p. 172).

Outrossim, esta posição é vista na escolha da teoria principal que sustenta a atual investigação, em que o conhecimento é criado por meio do encontro entre a mente e o mundo, na interação entre o sujeito que age e o mundo dos objetos. O conhecimento é, portanto, construído durante a atividade socialmente mediada (POSTHOLM, 2008). Não se adotou uma postura de ciência positiva neutra, em parte devido às escolhas teóricas e metodológicas, em parte por pressupostos que regem sua escolha primeira.

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*“Não creia no que os seus olhos lhe dizem. Tudo o que mostram é limitação. Olhe com o entendimento...” Richard Bach
Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara. Saramago*

O presente capítulo tem como objetivo expor os resultados obtidos na consecução da pesquisa, alinhados aos objetivos propostos na seção introdutória desta tese. O capítulo encontra-se organizado conforme ilustrado na Figura 39.

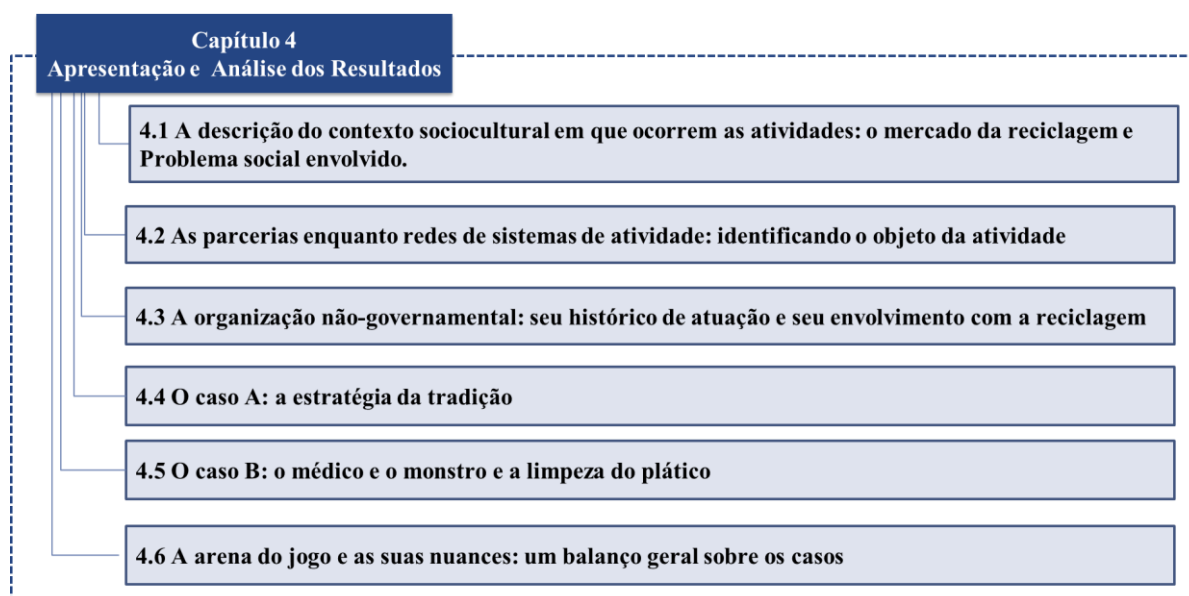


Figura 39 – Organização da Análise de Resultados
Fonte: Elaborado pela Autora

4.1 A DESCRIÇÃO DO CONTEXTO SOCIOCULTURAL EM QUE OCORREM AS ATIVIDADES DOS ATORES: O MERCADO DA RECICLAGEM E O PROBLEMA SOCIAL ENVOLVIDO

Alicerçado no conceito de questão social como um objeto de discussão na sociedade, o qual necessita da atenção dos atores envolvidos (MAHON; WADDOCK, 1992; GALBREATH, 2009), este tópico visa analisar a questão social envolvida na reciclagem, como o contexto histórico-cultural em que ocorrem as atividades dos atores, visto ser este o ponto de partida para toda e qualquer análise que utilize a teoria da atividade histórico-

cultural (ENGESTRÖM, 2001). Contudo, anterior a qualquer análise acerca do contexto da reciclagem no cenário brasileiro, é imprescindível compreender o que é reciclagem, ou seja, o conceito de resíduo, o qual difere do significado pejorativamente a ele associado. Segundo a norma brasileira NBR 10004 de 2004, resíduos sólidos são:

Resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível.

O resíduo, portanto, nada mais é do que a sobra de um processo produtivo, seja ele qual for. Não há, na definição de resíduo, algo que o caracterize como matéria inaproveitável, ou seja, como rejeito ou, popularmente, lixo. Este é o material que, depois de ter se esgotado toda e qualquer possibilidade de tratamento e recuperação, não possibilita outro destino que não sua exclusão (rejeito) e disposição final de forma ambientalmente adequada (ABE, 2014). Ribeiro (2007) explica:

O lixo que culturalmente e historicamente nas práticas sociais, educacionais e até em políticas públicas, era considerado como desnecessário, descartável e até problema, vai ser tratado neste trabalho como gerador de vida, resgatador da dignidade, solução e instrumento, matéria prima... O lixo hoje pode ser visto como indicador e promotor de uma nova visão da possibilidade inovadora de relações criativas e dignificadoras para a humanidade. Homens e mulheres da mais baixa classe social, que muitas vezes e por diversas circunstâncias se misturam ao material, não são lixo, ao contrário, numa ação subvertedora, transformam o “lixo” em material reciclável e assim também transformam suas vidas, sua realidade, história e até mesmo seu contexto social (RIBEIRO, 2007, p. 4).

A preocupação com as questões que envolvem os resíduos sólidos não é recente, muito menos limitada a determinada região do globo. Uma das maiores questões que envolvem o assunto reside no tratamento adequado que deve ser dispensado ao resíduo, para que este possa ser reaproveitado, de forma a gerar a menor quantidade possível de rejeito.

Atualmente, a gestão de resíduos é um problema que abrange desde pequenos municípios até grandes metrópoles, envolvendo, em um contexto multifacetado, governo, sociedade civil, empresas privadas e outros atores. O Brasil possui mais de 190 milhões de habitantes e, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cada um deles produz, aproximadamente, um quilo de resíduos (lixo) por dia, resultando em cerca de 190 mil toneladas diárias, em todo o território nacional (IBGE, 2011). Ainda segundo o IBGE, em

50,8% dos municípios, os resíduos são destinados aos 2906 lixões brasileiros; 27,7% das cidades destinam seus resíduos para aterros sanitários; 22,5%, para aterros controlados. Estes dados são preocupantes, pois, segundo estimativas do CEMPRE – Compromisso Empresarial Para a Reciclagem –, o país perde anualmente R\$ 8 bilhões, ao enterrar resíduos que poderiam ser reciclados. O Quadro 16 mostra um panorama geral dos benefícios econômicos da reciclagem.

Material	Benefício Econômico por dia			Custo adicional da reciclagem (R\$/ton)	Benefício total R\$/dia
	Reciclagem incremental (ton/dia)	Insumos (R\$)	Ambiental (CO ₂ , energia, biodiversidade (R\$))		
Aço	253	32.164	18.741	113	22.287
Alumínio	61	164.496	20.539	113	178.189
Celulose	1.397	460.854	33.517	113	336.563
Plástico	554	644.545	31.009	113	612.982
Vidro	246	29.572	2.711	113	4.436
Total	2.511	1.331.632	106.517		1.154.457

Quadro 16 – Benefícios Econômicos da Reciclagem
Fonte: CEMPRE (2012).

A importância da reciclagem para o cenário nacional não se prende, porém, somente à perspectiva macroeconômica. Atualmente, cerca de um milhão de pessoas sobrevivem desta atividade. Entre os trabalhadores da reciclagem se incluem carroceiros, catadores informais, cooperativas, associações, negócios sociais e empresas (CEMPRE, 2012). O papel da reciclagem é também indiscutível quando se trata da questão ambiental.

Consoante com estas preocupações, o quadro institucional sofreu alterações substanciais no que tange à questão da reciclagem e dos resíduos sólidos urbanos (RSU). Aprovada no ano de 2010, a Lei nº 12.305/10, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), é uma demonstração de como este assunto tem gerado discussões no cenário nacional. Esta regulamentação reflete a evolução das discussões sobre resíduos sólidos, no cenário nacional, conforme evidenciado na Figura 40. Tais discussões desenvolveram-se por quase 20 anos, até que o país produzisse uma legislação madura referente à questão do resíduo.

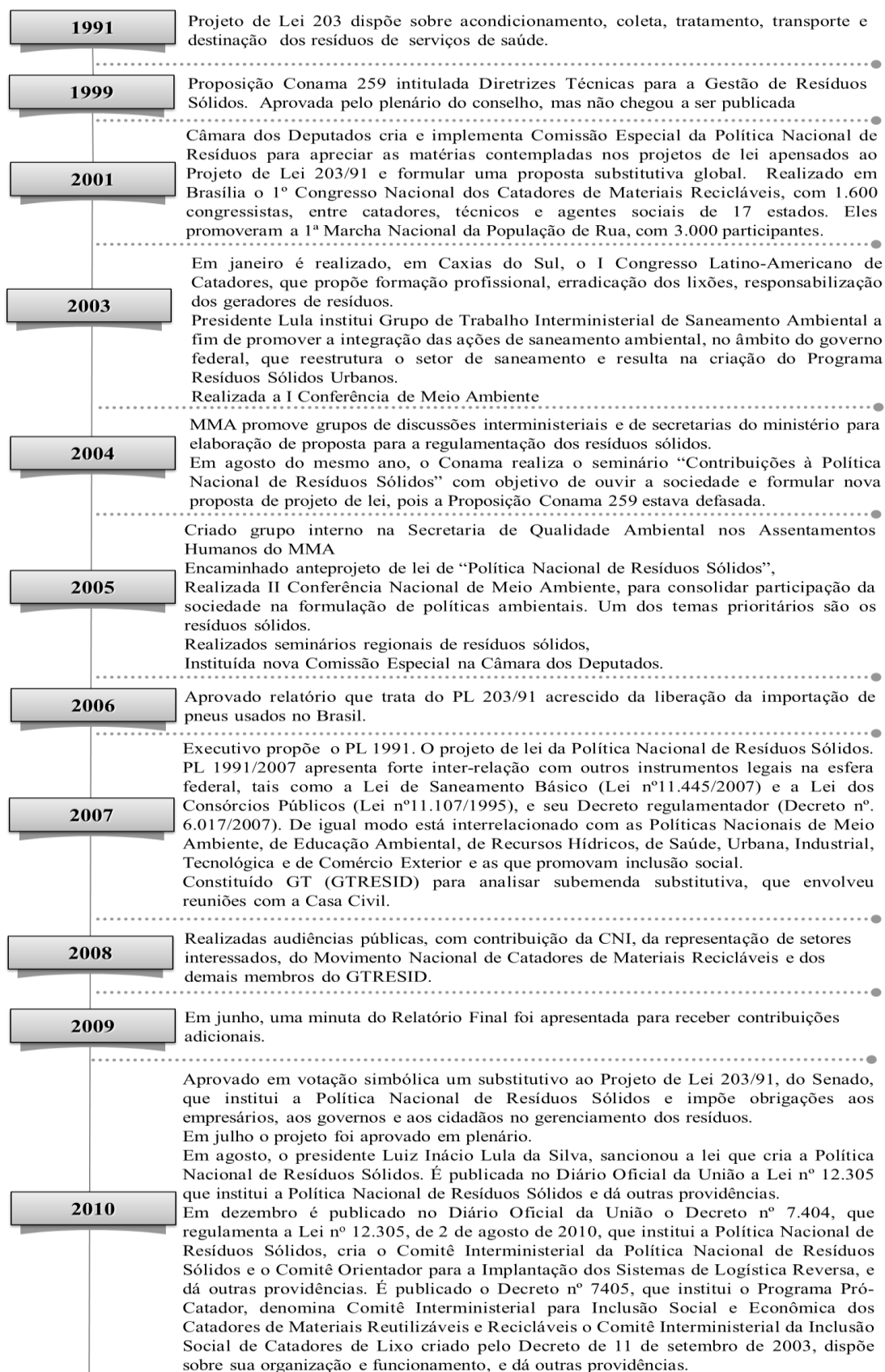
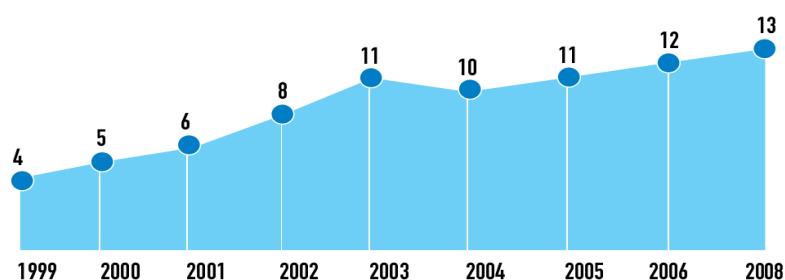


Figura 40 – Evolução das Regulamentações Brasileiras sobre Resíduos Sólidos
Fonte: Elaborada pela autora com base em Brasil (2014)

Esta regulamentação visou ao estabelecimento de importantes metas, muitas das quais representam verdadeira mudança na formatação do setor no Brasil. Dentre as metas estabelecidas, está o fechamento dos lixões, no ano de 2014, prorrogado até o ano de 2018, sendo os resíduos destinados para a reciclagem ou aterros sanitários. A política prevê maiores incentivos tanto para indústrias de reciclagem como para cooperativas de catadores de material. Ela estabelece que fabricantes, importadores, distribuidores e vendedores devem recolher as embalagens dos produtos e determina a distribuição da responsabilidade pela gestão de resíduos entre governo, estados, municípios, empresas e sociedade (Brasil, 2010). Os dados da CEMPRE (2010) – Compromisso Empresarial para a Reciclagem –, expostos na Figura 41, mostram o crescimento do movimento da reciclagem no país, bem como o aumento considerável anterior à instituição da PNRS.

O crescimento da reciclagem no Brasil*



* Porcentagem do lixo gerado no País

Fonte: Cempre, 2010

Figura 41 – O crescimento da reciclagem no Brasil

Fonte: Cempre (2010, p. 5).

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE) mostrou que, somente no ano de 2010, quando a PNRS foi criada, o volume de resíduos sólidos urbanos (RSU) gerado pela população foi cerca de 7% superior ao registrado em anos anteriores. Conforme tal estudo, no ano de 2010, os brasileiros produziram, aproximadamente, 61 milhões de toneladas de lixo. Este resultado não é consequência somente do aumento populacional, pois a geração de resíduos mostrou-se seis vezes maior do que o aumento populacional. Portanto, no ano em que foi criada, no país, uma das medidas mais significativas pertinente aos resíduos, cada brasileiro produziu, em média, 378 kg de lixo.

Mesmo após 20 anos do trâmite para sua aprovação, é inegável que a PNRS representa, no cenário brasileiro, um avanço para a gestão de resíduos, principalmente por ter

previsto a responsabilidade compartilhada sobre o ciclo de produto, por meio de acordos setoriais a serem definidos e firmados em contratos até o ano de 2014 (DEMAJOROVIC; MIGLIANO, 2013). A PNRS é entendida, na regulamentação, como um “conjunto de ações voltadas para a busca de soluções para os resíduos sólidos, de forma a considerar as dimensões política, econômica, ambiental, cultural e social, com controle social e sob a premissa do desenvolvimento sustentável” (BRASIL, 2010). Uma destas ações é logística reversa, a qual exige de indústrias, lojas, supermercados, distribuidores, importadores e do comércio em geral a implantação de sistemas de logística reversa. Segundo os dados da Abrelpe (2012), os quatro setores industriais (alumínio, papel, plástico, vidro) possuem considerável participação nas atividades de reciclagem no país, como sintetiza a Figura 42.

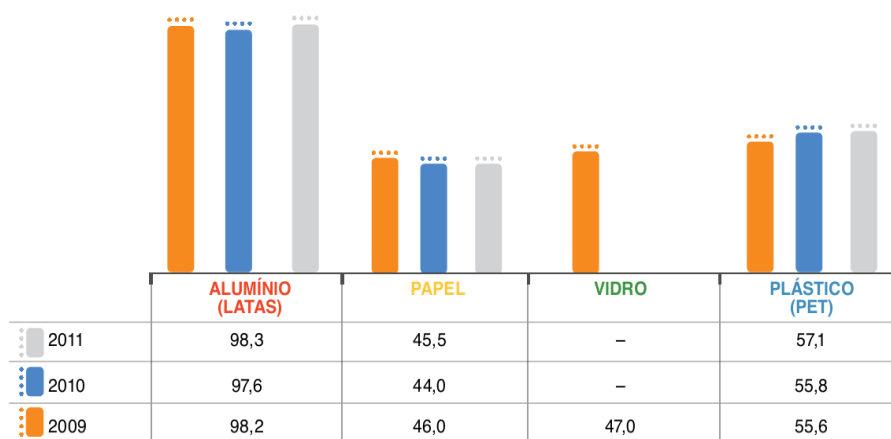


Figura 42 - Reciclagem de Alumínio, Papel, Vidro e Plástico.

Fonte (ABRELPE, 2012, p. 36)

Na base do mercado da reciclagem estão os catadores, a força de trabalho responsável pela separação dos materiais. Eles são, muitas vezes, marginalizados e excluídos pela sociedade, categorizados como uma profissão fora dos padrões de geração de emprego e renda da sociedade capitalista. Contudo, estes indivíduos desempenham importantíssimo papel na dinâmica da vida das cidades, como agentes ambientais a serviço do bem público. Como asseveram Ribeiro e Lisboa (2011, p.6), eles são considerados “transformadores da realidade socioeconômica, de dimensões vivenciais cotidianas pelo confronto que apresentam na sua prática discursiva ecológica com proporções educacionais, culturais e até políticas”.

No contexto brasileiro, estes profissionais são reconhecidos, pois, desde 2002, o ‘catador de material reciclável’, foi incluído na Classificação Brasileira de Operações (CBO), (MTE, 2002). Um importante passo para este reconhecimento foi a formação do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), em 2001. Estes profissionais desempenharam e desempenham importante papel na implantação plena da Política Nacional

de Resíduos Sólidos, através da coleta de bens pós-consumo que, no processo produtivo, são reaproveitados como matéria-prima secundária por diversas indústrias. Segundo dados da pesquisa Cempre de 2012, existem, no Brasil, 800 mil pessoas atuando nesta ocupação, sendo responsáveis, neste ano, por 18% dos resíduos separados para reciclagem. O catador é uma figura amplamente conhecida nos grandes centros, sendo o grande responsável pelos significativos índices de reciclagem.

Os catadores atuam de acordo com seu nível de organização. Por exemplo: uns desenvolvem suas atividades através de pequenos núcleos, que operam sem condições de higiene e segurança, outros, através de grandes cooperativas (CEMPRE, 2010). Na base da pirâmide do setor estão os catadores autônomos e informais, sujeitos à exploração de atravessadores que revendem os materiais recicláveis para sucateiros de maior porte ou para a indústria. No final dessa cadeia, o preço pode ser quatro vezes superior ao inicialmente pago aos carroceiros.

A nova política de resíduos sólidos reforça a participação dos catadores e sua organização em cooperativas e associações, de acordo com a ideia de responsabilidade compartilhada, visto que esta impulsiona a “integração das cooperativas de catadores como prestadores de serviços para as atividades de logística reversa implantada pelas empresas” (DEMAJOROVIC; MIGLIANO, 2013, p. 65). O desenvolvimento de parcerias com as associações, principalmente através de licitações públicas, é uma forma de inserir socialmente os catadores e de possibilitar-lhes o acesso aos recursos governamentais, visto que a maioria dessa força de trabalho é de baixa renda e exerce suas atividades em condições laborais inferiores. As organizações estão sendo, por consequência, as responsáveis por operacionalizar os programas de logística reversa de empresas que buscam a recuperação de produtos recicláveis (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Segundo os dados da Cempre (2012), existem, no Brasil, 1175 cooperativas de reciclagem, as quais empregam 30.090 catadores cooperados. A coleta e a triagem de material reciclado movimenta, aproximadamente, 712,3 milhões de reais, sendo dispensados às cooperativas apenas 56,4 milhões. Dentre os materiais mais lucrativos, estão metais, como aço e alumínio (227 milhões), papel e papelão (264 milhões) e o plástico PET (101 milhões).

As primeiras cooperativas e associações foram formadas na década de 1990, (DEMAJOROVIC; BESEN, 2007), resultantes, principalmente, da atuação do movimento sindical; do grande surto de desemprego. da crise estrutural que o país atravessava na época. A cooperativa de trabalho é definida, no âmbito nacional, pelo Decreto-lei nº 22.232 de 19/12/1932, artigo 24:

Aquelas que, constituídas de operários de uma determinada profissão ou ofício, ou vários de uma classe, tem como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem a contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns (BRASIL, 2001, p.54).

O sul do Brasil exerceu o pioneirismo nesta questão, visto ter sido, em 1985, que surgiu a primeira forma deste tipo de organização: a Associação de Carroceiros no Município de Canoas. Em 1986, foi fundada a Associação de Catadores de Material de Porto Alegre (MARTINS, 2004). A cidade destaca-se, no cenário nacional, no que tange à gestão dos resíduos, visto que, no ano de 1990, foi uma das primeiras a implantar a coleta seletiva.

Estas iniciativas relacionadas à questão da reciclagem ocupam papel central entre as preocupações sociais e ambientais. As cooperativas de catadores são fundamentais nas políticas de desenvolvimento, visto que ultrapassam questão dos resíduos e avançam para áreas como desigualdade social e cidadania; geração de renda para os excluídos do mercado de trabalho formal; integração social. Conforme assevera Polonio (1999, p.42),

Se não fosse pelo trabalho que nelas desenvolvem, estariam fora do mercado de trabalho, sem qualquer fonte de renda, possibilitando ao homem comum uma melhoria em seu nível de vida, através da valorização do seu trabalho, respeitando-lhe e preservando-lhe a livre iniciativa (POLÔNIO, 1999, p.42).

Essa forma de atuação apresenta uma série de benefícios, tais como a valorização e a profissionalização do trabalho do catador; a inclusão social; o resgate da cidadania; a retirada dos catadores de lixões e aterros (DEMAJOROVIC; BESEN, 2007; SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Conforme Abreu (2001), as cooperativas de recicladores exercem uma função social importante, na medida em que proporcionam a estruturação do trabalho destes indivíduos; ajudam sua inserção na sociedade como profissionais e cidadãos; auxiliam a reduzir o desemprego e a miséria nos grandes centros urbanos.

As cooperativas, por meio da coleta, separação e fornecimento de matéria-prima secundária para a indústria, contribuem para a extensão da vida útil de produtos e embalagens. Consolidam assim os programas de logística reversa de empresas que buscam a recuperação de produtos recicláveis (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012), por atuarem na negociação e venda de material coletado. Quando de forma estruturada, essa negociação permite um preço mais justo, bem como o acesso a grandes compradores. A organização em um sistema de cooperativa ou associações, configurando uma estrutura formalizada, permite

descartar a figura do ‘intermediário’. Segundo Medina (2008), a indústria precisa de grande volume de materiais, os quais devem ser necessariamente processados, por isto, muitas vezes, ela não compra diretamente dos catadores individuais, abrindo espaço para um ator secundário: o intermediador. Os intermediários compram os materiais dos catadores e revendem para as indústrias. Nesta circunstância, os intermediários podem obter grandes lucros, enquanto aos catadores é pago muito pouco.

4.2 AS PARCERIAS ENQUANTO REDES DE SISTEMAS DE ATIVIDADES: IDENTIFICANDO O OBJETO DA ATIVIDADE

Diante do exposto, observa-se que a questão da reciclagem configura-se como uma questão social complexa que envolve uma constelação de atores interessados, visto que, além ser uma questão latente na sociedade, afetam empresas e instituições (GALBREATH, 2009; MAHON; WADDOCK, 1992), conjugando uma série de atores que a compartilham (Figura 43).

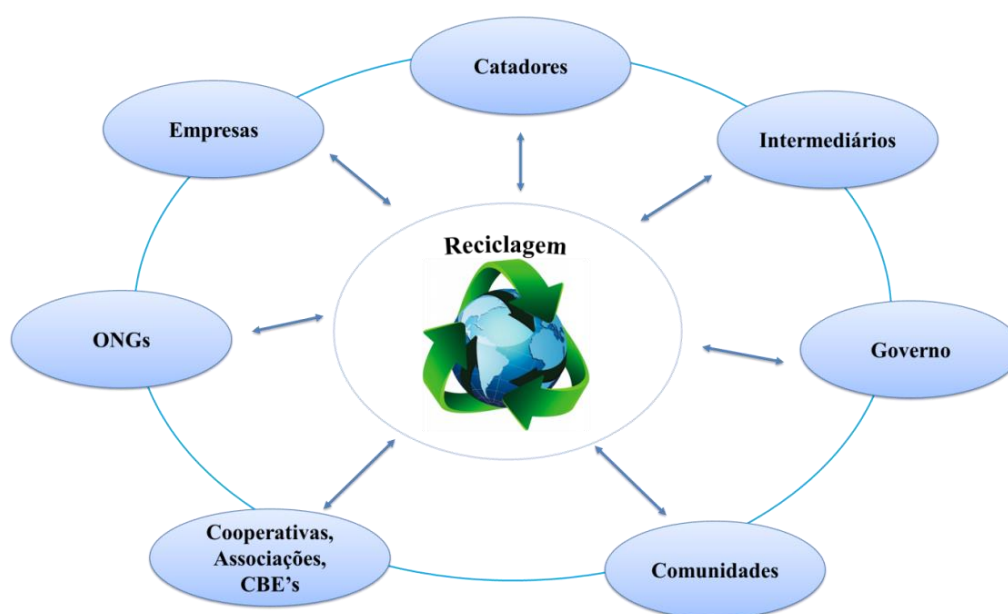


Figura 43 – Reciclagem enquanto questão complexa
Fonte: Elaborado pela Autora

Sob o prisma da teoria da atividade, a reciclagem pode ser entendida como uma atividade compartilhada em uma rede de sistemas de atividade. Em consequência, aqui é lançado um olhar sob o ponto de vista dos sujeitos que a compartilham, em uma rede de sistemas de atividades orientadas ao objeto. Um sistema de atividade é a unidade mínima de

análise para a compreensão de como um sujeito articula esforços coletivos, a fim de alterar um objeto (COLE; ENGSTRÖM, 1993; HUTCHINS, 2000), sendo o contexto no qual ações, operações e atividades são desenvolvidas. Os quatro principais tipos de atores envolvidos nesta rede são: governos municipais; setor privado informal, incluindo indivíduos, pequenos empresários e microempresas, que já trabalham com materiais recicláveis ou possuem o potencial para fazê-lo; setor privado formal, considerado seu papel de potencial contratante /comprador de resíduos sólidos; sujeitos atuantes nas cooperativas e organizações não governamentais.

Neste contexto, entende-se por sujeito da atividade os profissionais envolvidos diretamente com o desenvolvimento e a construção do projeto coletivo. Tendo em vista a complexidade que a questão envolve, a reciclagem é entendida, no presente estudo, como atividade central, a partir de um recorte em torno de alguns dos envolvidos, que dela compartilham (Figura 44). Cada ator desta análise (empresas, organização não governamental, iniciativas locais) é, portanto, compreendido como um sistema de atividade, conforme detalhado a seguir:

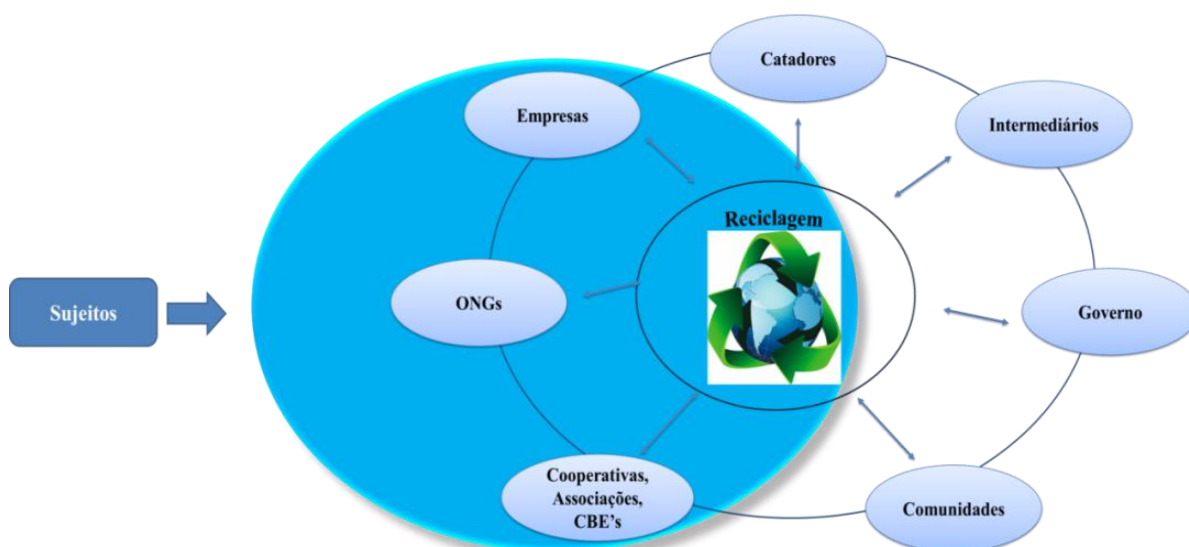


Figura 44 – Sistemas de Atividade em Análise
Fonte: Elaborado pela autora

Esta análise é consoante ao proposto por Blackler, Crump e McDonald (2000), que explanam sobre a colaboração em redes de sistemas de atividades a partir de “comunidades de aprendizagem”, definidas em termos da extensão com que os membros reconhecem prioridades de trabalho compartilhadas, trabalham em uma infraestrutura tecnológica e cognitiva comum e suportam as atividades uns dos outros. Para estes autores, a colaboração

entre sistemas de atividades abre a discussão sobre prioridades, identidades e métodos operacionais, bem como sobre questões quanto à autoridade relativa e influência.

Na região metropolitana de Porto Alegre (cenário estudado), a questão da reciclagem emerge como uma questão complexa, em que os atores articularam-se em torno de projeto de desenvolvimento social das cooperativas de reciclagem entre empresas líderes e uma organização não governamental. Tal projeto configura-se como objeto da atividade, razão pela qual se articulam as redes de sistemas de atividade a serem analisadas a seguir. Os atores selecionados foram duas empresas líderes, uma organização não governamental, e as iniciativas fomentadas pela parceria entre eles: quatro cooperativas de reciclagem, ao todo, aqui entendidas como organizações de base comunitária (PEREDO, 2003; PEREDO; CHRISMAN, 2006). Esses atores e suas relações formam os sistemas de atividade exposto na Figura 45, os quais são, a seguir, especificados em suas relações e dinâmicas.

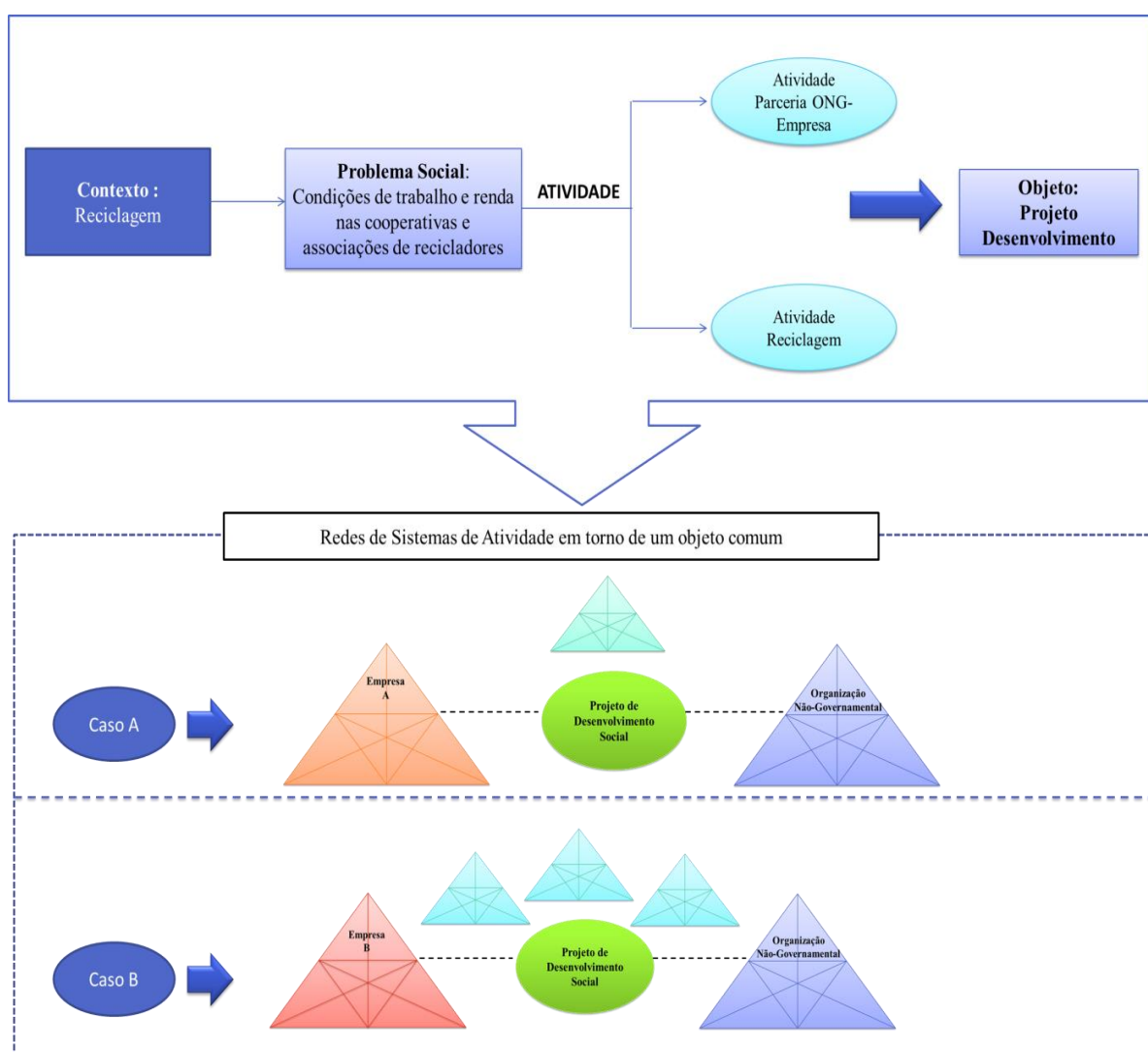


Figura 45 – O contexto, as atividades e as redes de sistemas de atividades.

Fonte: Elaborado pela autora

A identificação do objeto da atividade e seu desenvolvimento, ao longo do tempo, podem servir de base para alcançar um entendimento profundo e melhor estruturado das evidências, ao invés de pedaços fragmentados (KAPTELININ, 2005). O objeto constitui motivo central da atividade. Ele dirige a colaboração e fornece aos *stakeholders* envolvidos o horizonte para suas ações. A identificação, por parte dos atores, do tratamento a ser dispensado ao problema da reciclagem leva à consecução de projetos de parceria entre empresas e ONG. Neste caso, os projetos elaborados conjuntamente, como um conceito parcialmente compartilhado por aqueles que compõem o sistema de atividade e suas relações, são entendidos como objetos da atividade. No contexto estudado, identificaram-se, como objeto da atividade, os projetos analisados, visto que consistem em um patamar de constante negociação e disputa, dada a característica de *multivoiceness* dos sistemas de atividade. É uma arena de disputa e negociações (DE SARDAN, 1995). Ao considerar os projetos analisados como o objeto da atividade, formado e compartilhado por ONGs, cooperativas e empresas parte-se do relacionamento entre negócios e sociedade e aqueles que são significativamente afetados pela transferência de responsabilidade do estado para empresas e organizações da sociedade civil, conforme sugerido por Walsh, Weber e Margolis (2003). Maon e Swaen (2009) explicam que tais relações são construídas por meio de processos multilaterais, pelos quais os diferentes *stakeholders* interativamente constroem e compartilham significados, através de um diálogo simbólico e de ações enfáticas, acerca de questões relacionadas com as atividades organizacionais. Este processo pode ser compreendido em termos de redes de sistemas de atividades, por ser um sistema simbólico.

Um objeto emerge quando uma atividade encontra uma necessidade. No contexto abordado, a atividade considerada refere-se à reciclagem e à necessidade, como a latente questão da melhoria das condições de trabalho dos envolvidos e da criação de uma estrutura organizacional que dê suporte a essa melhoria. Esta necessidade é o que reúne ONGs, empresas, e cooperativas, bem como o estado, o qual aqui não é analisado. Os trabalhadores de reciclagem necessitam da organização em uma estrutura formal e a parceria surge como um meio que a viabiliza. Conforme relatado pelo gestor da cooperativa de Dois Irmãos: “*Nós não conseguiríamos nada disso sozinhos, necessitamos da ajuda dos parceiros, do investimento, do conhecimento*” (Antonio, Gestor da Cooperativa de Dois Irmãos). Essa explicação reforça ainda mais o entendimento da reciclagem como uma questão complexa, que necessita de *stakeholders* trabalhando colaborativamente, e essa colaboração como atividade relacionada ao objeto parceria social.

As atividades são microprocessos desempenhados por indivíduos em contextos

organizados (CHIA; RASCHE, 2010) e, sendo assim, a partir do momento em que os atores (empresas, ONGs, cooperativas) optam por atuar conjuntamente na atividade da reciclagem, a colaboração surge também como atividade. Neste contexto, a colaboração entre e dentre sistemas de atividade passa também a ser entendida como atividade culturalmente mediada, através das qual os atores transformam o contexto por meio do objeto parceria social.

O objeto da atividade – ou seja, sua motivação e finalidade – é a força que conduz à realização. É o porquê de uma atividade e o horizonte para as ações (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Aqui o projeto de desenvolvimento social, é o porquê da atividade das empresas de responsabilidade social e da ONG, de ajuda comunitária. Suporta ambiguidade, incerteza e potencial para mudança (BLACKLER; REGAN, 2009), haja vista suas facetas e a constante negociação entre os envolvidos em sua construção.

Por meio da atividade socialmente mediada, os atores transformam o objeto em resultado. Por meio da parceria, os atores envolvidos transformam projetos de desenvolvimento em melhorias para as cooperativas e associações de reciclagem, garantindo a tais cooperativas sua inserção no mercado de modo a garantir, também, trabalho e renda para os recicladores envolvidos.

Esse objeto não é fixo, uma vez que os interesses dos envolvidos mudam com o tempo. É vital, portanto, na presente pesquisa, para olhar a parceria como redes com várias partes interessadas que compartilham algum tipo de interesse na questão da reciclagem. As mudanças, ao longo do tempo, no sentido de desenvolvimento, devem ser entendidas como um processo de transformação e expansão do objeto da atividade (ENGESTRÖM, 2001). Tendo em vista que o objeto da atividade depende dos sujeitos que a vivenciam, são descritos aqui duas redes de sistemas de atividade, as quais compartilham diferentes projetos de desenvolvimento social para o fomento da organização dos recicladores, sendo uma formada pelo CAMP com a Empresa Gerdau (Caso A), e outro formado pelo CAMP e a Empresa Braskem (Caso B).

Sistemas de atividade se distinguem entre si por seus objetos (LEONTIEV, 1978a), ou seja, pela ‘coisa’ material ou discursiva na qual os sujeitos e a comunidade estão trabalhando para alcançar e produzir um resultado (ENGESTRÖM, 2001). Em projetos de cooperação entre múltiplos sistemas de atividade, o objeto se move de uma situação em que é visto como matéria-prima ‘irrefletida’ a um objeto dotado de significado, potencialmente compartilhado e construído em conjunto entre os sistemas de atividade (ENGESTRÖM, 2001). Aqui, a parceria emerge como objeto potencialmente compartilhado por empresas, ONGs e cooperativas (iniciativas locais). Sua expansão e posterior transformação é o horizonte

pretendido, ou seja, a projeção do resultado do processo de parceria. Em outras palavras, a melhoria do trabalho nas cooperativas de reciclagem é objeto parcialmente compartilhado entre empresas e ONGs, referindo-se, assim, ao objeto transformado em resultado (ENGESTRÖM, 2001).

4.3 A ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL: SEU HISTÓRICO DE ATUAÇÃO E SEU ENVOLVIMENTO COM A RECICLAGEM

O CAMP – Centro de Aprendizagem Multiprofissional – tem uma longa história vinculada às lutas sociais, no estado do Rio Grande do Sul. Segundo a descrição da própria organização: *“Nossa equipe e sócios são militantes sociais que dedicam parte de sua trajetória de vida contribuindo e apoiando processos de organização coletiva em prol do fortalecimento da democracia, da justiça social e da sustentabilidade ambiental”*, visando à garantia dos direitos políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais das populações urbanas, por meio da mobilização social, da formação de lideranças democráticas e da produção do conhecimento, no sentido da construção de novos referenciais para a sustentabilidade social, uma vez que ela se dá por meio do desenvolvimento que é compatível com a evolução harmônica da sociedade civil (STREN; PÓLESE, 2000).

A organização foi fundada em 27 de março 1983, através da reunião de três grupos: religiosos e técnicos vinculados aos pequenos agricultores familiares; universitários, especialmente da área das ciências humanas; militantes partidários da esquerda. A fundação dessa organização não governamental reflete a conjuntura do momento histórico então vivenciado pelo Brasil e especificamente pelo estado do Rio Grande do Sul. Em tal contexto, ocorriam diversos processos de mobilização popular, lutas de movimentos sociais e sindicais, seja no campo ou na cidade, resultantes das discussões sobre democracia e da posterior redemocratização do país. A formação do CAMP surgiu da necessidade de unificar o apoio a tais movimentos em um centro de assessoria.

Aproximadamente vinte jovens estudantes, religiosos, militantes sociais e sindicalistas decidiram “criar um centro de educação popular com o objetivo de ajudar a formar a base da sociedade brasileira para a democracia”. Em termos práticos, a viabilidade da formação do CAMP, como uma organização da sociedade civil, foi obtida devido a uma verba internacional, advinda da Holanda, que visava apoiar a campanha de oposição sindical dos metalúrgicos de São Leopoldo.

Desde o ano de sua fundação até meados do ano de 1987, a instituição se destinou ao

apoio dos movimentos sociais na luta pela terra e pelos direitos dos trabalhadores rurais e urbanos. Neste período, o CAMP apoiou a formação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), a formação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) no RS, a estruturação do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB). Neste período, também ocorreram o apoio ao movimento sindical, rural e urbano, na construção de sindicatos livres e de base; o fortalecimento da União das Associações de Moradores de Porto Alegre (Uampa); a retomada da Federação Rio-grandense das Associações Comunitárias e de Moradores de Bairros (Fracab); a articulação internacional em temas relacionados às condições de trabalho dos brasileiros; a articulação para a criação do Fórum Sul de ONGs; a coordenação da Plataforma de Articulação e Diálogo (PAD); a participação na fundação da Associação Brasileira de ONGs (ABONG).

A partir de 1988, a instituição voltou o olhar a projetos relacionados à educação, principalmente com a realização de formações dentro das organizações, dando apoio técnico e especializado. Assim, participou ativamente da consolidação da CUT, assessorou os sindicatos de metalúrgicos, sapateiros e borracheiros de Porto Alegre, São Leopoldo e Canoas; apoiou a formação da Cooperativa de Vídeo, em 1992.

Desde 1994, o CAMP traçou um novo caminho para suas ações, deixando o apoio aos projetos e passando a ter propostas próprias de educação e organização popular. Neste período, inseriu-se em discussões acerca de desenvolvimento regional e políticas públicas para o setor rural; apoiou a luta pela moradia, através da defesa da função social da terra e da propriedade; atuou no setor coureiro-calçadista, apoiando um projeto de desenvolvimento regional para o Vale dos Sinos. Neste período, o foco da instituição residiu nas iniciativas para o desenvolvimento regional, visando à qualificação e à democratização das organizações do movimento sindical e popular, mediante a formação de lideranças populares e a participação no processo de organização do orçamento participativo estadual. Enfatizando a atuação voltada à promoção da sustentabilidade social, durante o período de 1999 a 2003, o Programa de Desenvolvimento Regional Alternativo passou a ser seu principal eixo de atuação, tendo como objetivo integrar as organizações populares do mesmo espaço regional e proporcionar a organização de lideranças. Em volta à ideia de desenvolvimento alternativo, surgiram novos temas que foram agregados à agenda de trabalho do CAMP: a reciclagem e a economia solidária.

Mesmo tendo uma trajetória fortemente calcada nas lutas ideológicas, não se pode dizer que o CAMP está 'a serviço' de determinado partido político, muito embora, em sua formação, tenha reunido membros da esquerda política no Estado, principalmente do Partido

dos Trabalhadores (PT):

Há uma organização meio silenciosa a determinadas ideologias, mais de esquerda, a maioria delas né? Às vezes até com certa aproximação com partidos, né? Se não ela direta, mas vários de seus membros... Eu, por exemplo, fui filiada, [...] e trabalhei com cargo de confiança durante muitos anos. E tu consegue chegar em um determinado momento e diz assim: 'só um pouquinho, a minha visão é muito mais ampla do que limitada numa determinada ideologia, ligada num determinado partido e tal... (Fala da Educadora Social Suzane).

