ISSN
0034-7612

RAP
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aprendendo com as narrativas num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora*

Marcio Gomes de Sá**
Sérgio Carvalho Benício de Mello***

Sumário: 1. Introdução; 2. Sobre histórias e investigação científica; 3. A narrativa como fonte de aprendizado sobre a experiência; 4. As histórias das articulações; 5. Desvelando interesses.

Summary: 1. Introduction; 2. About stories and scientific investigation; 3. Narrative as a source of learning about experience; 4. Stories of the articulations; 5. Revealing interests.

Palavras-chave: narrativas; reflexividade; articulação empreendedora; metodologia científica.

Key words: narratives; reflectivity; entrepreneurial articulation; scientific methodology.

Este artigo apresenta a etapa fundamental e as conclusões de investigação previamente realizada. Chegou-se ao entendimento de que, por meio das narrativas (do ator central do caso estudado e de alguns dos seus principais interagentes) era possível aprender sobre as "experiências de articulação" dos mesmos. Mais que isso, as histórias também poderiam apoiar o aprofundamento ainda necessário (na investigação maior) das questões relacionadas a uma das indagações norteadoras da investigação:

* Artigo recebido em maio 2007 e aceito em abr. 2008.
** Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor do Centro Acadêmico do Agreste (CAA/UFPE) e pesquisador do GEIN (Gênero, Educação e Inclusão Social/CAA/UFPE). Endereço: Alameda Santa Cruz do Capibaribe, Km 62, BR-104 — Nova Caruaru — CEP 55002-975, Caruaru, PE, Brasil. E-mail: marciodesa@gmail.com.
*** Professor adjunto da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e coordenador do Núcleo MTN/Propad/UFPE. PhD em marketing pela City University, London (Cass Business School). Endereço: Avenida dos Economistas, s/n, 1º andar, salas D-28, D-30, D-39 — Cidade Universitária — CEP 50670-901, Recife, PE, Brasil. E-mail: nucleomtn@dca.ufpe.br.

FGV
EBAPE

"quais são os interesses inerentes a esse tipo de articulação?" Ao observar a narrativa como fonte de aprendizado da experiência, foi possível aprender sobre o fenômeno investigado: a "articulação empreendedora de caráter reflexivo". Ao final, também é apresentada, como fruto da congregação das narrativas ao *corpus* linguístico constituído, uma tipologia dos principais interesses envolvidos nesse fenômeno.

Learning with narratives in a study about reflectivity and entrepreneurial articulation

This article presents the basic stage and main conclusions of an inquiry previously carried out. It was understood that through the narratives of the central actor and others (also important to the case) it was possible to learn about their 'articulation experiences'. Moreover, stories could also provide support for a necessary deepening (in a larger investigation) of one of the surveys major questions: 'which interests are inherent to this type of articulation?' On observing the narrative as a source of learning about the experience, it was possible to learn about the investigated phenomenon: the 'entrepreneurial articulation of reflective nature'. The article also presents, as the result of the congregation of narratives with a linguistic *corpus*, a typology of the main interests involved in this phenomenon.

1. Introdução

Este artigo apresenta etapa fundamental, e conclusões, no âmbito da investigação realizada em Sá (2005). Muito embora já apresentada sucintamente em diversos trabalhos (Sá e Mello, 2005a, 2005b, 2006; Sá, 2006), é preciso situar o leitor sobre tal. Para sua compreensão, aqui resgatamos novamente as linhas gerais da investigação, assim como as etapas prévias que compõem seu plano empírico.[1]

Tomando como ponto de partida as tensões contemporâneas deste novo milênio (a ditadura do consumo, a desigualdade social, as mudanças nas noções de espaço-tempo, as questões ecológicas), refletimos sobre uma questão apresentada por C. W. Mills (1982:17): "quais as principais questões públicas para a coletividade e as preocupações-chave dos indivíduos em nossa época?" Não estariam tais questões e preocupações inter-relacionadas numa visão de mundo reflexiva?

[1] Mesmo já tendo apresentado as "linhas gerais" e "etapas prévias" da investigação maior da qual este artigo toma parte em trabalhos previamente publicados, inclusive nesta mesma revista (leia-se: Mello e Sá, 2006; Sá e Mello, 2005a, 2005b; Sá, 2006), acreditamos ser de suma importância, para propiciar ao leitor maior clareza de onde se insere o mesmo, aqui reapresentá-las sucintamente.