Especificamente na área da reciclagem, a parceria com o setor privado teve início em 2008, por meio de um projeto criado pelo governo do estado, a Rede Parceria Social, com o objetivo estabelecer uma articulação entre os setores privados, beneficiados pela renúncia fiscal, e as organizações sociais, beneficiadas por projetos. O referido projeto tem como base a Lei da Solidariedade, do governo Olívio Dutra (1999-2003), que estabelece que os recursos da advindos da renúncia fiscal são, por si, recursos públicos e, sendo assim, devem ser direcionados para projetos que visem à inclusão social. A Lei da Solidariedade foi regulamentada pelo governo Germano Rigotto (2003-2006), permitindo a adesão da iniciativa privada. Esta lei foi efetivamente implementada no governo Yeda Crusius (2006-2009), quando os setores privados, principalmente as grandes empresas, aderiram, de forma significativa, ao projeto, destinando recursos para áreas importantes como meio ambiente, criança e adolescente, e, por conseguinte, para a reciclagem. O CAMP, no setor da reciclagem, atua basicamente por meio do estabelecimento de projetos que visam dar apoio às cooperativas e associações e são financiados por empresas privadas. De 2008 até 2015, a parceria do CAMP com empresas líderes resultou no apoio a 38 galpões de reciclagem, das mais distintas formas. Basicamente, a função da entidade reside na prestação de uma espécie de assessoria técnica relativa à formalização e à estruturação de grupos, princípios de gestão e cooperativismo. Esta ONG é entendida como um agente de terreno e os sujeitos de seu sistema de atividade, ou seja, os gestores e educadores sociais, como agentes de desenvolvimento (DE SARDAN, 2005).

Segundo o entendimento de Doh (2008), ONGs e empresas estão experimentando interações crescentes tanto de natureza colaborativa quanto de confronto. As preocupações com as consequências da globalização, a integração econômica e a expansão de sistemas e práticas de negócios capitalistas vêm provocando um exame minucioso das atividades das corporações. Essas preocupações também estimulam o crescimento de ONGs ativistas, dedicadas a melhorar o bem-estar social de comunidades e sociedades, especialmente em áreas como direitos humanos, redução da pobreza, saúde e segurança, proteção ambiental.

Algumas ONGs, através de campanhas ativistas, têm buscado pressionar empresas e gestores a assumirem maior responsabilidade pelas repercussões negativas percebidas de sua ação (DOH, 2008).

Mesmo possuindo lógicas de criação de valor distintas do setor privado (BRYSON, CROSBY; STONE, 2006), estes atores estão envolvidos na solução de um problema social comum (ROLOFF, 2008), para superação de dicotomias envolvidas na formação do coletivo. Isto não significa, porém, que a trajetória de lutas e ativismo esteja sendo abandonada em prol da utilização de recursos da iniciativa privada. Conforme a educadora social envolvida no projeto:

Se fosse a Suzi, estudante de sociologia, que deitou na rua em frente aos ônibus e carros em forma de protesto, essa sim nunca faria o que eu faço... Mas as pessoas precisam entender que as coisas mudaram, que a realidade hoje é outra, e que não há espaço para utopia. Precisamos ajudar a comunidade e as empresas estão dispostas' (Fala da Educadora Social Suzane).

A aproximação de organizações não governamentais com empresas levou à 'quebra de suposições', a um processo de 'desmistificação', juntamente com o desenvolvimento de novos conhecimentos e soluções conjuntas (BURCHELL; COOK, 2013). Neste processo, a manifestação de que as empresas 'estão dispostas' refere-se à utilização das parcerias como forma de responsabilidade social corporativa.

Esta postura do entrevistado é consoante com as mudanças na atuação do CAMP como entidade, no que concerne à sua formalização. Esta organização advém de uma postura esquerdista, contrária à iniciativa privada, contudo passou a dialogar com ela, visando à obtenção de recursos para suas ações, através de entidades provedoras internacionais e do apoio da iniciativa privada:

Cara, falar isso é tu entrar num campo que eu tenho certeza que teriam milhões de pessoas de esquerda querendo me dar um pau, entende? Mas isso é real. E é uma responsabilidade que eu tenho com o público que eu tenho... responsabilidade que esse povo que não sabe o que que é fazer, por exemplo, mobilização social ou ter um partido... Mas eles querem ser gente... Eles querem ser gente. E eles cumprem uma função social fundamental para a sociedade, que é efetivamente serem agentes ecológicos porque não existe, hoje, na sociedade, ninguém com maior função social do que o catador, esse organizado do galpão (Fala da Educadora Social Suzane).

A ideia central, por trás dessas alegações, reside no entendimento da entidade de que, atualmente, os problemas sociais não podem ser tratados apenas sob a égide do Estado, mas é necessária uma aproximação com o setor privado que também possui interesses nesta aproximação. Como se observa na seguinte fala:

O CAMP tem um histórico já de longa data de algumas parcerias com empresas privadas. O entender do CAMP frente a isso é que essas empresas privadas têm que dar um retorno para a sociedade de alguma maneira, visto os lucros que elas arrecadam vendendo seus produtos, enfim, utilizando o recurso que vem da sociedade (Fala do Educador Social Henrique).

A atuação das organizações da sociedade civil, neste contexto, deve garantir o atendimento das demandas sociais e o bem estar comum, que, devido à sua trajetória, atuam em uma lógica de ‘colaboração *versus* confronto’. Burchell e Cook (2006) explicam que o processo de diálogo entre ONGs e empresas passa naturalmente por etapas que refletem o grau de maturidade das organizações envolvidas. Aqui se percebe claramente a desmistificação da metáfora do inimigo. A ideia de que “*Se fosse a Suzi, estudante de sociologia, que deitou na rua em frente aos ônibus e carros em forma de protesto, essa sim nunca faria o que eu faço...*” mostra a evolução refletida na trajetória individual do sujeito, rumo ao desenvolvimento de uma mentalidade coletiva, manifesta na ideia do entrevistado de que, atualmente, “as coisas mudaram”, abrindo espaço para a parceria. Os sujeitos devem estar conscientes da natureza contraditória de sua atividade de trabalho e relacioná-la com uma forma futura de atividade que se realiza de modo mais amplo e inclui a atividade presente (ENGESTRÖM, 1987). Ela ainda complementa: “é impressionante a revolução que eu enxergo nesta relação entre as ONGs e as empresas privadas, estes grupos que a gente trabalha ela acaba promovendo a médio e longo prazo quebrando uns paradigmas, então é assim que eu enxergo”. O entrevistado Henrique argumenta:

Assim ó, quando eu entrei no CAMP em 2009, eu até achei muito estranho que tinha uma ONG com a parceria com o instituto Vonpar na época então no início assim eu creio que tenha uma questão de entender a linguagem um do outro tá, eu vim da empresa privada e sei que lida com números com resultados com indicadores de comparação etc... e a linguagem deles assim o olhar social em si eles não tem isso tão apurado tá, que uma coisa que a cooperativa tem ... no início o que houve a gente tentar entender a linguagem da empresa privada e ela entender a nossa tá, porque a gente tem um olhar mais voltado pra parte social, o indicador qualitativo, se a pessoa tá se sentindo melhor que estava etc. e não o inicial de se a renda aumentou ou não, e a empresa privada entende assim, ‘a minha renda aumentou, se aumentou tá bom’, então no início foi esse tempo de maturação de entender a visão um do outro (Fala do Educador Social Henrique)

A intenção dos projetos de reciclagem reside no aumento da qualidade de vida e das condições de trabalho, por meio do fomento às iniciativas de organização destes trabalhadores, seja por meio de cooperativas ou de associações. É este o resultado que se

pretende atingir com a transformação do objeto da atividade. Os atores articulam esforços e utilizam meios (artefatos) para viabilizar essa transformação, os quais são entendidos como instrumentalidades envolvidas na transformação do objeto da atividade. Neste sentido, é importante notar o papel da ONG como mediador de uma linguagem da comunidade (DE SARDAN, 2005) conforme afirma a entrevistada Suzane:

Ela é um canal ela empresta um sabor sua forma o seu saber nesta assessoria e ela colabora neste sentido de trazer e transmitir este conhecimento técnico humano enfim, mas ela sozinha não faz nada sabe, por isso que eu gosto de falar da parceria pois a parceria pois tu acaba com a logica da empresa ou da ONG do que a ONG fez, mentira a ONG sim sem o recurso da empresa a sua imagem ela não faria nada sabe, do mesmo jeito que a empresa sem a ONG sem o conhecimento e as assessorias dos educadores também não faria nada, eu digo que é tudo de bom esta parceria um precisa do outro literalmente, eles se complementam na fragilidade que individualmente cada um teria, individualmente seriam todos frágeis, mas na sua parceria na sua associação, neste processo todo eles se fortalecem em todos os sentidos (Fala da Educadora Social Suzane).

Um dos artefatos que pode ser identificado é o trabalho realizado por alguns funcionários, como o do educador social aqui entrevistado, os quais possuem conhecimentos e habilidades específicas que viabilizam o trabalho com as comunidades. Prenkert (2006) salienta que os colabores que possuem habilidades especiais para o desenvolvimento de determinada atividade, os recursos financeiros e o conhecimento são artefatos utilizados pelas organizações.

A rede de relacionamentos do setor da reciclagem com outras ONGs, no estado, é um exemplo de conhecimento utilizado como artefato de mediação. O CAMP possui estreita rede de relacionamentos com entidades que, no estado, desenvolvem tradicionalmente projetos no setor: UNISINOS (Universidade do Vale dos Sinos), La Salle e Avesol. O intercâmbio de conhecimentos advindo desta rede de relacionamentos propicia ao CAMP melhor desempenho das atividades. Desta forma, o sistema atividade desta organização pode ser entendido conforme é ilustrado na Figura 46.

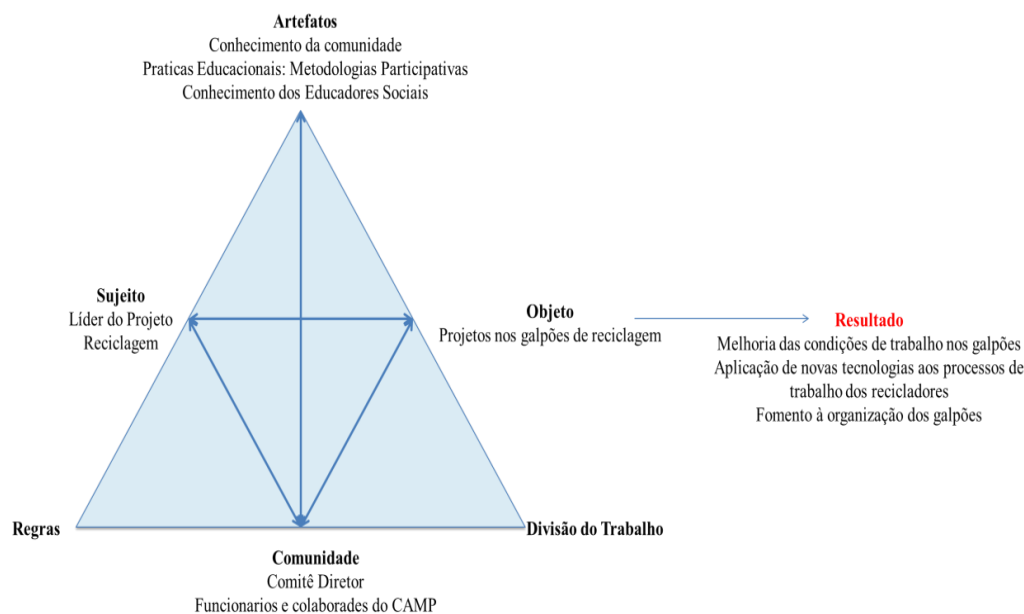


Figura 46 – O sistema de atividade do CAMP
 Fonte: Elaborado pela autora

No que concerne à divisão do trabalho, em termos de papel e posicionamento, que reflete características ligadas às relações de poder (ENGESTRÖM, 2001), esta é uma ONG com longa tradição no estado do Rio Grande do Sul. Ideologia política, valores fundamentais e crenças coletivas, que marcam os vários grupos interessados, afetam o tipo de questões de relacionamento com a sociedade (HOND; BAKKER, 2007). As ONGs tendem a desempenhar um papel relacionado à ‘defesa da sociedade civil’ e dos interesses dos grupos desfavorecidos.

De modo geral, a ONG está organizada em referência a seus projetos, os elaborando por setores. O projeto estudado refere-se ao núcleo da reciclagem, estruturado de forma a reunir indivíduos com competências técnicas e relacionais para lidar com trabalhadores da reciclagem. Visando contemplar aspectos técnicos acerca de reciclagem e aspectos sociais em um grupo multidisciplinar, a equipe está constituída por três pessoas, com formação, respectivamente, em ciências sociais, serviço social e engenharia da produção. Esta equipe é aqui entendida como o sujeito da atividade, uma vez que é, sob o ponto de vista destas três pessoas (Suzane, Henrique e Carlos), que se compreenderá o sistema.

Pelo acompanhamento das atividades de Carlos, líder do projeto da reciclagem, a pesquisadora reconheceu tanto aspectos que configuram profundo comprometimento com as comunidades atendidas, como a manifestação de uma reação positiva em relação às empresas que participam deste projeto. Embora esta ONG seja, tradicionalmente, uma entidade ativista de esquerda, percebeu-se, durante as atividades acompanhadas, que ela gradualmente vai se inserindo em iniciativas como estas. O líder do projeto manifesta: “*não são todos os meus*

colegas que apoiam, mas nós da reciclagem mostramos resultados”. Observa-se que a relação do CAMP com as empresas apoiadoras não é uma relação de subserviência: *“nós não fazemos somente o que as empresas desejam, tem que ser bom para a comunidade, bom para o CAMP e estar de acordo com a nossa história, com aquilo que acreditamos”*. O mesmo entrevistado complementa:

As empresas é uma questão meio de oportunidade né, a Braskem foi uma oportunidade assim como a Vonpar foi uma oportunidade em 2008 e a GERDAU foi uma oportunidade de 2011, a gente vê assim, por exemplo, se abre o edital, a gente vê primeiramente se coincide com nosso plano estratégico nossa forma de trabalhar com nosso método, entendeu? A gente não vai entrar pra trabalhar só porque a gente precisa de dinheiro, a gente vê algumas questões que são metodológicas antes de qualquer quer coisa... E todo e qualquer tipo de cooperativa que queira fazer um trabalho solidário (Fala do Gestor da ONG Carlos).

É importante ressaltar a manifestação do sujeito sobre a necessidade de a empresa parceira possuir certa compatibilidade com a ‘forma de trabalhar’ da ONG. A obtenção do recurso financeiro não está, portanto, entre as principais razões para a escolha do parceiro, nem há mudança nos métodos de trabalho ou nos princípios da organização para adequar-se à lógica das empresas privadas.

As mudanças no objeto da atividade, ou seja, sua transformação em resultado da atividade depende de um conjunto de instrumentalidades (artefatos, regras e divisão do trabalho), entendidas como mediando a relação que sujeito e comunidade têm para com o objeto da atividade. Ou seja, tais instrumentalidades definem a relação que os participantes do projeto e da ONG desenvolvem através do desenvolvimento dos projetos nos galpões de reciclagem, para assim fomentar sua organização, garantindo melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores da reciclagem.

4.4 O CASO A: A ESTRATÉGIA DA TRADIÇÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar o primeiro caso analisado na presente tese, caracterizado como Caso A. A análise e a discussão dos resultados obtidos com este caso contemplam o histórico da Empresa Gerdau e seu envolvimento com o setor de reciclagem, a fim de compreendê-la como um sistema de atividade; a formação da parceria, como formação do objeto da atividade; os resultados, em termos dos projetos resultantes desta atuação conjunta. Ao final desta subseção são expostas algumas linhas gerais sobre o caso, caracterizadas como notas finais.

4.4.1: Histórico de Atuação em RSC e o Envolvimento com a Reciclagem

A Gerdau tem uma longa história de atuação no mercado de metalurgia e siderurgia, tendo sido fundada, em 1901, em Porto Alegre, RS, como uma fábrica de pregos, a Fábrica de Pregos Pontas de Paris. Seus fundadores foram importantes figuras no cenário da indústria gaúcha, principalmente a partir da criação, em 1930, do Centro de Indústria Fabril, considerado o precursor da FIERGS.

A expansão de seus negócios teve início em 1946, com Curt Johannpeter. Nos anos de 1948 e 1957, entraram em operação, respectivamente, a Usina Riograndense, instalada em Porto Alegre, e a Usina Riograndense II, instalada em Sapucaia do Sul. A empresa ganhou o cenário nacional, em 1960, ano da fundação da Fábrica de Arame São Judas Tadeu, em São Paulo e da inserção da empresa em Pernambuco, com a Siderúrgica Açonorte. Neste processo de expansão pelo território nacional, em 1970, foi adquirida a Companhia Siderúrgica da Guanabara, Cosigua, em associação com grupo alemão Thyssen ATH. Ainda nos anos 1970, ela assumiu o controle da Siderúrgica Guaíra no Paraná. Nos anos 1980, como resultado da privatização das siderúrgicas estatais, venceu o leilão de privatização da usina de Barão de Cocais em Minas Gerais e da Usina na Bahia.

Na mesma década de 1980, a empresa iniciou seu processo de internacionalização, por meio da operação da siderúrgica Laisa, no Uruguai e da aquisição da Courtice Steel, no Canadá. A partir dos anos 1990, o processo de expansão ganhou força, tanto no Brasil quanto no exterior. A empresa adquiriu a siderúrgica Aços Finos Piratini e assumiu, no Chile, o controle acionário da Indac e da Aza, formando a Gerdau Aza. Em 1995, foi desenvolvida a segunda planta da MRM Steel no Canadá. Em 1997, associou-se à Açominas junto com a Natsteel e o Clube de Empregados da Empresa. No mesmo ano, começou a operar na Argentina com unidade própria, a laminadora de aços longos Sipsa, Sociedad Industrial Puntana S/A. Aumentou, em 1998, sua participação na Argent, associando-se à laminadora Sipar Aceros S/A. Em 1999, adquiriu a norte-americana AmeriSteel, segunda maior produtora de vagalhões dos EUA. Em 2002, foi efetuada a fusão das operações entre a Gerdau e a canadense Co-Steel, formando a AmeriSteel Corporation na América do Norte.

Atualmente, é a décima quarta maior siderúrgica no cenário mundial e líder no segmento de aços longos das Américas. Conta com mais de 45 mil colaboradores e operações industriais em 14 países nas Américas, na Europa e na Ásia, somando uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço por ano. Ela é considerada a maior recicladora da América Latina. No mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de

sucata em aço, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua. Em 2012, missão, visão, valores e código de ética da empresa foram reformulados, visando à unificação em âmbito global.

Em termos de responsabilidade social, a empresa centra suas ações no ‘Instituto Gerdau’, fundado em 2005. O Instituto Gerdau não é uma unidade independente que trata das ações sociais da empresa, mas um órgão dentro da própria Gerdau que visa ao estabelecimento de uma agenda estratégica de RSC. O entrevistado Jairo relata:

Formalmente a gente diz Instituto Gerdau, a partir de 2005. Mas antes disso, as nossas fábricas, nossas usinas, já fabricavam ações independentes de responsabilidade social. (...) E a gente tem uma definição de responsabilidade social para a Gerdau, que tá alinhada com a ISO 26.000, então a gente fala muito de estar alinhada com o mercado, então a gente tem... Segue as práticas e orientações da ISO, e como indicador externo nós usamos o ISE BOVESPA, é um indicador de sustentabilidade empresarial, que desde 2006 a Gerdau faz parte (Fala do Entrevistado Jairo, Gestor da Gerdau).

O entrevistado Ricardo expõe que a empresa sempre teve um histórico de atuação voltado à filantropia “no passado era muito mais ligado à filantropia né?”, mas, concomitante à fundação do Instituto, houve uma mudança na postura da empresa:

Então ela tem mais que uma filantropia, ela trabalha o investimento social, buscando indicadores, resultados, métricas de gestão e tal. Então tem um mapeamento feito desde a fundação da empresa até hoje, e a gente diz que, apesar do instituto Gerdau ter 8 anos, ele foi fundado no dia das mulheres (8 de março de 2005), a Gerdau já tem essas práticas desde a sua raiz (Fala do Entrevistado Ricardo, Gestor da Gerdau).

Percebe-se, pois, que esta empresa moveu-se da filantropia clássica (CARROL, 1991) para uma perspectiva de atuação conjunta com as partes interessadas, refletindo-se em maior capacidade de resposta social, consolidando uma imagem estratégica em relação à responsabilidade social inserida em sua cultura (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Agrega-se a isto o fato de esta empresa não evidenciar, em seu histórico de atuação, escândalos corporativos que denunciem sua atuação na sociedade como desfavorável ou irresponsável.

O discurso manifesto pelos gerentes entrevistados revela certa consonância com a comunicação corporativa existente na forma de Relatórios Sociais e do Balanço Social da corporação, em que se observa uma linha consistente de ação em relação à postura estratégica da responsabilidade social corporativa:

Tá baseado bem na ideia do valor compartilhado, da teoria do Michael Porter e do Kramer, que é uma teoria velha de 92, onde eles afirmam que, para a empresa crescer e ser competitiva e também se manter viva, ela precisa trabalhar a sua cadeia, então, seus fornecedores e seus clientes. Então, nesse ponto específico, a gente trabalha mais próximos com as áreas de negócio, que a gente chama a área de suprimentos, a área de marketing, logística, de compra de matéria-prima, área de clientes (que é a área de marketing e vendas), e vê que ações nós podemos trabalhar com os nossos clientes, focado em micro e pequenos clientes ou fornecedores (Fala do Entrevistado Jairo, Gestor da Gerdau).

A identificação pelo entrevistado de que a responsabilidade social da empresa está baseada na “ideia de valor compartilhado” mostra que ele reconhece a ação da empresa, acredita em sua postura, confere valor às suas ações. Ou seja, o discurso aqui é manifesto em ações enfáticas por parte dos gestores (MAON, LINDGREEN, SWAEN, 2010).

Entende-se que a RSC abrange ampla gama de atividades orientadas ao bem social, incluindo, por exemplo, compromisso ambiental, envolvimento com a comunidade, código de ética, práticas comerciais justas. Esta atividade é aqui entendida como as práticas de responsabilidade social corporativa envolvidas no estabelecimento de parcerias com organizações não governamentais. Segundo Sharp e Zeidman (2014), a atividade prática de RSC é, por si, diferente das demais atividades organizacionais, devido a suas características idiossincráticas, visto que é direcionada à mudança social e envolve os gestores de topo, a comunidade e uma atividade direcionada a um objetivo.

Como atividade central de um sistema orientado ao objeto, a responsabilidade social não é uma ferramenta estática que produz resultados fixos para as organizações, mas um *continuum* dinâmico de resultados concorrentes (SHULTZ; WHEIMER, 2010), que precisam ser continuamente adaptados, negociados entre *stakeholders*. Atualmente, a Gerdau classifica sua política de responsabilidade social como ‘ganha-ganha’. O estabelecimento de parcerias sociais ocorre a fim de qualificar áreas relacionadas ao negócio da empresa, como evidenciam-se na seguinte fala:

Como a gente envolve a área de negócios, ele tem que ser importante para o negócio da Gerdau, que é o que a gente chama de relação ganha-ganha. Então não é só a cooperativa ganhar, a cooperativa e a Gerdau precisam ganhar nessa história (Fala do Entrevistado Ricardo, Gestor da Gerdau).

Em nenhum momento, os entrevistados tentaram passar a ideia de que as práticas de responsabilidade social executadas visam apenas ao benefício da comunidade. É claramente manifesta, na fala dos gestores entrevistados, a noção de reciprocidade, de benefício mútuo. Em relação à forma pela qual a empresa implanta práticas de RSC, percebe-se que a estrutura

de governança de responsabilidade social da Gerdau está associada ao desenvolvimento de projetos internos e à colaboração com *stakeholders*, principalmente através de parcerias sociais (HUSTED, 2003). Esses achados evidenciam-se na explanação do entrevistado Jairo:

Nós temos diretrizes, temos três focos de atuação, que é educação, qualidade em gestão e mobilização solidária, que entra um pouco ações de doação e voluntariado, tá? Então dentro disso, cada usina, cada fábrica, eles criam comitê voluntário, formado por colaboradores, que vão analisar todo ano se vão trabalhar mais com escola, com ONGs, projeto de educação ambiental, projeto de cultura, de esporte, enfim... E aí a gente consegue dar um pouco mais de liberdade para que cada usina, independente do país, atinja as necessidades que eles acham específicas daquele país (...) Esse é o nível 1, tá? E o nível 2, a gente chama de projetos corporativos de voluntariado, são projetos criados pelo corporativo, ou seja, a nossa equipe em Porto Alegre. Nós criamos junto com organizações, com ONGs alguns projetos e levamos eles sem custo para as unidades (Fala do Entrevistado Jairo, Gestor da Gerdau).

Essa orientação é típica das práticas de responsabilidade social corporativa em países emergentes, como o Brasil, como um processo em construção, baseado em valores culturais fortemente arraigados e na preocupação com as comunidades locais (AMAESHI; ADI, 2007). Como toda grande empresa, a decisão em ter ou não práticas de RSC não é um processo eminentemente mandatário ou voluntário, mas resultado da necessidade da empresa e do quadro institucional que a reflete (MATTEN; MOON, 2008). Ou seja, ela não é nem totalmente ‘implícita’ nem totalmente ‘explícita’.

No tocante à classificação da atuação entre Gerdau e a ONG, quanto aos motivos para o relacionamento e aos resultados sociais, percebe-se que o relacionamento é do tipo filantrópico, conforme sugerido por Kourula e Halme (2008), direcionado ao suporte de necessidades básicas dos cooperados, ganhos de renda, aumento de sua consciência como cidadãos ativos em relação aos aspectos sociais e ambientais e à sua participação social. Kourula (2006) explica que, nestes casos, a relação entre os atores ocorre a partir de um único projeto comum, como base concreta de ação, com ações concretas e objetivas claramente estabelecidas entre os parceiros.

A Gerdau é vista como comunidade portadora da atividade de responsabilidade social corporativa, envolvendo seus *stakeholders* internos e externos. Sendo comunidade portadora da atividade, é possível averiguar dois aspectos sobre sua orientação e sua lógica de atuação. Esses aspectos são entendidos aqui como características dessa comunidade e mostram a forma como ela se relaciona com o objeto, suas regras e divisão do trabalho. Conforme a ideia de ‘ganha-ganha’, manifestada pelo entrevistado, nota-se que esta organização possui o que Brickson (2007) entende como orientação relacional, bem como uma lógica colaborativa (TENCATI; ZSOLNAI, 2009), dado o caráter diádico entre empresa e fornecedor

(cooperativa) em termos de benefícios mútuos:

Não é um projeto social que a Gerdau vai lá ajudar pros coitadinhos. Não é isso. Essa relação bem, bem clara, eu sempre falei isso pra eles. Vocês não estão fazendo um favor para a Gerdau, a Gerdau não tá fazendo um favor para vocês. A gente tem uma relação de parceiro comercial, então isso começa a mudar um pouco do paradigma (Fala do Entrevistado Ricardo, Gestor da Gerdau).

Essa orientação retrata a maior aproximação da empresa com as comunidades em que atua, em termos de geração de capital social e de relações de confiança, engajando-se em parcerias com organizações não governamentais, nelas depositando um grau relativamente elevado de comprometimento de recursos (BRICKSON, 2007). Essa orientação é consoante com os resultados obtidos em termos dos novos projetos formados por meio da expansão do objeto da atividade.

A lógica que permeia a abordagem colaborativa é a de que, mediante essa forma, as organizações valorizam e desenvolvem relacionamentos com seus *stakeholders* e tentam gerar soluções ‘ganha-ganha’ de longo prazo. Nessa perspectiva, todo o conjunto de relações com os *stakeholders* é visto como estratégico: os empreendimentos colaborativos podem se desenvolver além do tempo, tendo em vista sua capacidade de construir e manter sustentabilidade e relações duráveis com os membros de sua rede de *stakeholders*. Essa visão abrange não somente a relação com outras empresas, mas também com outros *stakeholders*, como governos e sociedade civil (TENCATI; ZSOLNAI, 2009). Para esta organização, a responsabilidade social corporativa assume caráter estratégico, estando vinculada a seu negócio principal. Nesse contexto, a RSC deve estar alinhada aos negócios da empresa, imbricada em sua missão e visão, admitindo práticas que com elas se inter-relacionam, porém construída em colaboração com as partes interessadas.

Uma comunidade se relaciona com o objeto mediante o estabelecimento de regras. No caso desta empresa, as regras primeiras, para o estabelecimento das práticas de responsabilidade social, tratam-se das normativas a que atende, como a ISO e o IBOVESPA. A empresa possui igualmente normativas internas, relacionadas ao código de ética e à conduta corporativa. Ela também declara desenvolver práticas de responsabilidade social apenas nas localidades em que possui operações industriais.

4.4.2 Compreendendo o objeto da atividade: o processo de estruturação da parceria com a Gerdau

O processo de transformação do objeto da atividade refere-se à estruturação da parceria em si, em que os dois envolvidos (Gerdau e CAMP) iniciam um processo de diálogo, negociação e intercâmbio de resultados, benefícios, problematizações e interesses para a construção de um projeto de colaboração para o fomento da organização de uma associação de recicladores. Esta organização é entendida como resultado, objeto parcialmente compartilhado, que atinge, em último caso, a mudança social pretendida em termos de atividades de responsabilidade social corporativa. Essa mudança social é dada em termos de fomento à organização dos galpões de reciclagem e qualificação do fornecedor de sucata. Atuando desta forma, a empresa não somente beneficia as cooperativas, mas também o todo social que elas envolvem e que delas dependem. A Figura 47 mostra a rede de sistemas de atividade que levaram à construção do projeto compartilhado, a qual é explicada na sequência.

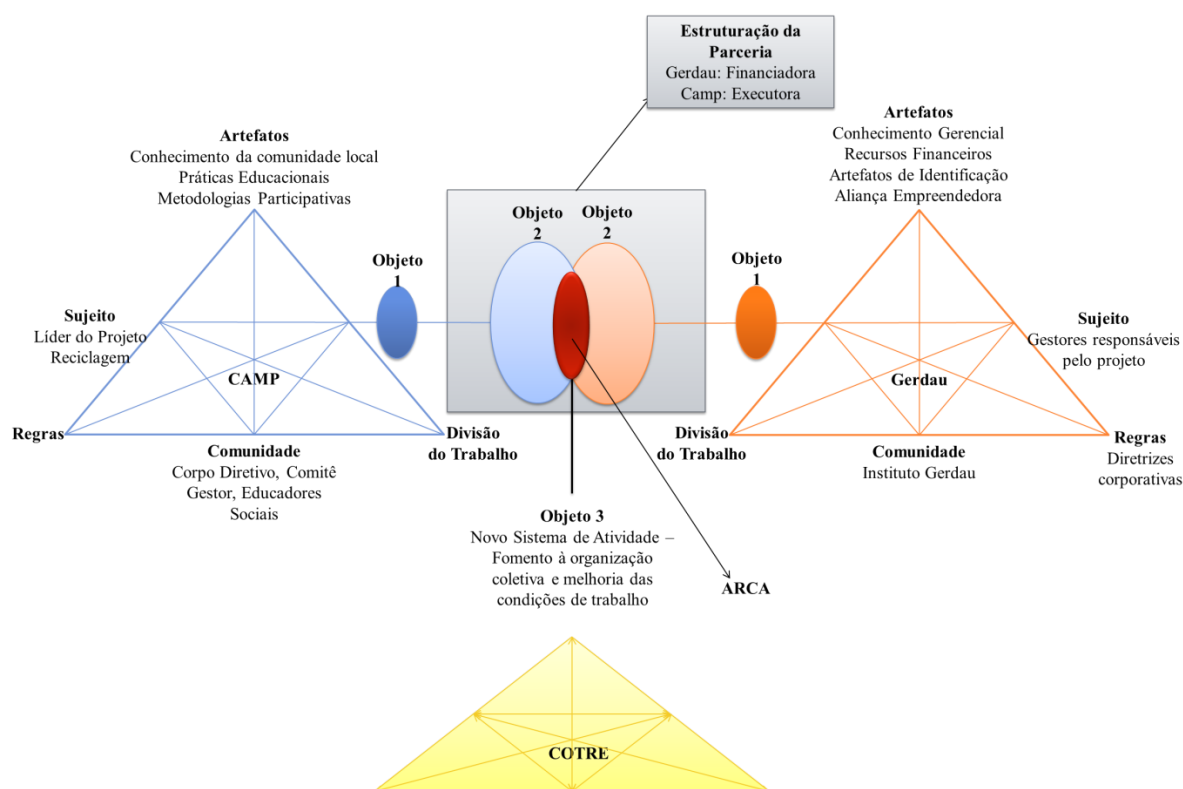


Figura 47 – Redes de Sistemas de Atividades Gerdau e CAMP
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

O objeto 1 é entendido como o reconhecimento da necessidade de desenvolver um projeto de cooperação em ambas as organizações. Ainda é um processo relativamente circunscrito a cada um dos sistemas de atividade, ou seja, a cada uma das organizações. Destarte, atenta-se para a necessidade de avançar para um ‘objeto coletivamente construído pelo sistema de atividade’, ou seja, a parceria em si: o objeto 2. O objeto 2 refere-se aos termos de referência para o estabelecimento do projeto, o que cada uma das organizações espera: a Gerdau, inicialmente, aumentar o fornecimento de sucata advinda das cooperativas; o CAMP, prestar auxílio comunitário aos galpões de reciclagem. O objeto 3 representa um objeto compartilhado, construído em conjunto, dados as negociações e o diálogo entre os atores.

A formação do objeto da atividade teve início em 2007. No primeiro momento, a Gerdau tentou estabelecer a parceria diretamente com a Associação em Esteio, em uma tentativa de fornecer equipamentos de proteção individual e auxílio sob a forma de equipamentos e recursos financeiros, a fim de melhorar as condições de trabalho. Tendo em vista que a distância entre as duas organizações era muito grande, o projeto não foi bem sucedido.

GERDAU, ela entrou aqui em 2007. 2006, 2007 com a outra presidente. Já tinha apoio, já tinha ajuda, né. A GERDAU dava uniformes, para eles. Só que daí, devido à desorganização os uniformes foram se perdendo, porque a presidente não tinha a mesma ideia que eu, só queria pegar o dinheiro da prefeitura e não dava nem bola. O que que é capacitação, o quê que é formação, não era nada. Então, devido que os uniformes eram dados nos E.P.I.'s ia fora. Não dava... Não tinha organização. E aí a GERDAU deu uma prensa, um elevador, uma tevê de vinte e nove polegadas, um DVD pra a gente poder ver os CD, gravar os trabalhos da gente, que antes nós não fazemos nada disso, não damos nem bola para isso. Depois ela voltou, em 2008 ela arrumou, ela reformou a laranjinha que a prefeitura tinha nos dado, mas chovia dentro, a prensa não mexia, era tudo quebrado, os bancos eram tudo rasgados e aí se molhava tudinho por dentro. Elas reformaram, pintaram e entregaram para nós, no meu trabalho. E aí a GERDAU resolveu investir na capacitação e formação da associação, não era só dar um equipamento para eles e dar outras coisas, iam pegar não iam mudar (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

A intenção da empresa em estabelecer relacionamentos com cooperativas é anterior à PNRS, embora tais iniciativas não sejam consideradas bem sucedidas, pois nada mais eram do que ações pontuais. Aqui, é importante lembrar que, no ano em que a entrevistada menciona o início (entre os anos de 2006 e 2007) de uma aproximação entre empresa e cooperativa se deu no período em que as discussões sobre uma então política pública para os resíduos sólidos começava a tomar corpo, visto que em 2007 se deu aprovação do Projeto de Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos, a. Neste caso, a atividade de RSC não é entendida como uma decisão reativa e reflexo do ambiente institucional, mas como voluntária e deliberada

(MATTEM; MOON, 2008), parte de uma agência discricionária, no atual momento e contexto (BLINDHEIM, 2012), e relativa à sua história de atuação. Por este motivo, as práticas de responsabilidade social desta empresa em relação aos projetos elaborados com as cooperativas de reciclagem são consideradas implícitas, partindo de ações desejadas pela sociedade e de natureza mais coletiva do que corporativa (BLINDHEIM, 2012).

Contudo, as iniciativas isoladas da empresa de apoio ao trabalho dos recicladores não obtiveram sucesso, por não atingirem os trabalhadores e, muito provavelmente, devido ao fato de ela não ter conhecimento aprofundado da realidade local, das necessidades, do contexto e da história do grupo em que estava intervindo. A entrevistada refere-se às práticas desenvolvidas pela Gerdau como ‘apoio’, ‘ajuda’, manifestando este entendimento através da utilização de expressões como ‘*apoio*’, ‘*ajuda*’ ‘*dava*’. A utilização destes termos reflete uma postura unilateral de doação da empresa e recepção da cooperativa e não a busca por uma construção coletiva, a partir do levantamento de necessidades latentes da comunidade em questão. Contudo, houve um movimento de transição por parte da empresa, a partir do estabelecimento de parcerias. Payne e Calton (2004, p.121) descrevem essa transição como o movimento de “necessidade de uma cognição gerencial unilateral e de controle” para o “envolvimento mútuo e novas formas dialógicas de cognição coletiva”, visando à aprendizagem coletiva e a uma espécie de “responsabilidade relacional”. A responsabilidade relacional, entendida como um processo, pode ser vista sob a forma de redes de sistemas de atividades, em torno de um objeto que se traduz em uma questão de relevância para os *stakeholders* envolvidos. Ciente da necessidade de uma atuação mais efetiva, que não desperdiçasse os recursos investidos em responsabilidade social, a empresa buscou se associar a entidades nacionais e internacionais de apoio, para viabilizar o trabalho junto às cooperativas.

Em 2010 eu acho teve uma primeira reunião com a Gerdau vieram duas pessoas aqui e no fim a gente faz mais uma conversa e tal de alguma iniciativa futura deles, mas sabíamos que eles trabalhavam com as cooperativas visando os metais, a captação de metais, naquela época não houve avanço (Fala do Entrevistado Carlos, Gestor da ONG).

Este não é um caso em que a ação de responsabilidade social da empresa foi motivada, inicialmente, pela necessidade de buscar a complementariedade de competências com um ator local, visto que, caso tivesse obtido sucesso, esta ação teria se consolidado sem o desenvolvimento de uma parceria com a ONG local. Esta surgiu no segundo momento, como ‘única alternativa’ para a consecução satisfatória do projeto. É, inclusive, esse ‘não avanço’ do projeto que atenta para a necessidade de um processo mais efetivo por parte da empresa,

em um caráter global que reúna todas as suas ações. Ou seja, há necessidade de utilizar um instrumento para a consecução de sua atividade de responsabilidade social, o que faz com que a ONG seja utilizada, no primeiro momento, como um artefato de mediação para a transformação do planejado em executado, em termos de atividade de RSC.

A parceria tem início, de fato, com a formação de uma aliança estratégica entre a Gerdau e a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*, entidade filantrópica alemã, para melhorar as condições de trabalho dos catadores e eliminar os intermediários. Contudo, deve-se esclarecer que a relação da GIZ é com a Gerdau, e não com o CAMP. O objetivo comum de Gerdau e GIZ reside em fortalecer a organização e a gestão dos recicladores do setor informal, na cadeia de valor do aço, em países selecionados da América Latina, e integrá-los, de forma sistemática, no negócio de ferro e aço de modo rentável e justo, visando ao alcance dos objetivos do projeto, bem como suprir a necessidade do conhecimento de técnicas.

Nós temos uma área chamada de metálico, que a área que compra sucata ferrosa na Gerdau, e eles falam ‘bom, a gente compra de diversos fornecedores e esses fornecedores são as cooperativas de reciclagem’, que são em grande parte organizações com dificuldade de documentação (...) Eles acabam às vezes sofrendo um pouco com isso, e o projeto então é vamos trabalhar para melhorar esses fornecedores da Gerdau, que a gente sabe que a quantidade de sucata ferrosa que eles fornecem é bem baixa, se comparado a outros fornecedores, mas a gente tem uma questão social, porque são cooperativas muito próximas às nossas plantas, na mesma cidade das nossas plantas (...) Então era uma situação, alguns casos até de abandono, por parte da sociedade. Então o pessoal começou... Bom, é um projeto que entra o lado social, o lado ambiental e o lado econômico. Então, a gente pode trabalhar ampliando esse lado de fornecedores da Gerdau, e ao mesmo tempo, a gente vai tá melhorando a situação desse grupo de famílias, desses empreendedores, que residem próximos às nossas unidades (Fala do Entrevistado Jairo, Gestor da Gerdau).

Destaca-se o fato de que, por ser pequeno o volume fornecido pela cooperativa, estas não são consideradas um fornecedor-chave para a empresa. Contudo, mesmo havendo baixo volume de fornecimento, esta relação não perde o caráter de benefício mútuo. Inicialmente, do ponto de vista da Gerdau, a parceria foi formada em virtude da necessidade de qualificar o fornecedor do insumo sucata metálica, ofertada pela cooperativa de catadores de resíduo reciclável.

A qualificação do fornecedor só foi possível, no entanto, através da aliança da empresa com organizações não governamentais, uma vez que, apesar de ter os recursos financeiros e o conhecimento em gestão específico para a qualificação, a empresa não possuía o *know-how* acerca de como atuar em comunidades de catadores. Assim, para fins de operacionalização do

projeto, a Gerdau desenvolveu a parceria com uma ONG, a Aliança Empreendedora, para que esta desenvolvesse uma metodologia para o incremento de características empreendedoras, nas cooperativas e associações atendidas. Este projeto alcança âmbito nacional, tendo o CAMP como sua agência executora no RS. Dado que a intenção do presente estudo é compreender a dinâmica do processo de transformação que possibilitou melhorias nas condições de trabalho dos recicladores, o foco de análise recaiu, justamente, sobre a ONG que opera o projeto.

A parceria analisada teve início na conjugação de múltiplas necessidades por parte dos envolvidos. Por um lado, a empresa necessitava qualificar seus fornecedores e, no primeiro momento, organizá-los em cooperativas, a fim de que tivessem condições de se engajarem na cadeia de suprimentos. Por outro, tanto a organização não governamental quanto o estado necessitavam de recursos (financeiros, conhecimentos e pessoas capacitadas). Esta é, pois, uma forma de resolução de um problema social complexo, em que os três atores envolvidos (estado, empresa e sociedade civil) necessitavam reunir recursos para obter uma solução que gerasse bem estar social, como é característico das parcerias sociais (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; SEITANIDI; CRANE, 2009). Essas afirmações são corroboradas pela fala do entrevistado B, gestor da organização não governamental parceira:

Basicamente, o que o projeto queria, claro, que os cooperados conseguissem uma melhor gestão, era aumentar o índice de sucata, no caso, que é vendida para a Gerdau. Então, claro que o auxílio que a Gerdau queria dar aos catadores era que eles pudessem fazer uma melhor gestão, uma melhor produção, aumentar sua produção, mas com o enfoque maior em cima da questão da sucata (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social).

A ONG local assume, aqui, papel-chave para o alcance dos resultados, uma vez que conhece as necessidades da comunidade local e possui larga experiência no desenvolvimento de cooperativas. A Aliança Empreendedora é aqui entendida como um artefato que possibilitou a execução da atividade de responsabilidade social corporativa, no setor da reciclagem.

Existem, no projeto, investimento e compartilhamento de recursos. A Gerdau tem como responsabilidade direcionar recursos financeiros, capital humano (tanto por meio dos gestores do Instituto Gerdau, envolvidos na gestão do projeto, quanto de colaboradores que trabalham como voluntários), recursos materiais (equipamentos, máquinas) e conhecimento em ferramentas e técnicas de gestão.

O relacionamento entre estes atores teve duração de dois anos. Durante o

acompanhamento das atividades do líder de reciclagem, a pesquisadora percebeu que há certo distanciamento entre a empresa e a ONG, porém a empresa é próxima da comunidade atendida. Esta observação foi feita, em determinado momento, quando, após um encontro com um representante da empresa que visitava a cooperativa, o líder do projeto *revelou* “*Hoje é o meu dia de sorte, encontrei a Gerdau aqui*”. E manifestou para o educador social que o acompanhava: “*Nós precisamos dar um jeito de falar com esses caras*”. Do mesmo modo, os gestores entrevistados manifestaram conhecer e acompanhar as atividades do educador social responsável pelo projeto, e não a do líder do projeto de reciclagem na ONG. Tal fato também é exposto na percepção da educadora social do CAMP, Suzane: “*Gerdau já e bem específica ela diz vocês vão executar o que esta na metodologia*”. Essa última afirmação, em especial, estabelece claramente os papéis das organizações envolvidas no projeto: O CAMP executa, a Gerdau, financia.

Observa-se aqui uma divisão do trabalho claramente estabelecida no âmbito da parceria, ao ter sido mencionado “*esses caras*” (eles), em diferenciação ao “*nós*”. Segundo sugere Kontinen (2003), o uso destes pronomes (nós, eles, vocês) deve ser pensado em termos de inclusão e exclusão, bem como de poder entre os atores. Conforme a mesma autora, a divisão do trabalho é criada justamente ao se fazer uso de tais pronomes, visto que evidencia um distanciamento entre os indivíduos. Seguindo esta linha de raciocínio, o uso da expressão “*vão executar*” está também em consonância com esse argumento, denotando, entre outros, a relação de poder que se estabelece entre a empresa e a ONG: não há espaço para diálogo e negociação de interesses ou, quando há, este é reduzido.

Durante os momentos de observação, identificou-se um conjunto de artefatos que a empresa utiliza no âmbito da parceria. Ela utiliza meios de vinculação à cooperativa, como a exposição do seu ‘logo’ na cooperativa e em *folders* e informativos disponibilizados (Figura 48).