A Teoria da Estruturação, de Anthony Giddens (1979, 1984, 2003), ofereceu a inspiração inicial para reflexões sobre o imbricamento que se acreditava existir entre agência e estrutura na sociedade contemporânea. As ideias reflexivas de Ulrich Beck (1992, 1997) mostraram que, quer a observemos ou não, a reflexividade[2] é algo inerente ao nosso tempo, cabendo-nos decidir qual postura adotar ao percebê-la. Continuaremos tratando os problemas herdados da "era industrial" a partir de uma visão de mundo moderna tradicional (ortodoxa ou "simples") ou iremos nos confrontar com estes reflexivamente?

A articulação empreendedora de caráter reflexivo foi o fenômeno observado tendo em mente o seguinte objetivo: construir um argumento teórico que apresente como esta pode se dar na sociedade contemporânea? Por meio de quais práticas pode ser percebida? Quais são os interesses inerentes a ela? Em suma, podemos fazer diferente?

Fomos ao campo buscando apoio empírico a essa argumentação num estudo de caso "instrumental" (Stake, 1994, 1995), ou seja, indícios reflexivos na ação e articulação de um empreendedor peculiar.

Em Pernambuco, um polo de tecnologia surge e se projeta com grande destaque no cenário da tecnologia da informação (TI) do país. Neste polo, Marcelo Fernandes é sócio da Global Tech (empresa de *e-solutions* e *e-results*) e, ao mesmo tempo, preside a filial estadual do CDI, Comitê para a Democratização da Informática (ONG que trabalha com inclusão digital, social, cidadania e empregabilidade para jovens de comunidades de baixa renda).

Em entrevista realizada dentro do escopo de investigação anterior (realizada pelo mesmo núcleo de pesquisa), observou-se que o empreender de Marcelo era peculiar. Sua inserção em problemáticas sociais de forma ativa (e

[2] Mas o que significa reflexividade? Teoria desenvolvida por Ulrich Beck (1992, 1997) que aponta para dois possíveis estágios na sociedade contemporânea. No primeiro deles, apesar de nossas ações produzirem reflexos danosos (para a vida no planeta) continuadamente, não os observamos e, consequentemente, não nos confrontamos com estas ações e reflexos, muito menos os discutimos; continuamos observando o mundo sob a perspectiva do que Beck (1992) chama de "modernização simples" enquanto as consequências de nossas ações tendem a ser globais e incontroláveis, ou seja, reflexivas (em sentido restrito); geramos diversos riscos (catástrofes ecológicas, fome, miséria) e não atentamos para os mesmos; num segundo estágio, os perigos por nós mesmos gerados são vistos como resultantes de nossa postura perante a vida, o globo e os demais seres que o cohabitam; essa perspectiva permite o surgimento de uma consciência quanto ao impacto de um estilo de vida (ainda) norteado pela visão de mundo moderna tradicional, há então a descoberta da reflexividade de nossos atos, sendo tal descoberta geradora de uma "consciência reflexiva", ou seja, um confrontamento com a própria forma de viver de cada um, com os reflexos de nosso estilo de vida e as mazelas por estes geradas.

empreendedora) tornava sua ação diferente. Mais do que isso, a forma como costurava parcerias, ou seja, se articulava, foi decisiva para escolhê-lo como ator central da pesquisa.

Durante um mês, um de nós o acompanhou diariamente[3] e coletou evidências por meio de notas de campo; conversas e reuniões observadas e gravadas; conversas/entrevistas não estruturadas; "documentos", artefatos materiais e mensagens eletrônicas observadas; conversas/entrevistas com o ator central; e entrevistas-narrativas com os pares e com o ator central sobre suas relações. Estas últimas, assim como as conclusões que delas pudemos elaborar, são o escopo central deste artigo.

As interpretações das notas escritas no campo, ou seja, a "descrição densa" (Gertz, 1978) previamente realizada, consolidou os focos e questões de interesse da investigação maior da qual este artigo faz parte, ou seja, (1) o pensar, o agir e o interagir do ator central no que se refere (ou se aproxima) à idéia de reflexividade (Beck, 1992, 1997); (2) a historicidade destas articulações, como elas se dão, ou seja, o que pensam o ator central e alguns dos pares (com os quais o mesmo interage) sobre suas respectivas relações nesse escopo reflexivo (Sá e Mello, 2005b). O primeiro deles foi aprofundado numa etapa prévia e teve como objetivo a interpretação do *corpus* linguístico constituído ao longo da investigação (Mello e Sá, 2006).

A partir daí, surgiu naturalmente uma questão: como foi a articulação empreendedora de caráter reflexivo no campo empírico estudado? Para nós, esta passou a ser "a" questão a ser investigada.

Ao mesmo tempo, entre uma e outra conversa e/ou entrevista, tomávamos conhecimento de experiências de articulação. Chegamos à conclusão que, por meio das narrativas, poderíamos buscar uma compreensão sobre as experiências e aprender sobre o processo.

Mais que isso, as histórias também poderiam nos apoiar num aprofundamento ainda necessário quanto às questões relacionadas a uma de nossas

[3] Como foi feito o acompanhamento? Marcelo Fernandes divide seus dias de trabalho em manhãs dedicadas ao CDI e tardes à Global Tech. Assim, escolhendo alternadamente um dos expedientes (de forma equitativa entre as duas organizações), o pesquisador acompanhou suas atividades durante o período de 1º de março a 1º de abril de 2005. É válido ressaltar que as notas de campo não foram fonte única de evidências da pesquisa. Conversas e reuniões foram observadas e gravadas; também foram realizadas entrevistas semiestruturadas e não estruturadas com o ator central e com seus principais interagentes; "documentos", artefatos materiais e mensagens eletrônicas foram captados. Tudo isso foi agrupado num *corpus* linguístico e tornou-se objeto de análise interpretativa (Sá, 2005).

indagações norteadoras: "quais são os interesses inerentes a esse tipo de articulação?"

O que buscamos por meio das narrativas?

Aprender sobre a experiência da articulação empreendedora de caráter reflexivo. Como o fizemos? Ouvimos histórias e aprendemos com elas. É isso que buscávamos. Queríamos compreender como foram constituídas as relações do ator-central do estudo de caso, saber como se deram suas articulações e então, com o apoio dessas histórias e das demais evidências obtidas em campo e analisadas em etapas prévias, compreender os interesses inerentes a esse tipo de articulação. Ou seja, o que, de fato, os aproximou e os mantêm juntos.

2. Sobre histórias e investigação científica

"Natureza e mundo não contam histórias, indivíduos sim" (Reissman, 1993:2). Ouvir e contar histórias tornaram-se, ao longo dos tempos, atividades elementares para a construção historiográfica da humanidade. A história oral é constituída por narrativas contadas e recontadas que vencem o tempo, ganham novas formas, públicos, mas nunca deixam de fazer parte do nosso cotidiano. Conforme Barthes (1993:251-252),

> a narrativa está presente no mito, lenda, fábula, conto, novela, epopéia, história, tragédia, drama, comédia, mímica, pintura (pensemos na Santa Úrsula de Carpaccio), vitrais de janelas, cinema, histórias em quadrinhos, notícias, conversação. Além disso, sob esta quase infinita diversidade de formas, a narrativa está presente em cada idade, em cada lugar, em cada sociedade; ela começa com a própria história da humanidade e nunca existiu, em nenhum lugar e em tempo nenhum, um povo sem narrativa. Não se importando com boa ou má literatura, a narrativa é internacional, trans-histórica, transcultural: ela simplesmente está ali, como a própria vida.

Não há experiência humana que não possa ser contada por meio da narrativa. "De fato, o impulso para narrar, a tendência humana para representar os acontecimentos da vida sob a forma de uma história, é algo tão universal quanto a própria cultura" (Barbosa, 2003:20). Na investigação científica, principalmente quando nos situamos nas ciências sociais (aplicadas), e vamos ao campo partindo de uma perspectiva totalmente qualitativa, não é muito diferente. Muito embora, tipicamente, em entrevistas qualitativas, a

maior parte das falas não são narrativas, mas sim trocas sucessivas de perguntas e respostas, argumentos e outros tipos de discurso. Assim, o entrevistado é, geralmente, interpolado enquanto raciocina e constrói a história, por uma próxima questão que irrompe e interfere na sua narrativa. É praticamente inevitável que, entre uma e outra questão proposta a um entrevistado, surjam "causos", narrativas descompromissadas, emocionadas, cômicas; enfim, histórias que nos fazem aprender, desde que nos permitamos ouvi-las como tais. Foi assim que aconteceu conosco.