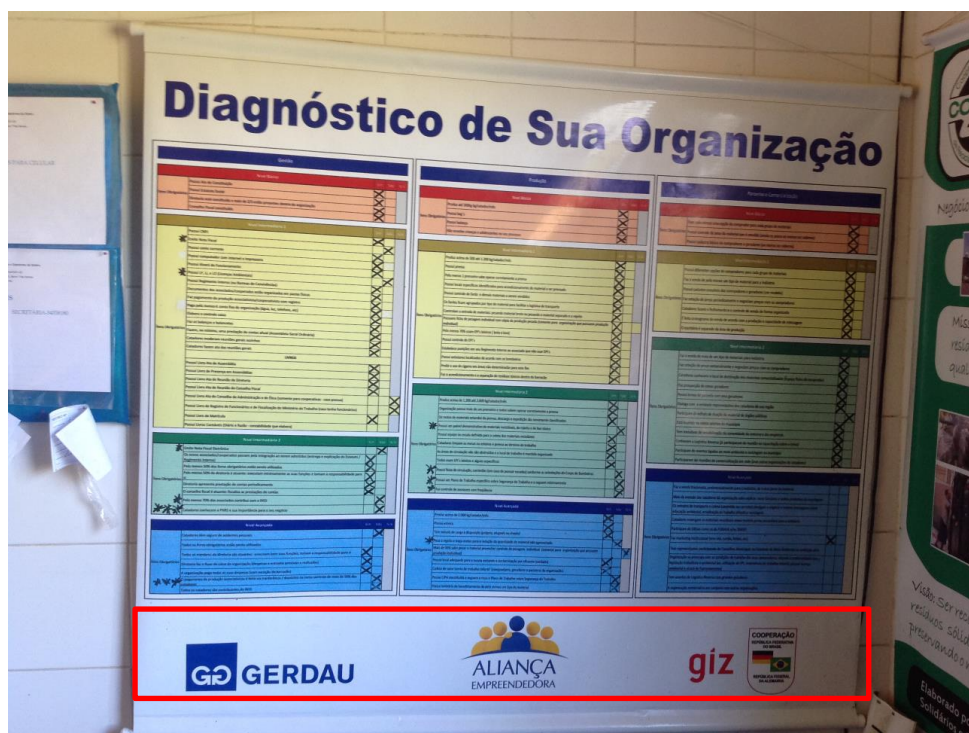


Figura 48 – Diagnóstico
Fonte: Dados da Pesquisa

Tal manifestação pode ser entendida como um artefato de identificação (MACPHERSON et al., 2010). Artefatos como o nome da companhia e o ‘logo’ da parceria enfatizam a ideia de conjunto, as relações internas e externas à parceria, facilitando/ criando a ideia de que os atores possuem identidades e interesses compartilhados (MACPHERSON; JONES, 2008). Igualmente, reforça a presença da parceira na cooperativa, a marca e a imagem da corporação como entidade socialmente responsável.

Os artefatos de identidade fornecem aos praticantes um senso coletivo de propósito, incentivando a participação e o envolvimento (MACPHERSON et al., 2010). A presença do logotipo da empresa nas comunicações da cooperativa e nos relatórios de avaliação do projeto pode ser caracterizada como artefato reforço do conceito de ‘parceria’ e como um artefato simbólico que denota o envolvimento para a aprendizagem e ação coletiva. Observa-se, no entanto, que o ‘logo’ da organização executora não se encontra no *folder*, ali estão apenas os das entidades mediadoras do projeto, evidenciando, mais uma vez, o caráter distante da parceria entre o CAMP e a empresa.

O conhecimento da empresa é utilizado como mediador para a viabilidade da parceria. Segundo o entrevistado Jairo, Gestor da Gerdau: “A Gerdau entra na parceria para auxiliar naquilo que ela é boa. A Gerdau é gestão, é o que somos bons em fazer”. A difusão deste conhecimento é vista como um traço da cultura de responsabilidade social da empresa: a

transparência e a difusão de *expertise* como forma de apoio às cooperativas.

Além das regras que balizam as ações de responsabilidade social corporativa da empresa, encontra-se disponível aos fornecedores, no âmbito deste projeto, a cartilha “Ferreira e a Reciclagem”, em que são disponibilizadas, em linguagem simples e informal, instruções gerais para o fornecimento de sucata para a empresa. Esta cartilha é parte de um projeto que visa à orientação para o fornecimento de sucata, aprimorando o controle de qualidade. No Rio Grande do Sul, existem duas unidades para compra de sucata advinda de reciclagem – em Charqueadas e em Sapucaia do Sul – tendo surgido a necessidade de padronizar as práticas de trabalho.

4.4.3 A expansão do objeto: compreendendo a dinâmica da Atividade e a movimentação dos sistemas.

A transformação expansiva, no entendimento de Engeström (2001), torna-se realidade quando o objeto e o motivo da atividade são reconceitualizados, a fim de envolver um horizonte mais amplo de possibilidades que os modos de atividades anteriores. A aprendizagem expansiva parte do pressuposto de que os indivíduos estão continuamente engajados em processos de aprendizagem e que, na maioria dos casos, o objeto dessa aprendizagem é algo não estável, tampouco claramente definido. Parte-se, portanto, de mudanças na atividade corrente. A gestora da cooperativa retrata a realidade do trabalho antes da iniciativa conjunta entre o CAMP e a empresa:

Uma bagunça. Nós pegávamos nove horas da manhã. Eu não sei como é que o secretário não corria nós daqui a vassourada. [...]. Nós pagávamos nove horas, nós tomávamos café, nós subíamos nove e meia, nós andávamos de chinelo, nós não dávamos nem bola para nada. Nós só queríamos que pagassem nosso dinheirinho aí e não dava bola para a responsabilidade, né. E aí isso não, hoje não, hoje nosso plano é... nós planejamos, fazemos o encaminhamento, fazemos a meta, a avaliação do ano. Não sabia o quê que era avaliação, o quê que era encaminhamento, não sabia o quê que era meta, não sabia nada disso, plano de ação, curto, longo, médio prazo, não sabia nada disso (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da cooperativa de Esteio).

Segundo ela, “*Faz uns dois anos, vai fazer dois anos que deu o estralo grande. De uns quatro anos, dois anos para cá mudou muito*”. Esse “*estralo*” a que a entrevistada se refere pode ser analisado em termos de um episódio central que desencadeou a necessidade de mudança. Episódios são considerados a menor unidade de dados para analisar a tensão central, emergente na construção do objeto. Os episódios são diferenciados por *turning points*, que representam novas ideias e perspectivas em uma discussão e, conseqüentemente, mudam

o curso de tal discussão (TOIVIAINEN, 2003). Ou seja, a partir do *turning point* pode ser identificado um distúrbio ou perturbação no curso normal da atividade, estando, pois, relacionado às contradições subjacentes ao desenvolvimento dos sistemas (ENGESTRÖM; MAZZOCCO, 1994). Devido a este episódio, foi percebida a manifestação da contradição que levou à expansão do objeto da atividade. Neste contexto, a contradição indica o ‘desencaixe’ entre e dentre os elementos de um sistema de atividade, entre diferentes atividades, ou entre diferentes fases do desenvolvimento de uma atividade, podendo se manifestar sob a forma de ‘ruptura’ (KUUTTI, 1996), conforme anteriormente caracterizado.

Aí um dia eu não sei o quê que ele queria um caderno de controle de fardo e de venda e nós não achávamos aquele caderno, um caderninho desse tamanho e nós não achávamos no meio da bagunça. Daí ele bem assim: ‘Ana eu já te falei vai dar dois anos que eu tô aqui. Cadê o caderno?’ Aí que ele perdeu a, sabe, as palavras técnicas dele e veio acordar nós. ‘Dois anos eu tô aqui e vocês olhem aqui ó, nós vamos sentar agora e vamos conversar. Eu ganho para estar aqui dentro, vocês não ganham nada. Vocês têm que conquistar e se serem profissionais para aparecer. Se vocês querem a prender o problema é de vocês [...] porque eu também tô cansado. Cadê o caderno?’ ‘Ah Henrique, deve estar naquela gaveta ali, Henrique.’ ‘Abre ai e pega pra mim, vê Ana, por favor. Eu tô cansado de falar e vocês não estão querendo aprender.’ e nós olhando bem sérias para ele [...] bem séria, apavorada. Puxamos a gaveta, quando puxamos a gaveta tinha meia suja, tinha pilha, tinha telefone velho, tinha pano sujo, tinha tudo que tu imaginasse naquela gaveta e o caderno tava lá todo sujo, extraviado. Ele pegou aquelas gavetas, assim, jogou tudo no chão. ‘A onde é isso? A onde é essa meia?’ fez assim. ‘No lixo, porque tá suja.’ ‘A onde é isso aqui?’ ‘Ah, é em tal lugar.’ ‘E isso aqui, Ana? Pilha, cadeado, hein gente?’ ‘Ah, pilha e cadeado é lá no material nobre.’ ‘Por que que não está essas coisas nos seus devidos lugares? Com dois anos vocês não aprenderam. Vocês não querem aprender então vocês falem (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

As perturbações na atividade abrem espaço para a compreensão das constantes negociações, que caracterizam sistemas de atividades polifônicos (FOOT, 2001; ENGESTRÖM, 1987, BAKHTIN, 1982). Torna-se, pois, relevante analisar o mesmo evento sob a ótica do educador social, conforme evidenciado no seguinte excerto:

Então, o fato da história da gaveta foi uma situação que aconteceu 6 meses depois que eu estava lá. Toda vez que eu chegava tinha uma escrivaninha e tinha muita coisa dentro das gavetas, porque é uma questão normal do catador recolher tudo que vem na frente deles. Eles nem sabem pra que funciona, nem pra que serve, eles recolhem. Então chegava lá, tinha carregador de celular, celular velho, tinha chapinha, tinha calculadora velha, todo o tipo de material que coubesse dentro daquela gaveta, eles enfiavam. E eu já tinha feito algumas formações com eles de organização da secretaria deles, tinha falado da questão da organização mínima da secretaria, para poder utilizar de forma correta, achar os documentos quando precisasse, essas coisas. E um dia eu cheguei [...], eu cheguei para dar formação e, quando eu cheguei, coloquei minhas coisas, em cima da mesa e, quando fui puxar a gaveta que eles tinham organizado, [...], quando eu abri a gaveta estava do mesmo estado que sempre tinha estado até então. Aí eu puxei todas as gavetas com todo o grupo reunido e toquei tudo no chão, toquei material no chão, larguei as gavetas no

chão e falei: olha, não vou trabalhar com vocês dessa forma, ou eu não estou falando o que vocês querem ouvir ou vocês não estão entendendo o que eu quero que vocês entendam. Já faz 6 meses que eu venho aqui e não é possível que vocês não consigam organizar uma gaveta, porque uma gaveta serve para guardar materiais úteis, materiais úteis a gente coloca para dar o destino correto. Então, estou indo embora e não vou mais trabalhar com vocês. Então peguei minhas coisas e fui embora (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

Esse evento se manifesta como decisivo para todas as partes envolvidas, sendo de conhecimento de todos os participantes. O líder do projeto trata esse episódio como “um momento-chave para o grupo”, em que tanto os cooperados quanto os integrantes do projeto despertaram para a necessidade de mudança. A necessidade de mudança para uma mentalidade de coletividade é assim um desafio de aprendizagem para os atores envolvidos, visto que é um momento intermediário entre as contradições (e suas manifestações) e as ações expansivas que vem posteriormente a atuar no desenvolvimento (QUEROL, 2011). Ou seja é aquilo que deve ser feito para resolver os problemas emergentes, mostrando a direção que permite a resolução em termos de aprendizagem expansiva (SEPPÄNEN, 2004; QUEROL; SEPPÄNEN, 2009).

O episódio ‘a história da gaveta’ pode ser considerado como uma ruptura com o modelo de atividade existente, enquanto o *turning point* configurou a necessidade de aprender (ou seja, o desafio de aprendizagem). A perturbação da atividade se manifesta sob a forma de conflito crítico, visto que, além de ser um relato pessoal e emocional de ambas as partes (tanto do educador social quanto dos cooperados), a situação se mostrou ao educador social como uma dúvida interna acerca da continuidade do trabalho (ENGSTRÖM; SANNINO, 2011).

O espaço de negociação é dado pelo diálogo dos participantes da cooperativa juntamente com o educador social, os quais, ao manifestarem seus pontos de vista, esboçam um novo rumo para a atividade coletiva. Este ocorreu de modo a resolver a contradição que se estabeleceu na atividade e envolveu um novo sentido pessoal e a negociação de um novo significado para a situação inicial, bem como a libertação ou emancipação pessoal (ENGSTRÖM; SANNINO, 2011). Assim, se procedeu a inserção de uma atividade de aprendizagem ao contexto dos sujeitos. Uma atividade de aprendizagem é uma reflexão para a expansão, para a transformação do objeto, estando associada às contradições que dele emergem (ENGSTRÖM, 2005), sendo, pois, uma reconstrução teórica do objeto (DAVYDOV, 1982), em que se criaram diferentes modelos de ação, por meio da utilização de uma metodologia pelo educador social.

A atividade de aprendizagem produziu, neste caso, resultados que afetaram a consciência dos indivíduos:

Daí nós bem assim: ‘Tá, nós entendemos.’ chocados. Naquele dia, quando ele foi embora, nós tiramos o sofá para fora, que eu sofá velho, que tava mofado, tava sujo, andava sujo, que nós dormíamos, no meio-dia, sabe, do meio-dia à uma nós dormíamos. Aí tacamos tudo fora, botamos tudo para fora [...] E aí nos mudamos, ali foi o estralo que nós tínhamos que mudar. E aí ele começou a nos abordar diferente (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Atrelado a isto, o fato de todos os envolvidos reconhecerem esse episódio como central ao desenvolvimento mostra a questão do vínculo entre atividade socialmente significativa e emergência da consciência coletiva. Aqui, emerge uma questão importante referente ao papel do educador social em produzir a atividade de aprendizagem no âmbito da consciência dos indivíduos e em disparar o processo de aprendizagem expansiva. Conforme manifesta o líder do projeto:

Se foi decisivo não sei, mas fez parte e foi importante assim eu acho que um diferencial foi a questão do trabalho do Henrique La, do tempo que a gente teve a gente acredita que não é de uma hora pra outra que a gente consegue fazer um trabalho (Fala do Entrevistado Carlos, Gestor da ONG).

O ‘desencaixe’, neste episódio, refere-se à distância entre as expectativas do educador social e a situação atual da atividade, manifestando a contradição desejado *versus* realizado. Embora, aparentemente, os sujeitos estivessem envolvidos em sua transformação, isto só estava ocorrendo de forma superficial, sem espaço para a aprendizagem expansiva, uma vez que:

Num primeiro momento, percebi que eu ia lá e no dia que eu ia, estava tudo limpo, minimamente, limpo, organizado, as gurias de cabelo penteado, passavam maquiagem e, num primeiro momento, eu achava legal. Eu chegava, me ofereciam café, bolacha, coisa e tal. No primeiro momento, eu achava que estava agradando. Depois, comecei a perceber que elas sempre estavam assim. Aí comecei a pensar: bom, parece aquela coisa de quando tu vai receber uma visita, tu arruma bem a tua casa fica tudo organizado. E eu comecei a ir em dias que eu não tinha marcado. E daí, comecei de fato a entender essa história toda. Nos dias que eu ia que não tinha marcado, nos primeiros dias, era bem complicado, porque era tudo desorganizado e, desorganizado, digo assim, num espaço de produção onde se trabalha com fardos de 250kg, 300kg, se deixar jogado de qualquer maneira, tu não vai conseguir te achar. Não são que nem se tu for trabalhar com folhas de papel que tu consegue manusear facilmente. A falta de organização deles ia da área de produção até o escritório (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

Mesmo sendo considerado algo corriqueiro no dia a dia e inerente ao processo de aprendizagem, foi, neste episódio, que os sujeitos em questão ultrapassaram a zona de desenvolvimento proximal da atividade, ou seja, quando aconteceu o desenvolvimento de fato, a ruptura com o velho e o início da formulação de um novo conceito de trabalho,

construído coletivamente. O desafio de aprendizagem significa mudar em direção à melhor organização do trabalho; modificar seu significado; compreender seu papel na sociedade; entender a lógica da atuação coletiva. Estes achados são consoantes com o que Kärkkäinen (1999) entende sobre a profundidade do objeto. Esta pode ocorrer, segundo a citada autora, quando o coletivo elabora e cria um conceito de trabalho em equipe, assim como há ressignificação do conceito, a dimensão ideológica do objeto torna-se mais profunda (KÄRKKÄINEN, 1999). Essa mudança altera os significados atribuídos até então ao trabalho, em um processo de construção de um coletivo, como afirma o entrevistado Henrique:

E, a partir daquilo, eu consegui começar a desenvolver o trabalho com eles. Eles começaram a participar das formações, começaram a, minimamente, tentar entender o que eu estava falando [...] E, de fato, se tu falar hoje com os representantes da cooperativa, eles vão te citar essa situação dizendo que foi a linha divisória deles. Porque daquele momento em diante, eles viram que nós estávamos lá para, de fato, que estávamos nos importando com eles, que estávamos lá para que eles melhorassem enquanto pessoa, não somente enquanto trabalhador (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

Identificado o episódio que ‘dispara’ o processo de aprendizagem expansiva, convém analisar a dinâmica que esse guarda em si. Ou seja, o passo subsequente reside na compreensão das contradições a que este sistema encontra-se submetido, para elucidar aspectos referentes às transformações ocorridas no objeto expandido.

Podem também se evidenciar contradições existentes no objeto da atividade, bem como as alterações que ele sofreu durante sua história de desenvolvimento. Ou seja, inicialmente, o objeto da atividade, para a empresa, reside na qualificação do fornecedor de sucata, visando ao aumento da quantidade de material fornecido. O resultado pretendido não foi, porém, alcançado, haja vista que não se atentou para o fato de existirem outras etapas a serem desempenhadas antes. As mudanças no objeto da atividade levaram à modificação dos artefatos (meios) utilizados para a transformação do objeto, uma vez que não houve modificações proeminentes nas demais instrumentalidades (regras e divisão do trabalho).

No primeiro momento, a empresa utilizou meios, tais como tecnologia, cursos de capacitação e doação de equipamentos. Não tendo o projeto alcançado o resultado esperado, ela buscou uma organização não governamental que desenvolvesse uma metodologia de trabalho com as cooperativas de reciclagem (Figura 49).

O educador social responsável pela interação explica que, durante os seis primeiros meses, não ocorreram mudanças significativas no grupo em questão. Entretanto, após o episódio anteriormente relatado, emergiu a necessidade de alterar a estrutura da atividade,

pois os resultados não estavam ocorrendo pelo fato de os instrumentos utilizados não serem adequados ao objeto. Neste caso, mudar a estrutura do projeto surgiu como um desafio de aprendizagem para os envolvidos. Para o alcance do desenvolvimento, foi necessária uma modificação nos instrumentos utilizados, ou seja, um processo de ‘re-mediação’ dos artefatos da atividade. Os instrumentos até então utilizados constavam de uma metodologia desenvolvida por uma entidade externa, a Aliança Empreendedora, e repassada ao CAMP.

A Gerdau contratou a Aliança Empreendedora, para que a Aliança Empreendedora estudasse as cooperativas e associações de reciclagem para poder criar uma metodologia de assessoria na questão de gestão, na questão de produção, parcerias, que os catadores pudessem enxergar a cooperativa deles como uma empresa de fato, como um empreendimento (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

Tal metodologia referia-se, basicamente, aos módulos de treinamento a serem repassados às cooperativas, com o intuito de fomentar o empreendedorismo e ensinar sobre ferramentas e noções básicas de gestão administrativa. No entanto, a ferramenta era estática, externa ao contexto e não adaptável às necessidades dos sujeitos e da comunidade, tornando-se uma barreira para a expansão do objeto da atividade:

Então, quando a gente começou o trabalho, de fato, eles enxergavam aquilo como um bico, um ‘ganha-pão’, um ‘não tem mais o que fazer da vida, vou fazer isso’, e então foi bem complicado, porque todo o trabalho que a gente estava preparado para fazer era com empreendedorismo, só que a gente chegou lá e não se deparou com ninguém com característica empreendedora, de primeiro momento. Então, a gente tinha sido mandado pra uma guerra com as armas erradas. Eles nos prepararam meio que para lutar atualmente com as armas da era medieval, com espadas e coisa que a gente não precisaria de primeiro momento. Num segundo momento, foi bem importante. Mas naquele momento, não foi muito útil (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

O reconhecimento, por parte do entrevistado, de que “a gente tinha sido mandado para uma guerra com as armas erradas” reflete claramente a inadequação do instrumento ao objeto: a metodologia que estava sendo empregada para a qualificação dos cooperados não era adequada à realidade por eles vivenciada, configurando-se como uma perturbação, uma tensão no transcorrer da atividade (ENGESTRÖM, 1999; ENGESTRÖM, SANINNO, 2010). Devido ao papel de executora do projeto, seu conhecimento desta entidade e sua proximidade com os atores envolvidos, partiu do CAMP e não da empresa a necessidade de mudança nos instrumentos utilizados, bem como de criação de novos instrumentos, conforme o andamento do projeto.

Segundo o entendimento de Jarzabkowski (2003), em situações assim, a equipe de

topo exerce importante papel, ao despertar a necessidade de mudança no padrão da atividade. No caso em questão, percebe-se claramente o papel do educador social em direcionar a mudança. Isto foi feito, através do profundo reexame da atividade existente (ENGESTRÖM, 2001) dentro de suas estruturas, evidenciando as contradições entre o novo padrão de atividade e o antigo (JARZABKOWSKI, 2003). Ao final do trabalho, o educador social utilizou ferramentas metodológicas participativas, tais como aulas sobre cooperativismo e princípios de gestão, para distribuir e alterar as interpretações da filosofia de ação, modificando também a interpretação da atividade.

Conforme o entendimento de Engeström, Puonti e Seppänen (2003), ocorre, neste caso, uma ‘re-mediação’ do artefato da atividade em sentido temporal. Na dimensão temporal, a construção de novas instrumentalidades e a conseguinte expansão do objeto da atividade se dão através da ‘re-mediação’, ou seja, da modificação do artefato durante a atividade, do instantâneo e do longo prazo. Essa ressignificação ocorreu no sentido de ampliar o uso do artefato, expandindo suas possibilidades e o adequando ao contexto. Salienta-se que a construção mediada por artefatos envolve um processo colaborativo, mediante o qual as diferentes perspectivas e vozes se encontram, colidem e emergem (ENGESTRÖM, 1999).

Convém acrescentar a essa discussão as contribuições de Jarzabkowski (2003), o qual sugere que a interação ocorre através de ferramentas psicológicas, utilizadas pelos atores para interagir com os ambientes que vivenciam. Neste sentido, um artefato simbólico criado durante a interação é aquilo ao qual os entrevistados se referem como ‘vínculo’.

Foi quando, na verdade, eu comecei a entender que é importante para o trabalho, que hoje vejo como uma das questões fundamentais para o trabalho que é o vínculo do assessor com os cooperados. Até então, eu era algum estranho chegando lá e falando coisas que vários já tinham falado, e eles eram uma associação que já tinham recebido treinamento de outras instituições, o próprio CAMP já estava lá há algum tempo, outras instituições estava lá com outros projetos e ninguém tinha conseguido algum avanço. Então, foi quando me dei conta que, bom, não adianta eu chegar aqui e continuar falando o que os outros já falaram, fazer da mesma forma que os outros já fizeram, eu vou ter que começar a entender um pouco da história deles (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

O vínculo referido pelo entrevistado é uma forma de aproximação pessoal com os indivíduos, a partir do reconhecimento de sua trajetória particular e do contexto de seu trabalho, uma vez que os cooperados receberam treinamento com este educador social ao longo de todo o desenvolvimento do projeto. Durante a observação das atividades do líder do projeto, observou-se que a criação deste vínculo não se refere somente ao educador social. Ambos (educador social e líder do projeto) possuem notável afinidade e proximidade com a

comunidade.

mas pra entender tudo isso tu tem que tá lá dentro, tem que estar convivendo com eles. E pra tu ter essa abertura de poder tá lá dentro, poder tá convivendo com eles, tu tem que, minimamente, ter um vínculo com eles. Eles têm que confiar em ti. Se o grupo não tiver confiança em ti, eles não vão te abrir nada, na verdade. Tu vai ir lá e eles vão te falar o que tu quer ouvir, aí tu vai virar as costas e a coisa vai continuar da mesma forma [...] tu entra numa coisa muito rígida tu não consegue mexer com esta coisa da relação deles pessoal entre eles, esta coisa afetiva de saber um pouco da vida de cada um, da vida inclusive pessoal de cada um, tu acaba sendo quase que um psicólogo, tu acaba sendo uma mãe, um irmão tu faz de tudo um pouco assim, então eu acho que essa identidade ela é importante na medida que tu vai criando uma credibilidade, e uma palavra que eu sempre gosto de usar que é o vínculo, vínculo é importantíssimo uma identidade com vínculo [...] Ele se abre ele fala a verdade ele não fala algo para te agradar ele abre a vida dele, então esta relação de vínculo eu considero como um dos principais pontos de partida pra ti consegui fazer um trabalho efetivo, com a comunidade com este perfil tão carente e excluído historicamente.(Fala da Entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP).

No trecho reproduzido, a entrevistada refere-se à necessidade de estabelecer laços de confiança interpessoal com os cooperados, o que auxiliaria a reduzir a distância entre cooperados e educadores. Consoante com tais achados, Murphy e Cauchi (2002) explicam que a construção de uma comunidade deve ser vista como um exercício complexo que exige conhecimento aprofundado de determinada comunidade. Além de ter uma composição social, ambiental e econômica única, cada comunidade tem um papel especial, bem como diferentes formas de se relacionar com outras comunidades de sua região. Elas também são únicas na forma como se relacionam com os diferentes níveis de governo. As entidades de apoio devem, portanto, considerar estes aspectos, em vez de procurar um modelo perfeitamente ajustável de desenvolvimento (DE SARDAN, 1985). A Figura 49 mostra as tensões e os distúrbios que levaram à expansão do objeto da atividade.

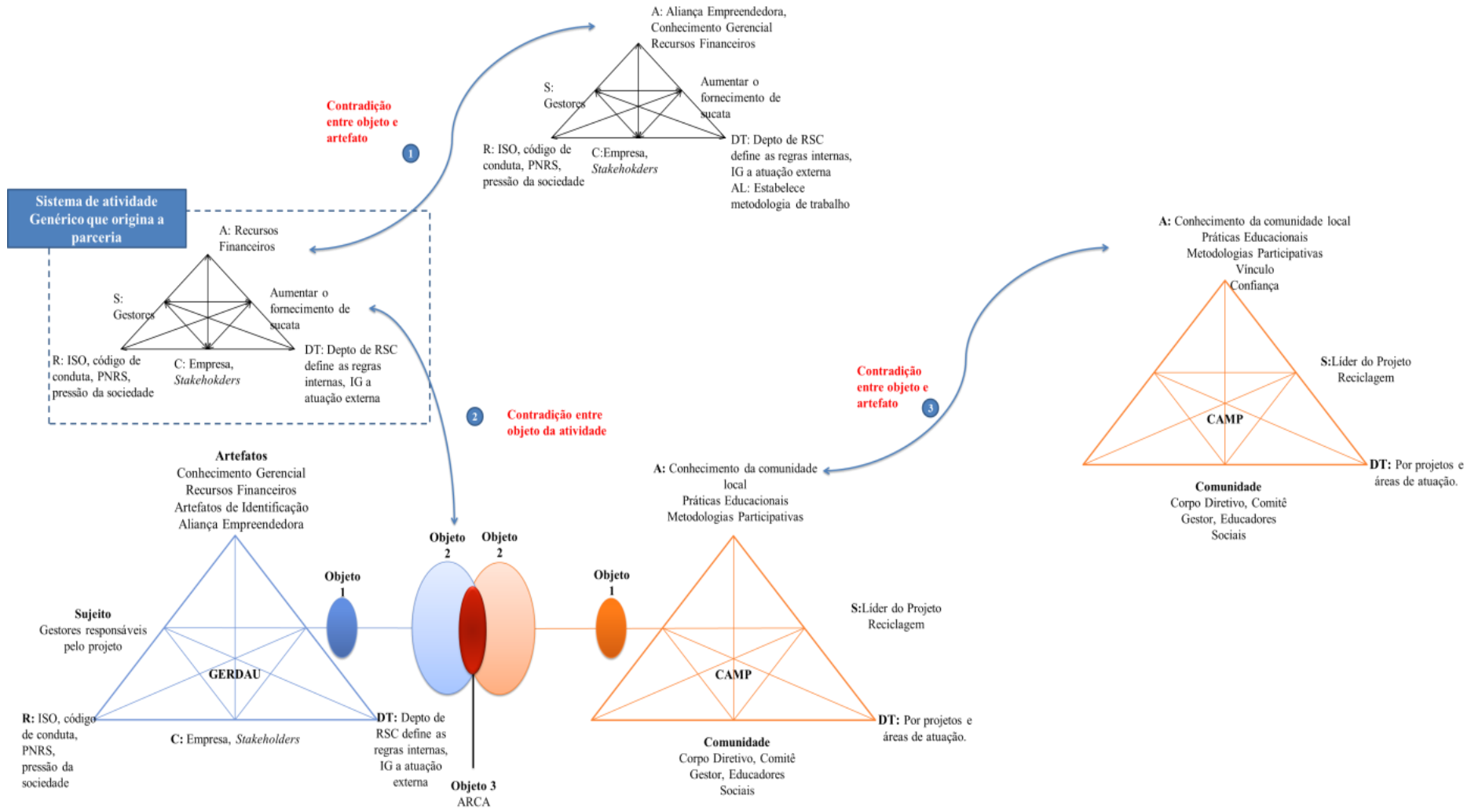


Figura 49 – Tensões que Levam a Expansão do objeto
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da Pesquisa

Pela análise da Figura 49, compreende-se que o objeto passa por distintas transformações, em um processo de aprendizagem constante, que envolve os sujeitos e suas experiências, assim como os instrumentos disponíveis à atividade, até ocorrer a estabilização em um produto final. Neste processo, os indivíduos necessitam trabalhar colaborativamente, a fim de resolver as contradições sistêmicas que podem surgir no processo de transformação do objeto. Estes resultados podem estimular ou dificultar a participação do sujeito nas atividades futuras (ENGESTRÖM, 1987). Este processo é permeado por distintos desafios de aprendizagem que suportam a emergência de tensões e contradições (SEPPÄNEN, 2004).

Neste contexto, a expansão do objeto abriu espaço para a problematização de aspectos referentes às dimensões ideológicas e éticas, de poder e responsabilidade, sistêmicas-desenvolvimentais que conectam as ações individuais diárias às transformações históricas coletivas (ENGESTRÖM; SEPPÄNEN; PUONTI, 2004), visto que foi a partir deste momento que os cooperados passaram a questionar as atividades e a buscar novas perspectivas de ação, ligadas tanto às atividades gerenciais quanto às de produção da cooperativa. Ou seja, a expansão do objeto resultou em ganhos relacionados à autoestima, bem como a uma espécie de agência por parte dos cooperados, o que gerou transformações pessoais e sociais nesta comunidade:

Principais mudanças... foi se conhecer profissionalmente, tirar o meu medo de aprender, porque geralmente, quando a gente não tem estudo a gente têm medo de tudo. Eu tinha medo até de conversar com o secretário, eu tinha medo de conversar com o prefeito, eu tinha medo de tudo, tudo, tudo, tudo. E o grupo também tinha medo, então a mudança mesmo que nos transformou é olhar pro secretário como se ele fosse um homem comum, é olhar para o prefeito como se ele fosse um homem comum, que nem nós, trabalhador que nem nós, nem melhor nem mais bom só porque tiveram estudo. São sujeitos que nem a gente por dentro, são podres por dentro, são bom por dentro, é a mesma coisa (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Esta modificação do significado atribuído ao trabalho é notável na interação com os membros da cooperativa. Os trabalhadores percebem a cooperativa como ‘negócio’ de todos e não demonstram sentir qualquer tipo de desmerecimento pela profissão que executam. Há um notável orgulho em pertencer a este grupo em específico.

O trabalho aqui melhorou muito... Antes nós não éramos gente, nós não tínhamos o conhecimento. Hoje, é bom de trabalhar aqui. É não foi só pelos equipamentos que a gente recebeu. Foi essa coisa de virar gente, de achar que é gente, de não ter vergonha do trabalho (Fala da Entrevistada Andréia, Cooperada da Cooperativa de Esteio).

Em determinado momento, uma cooperada assim se manifestou: *“eu gosto mesmo é de estar na esteira, separando. Mas eu cozinho também aqui. Mas lá (esteira) é melhor”*. A presidente (gestora) da cooperativa complementou: *“Sim tia, eu também gosto mais de estar lá na produção do que no escritório, porque é de lá que vem o meu sustento, mas a gente tem que fazer um pouco de tudo”*. Ou seja, houve uma ressignificação do resultado da atividade quando da expansão do objeto: *“Eu não sou catador de lixo, sou reciclador. Eu não trabalho com lixo. Aqui é resíduo”*. Outra cooperada disse: *“Não é lixo né, é resíduo”*. Ou seja, houve uma mudança no conceito, por meio de novos sentidos e significados, atribuídos à atividade.

Tal mudança é muito importante, haja vista a conotação que um e outro conceito assumem na sociedade. A forma como o indivíduo apropria-se dos significados, bem como atribui e cria significados como resultado de suas atividades, depende do sentido pessoal que determinados fenômenos sociais têm para o sujeito, pois o que confere sentido à atividade humana são as relações sociais existentes entre o sujeito e o grupo, ou seja, são as relações sociais existentes entre o indivíduo e o conjunto da atividade social que conferem sentido à atividade (MOREIRA; PEDROSA; PONTELO, 2011) e, como parte desse conjunto, a ação individual adquire sentido racional (DUARTE, 2004). Quando se altera o significado do fruto do trabalho (de lixo para resíduo), o trabalho em si adquire sentido como atividade social coletiva para aqueles indivíduos. Esse processo carregado de sentido e significado torna a atividade dos recicladores envolvidos na cooperativa uma ação coletiva, mudando sua mentalidade individual para coletiva.

É perceptível a alteração de significado, quando os sujeitos expressam o preconceito em relação ao desempenho anterior do trabalho. Tendo em vista que o significado existe na atividade social, subordinada a seu contexto histórico e à lógica interna de desenvolvimento do indivíduo (LEONTIEV, 1981), a mudança não é somente fruto do modo como estes sujeitos enxergam seu trabalho, mas também resulta da evolução histórica da sociedade relativa à reciclagem, do lixo, do resíduo. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores da reciclagem compreenderam seu papel social, a sociedade circundante também o fez, em parte devido ao amadurecimento das discussões legais, sociais e ambientais sobre o tema. O significado é parte das experiências humanas e da forma como os seres humanos lidam com elas, havendo uma reflexão consciente entre sentido e significado (LEONTIEV, 1981). Sob esta ótica, o significado é um fenômeno produzido coletivamente em uma cultura e em um momento específico, existindo independente do indivíduo. O fato de um dos entrevistados manifestar livremente que prefere trabalhar na triagem de materiais, quando anteriormente este não era seu desejo, reflete claramente esta modificação.

Na primeira semana, no primeiro dia eu quase morri, né. Quero ir embora e é lixo, é lixo, é lixo, é papel e abri uma sacolinha de papel higiênico, vomitei. e pensei: ‘Meu Deus, não é para mim. Sou pobre, mas não é para mim.’ Dai olhei assim: ‘Não, mas eu tenho que pagar as contas. Eu não posso dar o braço a torcer para ele.’ Fiquei naquele dia. No segundo dia eu vim e já foi um pouquinho mais melhor. No terceiro foi bem melhor ainda. E foi indo, né, relativamente eu fui gostando. Aí chegou no fim do mês que foi 22 dias trabalhados, que aqui é por dias trabalhados, né, deu 22, 23 dias trabalhados. E aí recebemos 150 reais. [...] Isso não é dinheiro. Daí eu perguntei para ela assim: ‘Bah, mas vocês tão ganhando 150 reais como é que vocês vêm trabalhar aqui nisso aqui? Pelo amor de Deus, gente.’ Aí elas bem assim: ‘Porque é o nosso sonho, não temos estudo (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Em uma perspectiva ampla, houve um processo de aprendizagem que contemplou os processos de internalização e de externalização. O conhecimento novo foi gerado em relação às práticas de treinamento e à capacitação dos cooperados, visando à estruturação da própria cooperativa como negócio. O processo de internalização ocorreu quando estes trabalhadores mudaram seu conceito sobre o próprio trabalho, compreendendo a importância de seu papel social e superando o estigma de ‘catador’ como algo não aceito socialmente. Houve, portanto, aprendizagem expansiva deste sistema, visto que envolveu ambos os processos de internalização e de externalização. A aprendizagem não ocorre apenas no sentido de habilidades individuais ou concepções e objetivos, mas está relacionada aos problemas e desafios da atividade presente e às formas de modificação da atividade futura. Quando questionada sobre o ‘*sonho*’, aqui entendido como projeção do resultado da transformação do objeto da atividade, a presidente respondeu: “*Nós tínhamos um sonho de um dia nós ganharmos uma renda digna*”. De fato, em dois anos de duração do projeto, a renda dos cooperativados aumentou significativamente, passando de R\$ 430,00/mês para cerca de R\$ 1300,00/mês.

Quando era 2010 eu disse assim: “Um dia nós vamos ganhar mil reais.” e a presidente falou assim: ‘Só o dia que a velha criar dente na boca.’ daí eu disse para ela: ‘Não, nós vamos chegar nesses mil reais, vamos buscar nossos sonhos. Nós queremos nós temos que buscar e conquistar isso.’ ‘Ah, mas de que maneira?’ ‘Vamos trabalhar, vamos aumentar a coleta junto com a prefeitura. Vamos fazer alguma coisa. Vai acontecer uma coisa boa.’ E aí fomos aumentando a coleta da prefeitura, conversando com a prefeitura, conversando com o secretário, sempre em diálogo, sempre em parceria, nós. Relatando os problemas e nosso sonho era os mil reais que a Gerdau perguntou: ‘Qual é o sonho de vocês?’ Era chegar nos mil reais. Isso em 2012 nós chegamos nos mil reais (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Outra modificação ocorreu quando foi analisado o conceito atribuído ao parceiro. No primeiro momento, a presidente da cooperativa se referiu à empresa como ‘doadora’ de

materiais e recursos. No segundo momento, a vislumbrou como parceira no desenvolvimento das atividades. Ou seja, acompanhando o processo de ressignificação do trabalho, houve a ressignificação da parceria. Isso ocorreu através da superação de uma tensão entre a visão da empresa – “*vocês não estão fazendo um favor para a Gerdau*” – e a visão da cooperativa – “*a Gerdau dava...*” – para atingir a criação de um sentido compartilhado de parceria.

Essas contradições podem levar à transformação da nascente organização de empreendedores e torná-los capazes de questionar os instrumentos atuais e as concepções prevalecentes de sua atividade. Ou seja, após a expansão do objeto, torna-se possível falar em uma organização cooperativa de trabalhadores, visto que, mais do que a mudança estrutural, ocorre a mudança comportamental e social dos indivíduos componentes do grupo em questão. Aqui, a mudança ocorreu em dois sentidos. Primeiro, a partir da percepção da empresa de que os objetos da atividade são constituídos e reconstituídos em diferentes formas e contextos (ENGESTRÖM, 1999). Segundo, os sistemas de atividade tornaram-se cada vez mais independentes e exigiram uma nova forma de mediação, por meio da criação de novos instrumentos ou de nos instrumentos até então utilizados.

Engeström (1996) refere-se a esse processo como a formação de um novo objeto expandido, que corresponde a um novo padrão de atividade e traz consigo a ideia de uma agência coletiva e distribuída pelo sistema de atividade, visto que os indivíduos “embarcam em uma viagem através do terreno inexplorado da zona de desenvolvimento proximal (ENGESTRÖM, 1996, p. 89)”.

4.4.3 Os resultados do projeto como um novo sistema de atividade

A expansão do objeto pressupõe modificações nos atributos principais do sistema de atividade, visto que leva à transformação de um objeto em objeto expandido e a um novo padrão de atividade (por exemplo, divisão do trabalho, regras e artefatos) orientada ao objeto (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Considerando que as origens da mudança referem-se, basicamente, ao embate entre o novo e o velho padrão de atividade, ela aconteceu na formalização da organização emergente como uma cooperativa de trabalho, devido à necessidade de modificar o *status* do trabalho e o conceito a ele atribuído – do lixo ao resíduo – retratada através da insatisfação dos associados com o sentido e o significado do trabalho de outrora. Esta mudança de atividade gerou o reexame das práticas e estruturas existentes, revelando a emergência de um sistema de atividade correspondente à expansão do objeto e

aos novos sentidos e significados atribuídos ao trabalho.

Além dos resultados qualitativos e subjetivos do projeto, como o aumento da autoestima e da agência dos cooperados, também apareceram aspectos de caráter quantitativo. O aumento do número de cooperados e da renda merece destaque, pois representa o alcance social da parceria entre o CAMP e a Gerdaul. O número de cooperados passou de nove para trinta e um, e a renda atingiu cerca de 1300 reais mensais:

Aí aceitamos e hoje são formados, organizados, temos E.P.I., né, planilhamos tudo. Que planilha para nós era o maior bicho, parecia uma coisa que a gente não entendíamos o quê que é Excel. Nem sabia o quê que é Excel. E aí hoje nós trabalhamos com todo o a nossa capacitação de quatro anos, levou quatro anos para nos transformarmos. Não foi...o primeiro ano, foi ruim, no segundo ano eles não conseguiram e aí persistiram mais um ano e aí que foi indo, foi mudando um, mudando. Aí mudou eu no terceiro ano, que a presidente que é o essencial que tem que mudar, é um líder, né. Se o líder não mudar ninguém vai mudar. Então fomos mudar depois de três anos do curso. E aí o restante mudou no último ano de curso. No último ano que a GERDAUL conseguiu transformar a Arca, né. Que era uma bagunça, uma sujeira, nós... bah, era um terror, pena que agente não tem os relatos das fotos, se não tu ias te apavorar (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

A estruturação e a organização da cooperativa refletem um novo sistema de atividade, em que, dada a expansão do objeto, tornou-se necessário pensar em termos de nova distribuição do trabalho, novas regras e novos instrumentos de mediação, construídos coletivamente. No entendimento do entrevistado Henrique:

E, a partir daquilo, eu consegui começar a desenvolver o trabalho com eles. Eles começaram a participar das formações, começaram a, minimamente, tentar entender o que eu estava falando, eles começaram esse processo com a Secretaria do Meio Ambiente, eles começaram a indagar a Secretaria, perguntar por que aquilo estava sendo feito, por que eles não recebiam, questionar quanto ao trabalho, questão de regras, eles sentaram, foi constituído um Regimento Interno que eles, até então, não tinha, a gente discutiu regras, horários, foi feita uma assembleia que fazia mais de 4 anos que não existia uma assembleia dentro do grupo, foi constituído, de fato, a coordenação da associação, foi feita uma ata, foi registrada uma ata. Então a gente iniciou um processo que nem como quando tu começa com uma criança, tudo do início. Questão primeiro de andar, falar, tornar-se independente para outras questões. E o grupo foi evoluindo. A gente conseguiu evolui e conseguiu fazer com que eles, a partir dessa situação comessem a melhorar a produção, porque antes eles trabalhavam 5 horas por dia, e dessas 5 horas trabalhadas, 2 horas eles estavam fumando, conversando ou fazem outra coisa. Então, a gente conseguiu otimizar o tempo de trabalho deles. E a gente conseguiu só porque eles otimizassem isso com os resultados, aí eu comecei a entender a importância dos números na questão toda da gestão, porque eles partiram de 438 reais para 500 e alguma coisa (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

Em uma perspectiva mais ampla, compreende-se que as regras e a divisão do trabalho como padrões de interação entre os envolvidos na atividade, uma vez que são elas que

descrevem por quem e como as atividades serão desempenhadas, pois, em uma comunidade, os sujeitos continuamente negociam a divisão do trabalho, a qual significa que as ações de cada indivíduo “somente fazem sentido no contexto da atividade coletiva dos participantes interdependentes” (HATCHER, 2005, p. 256). Ao reconceitualizar e expandir o objeto de atuação coletiva, os padrões de interação também são modificados: um novo objeto sugere novas relações e interações entre os sujeitos que compartilham a atividade coletiva.

A gestora da cooperativa relata que foram organizados o processo de trabalho e a documentação legal da cooperativa. Atualmente, são documentados todos os processos de trabalho, desde o operacional até o gerencial. Agregam-se a esta discussão os achados de Engeström, Puonti e Seppänen (2003), os quais entendem que a criação, o domínio e a manutenção de objetos ‘expandidos’ são desafios exigentes e contraditórios para todas as partes envolvidas, uma vez que tais objetos requerem, geram e são criados através de novos tipos de instrumentalidades.

Em relação à criação de novas instrumentalidades, foram observados, na cooperativa, artefatos tanto materiais quanto simbólicos. Em relação aos artefatos materiais, observou-se a criação de instrumentos que visam à transparência, como quadros, planilhas, prestação de contas, quadros de avisos (Figura 50). Neste aspecto, é interessante notar como o artefato ‘prestação de contas’ foi modificado, após a expansão do objeto, para garantir maior visibilidade e transparência aos envolvidos, conforme mostra a Figura 50.



Figura 50 – Artefatos
Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar das evidentes modificação e estruturação da associação como cooperativa de trabalho, ainda existem tensões entre os indivíduos no que tange à natureza deste novo sistema e a seu amadurecimento como organização com fins lucrativos. Em momentos de observação das atividades, percebeu-se que muitos trabalhadores ainda não vislumbram a natureza coletiva e compartilhada de seu trabalho, nem sua finalidade prática como negócio. Reside aí a importância dos artefatos criados na e por meio da cooperação, os quais buscam garantir uma estrutura de significados compartilhados e tornar visíveis aos indivíduos, no desempenho de sua atividade diária, as ferramentas de gerência utilizadas, para que tenham em mente a ideia de que este é um negócio, no qual todos estão envolvidos, possuindo responsabilidades por seu andamento. Este é o caso, por exemplo, das atividades desenvolvidas com o educador social, como PDCA, *braisntroming* e avaliação, cujos resultados são afixados, de forma visível, para conhecimento de todos (Figura 51).

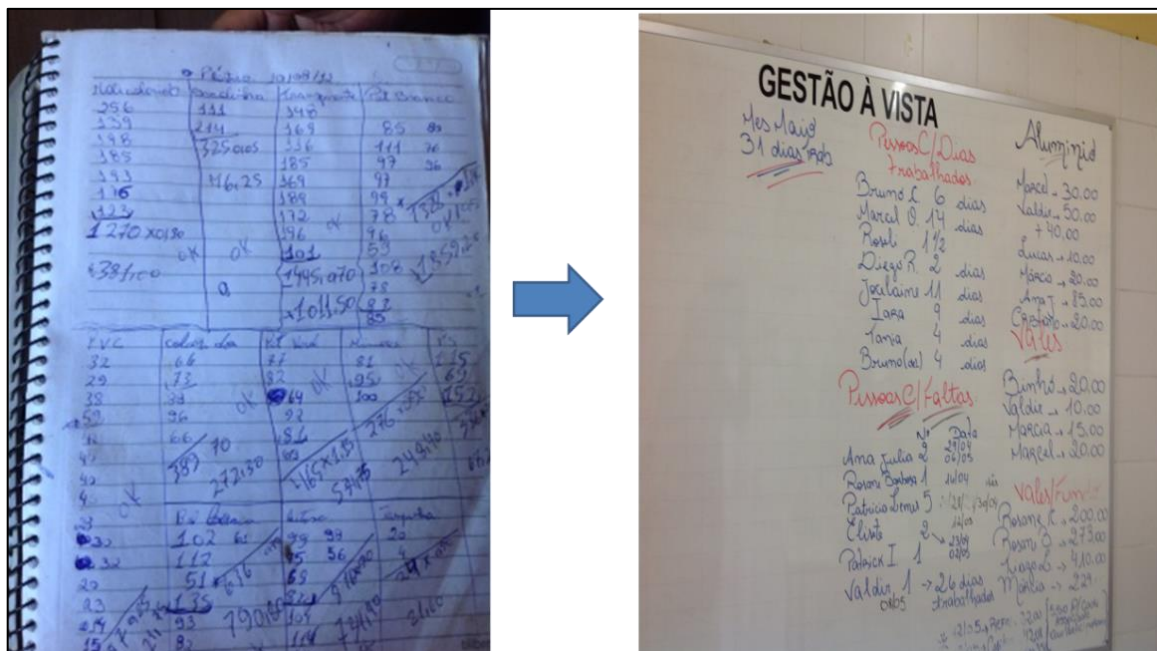


Figura 51- Modificação nos Artefatos

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre este aspecto, a entrevistada Ana, Gestora da cooperativa, menciona que:

Então hoje, o grupo, eu como presidente, fiz um curso de administração, de informática, hoje eu faço planilhas, gráficos, planejo metas, faço ações, converso com o grupo... todos espaços ... independente de onde eu vou, qualquer partido, são seis anos né, que existe, então são amigos sempre. Então hoje, a dificuldade que a gente tem só é, a coleta seletiva, a sociedade se conscientizar, por que o resto tem tudo, a organização da cooperativa, a organização dos coordenadores de coleta, três caminhões, e a nossa renda, hoje, o caminhão ficou estragado dez dias, cinco dias sem motorista, trabalhamos 23 dias, deu R\$1.259,00, mesma com as dificuldades todas a renda não caiu, a alto estima do cooperado é alta, todos hoje sentam e dialogam como o grupo pode melhorar, de que maneira vamos cumprir uma meta. O preço hoje, do material, está R\$0,35, aí a pergunta, - Como mantemos a renda? Com o trabalhador, então há esse diálogo. Antes tinha café de meia hora. Hoje não existe mais a hora do café. Hoje, assim, tem que trabalhar até mais tarde, vamos; tem que trabalhar no sábado, vamos. Hoje, agente busca conscientizar a todos terem esse comportamento. Temos hoje, 25 currículos na espera para entrar na cooperativa. Estamos fazendo dois turnos, três turnos. Já estamos discutindo planejamento das metas e demandas para aumentar a produção (Fala da Entrevistada Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Existe, ainda, o desenvolvimento de artefatos cognitivos para dar suporte à atividade coletiva dos sujeitos. Segundo a mesma entrevistada:

O que tu achas que é o mais importante para manter a cooperativa funcionando hoje?

Confiança. Muita confiança, muita clareza e muita verdade, sempre falando a verdade. Não tem, não existe. Porque se tu mentir uma coisa hoje, tu vai mentir uma coisa amanhã, vai viciar, né. E realmente sempre puxando o grupo a saber e também uma coisa assim ó, sendo o líder, vai ter que manter uma cooperativa. O líder, eu sempre digo, tem que ser pai, psicólogo e psiquiatra. psicólogo porque, porque o psicólogo vai passar a mãozinha, vai... o psiquiatra, ai meu Deus, chega, basta, vai

tomar um remédio. Então a gente têm que ser mãe, pai, psicólogo e psiquiatra ao mesmo tempo porque, se não, não consegue viver (Trecho da Entrevista da Ana, Gestora da Cooperativa de Esteio).

Outro aspecto importante, no que tange aos artefatos criados para o novo sistema de atividade, é a noção de coletividade adquirida pelos membros, por ser um dos possíveis aspectos de maior interferência na sustentabilidade deste novo sistema. Engeström (2008) assevera que o capital social é a ‘cola’ a qual faz as comunidades serem mais que a soma total dos seus membros individuais. O capital social é um bem coletivo, não uma propriedade privada daqueles que se beneficiam dele. Em uma visão sociocêntrica, é aquilo que mantém as comunidades funcionando, que faz com que as coletividades se sustentem, para realizarem as expectativas de rotina e a própria reorganização, quando necessária. As organizações baseadas em comunidades, como formas associativas, são unidades em que a presença e a importância de capital social entre os membros são amplamente reconhecidas (PEREDO, 2003; PEREDO; CHRISMAN, 2006). Neste contexto, destaca-se um trecho da fala da entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP:

Vou te contar uma coisa, porque a partir que o projeto se encerrou a partir da Gerdau tu vai ensinando as lideranças o caminho da roça né sabe né o rio quando te o seu curso ele passa por todas as pedras possíveis e impossíveis nem que seja desviando mas ele segue seu curso isto em esteio foi uma coisa muito interessante pois terminou o projeto da Gerdau e o que aconteceu eles souberam que a Vonpar abriu um edital e eles concorreram e ganharam, e veja porque que eles pediram o projeto eles pediram para continuar com seu assessor pro Henrique continuar lá eles não tão pedindo dinheiro específico para comprar o prédio eles querem a permanência da assessoria porque eles consideraram o papel do educador foi fundamental então eles querem continuar com o educador lá, ou seja, eles aprenderam que acessando recurso de empresas privadas eles tiveram crescimento efetivo e que este crescimento também é decorrente da assessoria recebida e ai bom acabou o recurso com esta empresa privada eles foram procurar outra, eu acho fantástico porque foi um aprendizado inclusive de sair do marasmo da dependência e lutar por algo não só de recurso público, mas também da iniciativa privada (Fala da entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP).

No entendimento de Engeström (2008) o capital social não pode ser entendido exclusivamente como uma rede de relacionamentos intangíveis entre os atores, ou como normas intangíveis, valores, crenças e processos mentais. Segundo o mesmo autor, ele é firmemente enraizado em e praticamente inseparável de estruturas e artefatos tangíveis, incluindo a materialidade dos humanos como seres corpóreos. Sob este aspecto, os sistemas de atividade são vistos como transportadores inegáveis de capital social.

Ressalta-se aqui a contribuição de Peredo e Chrisman (2006) os quais explicitam que, devido ao fato de, muitas vezes, os projetos serem desenvolvidos e geridos por agências de

financiamento (tais como ONGs), quando se esgota o orçamento de determinado projeto de desenvolvimento, a população local parece, em muitos casos, a perder o interesse de prosseguir-lo de forma autônoma. A manutenção de projetos e iniciativas de base local, ao longo do tempo, é dependente da capacitação da comunidade no que tange à criação de capital social e de capacidade organizativa (PEREDO, 2003). Neste sentido, o projeto analisado alcançou, como resultado, a capacitação e o empoderamento dos indivíduos para prosseguirem o empreendimento de forma autônoma ou semiautônoma, o que pode garantir sua sustentação no mercado.

4.4.5 Algumas notas sobre o caso

Embora o projeto tenha atingido resultados de alto valor social para a comunidade atendida, este não foi um relacionamento de ampla duração, tampouco de elevado intercâmbio de recursos. O projeto manteve uma estrutura durante toda a sua consecução: à empresa cabia o fornecimento de recursos e o estabelecimento de uma metodologia, (tendo utilizado, para tanto, uma segunda organização como artefato de mediação), e à ONG, a execução do projeto e o estabelecimento de relações com a comunidade atendida.

Para a ONG, foi muito importante o conhecimento adquirido com a Gerdau. No entanto, houve uma relação unilateral, em que a ONG e as cooperativas foram muito mais beneficiadas em termos de resultados sociais e de aprendizagem do que a empresa. Um dos aspectos que, neste sentido, merece destaque refere-se ao fato de que um dos artefatos de mediação utilizados no âmbito da parceria – a metodologia sobre empreendedorismo desenvolvida pela entidade externa – migrou para os demais projetos desenvolvidos pelo CAMP com outras empresas.

Esse fato é consoante com os achados de Kourula e Halme (2008) acerca do tipo filantrópico de responsabilidade social, em que os ganhos para a sociedade são relativamente elevados, porém as características do relacionamento ainda são de doação por parte da empresa. Austin (2000) assevera que, em uma colaboração filantrópica, o sentido do fluxo de recursos é necessariamente unilateral, fluindo da empresa para a ONG, sendo a primeira uma simples doadora de recursos, tendo um grau mínimo de comprometimento. Um fator diferencial nesta prática da empresa é fato de que ela não se encaixa propriamente no que Margolis e Walsh (2003) caracterizam como ‘compra de práticas de RSC’, visto que o projeto partiu da empresa, após tentativas de insucesso em estabelecer um relacionamento

significativo com esta comunidade de fornecedores. Ou seja, a identificação do problema social partiu da empresa, bem como o levantamento das necessidades da comunidade e a emergente necessidade de estabelecer parceria com um agente local que operacionalizasse efetivamente o processo. Essa distância em termos de diálogo aparece na forma de divisão do trabalho da rede de sistemas de atividade. A divisão entre ‘nós’ e ‘eles’ resguarda, em si, a manifestação da divisão de poder entre os parceiros, bem como certo distanciamento entre eles, haja vista a falta de momentos conjuntos, além do evidente distanciamento no discurso.

A ONG manteve sua metodologia de trabalho e sua autonomia, apesar de ser uma executora do projeto, suas características e seu modo de operação estão consoantes com os outros projetos executados com ou sem apoio da iniciativa privada. Este fato fica claro ao se perceber que houve mudanças significativas na forma de condução do projeto, das interações com a cooperativa, que se ajustaram ao longo do tempo e conforme características do grupo, sem que tenha ocorrido interferência da empresa. Entretanto, neste caso, não foi possível identificar papéis exercidos no diálogo, visto não ter existido um diálogo (em uma perspectiva de intercâmbio e troca) entre empresa e ONG.

Os limites entre atividades são considerados apenas quando se tornam uma fonte de tensão e contradição (NICOLINI, 2009). Neste caso, a tensão e a contradição foram observadas no que tange aos limites da atividade de parceria e da atividade de organização do trabalho desenvolvidas pela ainda associação de recicladores. A mudança na atividade em uma relação de parceria requer, portanto, mais que uma mudança na retórica e/ou nos objetivos. Ela demanda uma real reflexão acerca dos meios materiais e simbólicos, nova divisão do trabalho, regras a serem criadas conjuntamente pelos atores, novo método de trabalho para atuação coletiva. Esses limites se inter cruzaram, especialmente quando houve o encontro das vozes dos diferentes atores (empresa, ONG e associação). As tensões se manifestaram através do desafio de aprendizagem relacionado à emergente necessidade de mudança, por parte dos cooperados, e da formação de uma mentalidade de ação conjunta. A expansão do objeto da atividade só se tornou possível, quando os sujeitos envolvidos lidaram com este desafio.

A aprendizagem expansiva não significa, porém, o completo abandono das antigas formas de cooperar (ENGESTRÖM, 2005). Neste caso, a distância percebida entre as parceiras demonstra que, embora os artefatos desenvolvidos durante a cooperação estejam sendo utilizados em outras ações e este seja declaradamente um *case* de sucesso nos relatórios de ambas as entidades, a expansão ocorreu apenas em termos da geração do novo objeto e seus sucessos estão restritos a tal fato. Em outras palavras, tanto os desafios de aprendizagem

quanto a expansão percebida ocorreram em relação à associação (em sua transformação para cooperativa de trabalho) e não na empresa nem na ONG.

Segundo o entendimento de Jarzabkowski (2003), em situações assim, a equipe de topo exerce importante papel ao despertar a necessidade de mudança no padrão da atividade. Neste caso, percebe-se claramente o papel do educador social no direcionamento da mudança. Isto foi feito através de um profundo reexame da atividade existente (ENGSTRÖM, 2001) dentro de suas estruturas, a fim de evidenciar as contradições entre o novo padrão de atividade e o antigo (JARZABKOWSKI, 2003). Ao final do trabalho, o educador social utilizou ferramentas metodológicas participativas, tais como aulas sobre cooperativismo e princípios de gestão, para distribuir e alterar as interpretações da filosofia de ação, modificando também a interpretação da atividade.

Segundo explicitam Aguilera et al. (2007), as organizações podem se engajar em mudanças sociais positivas, a partir do desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social corporativa, que incluem desde ações internas, como a modificação dos meios de produção e as relações de trabalho, até ações externas, como aquelas realizadas ao longo da cadeia de valor, os investimentos sociais nas comunidades locais, o desenvolvimento de iniciativas filantrópicas nestas mesmas comunidades. De forma geral, a parceria atingiu a mudança social positiva, em termos de geração de sustentabilidade social para a comunidade da atividade.

Em relação aos cooperados, um dos maiores resultados atingidos com o processo de aprendizagem expansiva refere-se ao que Engeström (2009) chama de agência transformadora, como a capacidade destes indivíduos de realizarem mudanças propositais em suas atividades práticas diárias. Aqui, ela foi resultado da resolução de um conflito crítico que proporcionou a negociação de sentidos e significados envolvidos na ação (ENGSTRÖM; SANNINO, 2011). Visto que hoje estes indivíduos estão conscientes de seu papel na sociedade e da importância de seu trabalho e devido ao processo de ressignificação pelo qual este último passou, verifica-se que o processo de aprendizagem expansiva resultou na agência transformadora dos indivíduos, por meio da quebra com um modelo de ação previamente estabelecido, com o objetivo de transformá-lo (HAAPSARI, ENGSTRÖM e VIRKKUNEN, 2014). Neste sentido, percebe-se a expansão do objeto em uma dimensão sistêmico-desenvolvimental (ENGSTRÖM; HASU, 2000), em que se manifesta a preocupação dos participantes com o futuro da atividade na qual estão inseridos.

Estes achados, em relação à modificação dos indivíduos, estão consoantes com o entendimento de Engeström (1987) de que a mudança fundamental na prática ocorre quando o

indivíduo se torna capaz de entender a própria ação, a partir de um ponto de vista coletivo, ou seja, a necessidade de “deixar o domínio sobre a atividade de trabalho nas mãos daqueles que participam da atividade” (ENGESTRÖM, 1987, p.114). Esta lógica permite não somente a relação entre a prática individual concreta e a motivação para a atividade coletiva, como também torna possível a compreensão de suas influências sócio-históricas. A partir disto, os indivíduos tomaram consciência da natureza de seu trabalho, de sua condição como trabalhadores da reciclagem, de sua importância para a sociedade.

Apesar da expansão e, conseqüentemente, dos desafios de aprendizagem residirem no objeto formado pela parceria, também podem ser evidenciadas tensões entre os dois sistemas de atividades. A análise do processo de negociação e o diálogo mostram a tensão acerca do conteúdo do projeto em si: o foco no empreendedorismo *versus* o foco no desenvolvimento da organização do trabalho. A parceria desenvolveu um projeto além das necessidades e distante do contexto histórico e cultural dos associados. A superação aconteceu pelo desenvolvimento de um novo instrumento de trabalho, condizente com a realidade dos cooperados. Neste sentido, percebe-se o embate de duas distintas lógicas de atuação: a empresarial e a da cooperativa, tendo o objeto resultante características tanto de uma quanto de outra.

4.5 CASO B: O MÉDICO E O MONSTRO E A LIMPEZA DO PLÁSTICO

Esta seção apresenta o segundo caso analisado, caracterizado como Caso B. A análise e a discussão dos resultados obtidos com este caso contemplam o histórico da Empresa Braskem, segunda empresa analisada em suas relações de parceria, e seu envolvimento com o setor de reciclagem, a fim de compreendê-la como um sistema de atividade; a formação da parceria, como formação do objeto da atividade; os resultados, em termos dos projetos resultantes da atuação conjunta. Ao final desta seção, são expostas algumas linhas gerais sobre o caso, caracterizadas como notas finais.

4.5.1 A história da Braskem e o seu envolvimento com a reciclagem

A história da Braskem inicia em 1979, quando a companhia Odebrecht, empresa brasileira do ramo da construção civil, decidiu ter operações também no setor petroquímico, por meio da compra de um terço do capital da Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC), produtora de PVC (Policloreto de Vinila). Na década de 1980, nasceu a Odebrecht Química,

através da compra de outras empresas: a fabricante de cloro e soda de Alagoa; a Salgema; a Poliolefinas, produtora de polietilenos; a PPH, fabricante de polipropileno; a Unipar, uma *holding* de empresas petroquímicas.

Na década de 1990, com a onda de privatizações, iniciada pelo governo brasileiro, a empresa comprou uma parcela significativa da Copesul (Central de Matérias Primas do Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul), adquirindo o controle da companhia. Foi criada a Trikem S.A, através da aquisição do controle acionário de distintas empresas do setor petroquímico.

Nos anos 2000, a empresa deflagrou um processo de crescimento. Em 2001, a então Odebrecht, em parceria com o grupo Mariani, adquiriu o controle da Copene (Central Petroquímica de Camaçari), na Bahia. Em 2002, originou-se, de fato, a Braskem, pela integração de seis empresas: Copene, OPP, Trikem, Nitrocarbono, Proppet e Polialden. A empresa, dado seu histórico, nasceu como líder do setor petroquímico na América Latina, contando com unidades industriais e escritórios no Brasil e bases comerciais nos Estados Unidos e na Argentina.

Em 2002, a empresa divulgou seu “Compromisso Público” no qual, em carta aberta à sociedade brasileira, estabeleceu os princípios e valores de sua atuação. Dentre estes, constam “contribuir para o crescimento econômico e social do país, por meio do desenvolvimento tecnológico, da conquista de mercados internacionais, da geração de divisas e da oferta de produtos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população”; “atuar de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável”; “buscar a integração com as comunidades onde atua, preservando o meio ambiente e fomentando as vocações regionais”. Em março de 2007, em parceria com a Petrobras, a Braskem deu início ao processo de estruturação e consolidação do Polo Petroquímico de Triunfo, mediante a aquisição de ativos petroquímicos do Grupo Ipiranga, incluindo o controle da Copesul, principiando, neste momento, sua trajetória de atuação no Rio Grande do Sul. Em 2008, incorporou a Ipiranga Química, a Petroquímica Paulina e a Petroquímica Triunfo, concluindo sua integração no Polo Sul.

A partir de 2010, a empresa despontou no cenário internacional, chegando à liderança das Américas em capacidade de resinas termoplásticas, consolidando seu papel no mercado petroquímico internacional. Em 2010, também adquiriu ativos ligados à produção de Polipropileno da Chemical, quarta maior produtora dos Estados Unidos, fortalecendo sua estratégia de internacionalização, com relevante crescimento das operações no mercado americano, tornando-se a terceira maior empresa global em PP. A partir de 2011, iniciou as

operações no mercado europeu, a partir da aquisição do negócio de polipropileno da Dow Chemical, o qual incluía duas plantas nos Estados Unidos e duas plantas na Alemanha. Com essa aquisição, a Braskem tornou-se a maior produtora de polipropileno dos Estados Unidos.

É importante perceber que a Braskem já nasceu como uma empresa voltada às preocupações sociais e ambientais. Deve-se, neste caso, analisar dois fatos importantes. O primeiro diz respeito à data de sua fundação (2002), época em que as preocupações sociais e ambientais já haviam deixado de ser um diferencial e já faziam parte das demandas sociais para as organizações:

A Braskem, por até uma questão de origem, que ela foi criada em 2002 por uma série de outras empresas que quiseram investir no polo da Bahia primeiro depois em 2007 esse polo aqui... Depois o polo de São Paulo, né, já tinha essa febre de sustentabilidade, nas operações. (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

O segundo refere-se a seu setor de atuação. Por ser uma empresa do setor petroquímico, ela irá desenvolver ações de responsabilidade social direcionada à questão ambiental, nas localidades em que tem operações industriais:

Isso foi tudo muito bem pensado, pra que esses processos que estão aqui que são extremamente perigosos, não impactassem o meio ambiente, não impactassem as pessoas que estão lá dentro, as questões de segurança, saúde, né, esse é um pilar da sustentabilidade e ele foi muito bem feito (Fala do Entrevistado João, Gestor da Braskem).

Sob este aspecto, o entrevistado Rodrigo relata que as questões de responsabilidade ambiental são prática de todas as empresas do Polo Petroquímico, onde a Braskem encontra-se inserida, desde sua fundação no RS. Estas não são, portanto, práticas diferenciais, mas ações que correspondem às regras mínimas de atuação que a sociedade dela espera: *“Lá no polo petroquímico, todas as empresas tinham, [...] todas sempre tiveram, sempre foram de ponta nesse aspecto né, ãn, de ter a coleta seletiva direitinho de encaminhar direitinho”*. Embora a empresa não atue de forma voluntária, sua atuação é caracterizada como acima do exigido pelo governo e pela sociedade (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2013) e suas ações antecipam-se à regulamentação e às tendências sociais (GROZA; PRONSCHINSKE; WALKER, 2011).

Quando questionados sobre sua percepção acerca das práticas de responsabilidade social da empresa, os dois entrevistados responderam exatamente da mesma forma: *“Muito bem estruturada”*. O entrevistado Rodrigo complementou, dizendo: *“eu acho que ela atende as necessidades, eu vejo que ela faz muitas coisas, mais do que poderia fazer, não faz só por*

questões legais não, ela faz muitas coisas boas. Sinto-me orgulhoso, é uma empresa do bem...”.

Na perspectiva deste entrevistado, uma regra importante, que estabelece a relação entre o sujeito e a comunidade, é a licença de operação advinda da sociedade, por ser a sociedade que garante a legitimidade de visão de uma organização ‘sustentável’. Esse entendimento está em consonância com o que Blindheim (2012) assevera acerca dos diferentes tipos de responsabilidade social (implícita e explícita): uma noção dupla que envolve múltiplas formas, as quais diferem dentro de determinado contexto nacional, institucional. A sociedade cria pressões para a adoção de práticas mais ou menos sustentáveis, através da construção de uma infraestrutura institucional que impõe certos padrões de comportamento empresarial, voltados à responsabilidade social (CAPRAR; NEVILLE, 2012), haja vista as crescentes pressões internas e externas para que as organizações cumpram objetivos sociais mais amplos (CARROL; SHABANA, 2010; HART; MILSTEIN, 2003). As iniciativas e os esforços de responsabilidade social, independente de sua natureza e relevância, são tidos, de forma ampla, como uma resposta às necessidades da sociedade, das quais, de modo particular, depende a sobrevivência da organização, (ELLEN; WEBB; MOHR, 2006; SCHERER; PALAZZO; SEIDL, 2013). Segundo o entrevistado Felipe:

Parque Braskem proteção ambiental, [...] 25 anos de monitoramento dessa área aqui e 3000 mil espécies e 5 espécies nunca vista noutra lugar do mundo é mostra que isso aqui foi muito bem cuidado, isso pra mim é o principal pilar da sustentabilidade, bom aí eu vou interagir com a sociedade, uma contribuição importante, mas eu acho que o principal da sustentabilidade tá nisso, e as pessoas muito confundem com: eu faço um projetinho, de cuidar de criança, ou cuidar de não sei o que, pra mim isso é importante sim, pra o meu relacionamento com a sociedade, mas se eu não fizesse isso eu poderia ser sustentável também, porque eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego pagando imposto, gero riqueza, país tem, parte do PIB do Brasil sai daqui das outras plantas da Braskem, então eu tenho 3 pilares só aqui, bom aí eu vou me relacionar com a sociedade, eu vou ficar uma empresa isolada do mundo ou dona da minha verdade e que me deixem assim, não isso não existe, mas eu preciso da licença de operação da sociedade, a gente né, metaforicamente fala assim: ahhh não é o órgão ambiental que me dá a licença de operação é a sociedade que me dá a liberação (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Salienta-se o entendimento de sustentabilidade, na percepção do entrevistado: *“porque eu trago o desenvolvimento social, geração de emprego, pagando imposto, gero riqueza, parte do PIB do Brasil sai daqui das outras plantas da Braskem”*. Esta concepção alinha-se com uma ideia de responsabilidade social pela qual a empresa atua, no desenvolvimento social, através da geração de emprego, e, no desenvolvimento econômico, por meio dos tributos. Ou seja, a declaração do entrevistado aproxima-se da RSC na dimensão econômica

(DAHRSRUD, 2008), como uma visão tradicional do desenvolvimento social.

O direcionador das atividades de responsabilidade social corporativa refere receber certo ‘aval’ da sociedade, em termos de uma licença de operação. Aqui o entrevistado refere-se ao “*isso*”, significando a atuação da empresa especificamente no estado do Rio Grande do Sul. Neste aspecto, a licença de operação da sociedade configura uma importante regra envolvida tanto na transformação do objeto quanto na relação do sujeito com a comunidade, de acordo com o que Mattem e Moon (2008) entendem como a perspectiva central de toda e qualquer prática de RSC: o imperativo social. Em relação ao primeiro, ele determina o ‘quê’, o ‘como’ e ‘quais’ as ações a serem desempenhadas, haja vista que a empresa que não seguir tais normas implícitas na cultura e nos hábitos da sociedade em que se insere dela não obtém licença para operar. Em relação ao segundo, ele determina diretamente a distinção dos *stakeholders* a serem atingidos, ou seja, quais *stakeholders* serão considerados na definição das ações e, assim, na definição e na delimitação referentes à transformação do objeto:

Isso [aponta para o quadro que mostra a área ocupada pela Braskem no Polo Petroquímico em Triunfo] é muito, assim muito mais pelo relacionamento do que pra sustentabilidade, sustentabilidade é fazer bem feito o que a gente faz e se relacionar bem com a sociedade, para ter licença de operação, né, porque se não daqui a pouco acontece, porque aqui acontecem, e aqui acontecem coisas, isso aqui, a gente sabe né que são processos perigosos que com gestão tem baixo risco, uma boa gestão faz isso aqui ter um baixo risco, mas o risco existe, e aí a analogia é um frasco de ácido sulfúrico fumegante, bota aqui ó, ele é extremamente perigoso, se não tiver ninguém nessa sala aqui risco zero, se encher de criança, risco 100%, então eu tenho aqui um, então é isso, fazer bem feito o que a gente faz ali dentro, a gente se relaciona, basicamente isso, mas eu acho não é esse o enfoque da, normalmente as pessoas vem com a sustentabilidade, com enfoque naquela coisa do projeto social e não sei o que, pra mim é muito mais do que isso (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

O entrevistado repetiu inúmeras vezes, durante a entrevista, a afirmação sobre a importância dessa ‘licença de operação’ da sociedade, o que mostra sua necessidade de fixar esta ideia. Ele enfatizou que as ações desempenhadas pela empresa são “*Muito mais pelo relacionamento do que pela sustentabilidade*”. Em outras palavras, o imperativo social é evidente como norma implícita do relacionamento do sujeito (empresa) com a comunidade (sociedade do RS). Neste contexto, emerge, durante o discurso do entrevistado, uma tensão imanente. Apesar de dizer que somente gerando riqueza ao país (por meio de tributação e empregos) a empresa pode ser considerada sustentável, ele expressa também a ideia de que o relacionamento com a sociedade é importante e que, para ela, realizar somente ações econômicas e referentes ao setor de atuação não é suficiente, pois não garantirá sua licença de operação.

De certa forma, uma das razões para a necessidade de mostrar a aceitação da sociedade em que opera pode ser um resultado do histórico da atuação desta empresa no estado do Rio Grande do Sul, visto que ela nem sempre obteve a aceitação da sociedade gaúcha para operar. Segundo o entrevistado Rodrigo, “*certo ranço com a Braskem*”. O mesmo entrevistado esclarece que, no RS, a companhia não é reconhecida como exemplo de responsabilidade social:

Talvez ela não consiga transmitir isso muito claramente para a sociedade, né, principalmente para a sociedade gaúcha né que tem certo ranço com a Braskem, normal, tudo bem é porque a Ipiranga eras... É a Ipiranga e a Copesul em fim... Exato é aquela mais do bairrismo do Rio Grande do Sul é que é complicado de se lidar... Tu és gaúcha? A gente é muito bairrista meu deus do céu e muito arrogante (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Outro aspecto identificado refere-se ao entendimento do entrevistado sobre ‘sustentabilidade’ e ‘relacionamento’ com a sociedade. A ideia de relacionamento com a sociedade perpassa todo o discurso dos dois entrevistados, sendo constantemente frisado nos relatórios institucionais. Essa ideia evoca uma questão relacional, ligada ao *business in society*, a partir da qual a responsabilidade social corporativa é vista pela empresa como um padrão de interação entre estes dois atores (SECCHI, 2007).

Como comunidade portadora da atividade, a empresa possui uma orientação de identidade que a define como coletivista (BRICKSON, 2007), haja vista a intenção em pertencer a um grupo maior, com laços fortes com os *stakeholders* (BRICKSON, 2007), manifesta pelos entrevistados, através da ideia de obter licença de operação e desenvolver bom relacionamento com a sociedade. Quando possui uma orientação coletivista, a organização incentiva seus membros a agirem de forma coletiva, visando ao bem estar, tanto da organização quanto da comunidade. Salienta-se que o gestor de relações institucionais, entrevistado no presente estudo, fundou, de forma particular juntamente com outros membros e especialistas, uma ONG para atuar no setor da reciclagem.

Na área da reciclagem, a empresa unificou seus projetos sob o ‘logo’ “Ser + Realizador”. Este projeto, lançado em dezembro de 2013, busca unificar os projetos sociais voltados à inserção social e econômica e ao empreendedorismo dos catadores de material reciclável, visando contribuir para a eficiência da gestão de resíduos sólidos das regiões onde atua. Ele é desenvolvido nos estados em que a Braskem possui operações industriais: Alagoas, Bahia, São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Dentre seus principais objetivos, constam o apoio ao desenvolvimento profissional e o aprimoramento dos processos de triagem e beneficiamento de materiais plásticos. Convém ressaltar que o lançamento do

referido projeto é posterior a promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Embora a unificação dos projetos tenha ocorrido em 2013, a primeira iniciativa da empresa direcionada ao apoio de projetos no setor da reciclagem data de 2009, em apoio às cooperativas e associações de reciclagem presentes no Rio Grande do Sul, através do “Programa de Reestruturação e Capacitação em Centros de Reciclagem”, parceria entre essa empresa, a Fundação Vonpar e a Secretaria Estadual da Justiça e do Desenvolvimento Social/RS, com suporte do Centro de Educação Popular CAMP e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul). O objetivo declarado do projeto em seus documentos é o de ‘promover a inclusão social dos trabalhadores e a preservação do meio ambiente através da transferência de tecnologia, do investimento em equipamentos e nas instalações das unidades de triagem e na capacitação dos integrantes das associações ou das cooperativas’. De acordo com a percepção do entrevistado Felipe:

Então entramos nesse processo por motivos históricos, então a gente estava lá desenvolvendo as cadeias de transformação, fazer produtos, e entendemos que é importante participar da cadeia completa, fecha o elo, fecha os elos dessa cadeia completa fazendo a revalorização, ou pelo menos contribuir pra mostrar, que é possível e que deve ser revalorizado esse material (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Uma das formas deste relacionamento ocorrer refere-se às parcerias estabelecidas com as organizações não governamentais, as quais, de acordo com os entrevistados, sempre estiveram presentes na vida da empresa. Felipe relata:

Eu acho que desde sempre desde a sua formação, porque a Braskem ela se forma em 2002, mas ela já era, já existia a OPP, já existiam na TRIKEM, já eram empresas que atuavam, no setor petroquímico a OPP eu tenho certeza que tinha atuações bem fortes antes de 2002, mas então eu tenho certeza que desde 2002, desde a formação da Braskem ela sempre teve relacionamento com ONGS, sempre. (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

A empresa utiliza as organizações não governamentais como meio para a consecução de suas práticas de responsabilidade social. Devido a seu caráter facilitador, as ONGs podem ser vistas aqui como artefatos de mediação entre o sujeito (empresa) e o objeto (prática de responsabilidade social), por ser por meio deste artefato que o objeto é transformado. Este entendimento está consoante com o papel das ONGs, nos projetos de desenvolvimento, conforme descrito por De Sardan (1995), como mediadoras e interlocutoras das comunidades, a fim de traduzir e atuar em diferentes linguagens.

Identificada a necessidade de estabelecer um relacionamento com os galpões de

reciclagem, a empresa buscou o instrumento através do qual a relação iria se estabelecer, qual seja, a parceria com uma organização não governamental. No primeiro momento, a empresa buscou, em uma instituição de ensino superior, o conhecimento técnico em reciclagem e beneficiamento de plástico, pois sua intenção primordial visava munir as cooperativas e associações selecionadas com tecnologia suficiente para a reciclagem e o beneficiamento de matéria plástica. Na percepção dos entrevistados, a escolha do primeiro parceiro foi mal sucedida, visto que ele só possuía a competência técnica, falhando na intenção de estabelecer um relacionamento com a comunidade:

Na assim, na década de 90 nós interagimos com a prefeitura [...] bom vamo faze alguma coisa com eles, não sei o que não sei o que lá, aí, bom então tá como é que nós vamos fazer, vamos escolher um galpão, e vamos fazer um piloto, e escolheram a Restinga, na Restinga fizemos um projeto que se eles atendessem aos cursos de capacitação a gente faria toda a melhoria na infraestrutura, requalificando a estrutura e ainda daria um refeitório, muito simples, e foi pra lá, esse é, foi o Carlos o Rafael, o professor Assis, todos do CEFEt técnicos, e ficaram lá 2 anos, 2 anos capacitando, ensinando, dando material, cuidado com segurança, tem que usar EPI, tem que não sei o que, vamos deixar de comer no lixo, nós fizemos o refeitório, vamos comer no refeitório, só que o que aconteceu, a liderança era fraca, né, e quando tu tem uma liderança fraca o tecido social não se fecha, não se une pra um propósito, fica disperso, a rotatividade é alta, [...] passamos 2 anos investindo lá, e perdeu-se tudo, tanto é que a unidade esta fechada hoje depois desistiram e tal, porque a gente não abordou do lado que tem que se inicia esse processo que é o Social (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Estes resultados revelam a tensão entre o objeto e o instrumento utilizado para sua transformação, ou seja, a outra entidade com a qual vinha desempenhando projetos até então. Segundo o entrevistado Felipe:

O CAMP sabia lidar com o tecido social né, que eu não tenho essa competência, os técnicos do CEFEt, não tinham essa competência, hoje o Carlos tem bem mais né, porque ele tá há muitos anos no CAMP, foi maravilhoso, sempre foi muito bom, muito legal [...] O CEFEt não sabia interagir com uma unidade de triagem né, se fez trabalhos né, isso foi na década de 90 ainda com o CEFEt, interagindo com as unidades de triagem, mas era uma competência técnica (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Ao considerar que os técnicos do CEFEt não possuíam capacidade de lidar com a comunidade, o sujeito revela que este, como instrumento de mediação, não estava adequado ao objeto. Artefatos ativam diferentes tipos de compreensão e de conhecimento (ENGESTRÖM, 1987). A compreensão e o conhecimento desta instituição não se adequavam à realização de um trabalho em cooperativas de reciclagem, devido à carência que estas evidenciavam quanto à estrutura de organização para atuação coletiva.

Além da inadequação do instrumento utilizado ao objeto, havia tensão entre os objetos da atividade. Existia uma contradição acerca do conteúdo do projeto, somente percebida na medida em que o projeto se desenrolou, quando os sujeitos notaram que o conteúdo planejado e a necessidade de execução não eram correspondentes. Em outras palavras, o projeto não obteve os resultados esperados, em decorrência da provável inadequação entre a necessidade dos galpões de reciclagem e aquilo que a empresa estava ofertando, bem como da evidente incapacidade das duas organizações (empresa e instituição de ensino) de interagirem com a comunidade de catadores.

Eu cheguei peguei 3 pessoas de lá, vamos fazer uma mudança a técnica, bah, reformamos, treinamento, refeitório, não adiantou nada, perderam tudo, porque não é mudança técnica é mudança social, aí foi o primeiro aprendizado, fomos aprendendo, aprendendo (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Neste momento, ocorreu a percepção de que a realização de um projeto no âmbito de reciclagem é mais do que oferecer aos indivíduos condições técnicas e financiamento para ‘pré-julgadas’ melhorias nos galpões. Lidar com a necessidade de mudança social, além do fornecimento de tecnologia, constituiu um desafio de aprendizagem para este sistema, ou seja, a tecnologia, por si só, como instrumento, não é suficiente para modificar a realidade e gerar aumento de renda e melhoria das condições de trabalho. Para Seppänen (2004), o desafio de aprendizagem é a concretização das contradições: aquilo que deve ser feito para resolver os problemas emergentes. A emergência destas duas tensões foi determinante para a análise do comportamento da empresa e dos resultados obtidos com os projetos. A primeira tensão foi resolvida com a substituição do instrumento e a segunda, com a modificação do conteúdo do projeto. A Figura 52 ilustra tais tensões, as quais são tratadas nas subseções seguintes.

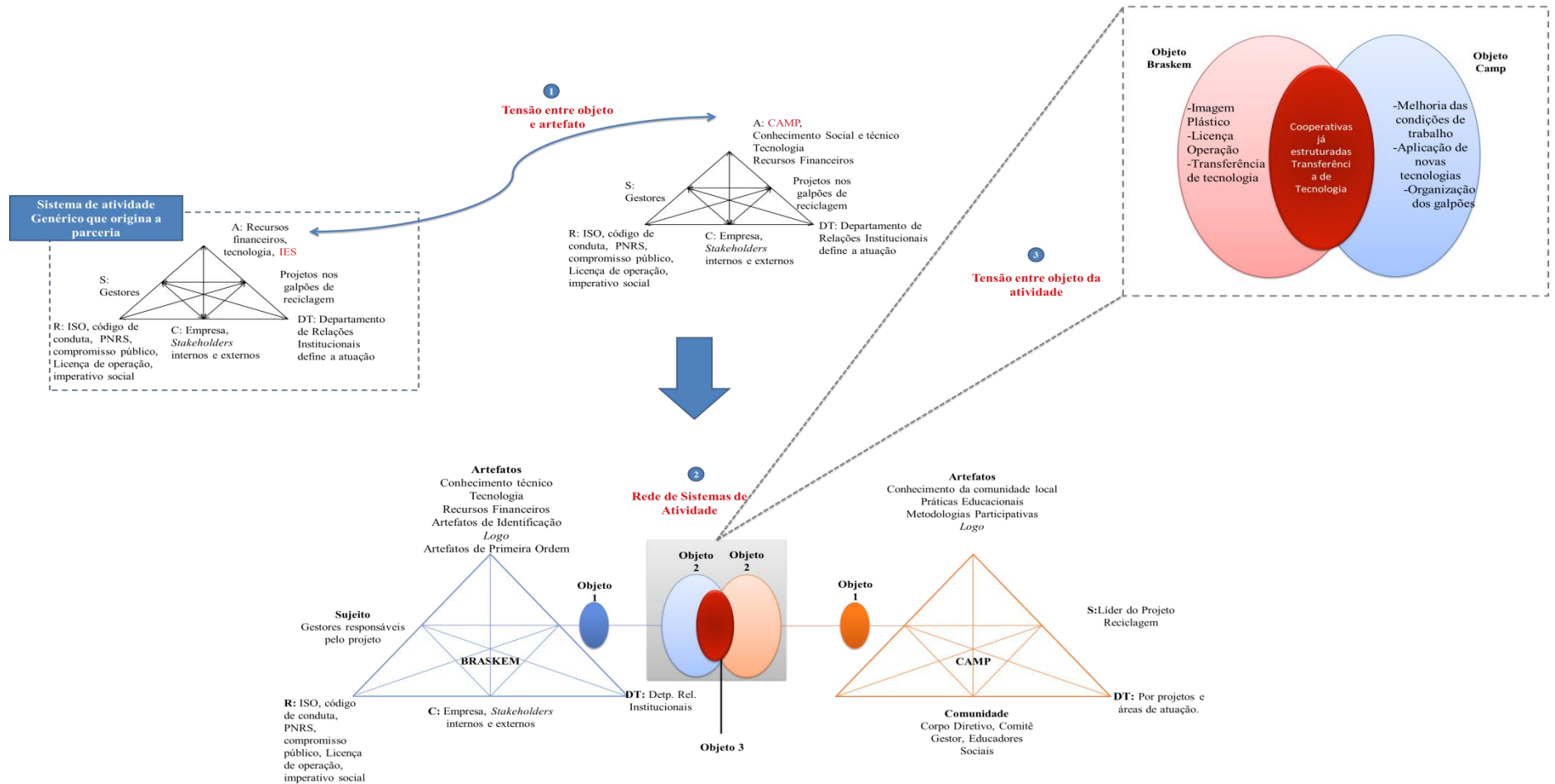


Figura 52 – Contradições e Tensões do Caso B
Fonte: Elaborada pela Autora

4.5.2 Compreendendo a formação do objeto da Atividade: Passando de Instrumento à Parceiro

O problema emergente da necessidade de obter conhecimento acerca da comunidade e da reciclagem foi solucionado pelo encontro de um parceiro que possui este conhecimento, ou seja, um artefato de mediação adequado à transformação do objeto. O estabelecimento de uma parceria com uma organização não governamental com tradição em lutas ativistas, em uma sociedade que, a princípio, possui restrições culturais à companhia em questão, foi considerada uma estratégia interessante para a obtenção da licença de operação. No entendimento de Burchell e Cook (2008), as companhias buscam aceitação social e legitimidade em parcerias com organizações não governamentais para o exercício de responsabilidade social corporativa. Este entendimento é percebido na seguinte exposição do entrevistado Felipe:

O que ficou extremamente positivo, de trabalhar com o CAMP, porque tinha a competência que a gente precisava numa Organização Não Governamental, que tinha habilidade, a competência do CAMP que que era, interagir com um tecido social né, mais complexo né, vamos dizer assim, esses tecidos sociais são muito complexos né (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

No que tange à compreensão das práticas de responsabilidade social da empresa, no setor da reciclagem, observa-se a utilização da parceria com o CAMP como um meio para a transformação do objeto, ou seja, das próprias práticas de RSC no contexto da reciclagem e na interação com os galpões.

Ao mencionar a capacidade da ONG em lidar com o que chama de “tecido social”, o entrevistado demonstra clara preocupação em buscar um parceiro com uma competência complementar, devido à necessidade de obter um conhecimento externo. Esse conhecimento externo refere-se a como estabelecer um relacionamento com a sociedade. Evidencia-se, mais uma vez, o caráter de elemento de mediação que a organização não governamental possui, ou seja, através dela a empresa estabelece relações com este tecido social complexo, do qual não possui aceitação, transformando, posteriormente, seu objeto. Destacam-se aqui dois aspectos: ao mesmo tempo em que a empresa revela sua incapacidade de, por si só, estabelecer um relacionamento construtivo com uma comunidade na qual desenvolve operações sociais, ela se mostra aberta e ciente da necessidade de buscar, nessa mesma sociedade, um entendimento e um conhecimento que possibilitem tal relação.

Em relação a este resultado, agrega-se a esta discussão a contribuição de Basu e Palazzo (2008), segundo os quais esse fato demonstra a busca pela legitimidade cognitiva,

quando uma empresa alinha suas ações às expectativas sociais. Ou, como Payne e Calton (2004) advogam, a ‘responsabilidade relacional’, como forma de se engajar com os *stakeholders* na busca da legitimidade social. Em outras palavras, a busca por legitimidade, manifesta na necessidade exposta em obter ‘licença de operação’, mostra-se como uma explicação para o processo de diálogo e escolha por parceiros sociais em suas atividades.