Riessman (1993) diz não haver consenso quanto a uma definição precisa sobre o que é uma narrativa — definições apresentadas geralmente estão atreladas a um tipo específico de narrativa, o que acaba por se tornar restritivo para outros grupos. No entanto, é possível apresentar uma ideia do que é uma "narrativa pessoal". Esta, segundo a autora, se refere a um tipo de fala organizada acerca de uma sequência de eventos. Um locutor, numa conversa, leva o interlocutor a um tempo passado e recapitula o que aconteceu.

Para Jovchelovitch e Bauer (2002:92-93), o ato de contar histórias é relativamente simples, citando Paul Ricouer, explicam que

> alguém coloca um número de ações e experiências em uma seqüência. Essas são ações de determinado número de personagens, e esses personagens agem a partir de situações que mudam. As mudanças trazem à luz elementos da situação e dos personagens que estavam previamente implícitos. Com isso, eles exigem que se pense, ou que se aja, ou ambos. Contar histórias implica duas dimensões: a cronológica, referente à narrativa como uma seqüência de episódios, e a não cronológica, que implica a construção de um todo a partir de sucessivos acontecimentos, ou a configuração de um "enredo". O enredo é crucial para a constituição de uma estrutura narrativa. É através do enredo que as unidades individuais (ou pequenas histórias dentro de uma história maior) adquirem sentido na narrativa. Por isso a narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los, tanto no tempo, como no sentido. (...) Nesta mesma perspectiva, o sentido não está no "fim" da narrativa; ele permeia toda a história. Deste modo, compreender uma narrativa não é apenas seguir a seqüência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias: é também reconhecer sua dimensão não cronológica, expressa pelas funções e sentidos do enredo.

Em poucas palavras, Reissman (1993) afirma que, contar histórias é o que nós mesmos fazemos ao relatar nossas investigações, é também o que nossos informantes fazem conosco, ou seja, criamos ordem e construímos textos

em contextos particulares. A análise dessa narrativa toma como objeto de sua investigação a história por si mesma.

Desde já é importante deixar claro que nosso esforço analítico, na sequência apresentado, se deu no intuito de compreender, por meio das narrativas sobre articulações, como se deram as experiências de articulação.

Antes de entrarmos nessa seara analítica, é preciso apresentar a fundamentação teórica que nos permite buscar o entendimento sobre a experiência articuladora por meio das narrativas das mesmas.

3. A narrativa como fonte de aprendizado sobre a experiência

Agora, entramos num caminho que busca aprender sobre a experiência, por meio das narrativas. Seguimos, principalmente, com Márcio Ferreira Barbosa e a sua *Experiência e narrativa*, de 2003.

Para Barbosa (2003:15), "os vários tipos de narrativa se relacionam com a realidade de maneiras diversas, cada uma delas visando o seu referente de um modo particular". A narrativa encontra sua possibilidade na própria estrutura da experiência, já que cada ação narrativa se liga à determinada região da experiência, consolidando com ela uma relação dinâmica. Afinal, em decorrência dessas experiências surgem as histórias das mesmas.

Aqui nosso interesse é pela narrativa cotidiana, aquela que se dá no (e versa sobre o) dia a dia. E continuamos com Barbosa (2003:16-17),

> a pretensão à verdade, na narrativa cotidiana, é uma relação imanente e interna, é um fator essencial e constitutivo do próprio ato de narrar, da própria narração. A razão de ser primeira dos relatos do dia-a-dia é serem eles verdadeiros (venha isso a se confirmar objetivamente ou não), e disso resulta seu poder de construir o que é "real" na experiência de um indivíduo ou da comunidade. (...) De fato, segundo acreditamos (e tentaremos demonstrar), uma compreensão adequada do fenômeno narrativo implica simultaneamente uma compreensão adequada do fenômeno da experiência.

Do imbricamento entre os fenômenos da experiência e da narrativa decorrem algumas questões: como seria possível traduzir o curso da experiência humana em significados (narrados) condizentes com essa experiência? "Que tipo de *insight* a narrativa lança sobre a natureza dos eventos reais? Que tipo de cegueira em relação à realidade a narrativa dissipa?" Aqui Barbosa

(1983:23) cita White (1981:5): "de que forma o analista percebe a realidade social e histórica?"