4.5.2.1 O objeto da atividade e a Formação da Parceria

O conceito de objeto guia a atenção para o que realmente acontece na cooperação. Conforme o entendimento de Engeström (1987), as atividades não existem nem se tornam organizadas sem a existência de um objeto. Aqui, o objeto é entendido como a parceria. O interesse reside em entender como seu conteúdo é construído e negociado pelos atores, em seus distintos contextos.

Ao direcionar o foco de análise para o sistema de atividade da empresa em sua concepção particular, a ONG é um artefato de mediação. Ao ampliar o olhar para as suas relações, em determinado contexto (no caso deste estudo, a reciclagem), ela passa a ser entendida como um sistema de atividade que estabelece relações com o sistema empresa, em uma rede em torno de um objeto comum. Este entendimento é ilustrado na Figura 53 e detalhado nas análises subsequentes.

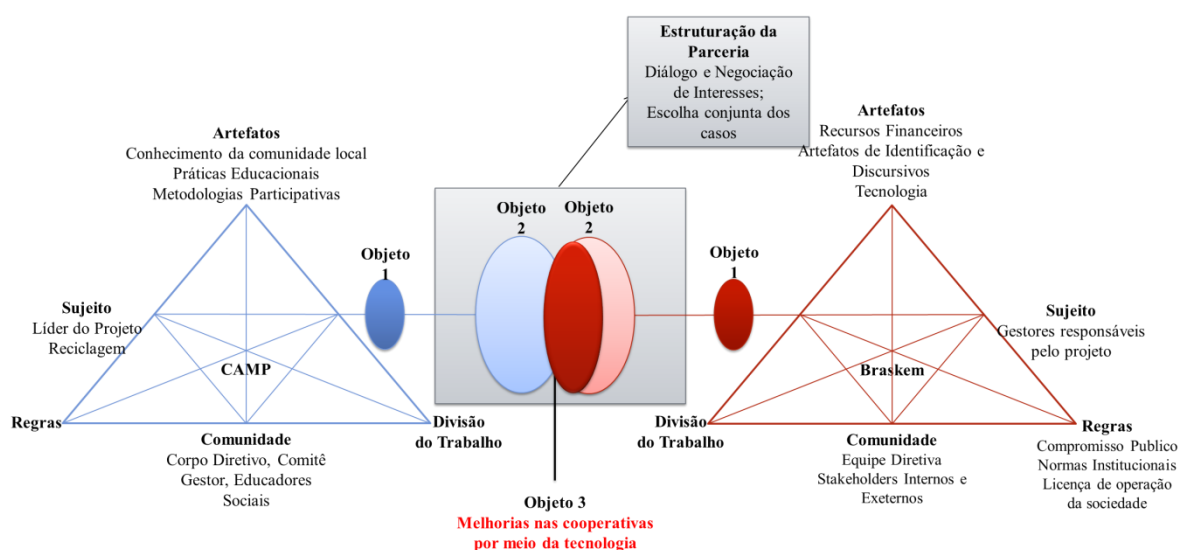


Figura 53 – Redes de Sistemas de Atividades: A parceria do CAMP com a Braskem

Fonte: Elaborado pela Autora

Atuando juntamente com o CAMP, a Braskem apoiou três galpões de reciclagem no desenvolvimento e na melhoria das condições de trabalho nas cidades de Nova Hartz, Dois Irmãos e Campo Bom, em um relacionamento mais ou menos duradouro e estável com essas comunidades. Ainda prestou apoio unicamente na forma de doação de recursos financeiros a outros galpões, no entanto essas demais iniciativas não foram bem sucedidas ou tiveram curto período de duração.

De maneira geral, a parceria foi estruturada por meio de projetos isolados:

Em cima de projeto, em cima de projeto, na realidade um pouco diferente, né, ãn, [...] era em cima do projeto da unidade de triagem, bom tem a unidade de triagem X, né, ãn, que o diagnóstico aponta que é possível trabalhar, né, então o que que é esse projeto, ahhh, vamos fazer tantas horas de capacitação, né vamos bota uma linha de beneficiamento de flexíveis, e vamos trabalha a questão de SSMA nesse ponto, isso é um projeto, bom isso aí custa tanto, carga horária, equipamento e tal, um projeto, papel. (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Muito embora os objetivos com a parceria sejam diferentes (a empresa visa à imagem do plástico, a ONG o apoio aos galpões de reciclagem), existem intenções similares entre os parceiros. Segundo o entrevistado Rodrigo, o objetivo da empresa com a realização destes projetos é:

Geração de renda para esses galpões, através da tecnologia, ou seja, é os dois viés ou 'vieses', não sei como é que seria a pronuncia correta, mas tem duas frentes, ambiental e social diminuição de volume de material plástico que vai pra aterros sanitários e aumento de renda, são bem claros os dois focos né (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

O motivo que leva a empresa à parceria refere-se à realização de práticas de responsabilidade social corporativa, vinculadas a seu produto. Como se percebe na fala do entrevistado Rodrigo, a intenção da Braskem está estritamente relacionada à imagem do seu produto. Em uma perspectiva ampla, ela está executando uma ação que visa à garantia de sua manutenção no mercado, em longo prazo, conforme evidenciado na frequente utilização do termo 'licença para operar' por parte do entrevistado Felipe. O trecho a seguir, retirado da entrevista de Rodrigo, salienta importantes aspectos acerca do que a empresa visa com a parceria:

Eu vejo que na Braskem, os projetos de reciclagem são mais focados no plástico, principalmente nas resinas termoplásticas que a Braskem produz [...] mas são mais focados nisso em incentivar a reciclagem de plásticos principalmente polietileno e polipropileno, ãn, e a gente enxerga que colocar tecnologia em galpões de reciclagem é uma forma de agregar, ãn, valor ao material deles, agregando valor ao material que eles tão reciclando, que eles tão triando tu esta também contribuindo para a geração de renda deles, riqueza deles né, ou seja tu interfere na renda de cada

trabalhador daquele galpão, simplesmente fazer a triagem tem uma renda, mas quando tu consegue colocar equipamentos, um aglutinador [...] toda uma linha de beneficiamento plástico ele vão aumentar e muito a renda deles com certeza em torno de 100%, ãnn, aí tu vai ver o seguinte, bom mas a Braskem tem lucro com isso? Não a Braskem não enxerga uma forma de negócio nisso, realmente não, até hoje não. As cooperativas não são clientes... Não. Fornecedores perdão. Não são e aí é que tá, aí eu enxergo por exemplo o Gerdau enxergando a unidade de triagem como uma unidade de negócio para eles, não é o nosso caso, a é realmente, ãn, mecenato, não sei como é que a gente poderia chamar, tu tá incentivando eles realmente, tu esta contribuindo pra sociedade, tu não esta pedindo nenhum retorno em termos de negócio com ele não, o nosso único objetivo é ter ãnn, em termos de imagem sim, é, de poder mostrar para a sociedade olha, estamos fazendo a nossa parte contribuindo com o social e o ambiental e de outra parte estamos mostrando para a sociedade que plástico não é um vilão, em termos de imagem do produto, então sim, a Braskem trabalha a questão da imagem dela enquanto entidade civil né dentro de uma sociedade com projetos ambientais e sociais e também junto à sociedade mostra, esse é um esforço muito grande da Braskem desde o momento que eu estou, mas cada vez mais ela vem se empenhando de uma certa sociedade que o plástico não é um vilão, que ele é totalmente reciclável (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Alguns aspectos desta explanação merecem destaque. A ideia de garantir a licença social para suas operações aparece, novamente, como mote principal de toda e qualquer prática de responsabilidade social que a empresa executa. Percebe-se a existência de paradoxos na fala do entrevistado. Primeiro, ele manifesta que a “*Braskem não enxerga como uma forma de negócio*”, para, após, afirmar o contrário: “*em termos de imagem, sim*”. O paradoxo é, no entendimento de Prenkert (2006), a presença de opostos, tensões e contradições. Ele é visto aqui como a manifestação de um dilema (ENGESTRÖM; SANINNO, 2011).

A empresa vê as cooperativas como um negócio, ao utilizá-las como veículo para ganhos de imagem corporativa. Este entendimento fica ainda mais claro devido ao fato de o caso das práticas de responsabilidade social com cooperativas de reciclagem ter sido premiado com o ‘*Top of Marketing*’, o que foi amplamente divulgado e comercializado pela empresa. Este fato foi um dos primeiros a ser mencionado na entrevista, tendo sido lembrado ao final dela. O entrevistado Rodrigo manifestou, logo no início da entrevista, que o a intenção da empresa com o prêmio era chamar a atenção da sociedade para o que pode ser feito na área da reciclagem:

Tu viu que a gente... não sei se tu chegaste a ver que nós temos o premio TOP de Marketing, Top sustentabilidade da ADVB, né, nunca foi o objetivo de ter o prêmio pra Braskem, nunca foi, o objetivo real foi a gente mostrar para a sociedade, pra esse mundo do marketing, que gosta desse tipo de premio, olha que legal isso aqui!! Olha como tem coisa bacana sendo feita, por que o pessoal não tá muito aí!! Não dá bola! (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Acrescenta-se a essa discussão a contribuição de Basu e Palazzo (2008), uma vez que a ideia de atribuir uma imagem positiva a seu produto ou, como diz o entrevistado Rodrigo, “limpar a imagem do plástico”, pode ser entendida como uma postura de justificação de sua presença na sociedade, pois evidencia a forma dominante com que usa o discurso para justificar suas ações (BASU; PALAZZO, 2008). Neste contexto, os gestores apresentam argumentos admitidos oficialmente em seus discursos corporativos em relação às iniciativas de apoio, como forma de evitar a desaprovação social: “*mostrar para a sociedade olha, estamos fazendo a nossa parte [...] mostrando para a sociedade que plástico não é um vilão*”. Nota-se isto claramente no título do projeto apresentado pela instituição “Caminhos da reciclagem: Um novo Olhar sobre o plástico” pela expressão de seu foco: “*Imagem do plástico junto a formadores de opinião*”, como mostra a Figura 54.

CAMINHOS DA RECICLAGEM: UM NOVO OLHAR SOBRE O PLÁSTICO

FOCO


Imagem do plástico junto a formadores de opinião

OBJETIVO GERAL

Mudar a **percepção** dos benefícios que o **plástico** traz para a **sociedade** a partir de uma perspectiva que conjugue a **dimensão econômica, tecnológica, social e ambiental**.

PÚBLICO

Professores de Escolas Particulares de Porto Alegre. Os principais educadores de crianças na faixa etária de 7 a 14 anos. **Professores são multiplicadores do conhecimento e potencialmente mobilizadores sociais**. Também destinado para outros formadores de opinião, como jornalistas e públicos de relacionamento.



Braskem
3

Figura 54 - Objetivos e Foco do Projeto
Fonte: Dados da Pesquisa

Assumido este objetivo, os artefatos utilizados na parceria, por meio dela e para sua construção também ganham esta orientação (Figura 55).



Figura 55 - Artefatos Utilizados pela Braskem
Fonte: Dados da Pesquisa

Mais do que a presença do logotipo da empresa, a mensagem “é impossível comemorar sozinho” mostra claramente a intenção de estabelecer uma relação de pertencimento, enfatizando, novamente, a orientação coletivista e a necessidade de estabelecer laços fortes com grupos de *stakeholders*. Neste caso, retoma-se o conceito de responsabilidade social corporativa de Nijhof e Jeurissen (2006), que a define como envolvendo principalmente a criação e recriação de um referencial compartilhado, interna e externamente, em relação a objetivos, atividades e resultados. Através das parcerias e da comunicação e de discurso corporativos, as empresas desenvolvem entendimentos compartilhados e uma espécie de ‘solidariedade’, a qual é vista como a origem de uma identidade coletiva (SEITANIDI, 2010) ou, tal qual manifestam Macpherson et al. (2010), como um artefato de identificação.

A Figura 56, mostra um importante aspecto da utilização dos artefatos discursivos e de identificação por parte da empresa e da ONG. Observa-se que, ao vincular o ‘logo’ da organização não governamental ao da empresa, inclusive o mostrando com igual destaque (ao lado, mesmo tamanho), busca-se dar um sentido de coletividade e divulgar objetivos comuns, como sendo um significado compartilhado pelos parceiros. A ideia de ‘*plástico reciclado, vidas renovadas*’ não é só da empresa, mas também da organização não governamental.



Figura 56 – Artefatos Coletivos
Fonte: Dados da Pesquisa

Os artefatos, de acordo com Engeström e Blackler (2005), mesmo sob a forma de objetos físicos, possuem um conteúdo simbólico. Consoante com este entendimento, Mehrizi, Noori e Shahali (2011) enfatizam que, por exemplo, o ‘logo’ de uma empresa, independente de suas cores e formas, pode estar relacionado com algumas ideias e valores que se deseja transmitir. Da mesma forma, tendo em vista seus aspectos simbólicos, os artefatos transmitem ideias e representam valores que podem não estar relacionados à sua forma física, (MIETTINEN; LEHENKARI; 2008). Eles possuem um conteúdo epistêmico que atua na manutenção de algum tipo de conhecimento, no tempo e no espaço (PELS, HETHERINGTON, 2002; MIETTINEN, LEHENKARI, 2008).

Conforme o entendimento de Austin (2000) e Austin e Seitanidi (2012), observa-se, a partir do estágio transacional, um movimento no sentido de uma coletividade, visto que o fluxo de recursos começa a ser bilateral e o engajamento entre os autores aumenta. Ao vincular os ‘logos’ conjuntamente, a ideia é de fornecer um sentido de coletividade, de parceria, haja vista que os artefatos de mediação também possuem o sentido de vincular relações institucionais específicas, entre e dentre organizações (ORLIKOWSKI, 2006).

Ressaltam-se alguns pontos de discordância entre o discurso da empresa e o que foi observado durante a realização da pesquisa, conforme evidencia o trecho da entrevista de

Felipe, a seguir reproduzido. No primeiro momento, o entrevistado Felipe argumenta que o diferencial da atuação da Braskem e os resultados positivos que ela alcança estão justamente no fato de ela não fazer dos projetos uma ação de imagem corporativa.

Então a minha visão é de longo prazo né, [...] a minha visão é de futuro [...] assim tu tem que te uma visão, né, e isso não atropela as pessoas, isso não é assim: ah vou chegar lá vou botar uma máquina, e os caras vão ganhar mais dinheiro e não sei o que, daí não dá nada certo, isso já tem *cases* que aconteceram isso né, a empresa quer botar sua placa, quer botar a placa, é projeto social, fulano de tal, e atropela né, é, esse, lidar com tecido social, é a própria palavra diz, é uma questão psicossocial, né, e normalmente as empresas, não tem esse viés, é o resultado pra amanhã, eu quero a minha marca exposta, né, não, nossa visão é tamanha, buscar as competências, olhar o grupo[...] Mas é muito do, vamos ter uma visão estratégica, vamos construir as coisas compatíveis com tecido social que nós estamos lidando, ah se eu quero produzir chinelo, eu compro uma máquina que eu produzo chinelo, é fácil, agora vamos mexer na realidade das pessoas, e a maioria das empresas quer, produzir chinelo, e botar a marquinha deles assim, a projeto social, chinelo pra todos.

Simone: Bom então, eu fui à cooperativa de Dois Irmãos e a marca da Braskem está lá também...

Tá lá, não, eu vou colocar... quer dizer... eu nunca vou deixar ele botar a minha marca, nunca, ela está lá, tudo, e eu ainda digo, eu quero o protagonismo disso, mas não atropelo, sabe eu tenho... eu tô... assim... protagonismo... É, até porque é inovador entende, esse projeto foi reconhecido pela fundação Getúlio Vargas, como um projeto inovador em tecnologia social, **eu quero esse reconhecimento, é claro, mas eu não vou atropelar ninguém para isso, entendeu**, não é, eu tô comparando com o chinelo, mas, eu não vou citar mas assim, existem projetos sociais nesse mesmo modelo, desculpa não é nesse mesmo modelo, nessa mesma área de atuação que tu chega, e foi um pouco que eu fiz, lá em 90 e poucos, mas eu nem pensava em marca na época, nem sabia que, eu inclusive eu era de outra área, não era essa área da Braskem, eu era de uma outra empresa então, é mudança técnica, foi o que eu te disse... (Trecho da Entrevista do Felipe, Gestor da Braskem).

No trecho transcrito da entrevista de Felipe, percebe-se claramente a manifestação discursiva de uma contradição sob a forma de dilema. De acordo com Engeström e Saninno (2011), os dilemas são expressões ou trocas de avaliações incompatíveis, quer entre pessoas, quer dentro do discurso da mesma pessoa, manifestados através da utilização de expressões vagas e hesitações, como “*por um lado... por outro lado*” e “*sim, mas*”. Em um discurso contínuo, um dilema normalmente é reproduzido por meio de negação ou reformulação.

Observa-se uma tensão entre “*eu não vou colocar a minha placa*” para “*eu quero esse reconhecimento*”. Manifesta-se ainda a provável confusão por parte do entrevistado, que por vezes interrompia, gesticulava, como se estivesse percebendo a contradição evidente em suas palavras. Posteriormente, o entrevistado esclareceu: “*diferente do que botar uma marca, botar uma placa e tchau! Né... Tem todo um trabalho do tecido social, nas pessoas, é um pouco da Braskem*”.

Acrescenta-se a essa discussão o entendimento de Fenwick (2010), o qual sublinha

que uma das importantes contribuições da CHAT reside na análise de como os aspectos materiais mediam a vida diária. Aqui, ao utilizar artefatos de identificação, que tanto reforçam sua imagem como socialmente responsável, a empresa media, produz e reproduz, para a comunidade, sua imagem como uma empresa responsável. Estes artefatos são entendidos como de primeira ordem (WARTOFSKY, 1979), pois são criados com o propósito de produção e reprodução bem sucedida dos meios de existência. Os conceitos e o discurso aqui são utilizados como elemento de mediação, o envolvimento na atividade coletiva tem este sentido. Em relação aos objetos materiais adotados para operacionalizar os projetos, ou seja, para o alcance dos resultados do projeto, a Braskem utiliza a transferência tecnológica aos galpões:

A gente enxerga que colocar tecnologia em galpões de reciclagem é uma forma de agregar, valor ao material deles, agregando valor ao material que eles tão reciclando, [...] quando tu consegue colocar equipamentos que, um aglutinador, toda uma linha de beneficiamento plástico ele vão aumentar e muito a renda deles (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

No âmbito da ONG, os artefatos utilizados na parceria são as metodologias participativas, as quais visam à integração e à criação de sentido compartilhado pelos indivíduos e, principalmente, à competência técnica e social. Outro meio utilizado foi o conhecimento de um dos envolvidos para traduzir as demandas das cooperativas, das ONGs e das empresas:

o CEFet não sabia interagir com uma unidade de triagem né, se fez trabalhos né, isso foi na década de 90 ainda com o CEFet, interagindo com as unidades de triagem, mas era uma competência técnica, aí quando o Carlos vai pro CAMP, ele agrega competência, lidar com o tecido social, que ate foi um dos primeiros, ãnn, uma das primeiras evidencias que a gente tirou, quando começamos a interagir com uma unidade de triagem, foi que o nosso problema muito mais era social do que técnico, foi rapidinho isso, tomei um projeto, assim, um projeto assim todo estruturadinho tomei um tombo, do primeiro ao quinto, né, porque não era técnico o problema, era social.(Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

Na afirmação “*não era o técnico o problema, era o social*”, observa-se, mais uma vez, a complexidade da questão da reciclagem como problema social, em que apenas uma organização não consegue, com seus esforços individuais, alcançar a solução para o problema, sendo necessária uma orquestração de fatores e atores. Neste caso, a competência técnica de um indivíduo especificamente tornou-se um mediador importante no processo de estabelecer uma linguagem comum entre ONG e empresa. Conforme advogam Rivera-Santos e Rufín (2010), um dos maiores problemas de comunicação deste tipo de parceria reside nas

diferenças entre os objetivos organizacionais e as características de ambas as organizações, sendo importante a utilização de ‘intermediários’ que atuem como tradutores. Como mostram vários estudos sobre os fatores de sucesso que regem parcerias sociais, a liderança é um aspecto muito importante. Na perspectiva entrevistados, o fato de o líder de reciclagem possuir a competência de lidar tanto com a empresa quanto com as comunidades constitui um grande diferenciador no estabelecimento da parceria. Acerca disso, o entrevistado Rodrigo pontua:

Aí tu tem as ONGs boas, então que já estou selecionadas, que fazem um bom trabalho, mas mesmo assim tu tem dificuldade assim, tempo de resposta de uma ONG isso eu acho que a principal diferença, o tempo de resposta dela e de uma empresa é muito diferente e às vezes a empresa não tem todo esse, esse tempo disponível e o recurso disponível, pra um projeto de longo prazo, as empresas querem resultados mais rápido, isso é um fato e as ONG'S não tem essa.. nem todas conseguem enxergar isso claramente então o projeto às vezes se arrasta e não dá... tem que ser mais rápido se entregou, é mais pontual e vamos adiante (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Um aspecto importante acerca da parceria entre CAMP e Braskem refere-se ao processo coletivo de escolha dos galpões de reciclagem a serem apoiados, embora a empresa ainda opte por investir apenas em grupos já estruturados e organizados. O entrevistado Rodrigo, em sua fala, fez uso da expressão “pelas mãos do CAMP”, para caracterizar este processo de escolha conjunta. Selsky e Parker (2005) mencionam que a negociação das práticas, mais do que valores e lógicas compartilhadas, é central para o sucesso de uma parceria entre atores. Esta atividade também pode ser entendida como parte de um processo decisório coletivo, em que as duas parcerias negociam interesses em função de um objetivo comum.

Ao ser questionado sobre o resultado dos projetos, de modo geral, o entrevistado Rodrigo explicou:

Com certeza, primeiro com Nova Hartz, depois com Campo Bom e com Dois Irmãos, foi alcançado ãn, mas se tu me perguntares lá na frente se eu tenho queixas... tenho ãn, foi muito lento, esse resultado foi muito lento, foram uns 3 anos aí pra mais, demorou muito pra.. [...] É aí é que tá são coisas assim que às vezes ãn, a ONG, não, como eles têm a sua realidade, os seus movimentos, o seu trabalho, por causa do pessoal que tá lá né, a gente não pode exigir tanto assim né, a gente não tá pagando a integralidade do salario deles, mas é, poderia ser melhor, poderia ser bem mais rápido (Fala do entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Durante o desenvolvimento da parceria, foi notada uma tensão iminente entre os parceiros, configurando-se para eles como um desafio de aprendizagem: o entendimento de ambos sobre o ‘tempo’ para a realização de um projeto. A duração de um projeto é definida

da seguinte forma pela empresa:

Todo o projeto é implantado e desenvolvido até que os cooperados ou associados tenham plenas condições de dar continuidade às atividades de forma autônoma. O prazo de implantação do programa, portanto, é determinado pelo seu próprio andamento, porque depende das características e da realidade de cada uma das associações e cooperativas e também do relacionamento com as respectivas Prefeituras Municipais na adesão a estes projetos (Documentos Institucionais).

Nesta mesma linha, o entrevistado Felipe manifesta:

Nós queremos fazer um projeto sustentável, que que é sustentável, eu faço uma ação, fazemos a mudança, monitora e gente, bacana, parceria, conseguimos, vamo adiante, não vou ficar pendurado, não quero que eles fiquem pendurados umbilicalmente, né e às vezes têm dificuldades, ah mas aquele projeto tá dando tão certo, ótimo que tá dando certo, e então deixa eles cuidarem da vida deles né, (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

A tensão reflete o movimento de uma parceria de longo prazo e de projetos previstos para o curto prazo. Sendo o financiamento um artefato coletivo da parceria, a contradição entre o curto e o longo prazo pode fazer emergirem questões relacionadas à durabilidade e à sustentabilidade do relacionamento, pois os recursos são finitos:

Mas mesmo assim tu tem dificuldade assim, tempo de resposta de uma ONG isso eu acho que a principal diferença, o tempo de resposta dela e de uma empresa é muito diferente e às vezes a empresa não tem todo esse, esse tempo disponível e o recurso disponível, pra um projeto de longo prazo, as empresas querem resultados mais rápido, isso é um fato e as ONG'S não tem essa... nem todas conseguem enxergar isso claramente então o projeto às vezes se arrasta e não dá... tem que ser mais rápido se entregou, é mais pontual e vamos adiante.(Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

O entrevistado Rodrigo manifesta a questão do tempo de resposta como um problema do relacionamento: *“se tu me perguntares lá na frente se eu tenho queixas... tenho [...], foi muito lento, esse resultado foi muito lento, foram uns três anos aí pra mais, demorou muito”*.

Ele argumenta:

O problema é que foi muito lento, levou muito tempo pra chegar lá, ãn e são essas coisinhas que a gente... Porque e tanto tempo né? Não foi um, nem dois anos, acho que dois anos foi o mais longo de todos né, tivemos problemas com a prefeitura também, claro, não é só um ou outro problema, mas a prefeitura também atrapalhou, não fazia a sua parte nas coisinhas que ela tinha que fazer, ãn, [...] , mas o ponto negativo é o tempo que se leva para chegar lá é um tempo muito longo, longo de mais assim, ele poderia ser bem mais curto, mas não é aqui uma crítica exclusiva ao CAMP. Não claro! O CAMP fez um trabalho muito bom, teve suas parcelas digamos assim, nesse tempo de não chegar (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

No entanto, o gestor do projeto da reciclagem afirma que o entendimento da ONG sobre o tempo de duração dos projetos é flexível, pois as mudanças não ocorrem no curto prazo: “*a gente acredita que não é de uma hora pra outra que a gente consegue fazer um trabalho*”. Ele complementa:

Acima da relação da ONG com a empresa privada, uma coisa que causou estranheza principalmente para a empresa privada foram os tempos de cada ator entendeu, a ONG tem os seus tempo certo, aqui na equipe tinha eu o Henrique e a Suzi então a gente tá sempre com um nível de trabalho muito alto assim então nós tínhamos um tempo xis de fazer as coisas e a gente adequou esse tempo a necessidade que a empresa privada tinha de obter resultados, mas adequou dentro de uma normalidade, não de uma coisa que sairia de qualquer jeito entendeu, já quando eu encontro um parceiro de poder publico, os tempos são muito diferentes são muito mais demorados e a empresa privada sentiu muito essa questão de como se adaptar ao tempo (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Ao serem questionados sobre o papel da empresa na parceria, ou seja, sobre a divisão do trabalho na parceira (ENGESTRÖM, 1987), os entrevistados são claros em destacar que não é somente o de provedora de recursos financeiros, visto estarem os gestores envolvidos diretamente na execução e na operação. Mesmo tendo se desenvolvido em projetos, nota-se que há uma prática de envolvimento e de relacionamento subjacente ao processo de formação da parceria, em que se observa um diálogo frequente entre os atores.

Este entendimento é reforçado pelo entrevistado Felipe, que caracteriza a organização não governamental em questão como “*Parceiraço*”. A utilização deste adjetivo caracteriza a proximidade, até mesmo afetiva, entre os sujeitos, refletindo-se na divisão de tarefas e de responsabilidades na parceria, ou seja, na divisão do trabalho. A proximidade sinaliza, de certa forma, a divisão de trabalho igualitária entre os parceiros, a qual é negociada por meio de um diálogo constante. Esse processo é confirmado pelo processo decisório coletivo acerca dos projetos a serem apoiados, pela operação que é desenvolvida também coletivamente, pelo constante intercâmbio de ideias, opiniões e posições.

Pressupõe-se, portanto, a existência de uma forma avançada de engajamento que enfatiza a responsabilidade mútua, a partilha de informações, a transparência e o compromisso com a identificação de problemas e soluções (DESSEL; ROGGE; GARLINGTON, 2006; JOHANSEN; NIELSEN, 2011; MAKKI, 2012), emergindo como um modo mais próximo de engajamento e entendimento (BURCHELL; COOK, 2006). De forma geral, a estrutura da parceria é condizente com o estágio transacional de relacionamento, conforme sugerem Austin e Seitanidi (2012). Neste estágio há um fluxo de recursos bilateral e a criação de valor recíproco para os envolvidos, por serem projetos com objetivos claros,

atribuição de responsabilidade e programação de tarefas predeterminadas (AUSTIN, 2000). Esta estruturação está consoante com sua característica coletivista como comunidade portadora da atividade

4.5.3 O Conteúdo dos Projetos e Seus Resultados

A atuação entre o CAMP e a Braskem esteve baseada em quatro projetos de apoio aos galpões de reciclagem de Nova Hartz, Campo Bom, Dois Irmãos e Canoas, municípios localizados na região metropolitana de Porto Alegre. Esses quatro projetos foram divididos (estritamente para fins de análise) em duas categorias: a primeira, caracterizada como ‘abandono’, e a segunda entendida como ‘apoio’.

4.4.3.1 Abandono e não apoio: critérios de escolha e definição de stakeholders e projetos mal sucedidos

Um dos estágios do relacionamento dos atores foi aquele em que as definições e os termos da parceria foram negociados (BURCHELL; COOK, 2013) e tratadas as diretrizes para o apoio aos projetos. Um trecho da entrevista da educadora social Suzane explicita:

A Braskem ela faz uma parceria com as entidades essas, visando resultados específicos numa coisa chamada beneficiamento de plástico. Então o que que ela faz? Ela pega grupos já constituídos, fortes, com uma história... e diz, bom, esse grupo está pronto para fazer um processo novo, tá? Um processamento novo a nível de trabalho (Fala da Entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP).

O processo de escolha dos projetos a serem apoiados pela empresa é realizado pela avaliação dos grupos, dando-se preferência àqueles que já estão estruturados e organizados. O diretor da companhia assim expressou sua opinião:

Pessoas que aí entrava capacitação, técnica da capacitação em gestão, compromisso da comunidade e aí entrava o poder público, comunidade da volta e o próprio grupo, infraestrutura e questões de SSMA né, a gente avaliava esses quatro quesitos, bom dá pra entrar, ou não dá pra entrar? Bom não dá pra entrar né, porque o compromisso não é adequado, bom o que a gente faz, dá pra mudar a lideran.. Bom dá pra atuar na liderança, pra liderança desenvolver e esse grupo, chegar a um grupo que possa reter conhecimento? Não dá esquece, não entro, né e aí depois de todo esse processo, né, das mudanças necessárias pra fazer então aí um projeto completo, implanta-se agregação de valor, né que aí é uma maquina, aí tu vai conseguir que o grupo retenha o conhecimento pra agregar valor né, e ter uma renda de trabalhador da reciclagem, monitora 6 meses e deu, e sempre super tranquilo, eu não tô dizendo que sempre dá certo, né, mas esse é o desenho que a gente tem conseguido com mais

sucesso (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

É interessante notar, na fala do entrevistado, a expressão: “*esse é o desenho que a gente tem conseguido com mais sucesso*”. Evidencia-se nela que a definição de sucesso diz respeito aos projetos que dão retorno ao investimento feito pela empresa. Um dos casos analisados refere-se diretamente a esta questão: a empresa e a ONG selecionaram um galpão de reciclagem, na cidade de Canoas, para prestarem auxílio na reestruturação do grupo, porém o projeto não trouxe os resultados esperados e foi abandonado pela empresa:

Ficamos muito tempo nas mãos do CAMP indo, seguindo um caminho que ele achava que era melhor, claro com as nossas contribuições os nossos apertos, digamos assim, e Sapiranga não decolou. Bom Sapiranga é um projeto fracassado vamos dizer assim. Uhum.. Canoas, Canoas também é um projeto que não é digamos a gente não pode dizer que teve sucesso, também foi com o CAMP né, Canoas foi um projeto que não aparece na tua listagem... Canoas vem logo a seguir, que foi a colocação de apenas um aglutinador, um equipamento simples, 20 30 mil reais, hoje seja 30 mil reais esse equipamento, e aí nos temos uma dificuldade que é fazer Canoas operar com a cidade de Esteio, com o galpão de reciclagem de Esteio, é uma iniciativa do CAMP também é uma diferenciação é um projeto diferente de colocar, de fazer esse trabalho em cooperativa, em sistema de cooperativa... Sistema de rede, mas isso é difícil e nós então vamos lá fazer esse projeto e aí já começam as grandes dificuldades colocar esse galpão onde? Qual o galpão? Aí escolhemos, foi escolhido lá um galpão da Matias Velho, teve lá seus vários problemas, problemas de elétrica,.. foi reformado o sistema de energia elétrica, por fim estava operando, colocamos esse plano em operação, e aí começa os outros né, quem vai operar, pessoas pra operar, aí começa da logística porque ele era um galpão um pouco afastado e os outros galpões tem que ir lá levar, em fim não deu muito resultado, não deu muito certo e aí também das mãos do CAMP nós ãnnn, eles nos dizem que olha vamos tirar aquele equipamento de lá da Matias velho e vamos passar pra outro lado pra outro galpão, que lá tem bons resultados e realmente aquele galpão de Canoas tinha um bom trabalho, concordamos, começamos com outro problema lá que foi o sistema elétrico, e aí a prefeitura não conseguiu ajudar, RGE também não conseguiu ajudar, em fim, então nós não conseguimos colocar sistema elétrico pra fazer funcionar o equipamento até hoje! Então assim foi, é um, ali a gente ficou um pouco aborrecido assim porque, não andou, parou,táate hoje parado o equipamento e enfim, é uma pena né, caminhão parado não ganha frete, é aquela velha história, então o equipamento esta lá parado ate hoje, um aparelho que poderia esta operando em outro galpão, ãn, já tivemos conversa com o CAMP e tal, e fica nessa, tá, vamos tirar e no fim não sai, porque que não sai, também não estou entendendo, mas esta parado, ãn, já se falou de novo, o próprio pessoal da Matias Velho quer de volta, esses tecidos sociais são complicados... (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

A informação sobre projetos mal sucedidos também consta do relatório da empresa. O projeto de Canoas foi classificado como ‘*não satisfatório*’, sendo explicado que o equipamento comprado seria deslocado para a cidade de Guajuviras, dando início a um novo projeto, sendo, portanto, abandonado o apoio ao grupo canoense. Sob o ponto de vista da educadora social envolvida no projeto:

Braskem financiou um projeto há três anos numa região aqui da grande Porto Alegre que é Canoas tu conhece, então assim lá foi uma experiência que a Braskem investiu em recrutamento em capacitação, técnicos e tudo mais, e foi um projeto que deu quase nenhum resultado então a preocupação deles é saber o porque que este resultado não foi o que eles esperavam, bom mas o que que eles esperavam? Eles esperavam comparando com outra coisa, eu sempre digo que existem dois conceitos de sucesso, o sucesso quando tu comparas com outro algo ou alguém, ou o sucesso quando você compara consigo mesmo a questão da superação, então se comparado ao outro projeto que eles investiram que foi em Dois Irmãos, eles ficaram frustrados, por quê? Porque é outro grupo, outra realidade, outro perfil de liderança, outro perfil de população e inclusive de historia, grupos com historias distintas. Então frustrados porque não deu certo, quer dizer, efetivamente não deu certo porque não deu um aumento da renda como eles esperavam. Eles não passaram a dar retorno do investimento do ponto de vista de beneficia o material que tinha, e aí o que a empresa faz, bom onde foi o erro, então você aponta algumas visões e a empresa começa... [*para, gesticula*] A empresa privada tem esta característica... [*para, gesticula*] Bom, eu não quero mais cometer este erro... Então ela quer acumular este conhecimento através da experiência entre erro e acerto, para não cometer o mesmo erro duas vezes, o que esta correto né, então neste caso de Canoas então o que a gente enquanto grupo enquanto ONG que esta assessorando tudo isto enxergamos que o diferencial é que um projeto era um grupo especifico e o outro financiou quatro grupos e quis forçar para que os quatro grupos trabalhassem juntos, não rola, imagina se você é sócio de uma empresa com quatro irmãos e eles dão um jeito de brigar, imagina quatro grupos diferentes, então a coisa é assim o, é quase obvio mas foi uma tentativa, que obviamente ficou frustrada, então assim é isto a empresa ela acompanha e quer assim verificar os resultados porque afinal de contas ela não vai investir em algo que não de retorno (Fala da Entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP).

Pelo trecho transcrito, nota-se claramente, quer pelas pausas, quer pela conclusão, que a entrevistada manifesta que o financiamento do projeto foi suspenso por não ter havido o retorno que a empresa esperava. O conhecimento a que ela se refere, trata-se da opção por apoiar grupos já constituídos, nos quais a chance de sucesso é maior. Estes projetos são tratados pela companhia como *business cases*. Os casos de negócio não representam necessariamente algo ruim, pois são parte importante do processo de sensibilização das companhias para os assuntos relacionados à RSC. É necessário, no entanto, considerar que o caso de negócio molda não só a escolha de questões ou de componentes relevantes, mas também o próprio discurso que delinea os limites da RSC, como quem serão os *stakeholders* e quais questões receberão atenção (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005). Para Blowfield e Frynas (2005), a participação no discurso de RSC é disciplinada pela necessidade de usar linguagem e modos de pensamento aceitáveis pela comunidade empresarial. Estes modos de utilização da linguagem, para alcance dos objetivos pretendidos das atividades de RSC, a torna um artefato de mediação.

Esta escolha e a ideia de *business case*, no entanto, não estão presentes somente no âmbito da empresa. Apesar do fato de a ONG declarar que está disposta a auxiliar toda e

qualquer comunidade que manifeste o desejo de desenvolver um trabalho social, a ‘declaração de fracasso’ é percebidamente evitada pela ONG. Além disto, a ONG manifestou-se contrária à pesquisadora entrevistar os gestores da cooperativa em Canoas. O entrevistado Rodrigo explicou: “*Canoas foi um projeto, mas provavelmente não aparece na tua listagem*”. Ao escolher grupos ‘já constituídos’, ‘fortes’ a empresa limita seu raio de atuação, restringindo-se ao apoio a grupos que já possuem uma estrutura de atuação coletiva:

É a gente aprendeu isso, mas a gente não entra, quando não esta muito clara isso para aquela comunidade de reciclagem a gente nem entra, a gente entra exatamente com esse objetivo, nós vamos te apoiar com estrutura, ou com recurso para a capacitação, em fim é isso que a gente faz isso têm que ficar muito claro para eles, quando não tá, eles tão em confusão a gente não entra, porque vai dá confusão, então, avaliar o grupo, é esse é um aprendizado que a gente teve muito forte, tem que avaliar o grupo antes de entrar (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

A escolha de grupos fortes e constituídos pode ser entendida como de baixo risco em relação aos resultados a serem obtidos pela ação social realizada. Vinculada à necessidade de estabelecer um relacionamento positivo com a sociedade, a opção por grupos fortes e organizados aumenta as chances de sucesso, o qual garantirá a imagem positiva da empresa perante a sociedade. Esse entendimento é percebido tanto na escolha dos projetos que foram apoiados e que são detalhados a seguir (nenhum com problemas de formação de grupo), como na fala do entrevistado, segundo o qual, de outra forma “*vai dar confusão*”:

Não é tão simples, ó o projeto, esta aqui o projeto, esta aqui as maquinas então vamos entrar. A gente aprendeu que não funciona assim, a gente já sabe, faz parte do aprendizado ãn, então não tem um pacote pronto, não tem uma receita de bolo pronta, tá, aqui vamos fazer! Tá aqui, eu vou te dar 300 mil reais em equipamentos, ou 100 mil reais em equipamento e vamos colocar e vai dar certo! Não, tem muitas coisas que precisam ser averiguadas né, é a estrutura do galpão, é a liderança é o sistema de trabalho deles em grupo é a relação com o poder público daquela cidade, eles tem que se relacionar bem com o município se não, não adianta nada, tem muitas questões envolvidas, a questão de um técnico de eletricidade, outras questões né, de infraestrutura, em fim, então não existe uma única ou duas coisas que respondeu, e vai lá toma aqui o equipamento e vamos sair operando, não da, a gente já aprendeu que não da, (Fala do Entrevistado Felipe Gestor da Braskem).

Então nós vamos jogar e construir um galpão de reciclagem modelo, isso é uma baita boa intenção, e daria pra fazer, da, da pra fazer, vamos colocar um galpão de reciclagem modelo com tudo que já se aprendeu tanto DMLU, a sociedade toda já aprendeu, o melhor sistema pra chegar ao caminhão, pra tomar o material, pras pessoas trabalharem estou aqui fazendo um projeto. Claro! ãn, tu coloca esse recurso todo lá, tu, vai dar problema, tu vai dá com os burros n’ agua, ou seja tive boas intenções, mas não vai ser bem assim, então esse é um outro aprendizado, tu precisa ter um aprendizado junto com aquela comunidade já existente, não adianta querer o pacote pronto né, não tem como, tem que fazer o trabalho em conjunto com a comunidade já existente, um grupo já existente, um grupo já atuante, uma boa

liderança com alguns pré-requisitos, esse é um outro grande aprendizado (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

É interessante que o entrevistado caracteriza a ação de apoio a grupos que possuem uma estrutura já organizada como ‘boa ação’, ‘boas intenções’. No entanto, ao optar por este critério, provavelmente a empresa deixa de apoiar grupos mais carentes:

A gente conheceu lá, vou te dar um exemplo, mas sim é fato, ãn, eu concordo contigo, existem unidades de triagem que às vezes tão, bem ruizinhas, que eu não vou me aproximar, não é eu Rodrigo, mas a Braskem não vai realmente fazer nada, porque é muito difícil, vai ser penoso, os resultados não vão ser bons, ãn, vou te citar um exemplo, a gente conheceu um pessoal lá em Canoas que agora eu esqueci o nome porque faz muito tempo, foi lá em 2010, ãn, esse pessoal trabalhava, fazia triagem, nas piores condições que tu puder imaginar, mas ele tinham umas características, era um grupo coeso, um grupo unido e um grupo, ãn, que estava assim funcionando na necessidade, eles trabalhavam dentro do, do lixão lá de Canoas, eu esqueci o nome do grupo e esqueci o nome do local. Eu me esqueci, realmente eu me esqueci. Lá em Canoas tinha um lixão, não sei se ainda, acho que pararam, eles não podem mais triar agora é tudo lá com... É acho que não.. ãn, eu fui até lá, umas 2 ou 3 vezes, porque CAMP queria muito que a gente conhecesse, o CAMP queria muito que a gente fizesse alguma coisa lá com eles, exatamente por essa questão, eles estavam realmente necessitados de tudo, de tudo, eles não tinham um galpão, eles tinham um telhado sob o qual eles ficavam, eles não tinham banheiro, eles não tinham refeitório, o refeitório deles era uma pecinha ali, que eu acho que foi uma guarita assim que eles guardavam as coisas deles, e ali esquentavam alguma coisa, mas eles não tinham 4 paredes, eram 4 pilares e um telhado, então eles ficavam trabalhando em baixo, de onde é que vinha o material deles, todo o lixo da cidade era levado lá para esse lixão e eles iam lá no meio selecionavam e traziam pra cá pra terminar a triagem, realmente uma condição muito ruim, e a gente pensou que poderia fazer alguma coisa, mas aí gente desistiu, porque era muito complicado, foi junto com a prefeitura, junto com o CAMP, nos decidimos então o ideal seria que eles fossem para outro lugar, e foi o que aconteceu, uns foram trabalhar em outros galpões” (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Percebe-se que, ao desclassificar o grupo da rede de *stakeholders* formada, ambos os atores estão necessariamente o desconsiderando como uma parte interessada, ou como uma entidade digna de apoio. Estão retirando este grupo da comunidade que partilha o mesmo objeto da atividade (ENGESTRÖM, 1987, 2007), principalmente quando expressam que a “Braskem realmente não vai fazer nada”.

4.4.3.2 Escolhendo os melhores e a garantia do sucesso

Considerando o critério da empresa de apoiar apenas grupos que já possuem uma estrutura organizacional de atuação coletiva, foram selecionados três casos: COOPERVALE –

recicladores de Nova Hartz; cooperativa de reciclagem de Dois Irmãos; a cooperativa de reciclagem de Campo Bom. Estes três projetos foram desenvolvidos pelo CAMP logo após o projeto em parceria com a Braskem. De posse do conhecimento e da metodologia participativa do primeiro caso, os novos projetos foram desenvolvidos com a ferramenta de mediação já ressignificada.

Nova Hartz : A Coopervale

O projeto foi escrito e apresentado pelo COL – Circulo Operário Leopoldense que, desde o ano de 2002, abriga o Fórum dos Recicladores do Vale dos Sinos. Neste mesmo ano, o grupo de Nova Hartz, que realizava a triagem e o enfardamento de seus materiais, foi contratado para fazer a coleta seletiva na cidade.

A COOPERVALE – Cooperativa de Recicladores Nascente do Vale corresponde à antiga Associação de Recicladores Nascente do Vale, no momento da aprovação do projeto, em 2009. Segundo a gestora da cooperativa, a passagem para uma estrutura de cooperativa organizada foi um processo simples: “*Simples! Simples... Foi bem tranquilo assim! O grupo estava disposto*”. A COOPERVALE nasceu da desintegração de um grupo anterior, da cidade de Sapiranga que, devido ao rompimento do contrato com a prefeitura municipal, ficara sem um local de trabalho. Conforme relata a gestora da cooperativa:

A gente trabalhou em Sapiranga de 2006 ate dezembro de 2012, aí 2012 a cooperativa rompeu contrato com a prefeitura de, por inviabilidades assim, do poder público mesmo né, começou a ficar difícil a estrutura né, em fim, e aí já começou a tratar o contrato com a prefeitura de Nova Hartz, só que daí tratar o contrato é uma coisa mais demorada né, tem um monte de burocracia e demos seguimento na verdade no mesmo trabalho, ãnn, lá que a gente já tinha em Sapiranga, o mesmo trabalho começamos aqui também, iniciamos do zero, o grupo estava, todos desativados né, aí chamamos o que deu de gente que já era da antiga cooperativa, já tinha uma historia de trabalho aqui dentro da usina e que tava ainda desempregado, ou que tinha disponibilidade, que queria voltar né, [...] Assim ó acho que na época a gente iniciou com umas 10 pessoas assim no total que era 18, né, mas 10 desses 18 então já era o grupo antigo né, (Fala do Entrevistada Fátima, Gestora da Cooperativa de Nova Hartz).