É um tanto óbvio que, ao narrar uma história, naturalmente o locutor realiza uma série de escolhas quanto aos eventos que compõem ou não a narrativa, mas o que seria decisivo nessas escolhas? De onde ele parte para fazê-las? De acordo com Barbosa (1983:25) "é a partir de uma certa posição social, da consciência do que é mais importante para uma sociedade em seu desenvolvimento histórico, que o narrador seleciona os acontecimentos dignos de figurarem na composição narrativa, seja ela ficcional ou histórica". É esse o conhecimento que falta ao analista, que se soma à ambivalência inerente à própria experiência e ao fato de que, aquilo que é contado é algo que já se passou e, quando se deu, foi visto sob determinada perspectiva. E é esta que prevalece na versão contada, mas não existiriam outras? Claro que sim. Estas são ressalvas aqui pertinentes para expor as limitações desta possibilidade analítica, muito embora estejam longe de torná-la inválida. Afinal, "apenas a subjetividade pode dar o sentido de um evento como não *sendo* mais, como sendo *passado*, ou de outro como ainda *por vir* (...) a rigor, toda recordação, toda percepção do passado é, em si mesma, uma percepção do *presente*" (Barbosa, 1983:31-32, grifos do autor). Ainda de acordo com Barbosa (1983:36-37),

> o sentido nasce com a trama que a experiência esboça — ou, mais originariamente, com os nexos que a experiência estabelece. A idéia de seletividade estará em questão sempre que estivermos considerando (ao fundo) o horizonte da experiência. A análise desse tema evidencia que a seletividade e a síntese fazem parte da própria dinâmica da experiência. (...) queremos mostrar justamente que a inteligibilidade narrativa decorre da estrutura mesma da experiência. A experiência primeiro diz respeito, pois, ao sujeito sensível e temporal imerso na trama significativa da ação.

De fato, selecionamos e sintetizamos o que contamos, é impossível recontar determinado evento exatamente como aconteceu. No entanto, esta seleção e síntese decorrem da experiência vivida por aquele que narra a história. Jackson (1996:39) e Ochs e Capps (1996: 21-22), citados por Barbosa, podem nos ajudar nesse ponto, na medida em que tanto a "atividade narrativa revela a ligação existente entre discurso e prática, já que a própria estrutura da narrativa é pré-dada nas estruturas da vida cotidiana" quanto "as narrativas pessoais moldam o modo como nós sentimos e atentamos para os eventos. Elas são representações parciais e evocações do mundo tal como o conhecemos".

> Se o tempo como uma sucessão de "*agoras*" ou como uma mera seqüência é uma abstração, é porque a realidade do tempo é correlata da vivência de um "mundo", e apenas porque possuímos um mundo é que a sucessão existe para nós. O mundo *acontece*, e a sucessão é o modo como os acontecimentos do mundo se dispõem em nossa experiência. (...) A experiência já é para nós, originariamente, uma sucessão de eventos inter-relacionados. Por essa razão torna-se difícil conceber a narrativa, essencialmente, como puro artifício da imaginação humana. A experiência já esboça o modelo da estrutura narrativa, e já dá indícios de como ela (a experiência) deve ser representada. (...) No caso da narrativa, é preciso compreender como a experiência funciona como *indutor* (Ricouer) do comportamento de narrar. (...) toda narrativa é sempre uma extensão do comportamento cotidiano de narrar a experiência vivida. E não vem ao caso o fato de que essa narração cotidiana possa "distorcer" (e moralizar) a realidade. Importa sim o fato de que no cotidiano nós *experienciamos* a narração como verdadeira (exceto, é claro, no caso em que ela é intencionalmente "mentirosa"), e que, mesmo quando queremos narrar a realidade "como realmente aconteceu", é ainda seguindo o mesmo modelo que o fazemos. A narração cotidiana é o protótipo de toda narrativa, e ela não é em primeiro plano uma narrativa de eventos imaginários. E se a história, enquanto historiografia, não pode dispensar a narrativa (...) é ao comportamento cotidiano de narrar que ela deve sua possibilidade.
>
> (Barbosa, 1983:34-41, grifos do autor e nosso)

Conforme a argumentação que seguimos, a narrativa é uma configuração que se realiza sobre o horizonte da experiência, ficando, assim, com um duplo caráter (em termos cognoscitivos): de um lado, corresponde a uma forma de conhecimento racional, da parte de um sujeito consciente que descreve, relata e organiza com pretensa objetividade acontecimentos vividos por ele ou dos quais ele tenha conhecimento; de outro, a narrativa corresponde, em boa medida, a uma forma de conhecimento não consciente, que é estruturada de acordo com as mais variadas experiências do sujeito, onde cada elemento destacado torna confusa uma região da experiência que lhe é apresentada. Entretanto, crer nessa memória do passado é típico da experiência (e do ato narrativo). Na verdade, o modo dessa crença, que permite a reconstituição permanente da experiência, é que a define como tal (Barbosa, 2003:75).

> Estamos agora muito longe da posição segundo a qual a narrativa é um mero artifício imaginativo que o homem utiliza para representar a realidade. Tornou-se claro para nós que a narrativa encontra sua motivação fundamental na própria estrutura da experiência, e que a relação que se estabelece entre ambas

> é complexa e plena de conseqüências. Procuramos evidenciar o potencial criador da narrativa em relação à experiência pessoal, mostrando que a narrativa configura a experiência e, por assim dizer, configura sua medida. Mas, por outro lado, identificamos também os limites da narrativa em relação à experiência pessoal, porque a configuração narrativa nunca assinala totalmente o conjunto da experiência. A narrativa, operando a partir da referência a um fundo de horizonte da experiência, abre ou dimensiona um certo campo da experiência que é experimentado como mais significativo, à maneira de uma janela que ao mesmo tempo que abarca o mundo nele desemboca. Compreender as experiências de atores sociais deve significar, em boa medida, acompanhar de que forma tais experiências foram construídas de modo narrativo na vida do sujeito. A narrativa ressignifica a experiência: a identidade forjada pela narrativa, por seu lado, corresponde a essa ressignificação aplicada à própria biografia do indivíduo. E esse processo de ressignificação usualmente se converte numa maneira de o indivíduo lidar com a própria situação à qual a narrativa se refere.
>
> (Barbosa,1983:91-92)

A história narrada insurge tendo como pano de fundo a história (ainda) não contada, e assim também insurge o sujeito da narrativa a partir do sujeito da experiência. Isso acontece porque o sujeito social está naturalmente imbricado ao sujeito da experiência, "mas que é agora sujeito que se constitui e se reconhece como tal, que assume e assina as suas histórias" (Barbosa, 1983:87). Assim, se a comparação de vários relatos de um mesmo sujeito nos dão uma ideia mais completa de sua experiência, é justamente, ainda de acordo com Barbosa (1983:93) "pelo fato de esse procedimento permitir visualizar melhor a dinâmica da experiência e da narrativa".

4. As histórias das articulações

Em relação ao nosso ator central, apresentamos agora algumas das histórias sobre relacionamentos nas quais articulações, naturalmente, se fizeram presentes de forma marcante. São as articulações e não os relacionamentos o nosso principal foco de interesse. Em alguns casos, tivemos a possibilidade de também escutar a outra parte envolvida — nos dois primeiros, juntamente com o ator central (o que restringe um pouco nossa análise); mas já num terceiro caso, provocamos uma situação na qual cada um dos envolvidos foi escutado individualmente. As histórias que abaixo apresentamos foram selecionadas entre diversas outras que ouvimos ao longo do período de campo,

mais especificamente quando avançamos nos focos de interesse anteriormente identificados e consolidados (Sá e Mello, 2005b). Como dissemos, essas histórias surgiram entre uma e outra questão proposta ou mesmo durante conversas.

É importante lembrar que elas foram realizadas em decorrência de um dos focos de interesse consolidados em etapa prévia: a visão dos que tomam parte dessas articulações, ou seja, o que pensam alguns dos pares (com os quais o ator central interage) sobre suas respectivas relações com o mesmo, assim como o que pensa o mesmo, sobre suas respectivas relações com alguns dos seus pares. Assim, concebemos quatro questões elementares a serem agrupadas num roteiro para entrevista semiestruturada e apresentadas a alguns destes pares e ao ator central. São elas:

- qual é a história da parceria de vocês?
- como é esta relação?
- o que os une?
- vocês compartilham sonhos e ideais? Quais?