A cooperativa originou-se de habilidades e conhecimentos já existentes na comunidade, característica de uma empresa de base local (PEREDO, 2003), pois, quando da fundação da cooperativa, a grande maioria dos cooperados havia atuado anteriormente no grupo que fora desfeito na cidade de Sapiranga. Apesar de muitos já possuírem conhecimentos específicos referentes à reciclagem, o mesmo não ocorria em relação à

mentalidade de ação coletiva. A própria entrevistada explicou: “*eles têm certa dificuldade... assim... de entender realmente o cooperativismo*”:

Mas é bem tranquilo assim né, embora o pessoal aqui precise bastante de capacitação, poucas pessoas assim, mesmo as pessoas que já trabalhavam na outra cooperativa também, eles tem uma certa dificuldade assim de entender realmente o cooperativismo (Fala da Entrevistada Fátima, Gestora da Cooperativa de Nova Hartz).

Este fato foi notado durante o acompanhamento das atividades do educador social e do líder do projeto de reciclagem, na cooperativa. Falta aos indivíduos o entendimento de que o trabalho é essencialmente coletivo e cooperativo. Mesmo sendo notório a todos que não há a figura do ‘proprietário’, o grupo ainda não alcançou o estágio de ressignificação de seu trabalho.

O objetivo central do projeto era que o grupo recuperasse o processo de beneficiamento de plásticos, parado devido à depreciação dos equipamentos. Ele propunha, além da recuperação da linha de beneficiamento, garantir maior qualidade para o produto final. Apesar de o projeto Braskem ter sido aprovado em 2009, sua execução começou somente no ano de 2010.

Nova Hartz foi o primeiro a ficar pronto, sucesso Ok, funcionando muito bem, ãnn, Nova Hartz teve os problemas dele lá com FEPAN problemas com a prefeitura em fim, parou um tempo, mas voltou, não ha digamos, nenhum problemas, esta tudo OK, funcionando direitinho, o recurso que a Braskem repassou para o CAMP que foi transformado em equipamentos deu certo, é a inserção de tecnologia naquela unidade de triagem de Nova Hartz que tem hoje retorno pra todos, pra sociedade, pro meio ambiente, pra eles, pros trabalhadores, gera renda e gera redução de volume, foi o primeiro a ficar pronto, sucesso! Foi o nosso grande *case* durante um bom tempo, agente conseguiu ate levar o vice presidente da Braskem para ir lá conhecer, porque pra Braskem isso era novo também, é quando a gente fala em transferência de tecnologia para galpões de triagem (Fala do Entrevistado Felipe, Gestor da Braskem).

O projeto visava, portanto, fornecer ao grupo tecnologia específica para beneficiamento do plástico e a mudança social (que ocorreu tangencialmente) não constituía um de seus objetivos. A falta de uma mentalidade coletiva por parte dos indivíduos é, de certa forma, aceitável, visto que não era objetivo do projeto fornecer noções de empreendedorismo e de cooperativismo.

As atividades de formação foram acompanhadas e observou-se que a cooperativa está em um estágio muito incipiente. O treinamento passado pela ONG, como instrumento para a transformação da realidade vivenciada por estes trabalhadores, intenta fornecer à cooperativa

ferramentas gerenciais para o aprimoramento dos processos de trabalho. Devido ao fato de a grande maioria dos trabalhadores possuir larga experiência em reciclagem, não foi necessário o treinamento do processo de trabalho em si. A seguir, se reproduz um trecho da fala do entrevistado Henrique que vai neste sentido.

Na verdade, Nova Hartz tem um histórico um pouco diferente, porque Nova Hartz tem aquele espaço que chama de usina de triagem, era um outro grupo que fazia parte, esse grupo, por outras razões que a gente desconhece, saiu, essa cooperativa que hoje está lá assumiu, porém manteve algumas pessoas do grupo antigo. Houve um incidente lá que foi um incêndio, então queimou parte da área de produção que tá ocasionando uma série de problemas e o grupo faz parte de uma cooperativa, porém não tem entendimento nenhum sobre o que é cooperativismo ou fazer parte de uma cooperativa. Então, a gente tá tendo que trabalhar questões básicas de cooperativismo com eles, eles sabem triar, eles sabem separar material e fazer o trabalho deles, porém eles não sabem o que é uma cooperativa, decisão compartilhada, responsabilidade compartilhada, eles não tem noção disso. Então a gente tá tendo que pegar muito do início mesmo. Amanhã, pra ter ideia, vou ter uma formação com eles sobre o regimento interno deles, para eles entenderem o que é o regimento, o que está escrito lá, que tem algumas penalidades, que tem alguns direitos, eles não sabem disso. Eles ainda tem muita lógica de uma indústria, onde eles tem um patrão, um chefe. Eles trabalham nessa lógica. Até mesmo por estarem situados numa região que tem uma cultura um pouco diferente, uma região que tem essa cultura da indústria do calçado, onde a grande maioria dos trabalhadores teve sua formação dentro de uma fábrica de calçado onde tinha um supervisor, um superintendente e um patrão. Enfim, o que era determinado eles cumpriam e ponto final. Hoje, a gente tá tentando mudar essa lógica com eles, aos poucos, mostrar o que é o cooperativismo, das vantagens que eles têm no cooperativismo, das responsabilidades que eles assumem também. Então, eles estão num nível um pouco diferente, apesar do salário, do valor que eles conseguem, ser um valor considerável até que bom, eles ainda estão num nível de organização diferente. Tu pode perceber da questão de ele se reportar muito à Fátima, como se ela fosse uma supervisora, uma coordenadora. Tivemos problemas, vamos até a Fátima. Fátima, tem que resolver isso. Quando tu sabe que não. Tá numa cooperativa, bom, vamos sentar, parar e resolver. Ponto final. Então, isso que a gente tenta inserir aos poucos. Claro que é um processo longo. É o que eu falei, a gente tá falando de, aos poucos, ir colocando coisas às pessoas que elas nunca tiveram contato. Por exemplo, tem um senhor lá que tem quase 60 anos de idade e ele trabalhou a vida inteira com um chefe. Como vou dizer para ele agora que ele não tem chefe, que ele é o chefe dele? Ele tem a responsabilidade de cuidar do horário dele. É complicado para as pessoas. (Fala do Entrevistado Henrique, Educador Social do CAMP).

O entrevistado, educador social do CAMP salienta, em seu depoimento, o fato de os trabalhadores ainda não possuírem *uma ‘mentalidade voltada para o cooperativismo’*, visto que *“eles ainda tem muita lógica de uma indústria, onde eles têm um patrão, um chefe”*.

A mudança de lógica resulta de um processo de aprendizagem expansiva, através do qual os sujeitos envolvidos passam de uma camada interpretativa, para uma camada agentiva, que retrata os sujeitos como agentes que intencionalmente transformam suas atividades, ou seja, o sujeito não somente responde passivamente à sua interpretação do meio, mas também age, de maneira intencional e com o propósito de mudar e controlar suas atividades

(ENGESTRÖM, 2006). Dado que não há uma mudança no conceito do trabalho (rumo à coletividade), os indivíduos desta cooperativa ainda estão atuando em uma lógica interpretativa. Neste contexto, observa-se que o desafio de aprendizagem para estes indivíduos configura-se justamente em compreender o conceito de seu trabalho com estrutura coletiva.

O desafio de aprendizagem é considerado um ponto intermediário entre as contradições e as ações expansivas (QUEROL, 2011), é o que deve ser feito para a resolução dos problemas emergentes e alcançar o desenvolvimento do sistema de atividade como um todo (SEPPÄNEN, 2004; QUEROL; SEPPÄNEN, 2009). Enquanto este desafio não for solucionado pelos próprios sujeitos, não haverá expansão e, conseqüentemente, não ocorrerá a reconceitualização do trabalho.

A teoria da atividade sugere que a aprendizagem é uma mudança coletiva, tanto nos sistemas de atividade quanto que na rede de sistemas de atividade. Salienta-se, pois, que a resolução de um desafio de aprendizagem não é um processo *top down*, em que os interventores ou educadores sociais impõem uma nova estrutura à atividade coletiva. Mas, um processo que envolve a solução das contradições imersas no próprio sistema de atividade e o desenvolvimento tanto individual quanto coletivo (ENGESTRÖM, 1987).

Este projeto contou com a assessoria técnica de profissionais do Instituto Federal Rio Grandense, com *expertise* técnica em reciclagem de plástico. Tal assessoria foi utilizada como artefato de mediação na parceria.

Campo Bom: A COOLABORE

A cooperativa de Campo Bom apresenta um histórico completamente distinto dos demais projetos realizados no escopo de atuação dos projetos do CAMP com a Braskem. Esta cooperativa foi fundada no ano de 1994. Ela surgiu em consequência da crise que abalou a indústria calçadista, no estado do Rio Grande do Sul, no início dos anos 90, quando milhares de trabalhadores da região do Vale dos Sinos ficaram desempregados e economicamente desamparados. A primeira assembleia da cooperativa aconteceu em 5 de novembro de 1994, porém ela foi estruturada formalmente, em março de 1995, contando com trinta associados. A usina de reciclagem atende os serviços de limpeza urbana da cidade de Campo Bom, através de contrato com a prefeitura. A usina trata, além da triagem e do processamento de resíduos sólidos, do beneficiamento de material plástico. Atualmente, a cooperativa possui três

unidades: a matriz, na cidade de Campo Bom, e duas filiais localizadas na cidade de Novo Hamburgo. Contando com 120 associados, a COOLABORE recicla cerca de 60ton/dia de resíduos, a renda individual está em torno de 2000 mil reais por mês.

A COOLABORE possui, desde 2008, relacionamento com o CAMP como entidade isolada. O entrevistado Arnaldo, gestor da cooperativa, relatou que:

É que as cooperativas nasciam com uma vontade, a única ferramenta que tinha para trabalhar eram as mãos. Entendeu? E daí tinha uma procura de serviços, e daí apenas faziam com as mãos, e apenas sabiam trabalhar, né. E não tinham conhecimento administrativo, tinham nada de financeiro, então às vezes se viam atrapalhados, e até, roubados, né, por alguém. Então havia a necessidade de a gente começar a prender né, a administrar o empreendimento. Então a gente começou buscando assessoria pros empreendimentos, dando um pouco para mudar esse, essa forma que a gente tinha de se empregado, de ser dono do empreendimento. Então a maior dificuldade foi essa. De tu mostrar para alguém que, agora tu não precisa neh, marcar hora para ninguém, tu tem que ser independente. E a dificuldade foi essa, até tu começar a mostrar para a sociedade que era diferente. Era difícil. (Fala do Entrevistado Arnaldo, Gestor da Cooperativa de Campo Bom).

Este projeto não visa, portanto, à construção nem ao fortalecimento de um grupo de recicladores, nem mesmo à organização de um galpão de reciclagem. O financiamento do projeto CAMP-Braskem para a Coolabore tratou da instalação de uma nova linha de beneficiamento de plástico, visto que a antiga não supria as necessidades do grupo. Este projeto tem características essencialmente filantrópicas, em que uma empresa se utiliza de uma ONG para repassar recursos, sob a forma de práticas de responsabilidade social corporativa (KOURULA; HALME, 2008). Pela menção de que a “*Braskem deu o financiamento*”, percebe-se claramente que, na visão do entrevistado, há uma espécie de assistencialismo por parte da empresa:

Não queria só continuar dando prensa e continuar daquele jeitinho. Então assim, tem uma demanda de mercado, o que vocês podem ajudar? E nós apresentamos o plástico, o beneficiamento do plástico. Em vez de entregar pra outros pra lavar, nós pensamos em fazer nós mesmos e entregar para a indústria. Daí entrou a Braskem. Daí entrou a demanda, ela viu que a gente tinha quantidade de material suficiente para ter uma linha de beneficiamento, o mercado era viável economicamente, então ela fez o campo de estudo de viabilidade e, a partir daí, e depois eles financiaram o equipamento para a gente beneficiar [...] A Braskem deu o financiamento (Fala do Entrevistado Arnaldo, Gestor da Cooperativa de Campo Bom).

Sob a perspectiva da empresa, o entrevistado Rodrigo relatou que:

Campo Bom funcionou muito bem, Campo Bom foi uma linha completa, uma linha nova que foi instalada, eles já tinham equipamentos de beneficiamento lá, de lavagem de moagem, e agente substituiu todos os equipamentos, equipamentos

novos [...] com uma capacidade muito maior, que aumentou, e impactou diretamente na renda deles, a cidade tem toda uma estrutura, o galpão tem estrutura, funcionou muito bem todo o projeto, Campo Bom eu diria que do início ao fim foi o melhor resultado (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Destaca-se aqui um trecho específico da fala do entrevistado: “*Campo Bom eu diria que do início ao fim foi o melhor resultado*”. São inegáveis a estrutura, tanto física quanto organizacional da cooperativa, e a organização de todo o seu processo de trabalho. No entanto, ao lançar o olhar sobre a história dessa cooperativa, verifica-se que este grupo, ao início do projeto, já era um grupo estruturado, com competência técnica e equipamentos (embora defasados) para um processo apurado de beneficiamento, havendo diálogo frequente com a organização não governamental que lhe forneceu as competências sociais para a atuação coletiva mínima. A COOLABORE, em relação aos demais projetos, é realmente um caso de sucesso, entretanto muito deste sucesso deve ser creditado a fatores anteriores ao investimento da iniciativa privada. Ainda convém ressaltar que a ideia de sucesso atribuída ao projeto é uma ideia de ‘sucesso empresarial’, valorizando o retorno econômico, a rapidez de obtenção dos resultados, ou seja, algo próximo do funcionamento como uma empresa.

Dois Irmãos: A Cooperativa de Recicladores de Dois Irmãos

A cooperativa de Recicladores de Dois Irmãos atua, há 21 anos, no município de Dois Irmãos, RS. Fundada em novembro de 1994, ainda sob a forma de associação de recicladores, contava apenas com cinco trabalhadores, reunidos devido à falta de oportunidades advinda da crise calçadista. A passagem de associação de recicladores para cooperativa de reciclagem ocorreu no ano de 2011. Atualmente, a cooperativa conta com 36 associados, reciclando uma média de 120 ton/mês, tendo uma renda individual de R\$1900,00/ mês. Ela também é responsável pela coleta de lixo seco e orgânico do município.

Este projeto assemelha-se ao anterior no que se refere aos objetivos e aos resultados alcançados. Trata-se de um projeto de financiamento da empresa, assessorado pela organização não governamental, para a substituição de equipamentos defasados e implantação de uma nova linha de limpeza e beneficiamento de plásticos flexíveis e rígidos, bem como de um novo *layout* de produção. O fato de o grupo já possuir uma estrutura de trabalho é reconhecido pelo entrevistado Felipe: “*nosso case é Dois irmãos, mas o case ele não é originário do projeto da Braskem, ele já tava num patamar bem diferenciado, só que nós fizemos foi, Puf, dar um salto neles*”. O entrevistado Rodrigo também destacou:

Dois Irmãos também já tinha um sistema muito bom, ãn, que já funcionava, a gente trocou a linha a gente otimizou a linha, o Carlos teve umas ideias bem interessante para melhorar o fluxo deles[...] De construir de fazer a saída do material daquele nível de cima para baixo, foi uma ideia do Carlos ou deles, sei lá, isso tudo vem a complementar aquilo que já existia, então alinha que foi colocada de tecnologia, foi uma linha, mais moderna, maior, melhor, e ãn, e com esses gargalos digamos assim, ãn, melhorou bastante o resultado deles, o trabalho deles (Fala do Entrevistado Rodrigo, Gestor da Braskem).

Sob a ótica do gestor da cooperativa:

Agilizou assim. Da Braskem nós ganhamos maquinário. Coisas que a gente levava tipo, quase uma semana para moer, beneficiar, hoje nós levamos três dias. Isso é um dos exemplos. E aí vai né, em termos de qualidade do produto também melhorou bastante (Fala do Entrevistado Antonio, Gestor da Cooperativa de Dois Irmãos).

4.5.4 Algumas Notas Gerais sobre o Caso A: Mr Hyde ou Dr Jekyll?

Para análise do caso envolvendo a Empresa Braskem e o CAMP é oportuna a utilização da metáfora de “O Médico e O Monstro” – clássico escrito por Stevenson, em 1886. O personagem principal apresenta dupla personalidade, ora apresentando-se como o médico, Dr. Jekyll, ora como o monstro, Mr. Hyde. O médico, Dr. Jekyll, é fisicamente atraente, inteligente, nascido em família abastada, possui prestígio social e reconhecimento profissional, conjunto de características que lhe garantem respeito e *status* social. Todavia, a manutenção destes atributos, que estão relacionados à garantia de um futuro íntegro e ilustre, faz com que Dr. Jekyll sufoque prazeres da vida mundana. Este embate entre seus desejos e a pressão por um comportamento que lhe garanta *status* social o leva a perceber: “ao começar a olhar ao meu redor e avaliar meu progresso e minha posição no mundo, já estar comprometido com uma *profunda duplicidade* em minha vida”. *A solução veio por meio de uma droga, capaz de trazer à tona uma segunda face, capaz de libertar o indivíduo destes padrões, permitindo-lhe desfrutar os prazeres da vida sem pôr em risco a imagem de prestígio do médico na sociedade. Assim, nasceu ‘O Monstro’, Mr. Hyde, como segunda personalidade do mesmo homem. Ele, no entanto, sendo de natureza instável e imprevisível e agora estando livre dos padrões sociais, “mantinha-se desperto pela ambição e estava alerta e pronto para aproveitar a oportunidade”* (p. 91). Todavia, uma vez que a forma monstruosa foi desperta, Mr. Hyde ganhou força: “enquanto no começo a dificuldade era livrar-me do corpo de Dr. Jekyll, ultimamente, de forma gradual, tal dificuldade definitivamente invertera-se” (p. 96). A ideia de Stevenson é que “em cada um de nós, há duas naturezas em conflito – o bem e

o mal. Durante toda a vida lutam entre si, mas só uma delas vencerá. Em nossas mãos está o poder da escolha. O que mais queremos ser, nós seremos”.

Pode-se relacionar a dualidade médico-monstro com o caso da Braskem e sua relação tanto com as comunidades que ajuda quanto com a organização não governamental. No primeiro momento, esta empresa poderia ser classificada como proativa, visto que as ações sociais que realiza, no âmbito da reciclagem, envolvem organizações que não são suas fornecedoras nem suas clientes. As cooperativas, como bem explicado pelos dois gestores desta empresa entrevistados, “*não são vistas como um negócio para a Braskem*”. Aqui o médico mostra sua face como indivíduo que possui *status* na sociedade e a ela se ajusta para obter prestígio, *status* e posição diferenciada.

Um olhar mais apurado permite observar que tais ações, realizadas para “limpar a imagem do plástico” ou, como se refere-se o entrevistado, “mostrar à sociedade que o plástico não é o vilão”, revelam um lado mais vil da companhia em questão. O que está em cheque aqui é a manutenção de sua existência, em um mundo cada vez mais consciente do problema ambiental, do qual seu produto é um dos responsáveis. Emerge então Mr. Hyde, para gozar dos prazeres da vida, (lucros maiores, legitimação de sua existência na sociedade), mascarado por sua face de ‘bom moço’ que desenvolve ações proativas. Ademais, o que pensar de uma companhia petroquímica que auxilia no apoio de pobres cooperativas de reciclagem? Tais cooperativas são conscientemente escolhidas por serem aquelas em que o sucesso das ações implantadas é maior. Representam investimentos de baixo risco que garantirão, como resultado, um relacionamento duradouro com a comunidade, sob a forma de aceitação e de licença de operação. Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que assina vultuosos investimentos para as cooperativas de reciclagem de plástico, a empresa em questão produz mais e mais resinas termoplásticas.

Essa dualidade reflete a tensão experienciada pelo sistema de atividade: ser uma empresa socialmente responsável, ao mesmo tempo em que obtém vantagem competitiva e lucratividade em suas operações. A manutenção da imagem de empresa socialmente responsável e preocupada com as comunidades em que atua se reflete na necessidade de adequação a um padrão social, de obtenção de um padrão social. No caso do Dr. Jekyll, constitui o padrão de *status* e poder que a sociedade lhe confere.

Há um diálogo que se estabelece entre empresa e ONG. Dois dos principais interesses empresariais são: estabelecer uma via de mão dupla e construir um bom relacionamento com formadores de opinião, para assim mostrar à sociedade que as resinas termoplásticas produzidas não causam tantos problemas ambientais, como ocasionalmente se pensa.

Outrossim, a ONG, no caso descrito, também aparece com sua face de Mr. Hyde, pois pela parceria e pela vinculação com uma empresa de grande porte, seus projetos obtêm legitimidade social e financiamento. Assim, como esperado, os projetos apoiados pela Braskem são tidos como ‘cases de sucesso’ para ambos os atores.

A lacuna entre os objetivos idealizados pelo projeto e os alcançados é, muitas vezes, minimizada com o auxílio de meios ‘retóricos de financiamento’, fazendo com que o objetivo da cooperação se torne mera legitimação de qualquer ação, como se tivessem sido cumpridos os desejos expressos na política (MOSSE, 2005, 17). Um bom projeto não é somente aquele que consegue resolver problemas sociais, mas aquele que conta com maiores recursos financeiros e materiais implantados. Ou seja, é aquele que se ajusta ao padrão social, ao *status* garantido pelo benefício econômico.

Seja Mr. Hyde ou Dr. Jekyll, a questão subjacente ao caso é que, apesar de haver um diálogo fortemente estabelecido entre empresa e organização não governamental, e mesmo sendo reconhecido que estes atores possuem lógicas de criação de valor distintas (BRYSON, CROSBY; STONE, 2006), a relação primária é de base econômica (BANERJE, 2008), manifestando uma postura bastante tradicional em relação à sociedade e à empresa.

Sobre a parceria em si, é oportuno trazer para esta discussão a contribuição de Burchell e Cook (2013). Eles analisam três áreas de transformação pelas quais passa um relacionamento: transformação dos motivadores do processo; mudança nas formas de engajamento; mudança nos termos de engajamento. Na parceria entre Braskem e CAMP, esses três estágios podem ser também entendidos como os três desafios de aprendizagem através quais os atores transformaram o objeto da atividade, tendo em vista que a mudança e a aprendizagem em uma relação de cooperação estão intrinsecamente relacionadas com as diferentes trajetórias de desenvolvimento da atividade (ENGESTRÖM, 1987).

O relacionamento destes atores nasceu a fim de a companhia obter a licença de operação, por meio da implantação de práticas de responsabilidade social corporativa. Este desafio, focado na mudança técnica, foi dado na transformação dos motivadores da parceria. Mudança nas formas de engajamento ocorreu mediante a percepção de que os projetos de mudança técnica carecem, antes de tudo, de fortalecimento da estrutura social do grupo, despertando a necessidade de um parceiro com a capacidade de lidar com os galpões de reciclagem. Houve assim a transição para a aprendizagem conjunta; a migração de um entendimento mais complexo para o entendimento do outro, desmistificando a metáfora do inimigo; as adaptações culturais para o engajamento (BURCHELL; COOK, 2013). Este é o estágio mais longo do relacionamento. Posteriormente, ocorre a mudança nos termos de

engajamento, estágio em que, dados os problemas enfrentados em algumas comunidades de reciclagem, surgem limitadores do entendimento sobre quais grupos serão atendidos e de que forma e se estabelece o período de duração dos projetos. A transformação do objeto parceria passa, portanto, pelos três estágios, havendo alteração significativa dos meios e dos fins da parceria.

Os objetos não são estáticos, eles demonstram características dinâmicas, ao longo do tempo (ENGESTRÖM, 1997, 1999a; FOOT, 2001), mostrando que o motivo original, que guia e orienta a atividade, sofre distintas influências através das quais ele se reconceitualiza, se ressignifica e evolui. A compreensão de que o objeto da atividade é mutável permite a constatação de que tanto o objeto em si (parceria) quanto os motivadores foram modificados ao longo do processo.

A estrutura triangular da atividade mostra que a relação entre sujeito e objeto não é direta. Ela existe em um sistema permeado de relações, que mostra como as relações entre os sujeitos são mediadas por diversos componentes, incluindo regras, comunidade, divisão do trabalho e artefatos de mediação. Nesta estrutura de atividade, as regras que regem as relações entre os atores são definidas pela parceria, de um lado, pelo código de conduta das entidades, ou seja, pelo quadro institucional e, por outro, pela obtenção de uma espécie de licença de operação da sociedade. Os artefatos de mediação estão relacionados à tecnologia, ao financiamento, bem como aos artefatos simbólicos utilizados para a legitimação e para a criação de um conceito de coletivo. Neste sentido, deve-se ressaltar que a parceria entre os envolvidos possui um notável grau de envolvimento e diálogo, bem como compartilhamento de recursos, sinalizando para uma forte interação entre as organizações. Percebe-se que os atores em questão buscaram, através do diálogo e negociação de interesses, a consecução de seus objetivos individuais e coletivos.

Contudo, um aspecto que merece destaque foi a existência de uma linha consistente de ação entre ONG, empresa e cooperativas, sem manifestações de contradições. Uma das explicações para não terem sido percebidas contradições que levassem a expansão do objeto da atividade reside no entendimento de Jarzabowski, que há baixa as contradições entre a organização no passado e a atividade futura quando há interpretações de sucesso associados às práticas estratégicas. E, neste caso, principalmente em decorrência do fato de que os artefatos da atividade tem origem em uma atividade anterior, que, passaram por um intenso processo de ressignificação para a sua posterior utilização. Jarzabkowski (2010) esclarece que a mudança por vezes é deflagrada quando há uma diferença entre as interpretações resultantes da experiência passada e às necessárias para a nova atividade, no entanto, tal disparidade ocorre

devido ao fato de eu as interpretações atuais e futuras da atividade permanecem fortemente arraigadas no histórico dos atores. Ou seja, o sucesso claramente atribuído aos outros casos em que a intervenção da ONG foi diferencial, pode estar atuando enquanto uma barreira, um desafio de aprendizagem. Haja vista que os casos escolhidos já são determinados como “casos de sucesso”, os atores não despertaram para outras necessidades e demandas dos grupos, e, possivelmente, a metodologia adotada é inadequada à expansão do objeto da atividade. Aqui pode residir um dos maiores desafios de aprendizagem para a relação CAMP-Braskem, no que se refere à geração de mudança social para as comunidades: resignificar a ferramenta, ampliar o seu escopo de atuação e buscar casos de carência.

O objetivo declarado do projeto em seus documentos é o de ‘promover a inclusão social dos trabalhadores e a preservação do meio ambiente através da transferência de tecnologia, do investimento em equipamentos e nas instalações das unidades de triagem e na capacitação dos integrantes das associações ou das cooperativas’. Aqui ver contradição discurso e prática. Como fazer isso se escolhe os melhores galpões, aqueles já “incluídos socialmente”? Neste caso, a questão proeminente na análise do relacionamento entre Braskem, CAMP e cooperativas parece ser, de fato, o que significa inclusão social por meio da reciclagem, uma vez que os projetos atendidos já estão em um estágio de inclusão social.

4.6 A ARENA DO JOGO E SUAS NUANCES: UM BALANÇO SOBRE OS CASOS ANALISADOS.

Como afirma De Sardan (1998), o espaço em que ocorrem políticas e práticas de desenvolvimento pode ser entendido como uma arena política na qual se desenvolvem confrontos e competições entre atores sociais, que estão ‘frente a frente’. Em uma arena, grupos estratégicos heterogêneos se confrontam, motivados por interesses mais ou menos compatíveis, sejam eles materiais ou simbólicos, com maior ou menor nível de influência e poder (DE SARDAN, 1998). Existem, na arena da reciclagem aqui estudada, três atores em relação: as empresas, a organização não governamental e as cooperativas de recicladores.

As duas parcerias analisadas proporcionam *insights* frutíferos sobre o papel que essa organização não governamental vem desempenhando no setor da reciclagem, no fomento do desenvolvimento de iniciativas locais. Os achados vão ao encontro do que asseveram Banks e Hulme (2012), ao afirmarem que ONGs buscam o empoderamento de grupos desfavorecidos e os auxiliam a ganhar voz nos mais variados espaços públicos, atuando não somente na luta pelos interesses dos mais pobres e dos excluídos, mas também os assistindo na articulação de

necessidades, através de abordagens participativas e centradas em direitos humanos. No primeiro caso, o CAMP presta um serviço de entidade executora, com pouca ligação com a empresa, no segundo caso, esta entidade possui realmente um papel de parceira.

O CAMP, tem sido um ator ativo no processo de desenvolvimento, visando à sustentabilidade social. Ele tem agido na identificação de questões e na mobilização de esforços para solucionar problemas e tem promovido distintas formas de participação social na mobilização de recursos, humanos ou financeiros, para o processo de desenvolvimento; na mediação, sendo elo entre grupos sociais, entre campos e através de fronteiras políticas, reduzindo as divisões que impedem a ação efetiva; no desenvolvimento de lideranças, facilitando a emergência de um novo quadro de líderes e oferecendo oportunidades de engajamento significativo em assuntos públicos; na promoção da participação, assegurando a atuação de vários atores e estratos sociais em atividades de desenvolvimento, minimizando o perigo de exclusão ou de supremacia de um grupo, ou de pontos de vista particulares (JAMALI, 2003).

Em relação ao papel das duas empresas na sociedade, elas mostram distintos padrões de atividades de responsabilidade social corporativa e diferente posicionamento no relacionamento com a sociedade. Há, porém, de se considerar a importância do histórico destas duas organizações, no exame de suas ações de responsabilidade corporativa. Primeiro, sublinha-se que as duas empresas possuem tradições distintas de atuação e de adoção de práticas de responsabilidade social. A Braskem A teve que adaptar sua trajetória, ao longo do tempo, para incluir preocupações sociais e ambientais em sua agenda de operação. Nela, a responsabilidade social foi reflexo de sua ação e das demandas do contexto, impostas pela sociedade, pela legislação ou pelo setor de atuação.

A Gerdau já nasceu influenciada tanto pelo ideário de uma sociedade que prima pela atuação responsável das empresas, por ter sido constituída em 2009, como pelo próprio setor de atuação (química e petroquímica). A Gerdau, diferentemente da Braskem, adota ações voltadas para a comunidade desde a sua fundação, não havendo, ao longo dos anos, grandes modificações em seu agir em relação à RSC. Mesmo possuindo lógicas de atuação e históricos distintos em relação à RSC, as ações destas duas empresas, no âmbito da reciclagem e do apoio aos galpões, podem ser consideradas de natureza voluntária e implícita (MATTEM, MOON, 2006). Ressalta-se aqui a contribuição de Scherer e Palazzo (2007), os quais argumentam que a mudança de exigências sociais impulsiona as empresas a passarem do cumprimento implícito de normas e expectativas da sociedade para a participação explícita em processos públicos de formação da vontade política da sociedade.

A Braskem busca, a partir de uma identidade relacional, uma postura colaborativa com a sociedade. A Braskem adota a estratégia de justificação de sua presença em uma sociedade que, inicialmente, não a aceita. Tal diferenciação se reflete na natureza do relacionamento que as duas empresas estabelecem com a organização não governamental, ora em estudo. A este tipo de resultado, Johansen e Nielsen (2011) atribuem o termo *stakeholding*, significando envolvimento ativo nos processos de *accountability* e acesso a recursos financeiros, interesses materiais, bem-estar social, aspectos que legitimam a presença e a participação das organizações na sociedade, no que tange às iniciativas voltadas ao DS como à RSC.

Em atividades de cooperação, o objeto da atividade assume uma perspectiva concreta, sob a forma de projeto, novas regras, estruturas organizacionais emergentes e novos artefatos para a mediação entre o sujeito e a realidade (ENGESTRÖM, 2009; SEPPÄNEN, 2004; MUKUTE, 2012). A atividade de cooperação para a transformação do objeto da atividade manifesta-se sob a forma de parcerias sociais. Os três atores aqui traçados se engajam no processo por distintos motivos: a Gerdau, visa à qualificação do fornecedor; a Braskem, a licença de operação; a organização não governamental, a melhoria das condições de trabalho dos recicladores. Os objetos formados nada mais são, portanto, que as resultantes de certa conciliação de interesses entre os atores.

A motivação para o estabelecimento de relações com organizações não governamentais, a fim de desenvolver atividades de responsabilidade social corporativa, decorre, pois, destas características: uma empresa está interessada em obter legitimação de sua presença na sociedade local, manifesta em uma espécie de licença de operação, a outra visa à manutenção do relacionamento. Este fato também pode ser analisado em termos do tipo e do estágio de relacionamento que ambas estabelecem com o CAMP.

A Gerdau, por não ter problemas de aceitação na comunidade em que está inserida, ou seja, por não necessitar obter uma legitimação, dada sua história de atuação, possui uma orientação de identidade relacional (BRICKSON, 2007), estabelecendo relacionamentos do tipo filantrópico (KOURURA, LAASONEN, 2005; AUSTIN; SEITANIDI, 2012). A Braskem, empresa caracteriza-se por possuir uma orientação de identidade coletivista (BRICKSON, 2007), que requer aceitação social e licença de operação, estabelece um relacionamento de cunho transacional (AUSTIN, 2000; AUSTIN; SEITANIDI, 2012). Embora adotando postura mais ou menos aberta, em relação ao diálogo com a sociedade, ambas as empresas continuam estabelecendo uma relação primordialmente de base econômica, focada nos próprios resultados. Este entendimento é consubstanciado no fato de elas obterem retornos econômicos com o apoio às cooperativas: A Gerdau, por meio de sua

estratégia de ganha-ganha, qualifica o fornecedor de sucata ferrosa; a Braskem, por meio de uma estratégia de imagem, garante a imagem de seu produto no mercado. Não se trata aqui de negar que a orientação para o mercado é devesas importante para a manutenção destes negócios. A questão posta refere-se ao fato de que a orientação econômica e financeira não deveria ditar o conteúdo e o contexto da ação, da linguagem, das relações da sociedade, de sua filosofia, sob pena de se transformar em sua perspectiva e sua visão de mundo (FERGUS; ROWNEY, 2005). Especialmente no segundo caso analisado, evidencia-se a relação econômica ditando o conteúdo da ação, ao determinar quais projetos serão atendidos e quais não.

Percebe-se claramente a diferença entre as duas empresas analisadas em termos de resultados e contribuições para a sociedade. Os quatro objetos resultantes das interações mostram padrões de atividade distintos, na reciclagem e na parceria com a ONG, e a forma como tais padrões acabam por fomentar ou dificultar mudanças expansivas e atividades de aprendizagem que levem à reconceitualização do sistema de atividade coletiva. Ao analisar os dois casos abordados, percebe-se a existência de idiosincrasias e semelhanças entre ambos.

O relacionamento da Gerdau com o CAMP não passou do estágio filantrópico entre doadora e receptora de recursos financeiros e técnicos. O projeto alcançou resultados em termos de transformação do grupo de trabalho e de agregação de valor para a comunidade no entorno.

O CAMP é um parceiro de longa data da Braskem, e o diálogo entre estas entidades ultrapassa o relacionamento entre doador e receptor de recursos. A parceria CAMP-Braskem possui notável grau de envolvimento, de diálogo e de compartilhamento de recursos, sinalizando a forte interação entre as organizações. Esta é manifesta através de atividades como processo decisório conjunto e realização de atividades comuns, que são evidências do engajamento entre os parceiros e do desenvolvimento de práticas coletivas (BOWEN; TAILLIEU, 2004). Os atores em questão buscaram, através do diálogo e da negociação de interesses, a consecução de seus objetivos individuais e coletivos. A empresa, mesmo após o final de seus projetos conjuntos com o CAMP, continua apoiando, de modo individual, cooperativas de trabalho no setor da reciclagem.

Os resultados parceria CAMP-Braskem não alcançaram, no entanto, alto impacto, se comparados aos resultados obtidos pela parceria CAMP-Gerdau. Este fato decorre, em parte, dos mediadores que a Braskem utilizou durante processo. Apesar de ter criado um vínculo e uma relação de confiança com as cooperativas e com a organização não governamental, a preocupação da empresa com o desenvolvimento individual dos cooperados é baixa. Sua

preocupação central reside na transferência de tecnologia para o beneficiamento do plástico. Embora a empresa manifeste que “as cooperativas estão longe de serem vistas como um negócio”, é evidente que a preocupação com o produto é parte do negócio da empresa, a qual vislumbra o resultado de suas ações de responsabilidade social corporativa em longo prazo. Ao investir na imagem de seu produto, ela visa garantir sua sobrevivência e justifica sua existência em uma sociedade cada vez mais crítica e esclarecida acerca do destino final do plástico e da atuação presumida de empresas pertencentes ao setor de química e petroquímica. Este entendimento reflete-se na postura da empresa em aceitar somente prestar apoio a grupos já estruturados. Aqui, se traz, para a discussão, um aspecto mencionado pela entrevistada Suzane:

Porque que a Gerdau é uma empresa diferente ela constatou que ela investia, investia e efetivamente nada mudava na vida desses galpões, e o que era estes investimentos, era curso de capacitação, era enviar luva os EPIs enviar algum recurso, mas ela ficou muito preocupada com algo que agora a Braskem esta se preocupando, ela tá num processo que eu acho mais avançado que a Braskem ela diz o seguinte é preciso uma metodologia que efetivamente leve a um resultado, nos não queremos cometer o erro de fazer um investimento que depois por acerto e erro não nos queremos uma metodologia especifica (Fala da Entrevistada Suzane, Educadora Social do CAMP).

Talvez o diferencial, no sentido de uma atuação mais próxima das necessidades da sociedade e do alcance de recursos e competências das empresas, resida no que o entrevistado Paulo manifestou ao final de sua entrevista: “A solução é trabalhar em rede, não somente as cooperativas, mas as empresas também. Mas aí ninguém quer né?”. Essa constatação levanta importantes *insights* acerca da reciclagem e dos problemas sociais envolvidos neste âmbito, como uma questão complexa e de difícil resolução. No entanto, o entrevistado não percebe que ele já está inserido em uma rede de complexas relações e a questão está em estreitar formas de diálogo entre os envolvidos para uma real construção coletiva.

Via de regra, quanto mais próximo o diálogo entre empresa e representantes da sociedade civil, maiores são os resultados, porém os casos relatados não coadunam com essa máxima. Torna-se, pois, importante entender o porquê do sucesso de parcerias baseadas em uma relação filantrópica em relação aos resultados para as comunidades locais. Nestes casos, a ineficiência do Estado e a desorganização do tecido social colaboram com modelos de apoio, em que a intenção primeira reside, justamente, no fortalecimento do tecido social como uma organização comunitária e na ressignificação do trabalho dos indivíduos. Mesmo que as parcerias do tipo filantrópico sejam consideradas ‘velhas formas de RSC’ (JAMALI; KESHISHIAN, 2009), em casos em que ainda não há uma infraestrutura local para o

desenvolvimento, elas podem ser consideradas como alternativas viáveis para auxiliar a geração de bem-estar social.

O novo sistema de interações– em sentido abstrato, teórico – em uma organização pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento de uma nova atividade organizacional, que ascende à realidade concreta através de distintos ciclos de concretização e enriquecimento. Este é o caso de estratégias organizacionais que buscam, pela revisão conceitual das atividades, a reconceitualização da organização em um novo sistema de relações fundamentais (VIRKKUNEN; RISTIMÄKI, 2012). Um ponto-chave da análise é a interpretação das ferramentas e dos artefatos por meio das quais atores e estruturas coletivas interagem na atividade prática diária (JARZABKOWSKI, 2010).

Tais artefatos são aqui entendidos em seu sentido dual, visto que podem ser tanto ferramentas técnicas como sinais. A diferença está em sua orientação e na funcionalidade atribuída: ferramentas possuem orientação externa e visam à modificação do objeto; os sinais admitem uma orientação interna e visam à modificação do sujeito (VYGOTSKY, 1978). Percebe-se, de forma geral, a existência de ambos, estando o técnico e o cognitivo imersos na atividade e sua transformação. Os sinais, aqui entendidos como artefatos cognitivos e simbólicos, especialmente os utilizados no primeiro caso, como o vínculo e a confiança, foram vitais para a transformação dos sujeitos envolvidos, no sentido da criação de uma agência transformadora. As ferramentas, como metodologia participativa, conceitos e instrumentos de gestão, foram utilizadas, em ambos os casos, porém não desempenharam o mesmo papel para a emancipação dos sujeitos envolvidos nas cooperativas.

Acerca especificamente das ferramentas identificadas na transformação das cooperativas, retoma-se o entendimento de Cole (1998), o qual salienta que os artefatos encerram a própria trajetória de desenvolvimento, a qual é um reflexo da sua forma de utilização. Assim, na migração de uma atividade para outra, conscientemente, os humanos ressignificam os mediadores. Dada a contradição manifesta na aplicação da metodologia em sua primeira inserção na atividade dos sujeitos, como artefato de mediação no primeiro caso, e sua decorrente inadequação ao objeto da atividade, ao migrar para outras atividades, ela foi ressignificada e dotada de outros instrumentos e sentidos pelos educadores sociais. Este processo ocorreu em via de mão única: ela foi ressignificada pelos educadores sociais e não pelos cooperados. Neste ponto, é interessante notar que o que faz sentido para um grupo possivelmente pode não fazer para outro, aqui residindo a importância do processo de construção ser coletivo.

É oportuno trazer para esta discussão uma importante contribuição de De Sardam

(1995), que advoga sobre a necessidade de compreender a fundo a situação da comunidade, desenvolvendo projetos e formas de atuação que se adequem ao contexto e à realidade vivenciada por cada uma. Ou seja, não há, em projetos de desenvolvimento com populações desfavorecidas, um ‘pacote’ pronto (DE SARDAN, 1995), tampouco uma metodologia de educação social que seja universal. Segundo o referido autor, as instituições precisam entender o que necessita ser melhorado, o que pode ser aproveitado, o que tem para ensinar, sem partir do pressuposto que tudo o que tem, deve ser ‘empacotado’ por elas. Conclui-se, assim, que, nos projetos apoiados pela Braskem, não houve expansão do objeto, por não ter havido uma construção coletiva, neles houve apenas a aplicação e a reprodução de uma prática já aceita.

A construção e a reconstrução do objeto da atividade ocorre por meio de artefatos de mediação, uma vez que ele pode estar em contradição com as ferramentas antigas ou uma nova ferramenta pode acarretar a necessidade de mudar o objeto. Nos projetos analisados, foi observada a existência destas duas possibilidades, vinculadas aos desafios de aprendizagem enfrentados pelos atores, visto que, no momento em que tais tensões se manifestaram, elas deflagraram um processo de aprendizagem. No primeiro caso, a inadequação do artefato ao objeto levou à modificação do instrumento, permitindo a posterior expansão do objeto nascente. No segundo caso, a tensão gerada ocasionou uma mudança no objeto da atividade e em seus motivos, não ocorrendo a expansão do objeto da atividade. Em outras palavras, no primeiro caso, não há mudança no objeto da atividade da empresa (responsabilidade social por meio de projetos de desenvolvimento em parceria), mas nos meios utilizados para transformar este objeto em resultado. No segundo caso, as mudanças e transformações ocorreram justamente no objeto da atividade, que foi ajustado para ter o resultado esperado.

A manutenção do engajamento entre os parceiros é um dos maiores desafios para a durabilidade das parcerias sociais, particularmente quando um dos atores não mostra o mesmo nível de interesse ou comprometimento com a causa ou assunto específico pelo qual a parceria esta sendo formada (WADDOCK, 1989; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012). Ressalta-se aqui o uso de artefatos que propiciem aos parceiros um senso de coletivo, principalmente por parte da Braskem, ao vincular seu nome em igual tamanho e posicionamento da ONG parceira.

O diferencial principal entre os casos se trata do fato de que, no primeiro, as principais mudanças e desafios de aprendizagem se referem ao objeto expandido (cooperativa), no segundo, ocorreram mudanças ocorridas no relacionamento em si, nos atores e em seus sistemas de atividade, o que, de certa forma, fez com que as modificações, ou conforme

caracteriza Engeström (1987), as mudanças qualitativas, nos objetos desenvolvidos conjuntamente fossem substancialmente menores. O fato de as mudanças qualitativas nas cooperativas de reciclagem apoiadas pela Braskem terem sido substancialmente menores pode ser atribuído à inexistência de um despertar crítico para as tensões e contradições imersas nas atividades dos atores, cuja viabilização é de atribuição da organização não governamental

Outro fato importante associado aos casos refere-se ao uso por ambas as empresas, de artefatos de identificação. A contradição primária, condição inerente a qualquer sistema de atividade em um sistema capitalista, refere-se à contradição entre o valor de uso e valor de troca. Considerando as parcerias entre empresas e ONGS, essa contradição se manifesta de forma muito similar nos dois casos estudados, dada a natureza dos sistemas de atividades envolvido, que, basicamente, se caracterizam como atores que estão imersos em realidades setoriais e históricas distintas e que defendem interesses diferentes. Ao lidar com interesses conflitantes, essas disputas se tornam ainda mais evidentes em aspectos pertinentes às relações sociais estabelecidas em parcerias, uma vez que os interesses dos atores podem variar da ‘sustentabilidade’ e do ‘bem-estar da sociedade’ para relações de ‘*marketing*’ e ‘econômicas de lucro’. Trata-se, pois, de uma contradição naquilo que direciona os envolvidos quando do estabelecimento da parceria, ou seja, o objeto da atividade.

Capítulo 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“... É preciso voltar aos passos que foram dados, para repetir e para traçar caminhos novos ao lado deles. É preciso recomeçar a Viagem. Sempre”. José Saramago

5.1 RETORNANDO AOS PRIMEIROS PASSOS

Este capítulo apresenta as principais conclusões decorrentes do estudo realizado. Primeiro, são retomados os objetivos do estudo, a fim de proporcionar melhor compreensão dos resultados. Posteriormente, são abordados alguns pontos que emergiram durante o desenvolvimento da pesquisa. Após, são discutidas as limitações da presente investigação e propostas sugestões para estudos futuros.

5.1 RETORNANDO AOS PRIMEIROS PASSOS

O objetivo geral desta tese foi analisar a construção de parcerias entre ONGs e empresas para projetos de desenvolvimento social, no setor da reciclagem. Ela esteve interessada nas dinâmicas, interações, tensões, perturbações e nos desafios de aprendizagem subjacentes a este processo, visto como uma construção que envolve o uso de mediadores, simbólicos ou materiais, em determinada comunidade, pautada por regras, mediante a divisão de trabalho específica entre os atores. No processo de análise, assumiu-se uma perspectiva conciliadora acerca da sustentabilidade, por meio de uma abordagem de reforma (DAHLE, 2007; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

O presente estudo dirigiu seu foco para a atuação de uma organização não governamental e as parcerias por esta formadas com duas grandes empresas, no estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de apoiar a estruturação de galpões de reciclagem, em pequenos municípios da região de Porto Alegre. Tendo como norte este intuito, o objetivo da presente tese foi alcançado em sua integralidade, visto que se procedeu a compreensão dos atores, dos

fatores e das características que circunscreveram a formação destas parcerias e seus resultados, utilizando como lente teórico-metodológica a teoria da atividade histórico-cultural. Este trabalho se desenvolveu por meio de quatro objetivos específicos, os quais são retomados, na sequência, a fim de serem elucidados os principais achados em relação a cada um deles.

O contexto histórico e cultural de formação da parceria e o objeto da atividade

Tendo em vista que a questão da reciclagem pode ser considerada como uma questão social complexa, as relações estabelecidas entre empresas, organizações não governamentais e cooperativas e associações foram compreendidas como uma rede de sistemas de atividade em torno de um objeto comum, qual seja, a construção de projetos de desenvolvimento social para cooperativas de recicladores.

As organizações ‘aglutinam-se’ em torno de objetos da atividade, os quais podem pertencer a múltiplos sistemas de atividade (BLACKLER, 2009). A identificação, por parte dos atores, do tratamento a ser dispensado ao problema da reciclagem (melhoria das condições de trabalho e renda dos recicladores organizados) levou à consecução de projetos de parceria entre as empresas e a ONG, caracterizando uma rede de sistemas de atividade. Entendendo o objeto da atividade como o projeto de desenvolvimento social, são tomadas, como ponto de partida, três atividades principais, as quais são as responsáveis pela transformação do projeto em resultado (i) atividade da reciclagem; (ii) atividade de parceria ONG-empresa; (iii) atividade de responsabilidade social corporativa.

O objeto da atividade é o motivo central que rege sua realização, em um horizonte para as ações (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). O projeto de desenvolvimento social ‘parceria’ é o porquê da atividade das empresas de responsabilidade social e o da ONG é a ajuda comunitária. As cooperativas e as associações constituem o porquê da atividade da reciclagem. Por meio da atividade socialmente mediada, os atores transformam o objeto em resultado. Através da parceria, os atores envolvidos transformam projetos de desenvolvimento em realidade na melhoria, técnica ou social, das condições de trabalho dos cooperados. Em projetos de cooperação entre múltiplos sistemas de atividade, o objeto se move de uma situação em que é visto como matéria-prima ‘irrefletida’ para ser um objeto dotado de significado, potencialmente compartilhado e construído em conjunto entre os sistemas de atividade (ENGESTRÖM, 2001).

Traçando os sistemas de atividade

A presente pesquisa centrou-se sobre três sistemas de atividade específicos em relação entre si e com o contexto: uma organização não governamental e duas empresas líderes em seus setores de atuação.

O primeiro sistema de atividade refere-se à organização não governamental. O CAMP possui, no estado do Rio Grande do Sul, uma longa história de ativismo e lutas por causas populares. Sua comunidade une trabalhadores provenientes do movimento sindical, professores universitários, educadores sociais, sociólogos, psicólogos, administradores, os quais se organizam por equipes de trabalho, baseadas em áreas de atuação. A atividade central da ONG reside no desenvolvimento de projetos que visem ao apoio a comunidades necessitadas, conforme expresso em sua missão, tal como o apoio aos processos de organização coletiva em prol do fortalecimento da democracia, da justiça social e da sustentabilidade ambiental. O foco do atual estudo recaiu sobre o projeto da reciclagem, cujos sujeitos foram tomados como ponto de vista para a análise. O sistema de atividade organizou-se em torno do objeto, um projeto desenvolvido com o objetivo de melhoria das condições de trabalho, nos galpões de reciclagem, utilizando, como mediadores, o conhecimento que possui da comunidade, os educadores sociais e as metodologias participativas para o desenvolvimento dos galpões.

O segundo sistema de atividade traçado refere-se à Empresa Gerdau, a qual possui vasta tradição, sendo uma das maiores empresas nascidas no estado do Rio Grande do Sul. Ela admite uma postura de ‘ganha-ganha’ para suas atividades de responsabilidade social corporativa, baseada no benefício mútuo, ao longo da cadeia de suprimentos. Como comunidade portadora da atividade de RSC, possui uma orientação de identidade do tipo relacional (BRICKSON, 2007). No que tange à questão da reciclagem, sua postura de RSC é implícita. A responsabilidade social corporativa, para esta empresa, emerge como um significado associado a uma atividade estratégica, em que, necessariamente, deve haver um ganho econômico financeiro, de longo ou curto prazo. Este entendimento é manifesto pelos gestores e veiculado com transparência.

O terceiro sistema de atividade traçado refere-se ao sistema da Empresa Braskem, a qual possui uma história de atuação recente comparada à da Gerdau. Por isto, é de se esperar que tenham posturas distintas em relação ao desenvolvimento de atividades responsáveis, pois, diferente da Gerdau, a Braskem nasceu em uma sociedade que exige das empresas um conjunto mínimo de práticas para atuação. Ela admite ter uma postura explícita, ou seja, suas

práticas não são voluntárias, pois compõem um conjunto mínimo de ações decididas pela sociedade para determinado setor de atuação. A empresa está ciente deste fato, visto que sua preocupação central, no que tange às práticas de RSC, refere-se à obtenção de licença de operação, remetendo à ideia de pertencimento a determinada sociedade, refletindo em uma orientação de identidade coletivista (BRICKSON, 2007). Suas atividades manifestam a preocupação em legitimar sua existência na sociedade (BASU; PALAZZO, 2008). Para esta empresa, desenvolver atividades de responsabilidade social significa se inserir em um padrão de interações com a sociedade, por meio da criação e recriação de um referencial compartilhado, interna e externamente, em relação a objetivos, atividades e resultados.

Devido à influência do quadro institucional, as regras destes sistemas de atividade são as mesmas, exceto pelo fato de a Gerdau não sofrer o imperativo social, sob a forma de licença de operação, de modo tão determinante quanto a Braskem. Esse fato pode estar relacionado a aspectos da história de cada uma delas.

A formação da rede de sistemas de atividade em torno dos projetos de desenvolvimento social

Traçados os três sistemas de atividade de interesse nesta pesquisa, o próximo passo dado tratou da compreensão de como as empresas e a ONG estabeleceram a atividade de parceria, para construção e implantação dos projetos de desenvolvimento social, no setor da reciclagem. Em outras palavras, intentou-se compreender a rede de sistemas de atividade em que eles estão imersos, compartilhando objetos comuns, como espaço de tensão, e as constantes negociações entre os atores, para a transformação do objeto (projeto). As cooperativas emergiram como terceiro ator, o qual sofre, diretamente, os impactos da transformação.

A questão da reciclagem e da necessidade de fomento à organização das cooperativas em galpões é aqui retomada, como norte da realização dos projetos entre o CAMP e as duas empresas. Os projetos de desenvolvimento social no setor da reciclagem são, para as duas empresas, uma forma de executar sua agenda de responsabilidade social corporativa. A ONG, no primeiro momento, é vista por ambas como mediadora para a transformação de uma agenda gerencial de responsabilidade social em prática estratégica de responsabilidade social. No entanto, esta também é um complexo sistema de atividade, imerso em tensões e contradições próprias à sua trajetória de desenvolvimento. Foram analisadas duas redes de sistemas de atividade: a rede entre CAMP e Gerdau, para a consecução de um projeto de

desenvolvimento social, na Cooperativa de Recicladores de Esteio; a rede entre CAMP e Braskem, para a consecução de projetos de desenvolvimento social, nas cooperativas de Canoas, Nova Hartz, Campo Bom e Dois Irmãos. Três aspectos destacaram-se, nos casos analisados: a intenção das organizações; os artefatos utilizados na parceria; a divisão do trabalho estabelecida entre os parceiros.

A primeira parceria estudada, refere-se ao relacionamento estabelecido entre o CAMP e a Gerdau, cujo objeto em comum foi o projeto que transformou a Associação de Catadores de Esteio (ARCA) em Cooperativa de Recicladores de Esteio (COTRE). De um lado, emerge o interesse da empresa em qualificar seu fornecedor de sucata e usar tal ação de qualificação como uma iniciativa de responsabilidade social, em sua cadeia de suprimentos. De outro, a ONG executa projetos no setor da reciclagem com o objetivo de garantir melhores condições de trabalho e renda para os recicladores. Embora com motivações distintas, ambos os atores visam obter uma mudança social positiva em relação à comunidade de recicladores, por meio da transformação de uma associação em cooperativa, daí emergindo um novo sistema de atividade.

Neste processo, é importante sublinhar os mediadores que os atores tanto desenvolveram quanto utilizaram para a transformação do objeto em resultado. O CAMP utiliza o conhecimento que possui da comunidade, o fato de entender a linguagem do desenvolvimento (DE SARDAN, 2005) e seus educadores sociais. A Gerdau utiliza outra entidade para o desenvolvimento de um modo de ação e operação; conhecimento gerencial, recursos financeiros, instrumentos que reforçam a parceria social, como forma de responsabilidade social corporativa, por meio de artefatos de identificação.

Uma questão importante, no que diz respeito ao relacionamento estabelecido, é a clara divisão do trabalho que constituída entre estas organizações, resultando em profundo distanciamento entre os atores, em termos tanto de diálogo como do relacionamento propriamente dito. Se, por um lado, o projeto mostrou resultados de profunda transformação para a comunidade de recicladores atendida, a divisão do trabalho entre as organizações não permitiu que as transformações, nos sistemas de atividade individuais e na estrutura do projeto, fossem similares nos sujeitos da empresa e da ONG e em suas organizações. Em outras palavras, foi a divisão entre ‘nós’ e ‘eles’ (KONTINEN, 2003) a responsável pelo relacionamento filantrópico, baseado em projeto único, sem o desenvolvimento de uma relação profunda entre os parceiros

A segunda parceria analisada relata o relacionamento entre o CAMP e a Braskem. Este relacionamento emerge da necessidade de a empresa obter uma licença de operação na

sociedade em que está inserida, por meio de práticas de responsabilidade social que não estejam, de modo direto, vinculadas ao negócio da empresa. A intenção da Braskem é legitimar sua presença e existência na sociedade e isto é realizado através do reforço da utilidade de seu produto. Em outras palavras, a intenção da empresa, ao promover a melhoria das condições de trabalho e renda no setor da reciclagem, reside em mostrar à sociedade uma imagem positiva do plástico.

Neste contexto, os instrumentos utilizados, no processo, nada mais são que instrumentos para a melhoria da imagem quer do plástico, quer da empresa como entidade ‘local’. São artefatos de identificação e discursivos, que veiculam tanto uma imagem positiva do produto como um senso coletivista de pertencimento a determinada localidade. Tendo como norte esta necessidade latente, o diálogo entre empresa e ONGs se torna um dos principais mediadores do processo e a divisão do trabalho reflete esta parceria e proximidade.

Destaca-se, no relacionamento entre estes atores, a tendenciosa escolha dos projetos a serem realizados. A parceria CAMP-Braskem não visa à reestruturação ou à reorganização dos galpões de reciclagem, mas ao reforço de iniciativas já estruturadas, garantindo, dessa forma, que os resultados dos projetos correspondam aos inicialmente previstos. Ou seja, ao escolher as cooperativas a serem atendidas, tanto a empresa quanto a organização não governamental estão, de certa forma, moldando o processo conforme o fim desejado.

Para as empresas, não se trata de uma proatividade social desprovida de interesses financeiros, mas é uma forma de materializar ações e atividades responsáveis, em determinada comunidade de *stakeholders*, tendo o objetivo financeiro declarado (Gerdau) ou negado (Braskem).

Os objetos e suas dinâmicas: tensões, perturbações e desafios de aprendizagem vivenciados na formação dos projetos

O desenvolvimento de um projeto em um cenário de parcerias entre empresas e ONGs nada mais é do que um processo de aprendizagem. Como tal, representa um desafio para todas as organizações envolvidas, principalmente devido a suas diferenças. Consoante com este entendimento, a aprendizagem, nesta investigação, emerge como uma espécie de coenvolvimento dos sujeitos ‘praticantes’ (recicladores, gestores, ONG) em um projeto de cooperação. Os envolvidos, entendidos como ‘agentes de aprendizagem’, são responsáveis pelo desenvolvimento de uma atividade conjunta, imersa em tensões e perturbações, mediante as quais os sujeitos lidam com desafios de aprendizagem. O projeto resulta do encontro entre

dois mundos distintos: o das grandes empresas e o de pequenas empresas baseadas em comunidades, mediadas por iniciativas da sociedade civil.

Em e dentre sistemas e atividades, não são somente os elementos específicos que sofrem contradições e distúrbios, mas também o *knowing* em si, na medida em que identidades, concepções de atividade e artefatos de mediação estão em relação dinâmica (ENGESTRÖM, 1999). Para compreender a dinâmica subjacente ao processo de desenvolvimento dos projetos, este estudo lançou o olhar para os desafios de aprendizagem vivenciados pelos sujeitos, visto que eles são entendidos como a manifestação concreta das contradições, as quais são responsáveis pela dinâmica da transformação do objeto da atividade.

Na relação CAMP-Gerdau, os desafios residiram, principalmente, na expansão do objeto da atividade, ou seja, na implantação do projeto de desenvolvimento na cooperativa atendida. Assim foram evidenciados como desafios de aprendizagem: (i) necessidade de mudança em direção à maior organização do trabalho, à modificação de seu significado, à compreensão de seu papel na sociedade, ao entendimento da lógica de sua atuação coletiva; (ii) necessidade de desenvolver um instrumento de trabalho que condizente com a realidade dos cooperados.

Os desafios de aprendizagem referentes ao relacionamento CAMP-Braskem residiram justamente no relacionamento e em sua operacionalização. Um dos desafios subjacentes à parceria entre o CAMP e a Braskem refere-se a quais projetos devem ser apoiados, em outras palavras, quais *stakeholders* serão considerados na comunidade. Manifestam-se, assim as contradições: desejado *versus* realizado e sustentabilidade *versus* resultados econômicos. A forma como os atores superaram este desafio ocorreu através da escolha do apoio às cooperativas já estruturadas e organizadas. Um dos limites desta escolha verificou-se no alcance dos projetos em termos de mudança social para a comunidade, no entanto tais mudanças não estavam dentre os motivos da parceria.

As contradições encontradas mostram-se também como desafios de aprendizagem para os atores no âmbito da atuação coletiva. O fato de os desafios de aprendizagem e, conseqüentemente, as transformações obtidas mediante sua consecução, terem residido, no caso da Gerdau, na cooperativa e, no caso da Braskem, no relacionamento, reflete as características idiossincráticas destas organizações e o que ambas buscavam com a parceria. A Gerdau visava à qualificação do fornecedor sendo, portanto, de se esperar que os maiores resultados se localizassem neste fornecedor. A Braskem visava à licença de operação, o que leva o relacionamento, que venha a garantir essa licença, a ser o alvo das transformações

qualitativas.

As cooperativas atendidas e os resultados dos projetos

A presente tese explorou duas realidades distintas (empresas e ONGs) e os resultados do encontro destas duas realidades, por meio de projetos de desenvolvimento social. Deste encontro, emergem tensões e distúrbios. A melhoria das condições de trabalho nas cooperativas é um dos resultados destes projetos de desenvolvimento social.

É importante entender que os resultados de uma parceria social podem ser congruentes com os objetivos iniciais, ou não, isto é, o objeto da atividade é um ponto de encontro de diferentes lógicas, assumindo características dos sistemas que interagiram em sua transformação (ENGESTROM, 2001). Nos casos dos projetos desenvolvidos em parcerias sociais, as próprias metas podem evoluir, porque a compreensão do grupo sobre os problemas sociais e os meios alternativos para resolvê-los melhora quando há melhor informação e análise. Através da presente pesquisa, observaram-se dois resultados distintos dos projetos de desenvolvimento social, construídos por meio das redes de sistemas de atividade analisadas.

O primeiro refere-se ao projeto de desenvolvimento da cooperativa de Esteio, pela parceria CAMP-Gerdau. Pelas contradições e pela expansão do objeto da atividade, aconteceu uma transformação, a qual foi vista sob duas formas: a individual e a social. A individual reflete-se na emancipação e no empoderamento dos trabalhadores da reciclagem, ou seja, em uma espécie de agência transformadora. A transformação social evidencia-se no aumento da renda, na empregabilidade, na melhoria das condições de trabalho. Subjacente a este processo, encontra-se a mudança conceitual de 'lixo' para 'resíduo', 'matéria-prima' do trabalho. A relação entre sujeito, comunidade e objeto é realizada com a ajuda de regras (formais e informais). A divisão do trabalho é determinada pelo sujeito e pela comunidade que definem como ele será realizado coletivamente. A prática individual, como parte deste esforço conjunto, adquire um novo significado social e uma motivação coletiva que "permite ao sujeito passo além da moldura de determinada situação, a vendo um contexto histórico e social mais amplo" (DAVYDOV, 1990, p.38). Consoante com estas transformações, também houve, na cooperativa, ganhos econômicos e técnicos, por meio do melhoramento do processo de trabalho, que garantiu o aumento tanto de renda quanto do número de cooperados.

Observa-se que o projeto CAMP-Gerdau, na cooperativa de Esteio, obteve ganho em termos de sustentabilidade social, na medida em que observou ganhos em termos de

sustentabilidade da comunidade (cooperativa), associada à manutenção, à viabilidade e a seu funcionamento como entidade coletiva (BRAMLEY; POWER, 2009). Isto permite que estes indivíduos participem, em uma perspectiva de longo prazo, da conquista de normas sociais justas e economicamente viáveis, com base em necessidades e aspirações, considerando tanto os limites físicos dos lugares quanto o planeta como um todo (EBNER; BAUMGARTNER, 2006).

Os resultados obtidos por meio da parceria CAMP-Braskem restringiram-se à melhoria técnica (transferência de tecnologia de beneficiamento do plástico aos galpões pesquisados) e à melhoria social marginal (geração de emprego e renda), proveniente da melhoria técnica, visto que as três cooperativas pesquisadas ainda carecem do senso de coletividade do trabalho cooperativo.

Os resultados obtidos corroboram o fato de que projetos de desenvolvimento social constituem processos de múltiplas negociações e um ponto de encontro de diferentes lógicas. Obter resultados diferentes e, até mesmo, muito diferentes daqueles esperados não é uma falha ou um aspecto negativo, mas algo que precede a ideia de construção coletiva. O relacionamento entre os atores não precisa obrigatoriamente evoluir para formas mais integrativas, mas para uma parceria que presuma formas coletivas em sua concepção, subjacentes às formas transacionais e filantrópicas. Em outras palavras, o projeto de desenvolvimento deve se voltar para a construção e/ ou transformação de um coletivo social, partindo das necessidades deste próprio coletivo e não das necessidades presumidas por agentes de financiamento.

Conclui-se que os projetos de desenvolvimento social aqui estudados alcançaram o proposto. No entanto, uma questão latente aos resultados encontrados refere-se ao significado que as empresas atribuíram ao sucesso e à inclusão social. Fica claro, nos casos analisados, que a noção de sucesso a eles atribuída prende-se à semelhança do funcionamento da cooperativa com o de uma empresa. Aí reside o diferencial entre os casos estudados: ir além da melhoria técnica por si e promover a melhoria social, por meio das demandas dos próprios indivíduos participantes do processo, configuram-se como uma questão *sine qua non* para a sustentabilidade social das comunidades pesquisadas.

O Quadro 17 resume os principais achados, alinhados aos objetivos definidos na seção introdutória do presente estudo.

Elementos	Categorias	Caso A	Caso B
Sistema de Atividade	Atividade	Responsabilidade Social Corporativa: estratégica, “ganha-ganha”, benefício mútuo e reciprocidade, vinculada à dimensão econômica (DAHLSTRUD, 2008). RSC: relação de benefício mútuo entre empresa e sociedade	Responsabilidade Social Corporativa: relacional, padrão de interações com a sociedade (SECCHI, 2007), vinculada à dimensão econômica (DAHLSTRUD, 2008). e a busca por legitimidade cognitiva (BASU, PALAZZO, 2008) RSC: estabelecer um bom relacionamento com a sociedade
	Sujeito	Gestores	Gestores
	Regra	Diretrizes, código de ética, Normas Institucionais	Diretrizes, código de ética, Normas Institucionais compromisso público, imperativo social
	Comunidade	Stakeholders Internos e Externos.	Stakeholders Internos e Externos.
		Identidade Relacional (BRICKSON, 2007)	Identidade coletivista (BRICKSON, 2007)
	Divisão do Trabalho	Instituto Gerdau de Responsabilidade Social	Departamento de Relações Institucionais
Artefatos	Aliança Empreendedora, conhecimento gerencial, recursos financeiros	Tecnologia para beneficiamento do plástico, recursos financeiros.	
Formação da Parceria	Atividade	Cooperação Empresa –ONG	Cooperação Empresa –ONG
	Motivos	Qualificação do fornecedor de sucata; Aumentar o volume do material fornecido	Garantir boa imagem ao plástico por meio da reciclagem Justificar presença na sociedade (BASU, PALAZZO, 2008).
	Fase	Filantrópico (AUSTIN, SEITANIDI, 2012)	Transacional (AUSTIN, SEITANIDI, 2012)
	Características	Relacionamento Filantrópico (KOURULA, HALME, 2006), baseado em um projeto único (KOURULA, 2006)	Relacionamento Filantrópico (KOURULA, HALME, 2006),
Instrumentalidades envolvidas na parceira	Divisão do Trabalho	Distanciamento no diálogo e no discurso: “nós” versus “eles” (KONTINEM, 2003).	Proximidade entre os parceiros: “Parceiraço”
	Artefatos	Artefatos de Identificação reforçando a imagem da empresa na comunidade	Artefatos de identificação e discursivos, reforçando a imagem da empresa e da ong
Dinâmica dos Objetos	Desafios de Aprendizagem	Relacionados ao objeto expandido	Relacionados ao projeto e ao relacionamento
	Contradições	Manifestação discursiva sob a forma de conflito crítico	Manifestações discursivas sob a forma de dilema
	Transformações	Aprendizagem Expansiva: Consciência coletiva: profundidade (KIRKKAINEN, 1999); Estruturação do trabalho: sócio espacial (ENGESTRÖM, PUONTI, SEPPANEN, 2004); Agencia Transformadora: sistêmico-desenvolvimental (ENGESTRÖM, HASU, 2000)	Não ocorre aprendizagem expansiva. Transformação no relacionamento Seleção dos Projetos Melhoria Técnica
Resultados dos Projetos	Cooperativas	Estruturação do trabalho dos recicladores sob a forma de cooperativa. Transformação individual e social	Aumento de renda. Tecnologia de beneficiamento

Quadro 17 – Síntese dos Resultados da Pesquisa
Fonte: Elaborada pela Autora

5.2 CONTRIBUIÇÕES E EMERGÊNCIAS: OS ACHADOS DO CAMINHO

A presente pesquisa permitiu estabelecer uma interligação do arcabouço teórico conceitual com os resultados obtidos. Desta forma, por meio de sua realização foi possível a compreensão de como ocorre a construção de parcerias entre empresas e organizações não governamentais e quais os resultados atribuídos às mesmas, considerando o contexto da reciclagem. Neste processo, destacam-se importantes contribuições desta tese, que permitiram um avanço teórico e conceitual acerca dos temas e abordagens aqui trabalhadas:

A) Conceito de Parceria

Este estudo desenvolveu-se tendo como norte o conceito de parceria como um espaço de negociação e diálogo entre os atores, com a finalidade de construir um projeto de desenvolvimento social. Nesse sentido, traz uma importante contribuição aos estudos de parcerias sociais, sobretudo aos casos de parcerias entre organizações não governamentais e empresas privadas.

A riqueza desta compreensão reside no entendimento da parceria entre diferentes atores, com diferentes lógicas para a construção de um projeto coletivo. O projeto, neste sentido, emerge como um ponto de encontro entre três atores (ONG, empresa privada, cooperativas/associações), em um espaço de tensões, contradições e desafios de aprendizagem.

Entender a parceria como um espaço relacional, em que os interesses dos atores, assim como suas responsabilidades estão em constante negociação é uma das importantes contribuições desta tese, principalmente ao buscar subsídios na teoria da atividade histórico cultural para a compreensão da polifonia inerente a essas relações. Desta forma, se avança tanto no campo das parcerias sociais quanto no campo de estudos da teoria da atividade.

B) Relações entre ONGs e Empresas

Uma importante contribuição desta tese refere-se ao estudo das relações entre ONGs e Empresas, a subsequente contradição entre colaboração x conflito que emerge da mesma. Um aspecto importante, no caso de ONGs que trabalham em parceria com empresas e, neste caso, grandes empresas, é sim, a existência de valor de uso e valor de troca em suas transações. Ou

seja, ao atuarem como agentes operacionais para a consecução das práticas de responsabilidade social corporativa destas empresas a ONG foco deste estudo admitiu a sua posição no sistema capitalista enquanto uma entidade “terceirizada”, utilizando seu conhecimento da comunidade local, para inserir-se em um modelo de parceria, o qual é uma das únicas formas de se manter no apoio das cooperativas de reciclagem. Por outro lado, esta ONG manteve parcial autonomia na forma como conduz o projeto, nas metodologias utilizadas.

C) Artefatos de Identificação

Embora por motivos diferentes, as duas empresas em questão utilizam de meios de criação de identidade coletiva com as comunidades em que atuam. Os artefatos de identificação atuaram de modo a criar um senso de coletividade e pertencimento, mostrando-se como uma forma de as empresas e a organização não governamental estabelecerem um sentido coletivo à atuação conjunta, nas cooperativas. Além disto, estes artefatos também pode ser entendidos como ações enfáticas, para mostrar a efetiva realização das práticas de responsabilidade social a uma comunidade atendida.

D) Relações de Poder

As relações de poder que estão imbricadas nas parcerias sociais analisadas emergem como uma questão latente ao analisar os resultados obtidos. Tendo em vista que esta relação é, em seu aspecto macro, estabelecida entre ONGs, grandes empresas, e cooperativas, bem como tem notável interferência do poder público, é inegável a influencia das relações de poder neste cenário. Assim, podem ser notadas uma variedade de interesses e ambições, sejam individuais ou coletivas. Também é inegável que nesta rede de relações ONGs e cooperativas são o elo mais fraco. Este entendimento é claramente percebido quando a empresa resolve retirar o apoio às cooperativas, a ONG não possui capacidade de financiamento para, por si só, prestar apoio às mesmas.

E) Contexto Social da reciclagem e a Sustentabilidade das Cooperativas

Uma questão importante trata-se da sustentabilidade das cooperativas enquanto empresas de base local ao longo do tempo, Assim, além do importante papel atual dos galpões de reciclagem que, por meio do apoio das instituições privadas e públicas, evoluíram para cooperativas e associações, ou estão em processo de formalização, é importante traçar

prospectos acerca da sustentabilidade destas iniciativas ao longo do tempo. Em um contexto amplo, o objeto traduz as condições históricas mais amplas do mercado da reciclagem, assim como ideias sociais, ideologias e discursos corporativos, que se manifestam através de uma prática de responsabilidade social que, via de regra, deveria ser compartilhada entre os membros, a partir do diálogo. A reciclagem, enquanto setor de atividade configura-se como uma possibilidade de inclusão social para muitos trabalhadores que, em qualquer outro caso, estariam excluídos do mercado de trabalho. Embora com mais ou menos sucesso em sua atuação com as empresas, bem como com as cooperativas, percebe-se que a organização não governamental tem tido sucesso na questão da melhoria da organização do trabalho das cooperativas em questão.

G) Aplicação da Teoria da Atividade Para o Campo Business Society

Uma das maiores contribuições deste estudo residiu na utilização da teoria da atividade histórico cultural para a compreensão das relações negócio e sociedade, visto que esta teoria ainda tem um desenvolvimento insipiente no campo da administração, principalmente no Brasil. Neste sentido, a construção de uma rede de sistemas de atividades e a compreensão dos aspectos relacionados as múltiplas vozes emergem como questões latentes nesta pesquisa. A análise por sistemas de atividade possibilitou a compreensão aprofundada de como os atores se relacionam para a construção de projetos de desenvolvimento bem como a forma como estas relações delineiam os resultados dos projetos.

5.3 AS DIFICULDADES AO LONGO DO CAMINHO: LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Assim, este estudo dirigiu seu foco de análise para os projetos desenvolvidos por uma organização não governamental no setor da reciclagem com duas empresas líderes em seus setores de atuação, bem como aos resultados destes projetos em relação ao apoio às cooperativas de reciclagem. Neste sentido, tal delimitação configura-se como uma das limitações desta pesquisa, relacionada à escolha de apenas dois projetos relacionados a uma organização não governamental.

Outra limitação refere-se à limitação do estudo de caso enquanto método de operacionalização da pesquisa, tendo em vista que impossibilita a realização de futuras generalizações a partir dos resultados obtidos por meio deste estudo, estando estes resguardados a realidade das organizações foco de estudo, no período em que o mesmo

ocorreu (YIN, 2001). Contudo, é importante salientar que a realização de estudos de caso possibilita uma maior profundidade de investigação, visto que é considerado como altamente realístico (SNOW; THOMAS, 1994). Ainda, dado a natureza das abordagens teóricas utilizadas, o estudo de caso configura-se como um adequado método de pesquisa (ENGESTROM, SANNINO; 2012).

Uma terceira limitação deste estudo refere-se a fonte de dados e ao número reduzido de entrevistas realizadas. Visando sanar esta limitação, foram utilizadas múltiplas fontes de dados, a partir de uma combinação de métodos de coleta (ENGESTRÖM et al., 2005; MIETTINEN; HASU, 2002). Esta limitação também pode ser associada a outra dificuldade, relacionada ao fator tempo. Tendo em vista a natureza desta pesquisa e o tempo pré-determinado para a sua conclusão, não foi possível acompanhar todo processo de construção do projeto, seguindo um corte de tempo de um estudo transversal. Para sanar esta limitação, foram utilizados de documentos e da retrospectiva percepção dos pesquisados.

Por fim, o fato desta pesquisa não ter utilizado de metodologias de pesquisa intervencionista conforme sugere a tradição de estudos em teoria da atividade (ENGESTROM, SANNINO; 2012) configura-se como uma limitação deste estudo. Contudo, a não utilização destes métodos deveu-se ao fato de que a pesquisadora não possui familiaridade suficiente seja com os métodos, seja com o campo de pesquisa em si. Desta forma, acredita-se que a aplicação de pesquisa participativa, principalmente através de seções de laboratório de mudança, ficaria impossibilitada.

5.4 TRAÇANDO OS NOVOS CAMINHOS: SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A realização desta pesquisa proporcionou novos *insights* e reflexões acerca de estudos futuros, que possibilitem um maior aprofundamento teórico e empírico acerca dos relacionamentos entre ONGs e Empresas bem como no que tange à utilização da teoria da atividade histórico cultural como lente teórico metodológica para o estudo dos fenômenos organizacionais. Desta forma, sugere-se:

- Ampliação desta pesquisa, principalmente a partir da adoção de um corte longitudinal que possibilite uma maior compreensão acerca do processo de negociação e construção coletiva;
- A realização de novos estudos que analisem a formação de projetos de desenvolvimento social em outros setores;

- Investigação aprofundada dos artefatos utilizados pelas empresas (interna e externamente) para o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social;
- Utilização de metodologias de pesquisa intervencionista para a compreensão da aprendizagem expansiva em projetos de desenvolvimento social.
- Investigações acerca de como os trabalhadores da reciclagem produzem e reproduzem o sentido do seu trabalho, ampliando este para o setor informal (catadores), bem como quais os artefatos utilizados e do contexto sócio histórico e sua posterior ressignificação.
- Investigação de projetos de desenvolvimento social que visem à retirada dos catadores da informalidade e sua posterior inclusão em cooperativas de reciclagem, utilizando como por base a teoria da atividade, principalmente a abordagem da aprendizagem expansiva.

REFERÊNCIAS

- AMBIENTE BRASIL (ABE). Disponível em, <http://www.ambientebrasil.com.br/> Acesso em: 20 de janeiro de 2015.
- ACKOFF, R.L. On Learning and the Systems That Facilitate It. **Reflections** .v. 1 n.1 p. 14–24, 1999.
- ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **The Academy of Management Review** v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- AGUINIS, H. Organizational responsibility: Doing good and doing well. In: ZADEK, S. (Ed.). **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Vol.3). Washington DC: American Psychological Association, 2011. p.855-879.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, 2012.
- ÄHLSTRÖM, J.; SJÖSTRÖM, E. CSOs and business partnerships: Strategies for interaction. **Business Strategy and the Environment**, v. 14, n. 4, p. 230-240, 2005.
- ALMEIDA, J. **Da ideologia do progresso à idéia de desenvolvimento (rural) sustentável**: Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995.
- AMAESHI, K. M.; ADI, B. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlsh. **Business Ethics: A European Review**, v. 16, n. 1, p. 3-18, 2007.
- AMAESHI, K. M.; OSUJI, O. K.; NNODIM, P. Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 1, p. 223-234, 2008.
- ANDRIOF, J.; WADDOCK, S. Unfolding stakeholder engagement. In: ANDRIOF, J., WADDOCK, S., HUSTED, B.; RAHMAN, S. (Eds), **Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement** Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 19-42
- ANGUS-LEPPAN, T.; METCALF, L.; BENN, S. Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 2, p. 189-213, 2010.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARDICHVILI, A. Constructing socially situated learning experiences in human resource development: An activity theory perspective. **Human Resource Development International**,

v. 6, n. 1, p. 5-20, 2003.

ARENAS, D.; SANCHEZ, P.; MURPHY, M. Different paths to collaboration between businesses and civil society and the role of third parties. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 4, p. 723-739, 2013.

ARYA, B.; SALK, J. E. Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. **Business Ethics Quarterly**, p. 211-234, 2006.

ATHANASOPOULOU, A.; SELSKY, J. W. The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. **Business & Society**, 2012.

AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and business. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69-97, 2000.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726-758, 2012.

BANERJEE, S. B. Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium. **Australian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 105, 2002.

BANERJEE, S. B. Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 143-180, 2003.

BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008.

BANKS, N.; HULME, D. The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction. **Brooks World Poverty Institute Working Paper**, v. 171, 2012.

BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. **The Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. Ballantine Books: New York, 1972.

BAUMGARTNER, R. J. Critical perspectives of sustainable development research and practice. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 8, p. 783-786, 2011.

BECKER-OLSEN, K. L.; CUDMORE, B. A.; HILL, R. P. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 46-53, 2006.

BEDNY, G. Z.; HARRIS, S. R. The systemic-structural theory of activity: Applications to the study of human work. **Mind, Culture, and Activity**, v. 12, n. 2, p. 128-147, 2005.

BERKES, F.; DAVIDSON-HUNT, I. J. Innovating through commons use: community-based enterprises. **International Journal of the Commons**, v. 4, n. 1, p. 1-7, 2009.

BAKHTIN, M. **The Dialogic Imagination**: Austin: University of Texas Press, 1981.

BHATTACHARYA, C.; SMITH, N. C.; VOGEL, D. Integrating social responsibility and marketing strategy: An introduction. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 6-8, 2004.

BHATTACHARYYA, J. Theorizing community development. **Community Development**, v. 34, n. 2, p. 5-34, 2004.

BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management*. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 863-884, 1993.

BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

BLACKLER, F. Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies. In: SANNINO, A.; DANIELS, H., *et al* (Ed.). **Learning and expanding with activity theory**: Cambridge University Press Cambridge, England, 2009.

BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Managing experts and competing through innovation: An activity theoretical analysis. **Organization**, v. 6, n. 1, p. 5-31, 1999.

BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing Processes in Complex Activity Networks. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 277-300, May 1, 2000.

BLACKLER, F.; REGAN, S. Intentionality, agency, change: Practice theory and management. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 161-176, 2009.

BLINDHEIM, B. T. Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework. **Business & Society**, 2012.

BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J. G. Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 499-513, 2005.

BLUNDEN, A. Modernity, the individual, and the foundations of cultural–historical activity theory. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 4, p. 253-265, 2007.

BOAL, K. B.; PEERY, N. The cognitive structure of corporate social responsibility. **Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 71-82, 1985.

BOLAND JR, R. J.; TENKASI, R. V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.

BONN, I.; FISHER, J. Sustainability: the missing ingredient in strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 1, p. 5-14, 2011.

BOURDIEU, P. O Capital Social: notas provisórias. In; NOGUEIRA, M. A.; CATANI,

Afranio. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes 1998.

BOUWEN, R.; TAILLIEU, T. Multi-party collaboration as social learning for interdependence: developing relational knowing for sustainable natural resource management. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 14, n. 3, p. 137-153, 2004.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. Harper, 1953.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. B. Relationality in organizational research: Exploring the space between. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.

BRAMLEY, G.; POWER, S. Urban form and social sustainability: the role of density and housing type. **Environment and planning. B, Planning & design**, v. 36, n. 1, p. 30, 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.124/2006, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]: Brasília, DF 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 22.232, de 19 de Dezembro de 1932. Disponível em www.copercill.com.br/paginas/conceitos.htm. Acessado em outubro de 2004.

BRATTON, M. **Civil society and political transition in Africa**. Institute for Development Research, 1994.

BRENNAN, N. M.; MERKL-DAVIES, D. M.; BEELITZ, A. Dialogism in corporate social responsibility communications: Conceptualising verbal interaction between organisations and their audiences. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 4, p. 665-679, 2013.

BRICKSON, S. L. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 864-888, 2007.

BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. A. A positividade na prática da pesquisa social em organizações. **Cadernos Ebape**, v. 9, n. Edição Especial, p. 488-509, 2011.

BURCHELL, J.; COOK, J. Confronting the “corporate citizen”: Shaping the discourse of corporate social responsibility. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 26, n. 3/4, p. 121-137, 2006.

BURCHELL, J.; COOK, J. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 1, p. 35-46, 2008.

BURCHELL, J.; COOK, J. Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business–NGO relationships through stakeholder dialogue. **Journal of business ethics**, v. 113, n. 3, p. 505-518, 2013.

CAMPBELL, J. L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.

CAPRAR, D. V.; NEVILLE, B. A. “Norming” and “Conforming”: Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2012.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CHARNOVITZ, S. Two centuries of participation: NGOs and international governance. **Mich. J. Int'l L.**, v. 18, p. 183, 1996.

CHIA, R.; RASCHE, A. Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, p. 34, 2010.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, p. 92-117, 1995.

CE. Commission of the European Communities. 2001. **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities**, COM (2001) 366 final, Brussels

CEMPRE. Compromisso Empresarial Para a Reciclagem. **Relatório Anual 2013**. Disponível em <http://www.cempre.com.br>. Acesso em 20 de setembro de 2014.

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. In: (Ed.). **A função psicológica do trabalho**: São Paulo: Vozes, 2007.

COHEN, J. L. **Sociedade civil e globalização: repensando categorias**. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2003.

COLE, M. **Cultural psychology: A once and future discipline**. Belknap Press, 1998.

COLE, M.; ENGSTRÖM, Y. A cultural-historical approach for distributed cognition. In: SALOMON, G. (Ed.). **Distributed Cognitions: Psychological and Educational Perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

COLE, M.; GRIFFIN, P. Cultural amplifiers reconsidered. In: OLSON, D. R. (Ed.). **The social formulations of language and thought**. New York: Norton, 2005, p. 343-364

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, p. S95-S120, 1988.

COLLINS, E.; KEARINS, K. Exposing students to the potential and risks of stakeholder engagement when teaching sustainability: A classroom exercise. **Journal of Management Education**, v. 31, n. 4, p. 521-540, 2007.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CRAMER, J., JONKER, J. HEIJDEN, A., Making sense of corporate social responsibility, **Journal of Business Ethics**, v.ol. 55, n. 3 .p. 215-22, 2004

CRANE, A.; LIVESEY, S. M. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. **Stakeholder Communication and the Risks and Rewards of Dialogue**, 2003.

CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

CZARNIAWSKA, B. **Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press DK, 2007.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.

DA ESCÓSSIA, L.; KASTRUP, V. O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 295-304, 2005.

DAHLE, K. When do transformative initiatives really transform? A typology of different paths for transition to a sustainable society. **Futures**, v. 39, n. 5, p. 487-504, 2007.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DANCHEV, A. Social capital and sustainable behavior of the firm. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 953-965, 2006.

DANIELS, H. An Approach to Notions of Subject Position and Discourse in Activity Theory. In: (Ed.). **Elaborating Professionalism**: Springer, 2011. p.167-182.

DAVYDOV, V. V. **Types of generalization in instruction: Logical and psychological problems in the structuring of school curricula**. Vancouver: National Council of Teachers of Mathematics, 1990.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1990.

DE SARDAN, J.-P. O. Peasant logics and development project logics. **Sociologia Ruralis**, v. 28, n. 2-3, p. 216-226, 1988.

DE SARDAN, J.-P. O. **Anthropology and Development: Understanding Contemporary Social Change**. Zed Books, 2005.

DE SARDAN, J. P. O. **Antropologie et development** : essai en socio-anthropologie du changement social. Paris, Karthala, 1995 Tradução: Prof. Eduardo Filippi. Faculdade de Economia UFRGS

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs - Capitalismo e Esquizofrenia**. Volume 3. Rio de Janeiro: Editora 34, 2011.

DEMAJOROVIC, J.; MIGLIANO, J. E. B. Política nacional de resíduos sólidos e suas implicações na cadeia da logística reversa de microcomputadores no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 87, 2013.

DEMPSEY, N.; BRAMLEY, G.; POWER, S.; BROWN, C. The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. **Sustainable Development**, v. 19, n. 5, p. 289-300, 2011.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations** -, v. 60, n. 1, p. 179, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Qualitative research. **Thousand Oaks ua**, 2000.

DESSEL, A.; ROGGE, M. E.; GARLINGTON, S. B. Using intergroup dialogue to promote social justice and change. **Social Work**, v. 51, n. 4, p. 303-315, 2006.

DHANESH, G. S. A Dialectical Approach to Analyzing Polyphonic Discourses of Corporate Social Responsibility. **Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability**, v. 6, p. 157-177, 2014.

DOH, J. P. Between confrontation and cooperation: corporate citizenship and NGOs. **Handbook of research on global corporate citizenship**, p. 273, 2008.

DOH, J. P.; GUAY, T. R. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 47-73, 2006.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, p. 65-91, 1995.

DOWBOR, L. Políticas nacionais de apoio ao desenvolvimento local: empreendedorismo local e tecnologias sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 187-206, 2005.

DU, S.; BHATTACHARYA, C.; SEN, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 3, p. 224-241, 2007.

DUARTE, A. P.; MOURO, C.; DAS NEVES, J. G. Corporate social responsibility: mapping its social meaning. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy**

of **Management**, v. 8, n. 2, p. 101-122, 2010.

DUARTE, N. A teoria da atividade como uma abordagem para a pesquisa em educação. **Perspectiva**, v. 20, n. 02, p. 279-301, 2002.

DUARTE, N. Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de AN Leontiev. **Cadernos Cedes**, v. 24, n. 62, p. 44-63, 2004.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In: Corporate Responsibility Research Conference (CRRC), **Anais...** Dublin, Ireland, 2006.

EDWARDS, M. **Civil society**. Polity, 2009.

EGELS-ZANDÉN, N.; ROSÉN, M. Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. **Journal of Cleaner Production**, n. In Press, 2014.

ELKINGTON, J. **The triple bottom line** 2002.

ELKINGTON, J. Enter The Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A. e RICHARDSON, J. (Ed.). **The Triple Bottom Line, Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR**. London, UK: Earthscan, 2004. p.1-17.

ELLEN, P. S.; WEBB, D. J.; MOHR, L. A. Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 147-157, 2006.

ENGESTRÖM, Y. Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: University Press, 1987.

ENGESTRÖM, Y. **Learning, Working and Imagination: Twelve studies in activity theory**. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit, 1990.

ENGESTRÖM, Y. Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In: ENGESTRÖM, Y.; MIETTINEN, R., *et al* (Ed.). **Perspectives on activity theory**: Cambridge University Press, 1999. p.377.