Foram realizadas entrevistas-narrativas com seis pessoas com as quais o ator central constantemente interage e que representam cinco das organizações com as quais uma e/ou outra das organizações capitaneadas pelo mesmo mantêm relação de parceria. As mesmas perguntas também foram feitas para os três sócios que o ator central tem em uma delas, e para ele próprio. A respeito das parcerias uma a uma — aqui procedemos da seguinte forma: um de nós disse ao ator central que gostaria de "ouvir algumas histórias" de suas parcerias e, uma a uma, falamos os nomes das marcas das organizações selecionadas (primeiramente aquelas das quais tínhamos o depoimento de um dos membros com os quais o ator interage e, na sequência, outras que julgamos serem significativas); à medida que a história transcorria, recolocávamos as questões que já tinham sido colocadas mas não foram contempladas na narrativa. Em relação aos seus sócios, aqui os entendendo como parceiros membros de uma unidade organizacional da qual são sócios: Global Tech. Essas entrevistas também foram gravadas e transcritas.

Ao reunir algumas delas e comentá-las, buscamos indícios que nos permitissem descrever como seu deu a "articulação empreendedora de caráter reflexivo".

Antes de apresentar extratos de cada uma das histórias, procuramos fazer, brevemente, uma contextualização, assim como apresentar os principais

personagens que surgem. Estão grafados em negrito os trechos mais significativos, que são, basicamente, relacionados aos dois principais conceitos que interligamos neste artigo: reflexividade e articulação empreendedora. Os tipos de trechos grafados já nos dizem muito sobre o fenômeno em questão, nossos comentários analíticos vêm reforçar e destacar aspectos pertinentes que complementam nossa argumentação.

1º caso

Há cerca de seis anos, Marcelo Fernandes tomou conhecimento do que era o CDI numa reunião da Amcham.[4] Nessa primeira história, surge o personagem do Rodrigo Baggio,[5] idealizador e diretor executivo do CDI nacional.

> **Pesquisador**: ...tua história com o CDI.
> **Marcelo**: No CDI, foi engraçado, porque, na realidade, na época em que surgiu, **foi por uma coincidência**. Sabe aquela história, assim, de coincidência mesmo. Na época, **a gente tinha acabado de fundar a Câmara Americana (Amcham) aqui**. A Câmara tinha alguns meses de vida. E aí o presidente da Câmara no Brasil conheceu o Rodrigo Baggio (fundador do CDI matriz) e ...conversaram sobre como as empresas da Câmara e como as pessoas podiam contribuir com o CDI. Entre as coisas que o CDI estava se propondo na época, uma era abrir pelo menos dois CDIs no Nordeste. E o foco era o Ceará e Pernambuco. E o Joaquim disse: "no Ceará eu não conheço ninguém, porque a Câmara não tem lá, e em Pernambuco eu não te indicaria alguém. O que eu posso fazer é contatar o nosso escritório local, **convidar alguns dos nossos associados, alguns empresários para irem lá e quem sabe algum deles não conheceria alguém que trabalhe com o setor social, que quisesse desenvolver o CDI lá**". E aí, na época, o Osmar, que hoje cuida da conta publicitária lá do CDI, era líder da equipe daqui de Pernambuco...
> **P:** Como você foi parar na Câmara?
> **M:** Eu já tinha usado o serviço dela, antes de ela estar aqui, em São Paulo, no setor de pesquisa. Quando eles vieram eu tinha interesse. E aí eu fui pra essa reunião. Mas **o propósito da reunião não era aquelas pessoas colocarem o CDI para frente. A ideia dali era ver se alguém conhecia alguém que quisesse**

[4] Nome verídico da organização mantido.
[5] Nome verídico do personagem mantido.

fazer alguma coisa. E eu sempre quis fazer. Eu sempre estava naquela: **eu entendia que eu tinha que fazer alguma coisa pelo social** [...]. E aí, quando o cara explicou o que era o CDI, qual era **o propósito, que era educação, que era tecnologia da informação**, então, o cara disse: **"Marcelo, você conhece alguém?" "Eu, eu quero fazer isso"**.