ENGESTRÖM, Y. Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: A Story of Four Umpires. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 301-310, May 1, 2000a.

ENGESTRÖM, Y. From individual action to collective activity and back: Developmental work research as an interventionist methodology. **Workplace Studies**, p. 150-68, 2000b.

ENGESTRÖM, Y. Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of education and work**, v. 14, n. 1, p. 133-156, 2001.

ENGESTRÖM, Y. New forms of learning in co-configuration work. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 1/2, p. 11-21, 2004.

ENGESTRÖM, Y. **Developmental work research: Expanding activity theory in practice**. Lehmanns Media, 2005.

ENGESTRÖM, Y. Enriching the theory of expansive learning: Lessons from journeys toward coconfiguration. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 1-2, p. 23-39, 2007a.

ENGESTRÖM, Y. From communities of practice to mycorrhizae. **Communities of practice: Critical perspectives**, p. 41-54, 2007b.

ENGESTRÖM, Y. Putting Vygotsky to work: The change laboratory as an application of double stimulation. In: DANIELS, H.; COLE, M., *et al* (Ed.). **The Cambridge companion to Vygotsky**: Cambridge University Press, 2007c. p.363-382.

ENGESTRÖM, Y. **From teams to knots: Studies of collaboration and learning at work**. Cambridge University Press Cambridge, NY, 2008. .

ENGESTRÖM, Y. The Future of Activity Theory: A Rough Draft. In: SANNINO, A.; DANIELS, H., *et al* (Ed.). **Learning and Expanding with Activity Theory**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2009a. p.303-328.

ENGESTRÖM, Y. Wildfire activities: New patterns of mobility and learning. **International Journal of Mobile and Blended Learning**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2009b.

ENGESTRÖM, Y. From design experiments to formative interventions. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 598-628, 2011.

ENGESTRÖM, Y.; BLACKLER, F. On the life of the object. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 307-330, 2005.

ENGESTRÖM, Y.; KAJAMAA, A.; KEROSUO, H.; LAURILA, P. Process enhancement versus community building: transcending the dichotomy through expansive learning. **Activity Theory and Fostering Learning: Developmental Interventions in Education and Work**, p. 1-28, 2010.

ENGESTRÖM, Y.; KEROSUO, H. From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. **Journal of Workplace Learning**, v. 19, n. 6, p. 336-342, 2007.

ENGESTRÖM, Y., MAZZOCCO, D. W. **Disturbance management and masking in a television production team**: An activity theoretical study in organizational communication. Paper presented at the The 45th Annual Conference of the International Communication Association, Albuquerque, New Mexico, 1994

ENGESTRÖM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMÄKI, R. L. **Perspectives on activity theory**. Cambridge University Press, 1999.

ENGESTRÖM, Y.; NUMMIJOKI, J.; SANNINO, A. Embodied germ cell at work: Building

an expansive concept of physical mobility in home care. **Mind, Culture, and Activity**, v. 19, n. 3, p. 287-309, 2012.

ENGESTRÖM, Y.; PASANEN, A.; TOIVIAINEN, H.; HAAVISTO, V. Expansive learning as collaborative concept formation at work. **New learning challenges: Going beyond the industrial age system of school and work**, p. 47-77, 2005.

ENGESTRÖM, Y.; PUONTI, A.; SEPPÄNEN, L. Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. In: **Knowing in Organizations: A practice-based approach**, p. 151-186, 2003.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. **Educational Research Review**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 3, p. 368-387, 2011.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Whatever happened to process theories of learning? **Learning, Culture and Social Interaction**, 2012.

ENGESTRÖM, Y., VIRKKUNEN, J., HELLE, M., PIHLAJA, J., POIKELA, R. The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, v. 1 n.2, p.10-17. 1996.

EZEAH, C.; FAZAKERLEY, J. A.; ROBERTS, C. L. Emerging trends in informal sector recycling in developing and transition countries. **Waste Management**, v. 33, n. 11, p. 2509-2519, 2013.

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FENWICK, T. Re-thinking the “thing”: Sociomaterial approaches to understanding and researching learning in work. **Journal of Workplace Learning**, v. 22, n. 1/2, p. 104-116, 2010.

FERGUS, A. H.; ROWNEY, J. I. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, v. 60, n. 1, p. 17-27, 2005.

FOOT, K. A. Cultural-historical activity theory as practice theory: illuminating the development of conflict-monitoring network. **Communication Theory**, v. 11, n. 1, p. 56-83, 2001.

FRAGA, P. C. P. As ONGs eo espaço público no Brasil. **Revista Presença**, n. 2, p. 26-36, 2002.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought.

Business & Society, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach** Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge Univ Pr, 2010.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Interações entre organizações coletivas na promoção do desenvolvimento local. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 14, n. 2, p. 177, 2013.

FROOMAN, J. The issue network: Reshaping the stakeholder model. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 27, n. 2, p. 161-173, 2010.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: GASKELL, G. e BAUER, M. W. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes 2002. p.64-89.

GEMMILL, B.; BAMIDELE-IZU, A. The role of NGOs and civil society in global environmental governance. **Global environmental governance: Options and opportunities**, p. 77-100, 2002.

GHERARDI, S. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, May 1, 2000 2000.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. London: Wiley-Blackwell, 2005.

GHERARDI, S. Introduction: The Critical Power of the Practice Lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **Learning Organization** v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009b.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. Blackwell Pub., 2006

GIBSON, J. **The ecological approach to visual perception**: Boston: Houghton Mifflin 1979.

GIDDINGS, B.; HOPWOOD, B.; O'BRIEN, G. Environment, economy and society: fitting

them together into sustainable development. **Sustainable Development**, v. 10, n. 4, p. 187, 2002.

GIDDENS, A. **Política, Sociologia e Teoria Social**. São Paulo: Ed. UNESP, 2009. p. 169-240

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL FLORES, J. Análisis de datos cualitativos. **Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GILLIAT-RAY, S. 'Being there' the experience of shadowing a British Muslim Hospital chaplain. **Qualitative Research**, v. 11, n. 5, p. 469-486, 2011.

GIOIA, D. A., PATVARDHAN, S. D., HAMILTON, A. L., CORLEY, K. G. Organizational identity formation and change. **The Academy of Management** p.1-71, 2013

GOHN, M. D. G. Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs. **Revista Meta: Avaliação**, v. 5, n. 14, 2013.

GÓMEZ, G. R.; FLORES, J. G.; JIMÉNEZ, E. G. **Metodología de la investigación cualitativa**. Aljibe, 1996.

GOND, J. P.; MATTEN, D. Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist gap. **ICCSR Research Paper Series, Nottingham University Business School**, v. 47, 2007.

GOND, J. P.; MOON, J. Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. University of Nottingham, No. 59-2011 International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) Research Paper Series. Introduction to Corporate social responsibility. **Introduction to Corporate social responsibility**, 2011.

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 127-144, 2000.

GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, p. 481-510, 1985.

GROLEAU, C.; DEMERS, C.; LALANCETTE, M.; BARROS, M. From hand drawings to computer visuals: confronting situated and institutionalized practices in an architecture firm. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 651-671, 2012.

GROZA, M. D.; PRONSCHINSKE, M. R.; WALKER, M. Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 639-652, 2011.

GUIZZO, B. S.; KRZIMINSKI, C. D. O.; OLIVEIRA, D. L. L. C. D. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1 (jan. 2003), p. 53-60, 2003.

HAAVISTO, V., **Court Work in Transition. An Activity-Theoretical Study of Changing Work Practices in a Finnish District Court**. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education, 2002

HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 4, p. 217-229, 2010.

HAHN, T.; KOLK, A.; WINN, M. A new future for business? Rethinking management theory and business strategy. **Business & Society**, v. 49, n. 3, p. 385-401, 2010.

HANKE, T.; STARK, W. Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 507-516, 2009.

HASAN, R., CLORAN, C. A sociolinguistic interpretation of everyday talk between mothers and children. In M.A.K. Halliday, GIBBONS, J. NICHOLAS, H (Eds.), **Learning, keeping, and using language**, Vol. I. Amsterdam: John Benjamins, 1990.

HASU, M. MIETTINEN, R. **Dialogue and intervention in science and technology studies: Whose point of view?** Center for Activity Theory and Developmental Work Research, Working Papers 35/2006.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating Sustainable Value. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, p. 56-69, 2003.

HATCHER, R. The distribution of leadership and power in schools. **British Journal of Sociology of Education**, v. 26, n. 2, p. 253-267, 2005.

HELLE, M. Disturbances and contradictions as tools for understanding work in the newsroom. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 7, 2000.

HEUGENS, P. P.; SCHERER, A. G. When Organization Theory Met Business Ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 643-672, 2010.

HOLLAN, J.; HUTCHINS, E.; KIRSH, D. Distributed cognition: toward a new foundation for human-computer interaction research. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, v. 7, n. 2, p. 174-196, 2000.

HONG, J. J.-W. 'Challenge' or 'collaboration' social interaction and recontextualization: McDonald's CSR report. **Critical Discourse Studies**, v. 9, n. 2, p. 149-162, 2012.

HOPKINS, M. The business case for CSR: where are we? **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 2, p. 125-140, 2003.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003.

HUTCHINS, E. Distributed cognition. **Internacional Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences**, 2000.

HYDEN, G. Civil society, social capital, and development: Dissection of a complex discourse. **Studies in Comparative International Development**, v. 32, n. 1, p. 3-30, 1997.

ILYENKOV, E. V. **Problems of Dialectical Materialism**. Moscow: Progress Publishers, 1977.

ILYENKOV, E. V. **The Dialectics of the Abstract and the Concrete in Marx's 'Capital'**, Moscow: Progress, 1982

IPEA. Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em <https://mapaosc.ipea.gov.br>. Acessado em outubro de 2014

IYER-RANIGA, U.; TRELOAR, G. Forum: a context for participation in sustainable development. **Environmental management**, v. 26, n. 4, p. 349-361, 2000.

JAMALI, D. NGOs in Development: opportunities and challenges. **Labour and Management in Development**, v. 4, n. 2, p. 2-18, 2003.

JAMALI, D. A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 213-231, 2008.

JAMALI, D.; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons Learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277-295, 2009.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 3, p. 243-262, 2007.

JAMALI, D.; NEVILLE, B. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layered institutional lens. **Journal of Business Ethics**, p. 1-23, 2011.

JAMALI, D.; YIANNI, M.; ABDALLAH, H. Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 4, p. 375-391, 2011.

JARRATT, D.; STILES, D. How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 28-43, Mar 2010.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to strategy as practice. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, p. 127-140, 2010.

JOHANSEN, T. S.; NIELSEN, A. E. Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 204-217, 2011.

JOHNSTON, L. Software and method: Reflections on teaching and using QSR NVivo in doctoral research. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 5, n.9 p. 379-39, 2006

JONES, O.; HOLT, R. The creation and evolution of new business ventures: an activity theory perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 1, p. 51-73, 2008.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, p. 206-221, 1999.

KAPTELININ, V. The object of activity: Making sense of the sense-maker. **Mind, Culture, and Activity**, v. 12, n. 1, p. 4-18, 2005.

KAPLAN, B.; MAXWELL, J. A. Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. In: ANDERSON, J. G; AYDIN, C. E; JAY, S. J. (Eds.), **Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications** (pp. 45-68). Thousands Oaks: Sage, 1994

KATES, R. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. **Environment**, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER M, GASKELL G, (Eds). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis (RJ): Vozes; 2002. 516 p. p. 393-415.

KEROSUO, H. Examining boundaries in health care-Outline of a method for studying organizational boundaries in interaction. **Outlines. Critical Practice Studies**, v. 6, n. 1, p. 35-60, 2004.

KEROSUO, H.; ENGSTRÖM, Y.; KAJAMAA, A. Promoting innovation and learning through Change Laboratory: an example from Finnish Health care. **Central European Journal of Public Policy**, n. 1, p. 110-131, 2010.

KING, N. Using templates in the thematic analysis of texts. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks, California: Sage, 2004. p.256-270.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAANAES, K.; VON STRENG VELKEN, I. Sustainability nears a tipping point. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, p. 69-74, 2012.

KOLK, A.; LENFANT, F. Business–NGO Collaboration in a Conflict Setting Partnership Activities in the Democratic Republic of Congo. **Business & Society**, v. 51, n. 3, p. 478-511, 2012.

KOLK, A.; VAN DOLEN, W.; VOCK, M. Trickle effects of cross-sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 123-137, 2010.

KONTINEN, T. Producing a” project”–Power relations in negotiating a shared object in NGO-development co-operation. **M. Brigham, C. Brown, A. Contu et al**, 2003.

KOOSKORA, M.; MEEL, M. A Discussion of the Ethical Risks of Globalisation and Innovation. **EBS Review**, n. 16, 2003.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. John Wiley & Sons, 2008.

KOURULA, A. Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts—A case study of a forest products company. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 395-404, 2010.

KOURULA, A.; HALME, M. Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 557-570, 2008.

KUUTTI, K. Activity theory as a potential framework for human-computer interaction research. **Context and consciousness: Activity theory and human-computer interaction**, p. 17-44, 1996.

KUUTTI, K. Defining an object of design by the means of the Cultural-Historical Activity Theory. In: the proceedings of the 6th international conference of the European Academy of Design, **Anais..** March, 2010. .,

LAASONEN, S.; FOUGÈRE, M.; KOURULA, A. Dominant articulations in academic business and society discourse on NGO–business relations: A critical assessment. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 4, p. 521-545, 2012.

LATOUR, B. Reassembling the social—an introduction to actor-network-theory. **Reassembling the Social—An Introduction to Actor-Network-Theory**, Oxford University Press, 2005.

LEHTONEN, M. The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. **Ecological Economics**, v. 49, n. 2, p. 199-214, 2004.

LEKTORSKY, V. A. Mediation as a means of collective activity. In: SANNINO, A.; DANIELS, H., *et al* (Ed.). **Learning and Expanding with Activity theory**. Cambridge, England Cambridge University Press 2009. p.75-87.

- LELÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.
- LEMOS, M.; QUEROL, M. A. P; ALMEIDA, I. M. D. A Teoria da Atividade Histórico-Cultural e suas contribuições à Educação, Saúde e Comunicação: entrevista com Yrjö Engeström. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 17, p. 715-727, 2013.
- LEONTIEV, A. N. The Problem of Activity in Psychology. **Soviet Psychology**, v. 13, n. 1, p. 4-33, 1974.
- LEONTIEV, A. N. **Atividade, consciência e personalidade**. Buenos Aires: Ciências Del Hombre, 1978a.
- LEONTIEV, A. N. **Activity, Consciousness, and Personality**. Moscow: Progress, 1978b.
- LEONTIEV, A. N. **Problems of the development of the mind**. Moscow: Progress, 1981.
- LEONTIEV, A. N. **Actividad, conciencia, personalidad**. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983.
- LEONTIEV, A. N. The genesis of activity. **Journal of Russian and East European Psychology**, v. 43, n. 4, p. 58-71, 2005.
- LEWIS, D. Civil society in African contexts: reflections on the usefulness of a concept. **Development and Change**, v. 33, n. 4, p. 569-586, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. A didática ea aprendizagem do pensar e do aprender: a teoria histórico-cultural da atividade ea contribuição de Vasili Davydov: **Revista Brasileira de Educação**, v. 2, n.27, p. 5-24, 2004
- LIN, N. Social capital: a theory of social structure and action (structural analysis in the social sciences). 2002.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, v. 2, p. 169-192, 2006.
- LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; MAON, F. Introduction: Corporate social responsibility implementation. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 251-256, 2009.
- LOFLAND, J. Styles of reporting qualitative field research. **The American Sociologist**, v. 9, n. 3, p. 101-111, 1974.
- LOFLAND, J.; LOFLAND, L. H. **Analyzing social settings**. 1995.
- LOORBACH, D.; WIJSMAN, K. Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 20-28, 2013.
- LUMLEY, S.; ARMSTRONG, P. Some of the nineteenth century origins of the sustainability

concept. **Environment, Development and Sustainability**, v. 6, n. 3, p. 367-378, 2004.

MACPHERSON, A.; JONES, O. Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization. **Management Learning**, v. 39, n. 2, p. 177-201, 2008.

MACPHERSON, A.; KOFINAS, A.; JONES, O.; THORPE, R. Making sense of mediated learning: Cases from small firms. **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 303-323, Jul 2010.

MAHON, J. F.; WADDOCK, S. Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. **Business & Society**, v. 31, p. 19-32, 1992.

MAIGNAN, I. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. **Journal of Business Ethics**, v. 30, n. 1, p. 57-72, 2001.

MAKKI, M. Evaluating Arctic Dialogue: A Case Study of Stakeholder Relations for Sustainable Oil and Gas Development. **Journal of Sustainable Development**, v. 5, n. 3, p. p34, 2012.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 25, n. 3, p. 413-426, 2008.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 71-89, 2009.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MAON, F.; SWAEN, V. Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. **Proceedings** of Academy of Management Conference, August 7-11, Chicago, Illinois, U.S.A., 2009.

MARCUS, J.; KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A. Conceptions of the business–society–nature interface: Implications for management scholarship. **Business & Society**, 2010.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. D. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.

MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 1, p. 109-120, 2003.

MATTEN, D.; MOON, J. " Implicit" and" explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **The Academy of Management Review** v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MARTINS, C. H. B. Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Tese (Doutorado em Sociologia) – UFRGS, Porto Alegre, 2004.

MATTOS, S. **Arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento local: o caso de Maracás**: Sitientibus.

MAXWELL, J. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard educational review**, v. 62, n. 3, p. 279-301, 1992.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: An interactive approach applied social sciences**.. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: An interactive approach**. 2nd. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange In: **Handbook of trust research**, p. 280, 2006.

MCPHAIL, K.; DAVY, A. **Integrating social concerns into private sector decisionmaking: a review of corporate practices in the mining, oil, and gas sectors**. World Bank Publications, 1998.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications*. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MEDINA, M. Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 31, n. 1, p. 51-69, 2000.

MEDINA, M. The informal recycling sector in developing countries: Organizing waste pickers to enhance their impact. 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education. ERIC, 1998.

MERRIAM, S. B. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, p. 3-17, 2002.

MIDDLETON, A.; MURIE, A.; GROVES, R. Social capital and neighbourhoods that work. **Urban Studies**, v. 42, n. 10, p. 1711-1738, 2005.

MIETTINEN, R. Object construction and networks in research work: The case of research on cellulose-degrading enzymes. **Social Studies of Science**, v. 28, n. 3, p. 423-463, 1998.

MIETTINEN, R.; HASU, M. Articulating User Needs in Collaborative Design: Towards an Activity-Theoretical Approach. **Computer Supported Collaborative Work**, v.11, n. p.p 129-151, 2002.

MIETTINEN, R., J. LEHENKARI, Learning and Network Collabora on in Product Development: How Things Work for Human Use. **Management Learning** v. 39, n.2 p 203-219, 2008

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MIETTINEN, R.; VIRKKUNEN, J. Epistemic objects, artefacts and organizational change. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 437-456, 2005.

MINOJA, M.; ZOLLO, M.; CODA, V. Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 395-405, 2010.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MITTDUN, A. Policy making and the role of government. Realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 5, n. 3, p. 159-74, 2005.

MOHAN, G. The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana. **Political Geography**, v. 21, n. 1, p. 125-154, 2002.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance**, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** Cortez Editora, 2010.

MOON, J.; CRANE, A.; MATTEN, D. Corporate power and responsibility: A citizenship perspective. **Revue de l'organisation responsable**, v. 1, n. 1, p. 82-92, 2006.

MOSSE, D., **Cultivating development an ethnography of aid policy and practice.** London: Pluto Press. 2005

MOREIRA, A. F.; PEDROSA, J. G.; PONTELO, I. O Conceito de Atividade e suas Possibilidades na Interpretação de Práticas Educativas. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 13, n. 3, p. 13, 2011.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.

MUKUTE, M.; LOTZ-SISITKA, H. Working With Cultural-Historical Activity Theory and Critical Realism to Investigate and Expand Farmer Learning in Southern Africa. **Mind, Culture, and Activity**, v. 19, n. 4, p. 342-367, 2012.

MUNASINGHE, M. The sustainomics trans-disciplinary meta-framework for making development more sustainable: applications to energy issues. **International Journal of Sustainable Development**, v. 5, n. 1, p. 125-182, 2002.

MURPHY, K. The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, v. 8, n. 1, p. 15-29, 2012.

MURPHY, J. and CAUCHI, J. **What's Wrong With Community Building**. Paper given at the Local Government Community Services Association of Western Australia Conference, Perth, 4th - 6th December., 2002

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações: CBO/2002. Brasília: MTE, 2002

MEHRIZI, R., HOSEIN, M.; NOORI, J.; LOTFOLLAHZADE, S. MAJID; H. **As hard as iron, as soft as knowledge: How artefacts can hamper the process of organizational learning** In 2011 International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC) University of Hull Business School Hull (United Kingdom), 12/04/2011 - 14/04/2011

MWANZA-SIMWAMI, D.; ENGESTRÖM, Y.; AMON, T. Methods for evaluating learner activities with new technologies: Guidelines for the Lab@ Future Project. **International Journal on E-Learning**, v. 8, n. 3, p. 361-384, 2009.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, 2009.

NICOLINI, D.; MENGIS, J.; SWAN, J. Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 612-629, 2012.

NICOLOPOULOU, K. Towards a theoretical framework for knowledge transfer in the field of CSR and sustainability. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 6, p. 524-538, 2011.

NIJHOF, A.; DE BRUIJN, T.; HONDERS, H. Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options. **Management Decision**, v. 46, n. 1, p. 152-167, 2008.

NIJHOF, A.; JEURISSEN, R. Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 316-322, 2006.

NOLAND, J.; PHILLIPS, R. Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic

- Management. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 39-49, 2010.
- OMICINI, A.; OSSOWSKI, S. Coordination and collaboration activities in cooperative information systems. **International Journal of Cooperative Information Systems**, v. 13, n. 01, p. 1-7, 2004.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.
- ØSTERLUND, C.; CARLILE, P. How practice matters: A relational view of knowledge sharing. *Communities and technologies*, 2003. Springer,
- ØSTERLUND, C.; CARLILE, P. Relations in practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations. **The Information Society**, v. 21, n. 2, p. 91-107, 2005.
- PAUL, B. D. A history of the concept of sustainable development: literature review. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 17, n. 2, 2008.
- PAYNE, S. L.; CALTON, J. M. Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 1, p. 71-78, 2004.
- PEDERSEN, E. R. Making corporate social responsibility operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. **Business and Society Review**, v. 111, n. 2, p. 137-163, 2006.
- PEDROZO, E., SILVA, T. N. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Revista Análise**, v. 10, n. 2, p. 47-74, 1999
- PELS, D.; HETHERINGTON, K.; VANDENBERGHE, F. The Status of the Object: Performances, Mediations, and Techniques. **Theory, Culture & Society**, v. 19, n. 5-6, p. 1-21, December 1, 2002 2002.
- PEREDO, A. M. Emerging strategies against poverty the road less traveled. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2003.
- PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. J. Toward a theory of community-based enterprise. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 309-328, 2006.
- PICCOLO, G. Historicizando a teoria da atividade: do embate ao debate. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, n. 2, p. 283-292, 2012.
- PINTO, C. R. J. As ONGs ea política no Brasil: presença de novos atores. **DADOS-Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p. 651-670, 2006.

PINO, A. O Biológico e o Cultural nos Processos Cognitivos. In: MORTIMER, E. e SMOLKA, A. L. (orgs.) **Linguagem, Cultura e Cognição: Reflexões para o ensino e a sala de aula**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001. p. 21-50.

PIRKKALAINEN, J., KAATRAKOSKI, H., ENGSTRÖM, Y. **Hybrid agency as hybrid practices** – Mimeo in preparation. University Of Helsinki, Helsinki, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended enterprise. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002.

POSTHOLM, M. B. Cultural historical activity theory and Dewey's idea-based social constructivism: Consequences for Educational Research. **Critical Social Studies**, v. 1, p. 37-48, 2008.

POZZEBON, M.; RODRIGUEZ, C.; PETRINI, M. Dialogical principles for qualitative research: a nonfoundational path. **International Journal of Qualitative Methods**. n. 3: 293-317, 2014.

PRENKERT, F. A theory of organizing informed by activity theory: The locus of paradox, sources of change, and challenge to management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 4, p. 471-490, 2006.

PRENKERT, F. Tracing the Roots of Activity Systems Theory An Analysis of the Concept of Mediation. **Theory & Psychology**, v. 20, n. 5, p. 641-665, 2010.

PROTHERO, A.; MCDONAGH, P.; DOBSCHA, S. Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. **Journal of Macromarketing**, v. 30, n. 2, p. 147-159, 2010.

PUONTI, A. **Learning to work together: collaboration between authorities in economic-crime investigation**. PhD thesis: University of Helsinki, Department of Education, Center for Activity Theory and Developmental Work Research (Helsinki: University of Helsinki), 2004

PUTNAM, R. D. **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. Simon and Schuster, 2000.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3ªed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

QUEROL, M. A. P. **Learning Challenges in Biogas Production for Sustainability: An activity theoretical study of a network from a swine industry chain**. 256 f. Dissertation (Doctoral)-Institute of Behavioural Science, Studies in Educational Sciences, Helsinki, 2011

QUEROL, M. A. P.; SEPPÄNEN, L. Learning as changes in activity systems: The emergence of on-farm biogas production for carbon credits. **Outlook on AGRICULTURE**, v. 38, n. 2, p. 147-155, 2009.

RAPLEY, R. Interviews. In: SEALE, C. (Ed.). **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.

RASCHE, A.; DE BAKKER, F. G.; MOON, J. Complete and partial organizing for corporate social responsibility. **Journal of business ethics**, v. 115, n. 4, p. 651-663, 2013.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243, 2002.

REED, A. M.; REED, D. Partnerships for development: Four models of business involvement. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 1, p. 3-37, 2009.

RICHTER, U. H. Liberal thought in reasoning on CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 625-649, 2010.

RIBEIRO, O. X. **Iahweh levanta do pó o fraco e do monturo o indigente: a reciclagem do lixo como atividade alternativa geradora de vida para o pobre e para o meio ambiente**. São Leopoldo: 2007

RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. Odd couples: Understanding the governance of firm-NGO alliances. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 55-70, 2010.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, n. 4, p. 369-384, 2004.

ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYD, J. A. **An introduction to sustainable development**. Earthscan, 2008. .

ROGOFF, B. **Apprenticeship in thinking: Cognitive development in social context**. Oxford University Press, 1990. .

ROLOFF, J. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 233-250, 2008.

ROOME, N.; WIJEN, F. Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management. **Organization Studies**, v. 27, n. 2, p. 235-263, 2006.

SACCONI, L.; DEGLI ANTONI, G. A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions. **Knowledge in the Development of Economies. Institutional Choices under Globalisation**, p. 134-157, 2009.

SACHS, I. Qual desenvolvimento para o século XXI? In: BARRÈRE, M. e ABREU, E. D. S. (Ed.). **Terra, patrimônio comum: a ciência a serviço do meio ambiente e do desenvolvimento**. São Paulo: Nobel, 1992. p.117-130.

SACHS, I. **Desenvolvimento Includente, Sustentável e Sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2004.

SAEED, M. M.; ARSHAD, F. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. **Journal of Database**

Marketing & Customer Strategy Management, v. 19, n. 4, p. 219-232, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANDERS, P. Is CSR cognizant of the conflictuality of globalisation? A realist critique. **critical perspectives on international business**, v. 8, n. 2, p. 157-177, 2012.

SANNINO, A.; DANIELS, H.; GUTIÉRREZ, K. D. Activity Theory Between Historical Engagement and Future-Making Practice. In: SANNINO, A.; DANIELS, H., *et al* (Ed.). **Learning and expanding with activity theory**. Cambridge, England: Cambridge University Press 2009. p.1-15.

SANTOS, M. R. **Design, produção e uso dos artefatos: uma abordagem a partir da atividade humana**. 2000. Dissertação (mestrado em Tecnologia) Programa de Mestrado em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2000.

SANTOS, L. L.; SETTE, R.; TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja "Fazer Estratégia". In: ANPAD, XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador. **Anais...**Salvador 30: Anpad,

SAARI, E. **The Pulse of Change in Research Work. A Study of Learning and Development in a Research Group**. University of Helsinki, Department of Education, 2003

SASSE, C. M.; TRAHAN, R. T. Rethinking the new corporate philanthropy. **Business Horizons**, v. 50, n. 1, p. 29-38, 2007.

SCHATZKI, T. R. Introduction – Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.;KNORR-CETINA, K., *et al* (Ed.). **The practice turn in contemporary theory** London and New York: Routledge, 2001a.

SCHATZKI, T. R. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.;KNORR-CETINA, K., *et al* (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London and New York: Routledge, 2001b. p.50-63.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1096-1120, 2007.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G.; SEIDL, D. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 259-284, 2013.

SCHULTZ, F.; WEHMEIER, S. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication

perspectives. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 9-29, 2010.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, v. 2, p. 193-217, 2006.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v. 47, n. 2, p. 148-186, 2008.

SECCHI, D. Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 4, p. 347-373, 2007.

SECCHI, D. The cognitive side of social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, p. 565-581, 2009.

SEITANIDI, M. M. Adaptive responsibilities: Non-linear interactions across social sectors. Cases from cross sector partnerships. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 10, n. 3, p. 51-64, 2008.

SEITANIDI, M. M.; CRANE, A. Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 413-429, 2008.

SEITANIDI, M. M.; KOUFOPOULOS, D. N.; PALMER, P. Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 139-161, 2010.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849-873, 2005.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 158-166, 2006.

SEPPÄNEN, L.. **Learning challenges in organic vegetable farming: an activity theoretical study of on-farm practices**. PhD thesis, Institute for Rural Research and Training, Helsinki University, Helsinki, 2004

SEWELL JR, W. H. A theory of structure: Duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, p. 1-29, 1992.

SHARP, Z.; ZAIDMAN, N. Strategization of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 51-71, 2010.

SILTAOJA, M. E.; ONKILA, T. J. Business in society or business and society: the construction of business–society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. **Business Ethics: A European Review**, v. 22, n. 4, p. 357-373, 2013.

SINDER, M. Vygotsky e Bakhtin-Psicologia e educação: um intertexto. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 60, p. 183-186, 1997.

SOUZA, M. T. S.; PAULA, M. B.; SOUZA-PINTO, H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **RAE**, v. 52, n. 2, p. 246-262, 2012.

SNOW; C. THOMAS, J. Field Research Methods in Strategic Management: Contribution to Theory Building and Testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n.4 p. 457-480, 1994

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. e MEDRADO, B. (Ed.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas** São Paulo: Cortez, 2000. p.93-112.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. L., Y. S (Ed.). **Handbook of Qualitative Research. Second Edition**. London: Sage Publications, 2000. p.1022-1040.

STEAD, J. G.; STEAD, E. Eco-enterprise strategy: standing for sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 24, n. 4, p. 313-329, 2000.

STERNBERG, E. NGOs vs Civil Society: Reflections on the Illiberal, the Illegitimate and the Unaccountable. **Economic Affairs**, v. 30, n. 3, p. 22-28, 2010.

STETSENKO, A. Activity as object-related: Resolving the dichotomy of individual and collective planes of activity. **Mind, Culture, and Activity**, v. 12, n. 1, p. 70-88, 2005.

STEURER, R. Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business–society relations. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 1, p. 55-69, 2006.

STEURER, R.; LANGER, M. E.; KONRAD, A.; MARTINUZZI, A. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

STREN, R.; POLÈSE, M. Understanding the new sociocultural dynamics of cities: comparative urban policy in a global context. **The social sustainability of cities: diversity and the management of change**, p. 3-38, 2000.

SVENSSON, G. Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. **Management**, v. 31, p. 9, 2001.

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

TANEJA, S. S.; TANEJA, P. K.; GUPTA, R. K. Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 3, p. 343-364, 2011.

TAYLOR, J. R. The Communicative Construction of Community: Authority and Organizing. In: SANNINO, A.; DANIELS, H., *et al* (Ed.). **Learning and expanding with activity theory**.

Cambridge, England: Cambridge University Press 2009. p.228-239.

TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 6, p. 463-483, 2004.

TENCATI, A.; ZSOLNAI, L. The collaborative enterprise. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 367-376, 2009.

TOIVIAINEN, H. **Learning Across Levels: Challenges of Collaboration in a Small Firm Network**. Helsinki: University of Helsinki, 2003

TOMLINSON, F. Idealistic and pragmatic versions of the discourse of partnership. **Organization Studies**, v. 26, n. 8, p. 1169-1188, 2005.

TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W.; HECKER, R. Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 383-402, 2013.

THORPE, R., JONES, O., MACPHERSON, A. HOLT, R. The Evolution of Business Knowledge. In SCARBROUGH, H. (Eds) **The Evolution of Business Knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2008, p.23-29.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

TUKKER, A.; EMMERT, S.; CHARTER, M.; VEZZOLI, C.; STO, E.; MUNCH ANDERSEN, M.; GEERKEN, T.; TISCHNER, U.; LAHLOU, S. Fostering change to sustainable consumption and production: an evidence based view. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 11, p. 1218-1225, 2008.

TUKKER, A.; STO, E.; VEZZOLI, C. "The governance and practice of change of sustainable consumption and production." Introduction to the ideas and recommendations presented in the articles in this special issue of the journal of cleaner production. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 11, p. 1143-1145, 2008.

TYRE, M. J.; VON HIPPEL, E. The situated nature of adaptive learning in organizations. **Organization Science**, v. 8, n. 1, p. 71-83, 1997.

UKPONGSON, M.; ONU, D. Development Efforts Of Oil Companies As Perceived By Rural Households In Selected Oil Producing Communities Of Rivers State, Nigeria. **Journal of Agriculture and Social Research (JASR)**, v. 4, n. 1, p. 60-71, 2005.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, n. 3, p. 342-348, 2011.

VAN DER HEIJDEN, A.; DRIESSEN, P. P. J.; CRAMER, J. M. Making sense of Corporate

Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 18, p. 1787-1796, 2010.

VAN HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN, P. Business–NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context. **Business and Society Review**, v. 115, n. 3, p. 249-284, 2010.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, p. 95-105, 2003.

VIRKKUNEN, J. Hybrid agency in co-configuration work. **Outlines. Critical Practice Studies**, v. 8, n. 1, p. 61-75, 2006.

VIRKKUNEN, J.; RISTIMÄKI, P. Double Stimulation in Strategic Concept Formation: An Activity-Theoretical Analysis of Business Planning in a Small Technology Firm. **Mind, Culture, and Activity**, v. 19, n. 3, p. 273-286, 2012.

VYGOTSKY, L. S. **Mind and society: The development of higher mental processes**: Cambridge, MA: Harvard University Press 1978.

VYGOTSKY, L. S. The instrumental method in psychology. In: WERTSCH, J. V. (Ed.). **The concept of activity in Soviet psychology**. NY: M.E. Sharpe, 1981. p.134-144.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. Trad. José Cipolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto e Solange Castro Afeche: São Paulo: Martins Fontes 1991.

WADDOCK, S. Integrity and mindfulness. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 2001, n. 1, p. 25-37, 2001.

WADDOCK, S. Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. **The Academy of Management Perspectives**, v. 22, n. 3, p. 87-108, 2008.

WADDOCK, S.; SMITH, N. Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 47-62, 2000.

WADDOCK, S. A. Building successful social partnerships. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 4, p. 17-23, 1988.

WADDOCK, S. A. Understanding Social Partnerships An Evolutionary Model of Partnership Organizations. **Administration & Society**, v. 21, n. 1, p. 78-100, 1989.

WALSH, J. P.; WEBER, K.; MARGOLIS, J. D. Social issues and management: Our lost cause found. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 859-881, 2003.

WALTERS, G.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Implementing corporate social responsibility through social partnerships. **Business Ethics: A European Review**, v. 21, n. 4, p. 417-433, 2012.

WARTOFSKY, M. W. **Models: Representation and the scientific understanding**. Springer, 1979.

WARMINGTON, P., DANIELS, H., EDWARDS, A., LEADBETTER, J., MARTIN, D., Popova, A., & Apostolov, A. **Learning in and for interagency working**, *TLRP*. Annual Progress Report, available from the Centre for Sociocultural Activity Theory, University of Bath, 2006

WEBER, F. A entrevista, a pesquisa eo íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horizontes Antropológicos**, v. 15, n. 32, p. 157-170, 2009.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Handbook of Decision Making**, v. 16, n. 4, p. 83, 2009.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing* 1979.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage Publications, Inc, 1995.

WEINGAERTNER, C.; MOBERG, Å. Exploring social sustainability: learning from perspectives on urban development and companies and products. **Sustainable Development**, 2011.

WERHANE, P. H.; FREEMAN, R. E. Business ethics: the state of the art. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 1999.

WERTSCH, J. V. *The concept of activity in Soviet psychology*. 1981.

WERTSCH, J. V. **Voices of the mind**. Harvard University Press, 1991.

WCED. World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H., *et al* (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. cap. 17, p.373-408.

WHITEMAN, G.; WALKER, B.; PEREGO, P. Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 307-336, 2013.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILSON, D. C.; VELIS, C.; CHEESEMAN, C. Role of informal sector recycling in waste management in developing countries. **Habitat International**, v. 30, n. 4, p. 797-808, 2006.

WILLIS, J. W.; JOST, M.; NILAKANTA, R. **Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches**. Thousands Oaks: Sage, 2007.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, p. 691-718, 1991.

WOODCRAFT, S. Social sustainability and new communities: moving from concept to

practice in the UK. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 68, p. 29-42, 2012.

YAMAGATA-LYNCH, L. C. **Activity systems analysis methods: Understanding complex learning environments**. Springer, 2010.

YANOW, D. Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, May 1, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLLO, M.; MINOJA, M.; CASANOVA, L.; HOCKERTS, K.; NEERGAARD, P.; SCHNEIDER, S.; TENCATI, A. Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 355-372, 2009.

ZYGLIDOPOULOS, S. C.; GEORGIADIS, A. P.; CARROLL, C. E.; SIEGEL, D. S. Does media attention drive corporate social responsibility? **Journal of Business Research**, n. 0, 2002.

APÊNDICE A – PROTOCOLOS DE ENTREVISTA

PROTOCOLO SEMIESTRURADO

EMPRESA

1. Quanto tempo você trabalha na empresa ? Em quais posições você trabalhou?
2. Qual a política de responsabilidade social da empresa hoje?
3. Essa política sempre foi a mesma?
4. Quais eventos você pode citar como determinantes para mudanças nas práticas de RSC da Empresa?
5. Quanto tempo a empresa estabelece relações com ONGs?
6. Esta relação sempre foi a mesma ou modificou-se ao longo do tempo?
7. Em que tipo de decisões a empresa envolve as ONGs?
8. Como se dá o diálogo com as ONGs em termos de processo decisório?
9. Como o diálogo ocorre na prática?
10. E o projeto da reciclagem? Qual o histórico? Por que investir na reciclagem?
11. Como a Empresa se inseriu na iniciativa?
12. Por que o estabelecimento da parceria?
13. Como você descreve o relacionamento da com a ONG' CAMP?
14. Quais os eventos que aconteceram no setor que culminaram na necessidade pela implementação das práticas coletivas?
15. Por quais motivos a organização não governamental foi escolhida como parceira?
16. Quais são os objetivos da parceria?
17. Qual o envolvimento nas atividades desenvolvidas na parceria?
18. Quais ações já foram desenvolvidas em conjunto desde o estabelecimento da parceria?
19. Quais os principais eventos históricos envolvidos na formação da parceria até hoje?
20. Como são definidas as responsabilidades entre os parceiros?
21. Quais são as responsabilidades da sua organização?
22. Na sua organização, quais os principais envolvidos na relação com o parceiro e quais as suas responsabilidades?
23. Quais as normativas que regulam o estabelecimento da parceria?
24. Quais os principais facilitadores da relação com o parceiro?

25. Quais as ferramentas de comunicação utilizadas?
26. Quais as mudanças que podem ser identificadas na sua organização após o estabelecimento da parceira?
27. Quais as principais práticas de responsabilidade social desenvolvidas ao longo da parceria?
28. Como se dão as negociações no âmbito da parceria?
29. Quais as regras formais e informais que regem a parceria?
30. Como as práticas de responsabilidade social são elaboradas na empresa e repassadas ao parceiro?
31. Existem pontos de divergência entre a sua organização e a parceria? Quais?
32. A Empresa estabelece alguma relação com as comunidades de catadores?
33. Como avalia o projeto?
34. A empresa aprendeu com o projeto? Quais os resultados dele para a sua organização?
35. Qual era a intenção inicial com o projeto
36. Como vê o mercado da reciclagem no futuro e as cooperativas?

PROTOCOLO SEMIESTRURADO

ONG

1. Quanto tempo trabalha no CAMP?
2. Qual o envolvimento desta organização com a reciclagem?
3. E as parcerias com as empresas?
4. De um modo geral, como você vê o relacionamento do CAMP com as empresas? Qual é o papel do CAMP neste relacionamento e o das empresas?
5. Existem resistências ainda dentro da CAMP que são contrárias ao diálogo com as empresas? Como você vê essas resistências?
6. Como você percebe a atuação destas empresas?
7. Qual o processo para escolha dos parceiros?
8. Como você vê a relação entre ONG e empresa?
9. Quais os principais aspectos positivos e negativos desta relação?
10. Você poderia falar sobre como se deu o processo de constituição da parceria? Como foi desenvolvido o projeto? De quem foi a iniciativa?
11. Quais as atividades do CAMP e como elas são determinadas?
12. Como é o relacionamento com as cooperativas?
13. Um dos resultados do projeto foi a constituição de uma cooperativa. Como se deu esse processo?
14. Como foi o processo de mudança de Associação para a cooperativa?
15. Qual foi o papel do CAMP neste processo?
16. Por que utilizar uma metodologia específica? Como se deu a aplicação dessa metodologia?
17. Essa metodologia foi desenvolvida por quem? Ela está sendo utilizada somente neste projeto? Se não, quais as mudanças que ela sofre para ser aplicada nos outros projetos?
18. Quais os resultados específicos da aplicação da metodologia?
19. Como você percebe o processo de aprendizagem do CAMP para aprender a dialogar com as empresas privadas?
20. Quais os desafios no estabelecimento de uma linguagem comum entre ONG, empresa e cooperativas?
21. Qual é o envolvimento das empresas parceiras? Suas responsabilidades e comprometerimentos?
22. Quais os principais desafios na construção de parcerias visando as cooperativas?

PROTOCOLO SEMIESTRURADO
COOPERATIVA

1. Qual é o seu envolvimento com a reciclagem?
2. Quando e por que começou a trabalhar aqui?
3. Você poderia falar um pouco sobre a história da cooperativa? Quando ela iniciou?
4. Como é o ambiente de trabalho aqui?
5. Quais os principais materiais reciclados? E quem são os principais clientes?
6. A cooperativa ainda precisa dos intermediários?
7. Quais as principais dificuldades da cooperativa hoje?
8. Como é o relacionamento com o pessoal do CAMP?
9. Quais as atividades por eles realizadas na cooperativa?
10. Você percebe diferenças na cooperativa depois da atuação do CAMP ter iniciado?
11. A cooperativa foi apoiada por investimento de empresas privadas. Como você vê o relacionamento com estas empresas?
12. Houve algum tipo de relacionamento direto entre a cooperativa e a empresa?
13. Quais foram os principais resultados dos projetos?
14. Houveram mudanças significativas na estrutura do trabalho?
15. Quais as maiores dificuldades enfrentadas durante o projeto?
16. Na sua opinião, qual a importância das cooperativas para a comunidade em que elas se inserem?
17. Como você vê a reciclagem?
18. Como você percebe o futuro das cooperativas?

APÊNDICE B - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA –

Através do presente instrumento, solicito à _____ representada pelo seu presidente _____, autorização para realização da pesquisa integrante tese de doutorado acadêmico de minha autoria.

Tal pesquisa será orientada pela Prof^o. Dr^o Eugenio Ávila Pedrozo e tem como título preliminar **RELAÇÕES NEGÓCIO E SOCIEDADE E SEU IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS LOCAIS: CONSTRUINDO O COLETIVO ATRAVÉS DE REDES DE ATIVIDADES**. A coleta de dados será feita através de observação participante, entrevistas informais, semiestruturadas e em profundidade com apoio de roteiro semiestruturado.

A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de Doutorado Acadêmico em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

Porto Alegre,

Simone Alves Pacheco de Campos

Doutoranda em Administração – PPGA/UFRGS

Deferido ()

Indeferido ()

AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS DADOS – OBSERVAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – OBSERVAÇÃO

Projeto de Pesquisa: RELAÇÕES NEGÓCIO E SOCIEDADE E SEU IMPACTO NO
DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS LOCAIS: CONSTRUINDO O COLETIVO
ATRAVÉS DE REDES DE ATIVIDADES.

Orientador: Profº. Drº Eugenio Ávila Pedrozo

Acadêmica: Simone Alves Pacheco de Campos

Eu, _____, portador do
CPF número _____, declaro que recebi informações sobre os
procedimentos da pesquisa e explicações pertinentes ao projeto. Tenho conhecimento de que
todos os dados referentes à minha pessoa serão mantidos em sigilo. Concordo com o uso dos
dados para exclusiva finalidade científica, porém não autorizo minha identificação por nome.

Autorizo o registro por meio de gravação de imagens (fotografias e vídeos) e sons, que
ficará sob a responsabilidade da pesquisadora.

Porto Alegre, ____ / ____ / 2015.

Nome:

CPF:

Assinatura da Pesquisadora

*Documento em duas vias (uma para a pesquisadora e outra para o participante).ⁱⁱ