Uns dias depois, toca o meu telefone e era o Baggio, dizendo que tinha ficado muito feliz e que ia ser muito bom ter um CDI aqui em Pernambuco e disse: "olha, eu não entendi. Eu perguntei aqui ao Mario [funcionário que veio para a reunião] e ele não soube explicar se você se candidatou para ser o coordenador executivo...". Eu disse: não. **Eu me candidatei para ajudar a montar aqui. Agora, eu não sei que função teria. Mas eu não posso ser empregado do CDI**. Eu não estou atrás de função. **Eu achei a idéia fantástica e estou querendo me incorporar para ajudar**. E aí ele disse: "então, vamos fazer o seguinte, você fica aí como presidente do CDI em Pernambuco e um conselho que eu te dou é o seguinte", isso foi em agosto de 2000: "não monta uma ONG de imediato. Fica aí como movimento uns seis meses, um ano, só junta as pessoas, para ver se a coisa dá certo, se é possível tocar. Você vai ver que **vai precisar de muita ajuda. As pessoas às vezes até topam ajudar, mas na hora 'H' não estão lá do lado**". Então, beleza. Aí, a gente começou a montar, mas em outubro de 2000 a gente já estava vendo que a gente precisaria se oficializar enquanto ONG, porque a gente já estava recebendo os primeiros funcionários, **a gente já tinha conseguido captar recursos com a ajuda da matriz**. E aí, quando foi em março, a gente montou o estatuto. Eu passei a estudar quem seriam os membros da diretoria, que são os outros três que fundaram junto comigo e aí, em março, a gente depositou no cartório a fundação do CDI.

P: Março de 2001?

M: Oficialmente, o CDI existe desde março de 2001, como personalidade jurídica. Como movimento, desde agosto de 2000. Essa foi a história.

Inserir-se em espaços associativos e propícios para discussões (que, geralmente, extrapolam o campo dos negócios em si) é uma entre diversas "portas que podem se abrir" para coincidências.

O anseio em "fazer algo pelo social" acompanha muitas pessoas, entretanto, são poucos aqueles que "descruzam os braços" e realmente se engajam numa atuação neste campo. Ser sensível à relevância de atividades voltadas para a coletividade e ter vontade de ir de encontro aos desafios de confrontação que se apresentam na sociedade contemporânea são características basilares para que indícios de reflexividade possam ser encontrados.

Naturalmente, ações são requeridas nesse sentido. É aí que surge o "empreender". Providências são tomadas e articulações "viabilizadoras" — que servem para viabilizar as ações que apresentam "caráter reflexivo" — realizadas no sentido de tornar possível o enfrentamento de determinada "tensão contemporânea". A articulação empreendedora de caráter reflexivo se dá de forma ágil, movida por um desejo interior de "fazer e acontecer" ao receber um convite à confrontação, mas que precisa de apoios e recursos dos mais diversos. Para tal, interagir mostrou-se preciso.

Essa história da constituição do CDI se liga naturalmente à história de sua relação com George, diretor regional de uma multinacional alemã, parceiro de "longas datas" que fundou com Marcelo o CDI-PE. George é o personagem que surge nesse outro momento (que, na verdade, pode também ser visto como uma "continuação" da história anterior). Tivemos a oportunidade de escutá-lo, juntamente com o próprio Marcelo, contando histórias dessa amizade.

> **Marcelo:** Meu guru (disse ele ao ver o George). Eu vou dizer um pouco quem é George... **George é um cara que está articulado a Recife**.
> **Pesquisador:** Ao CDI Recife?
> **M:** Não! A tudo. À cidade do Recife. Ele vendeu camarão em Alagoas e aí ficou o rei do camarão. Ele tem histórias fantásticas. Tem o primeiro XR3 (automóvel Escort XR3) de Recife. Aprendeu alemão sozinho. Foi para a Suíça, para a Alemanha. É um dos executivos mais conceituados da (empresa em que trabalha). É show de bola. É amigo pessoal do Lula. Toda sexta eles comem pizza juntos (em tom de brincadeira).
> **P:** Aproveitando, qual é a história da parceria de vocês?
> **M:** Rapaz, **a gente se encontrou e foi um feliz encontro. A gente se encontrou na Câmara Americana**. Quando a Câmara Americana começou aqui, o George foi o primeiro líder do comitê de tecnologia da informação aqui, quando a Câmara começou mesmo. Para fazer uma reunião, tinha eu, o George, ia o Nilson (sócio de Marcelo na Global Tech) comigo, e tinha mais, eu acho, o Sandro da HOT, o Tomas, mais uma pessoa e tinha que botar os *trainees* sentados, para poder ter quórum, para fazer a reunião.
> **George**: No final tinha uns 500. E ele era o vice-líder. Eu disse "eu só entro se Marcelo entrar como vice-líder". Na época era só a Global Tech. E aí veio a conexão do Marcelo com o Rodrigo e a idéia de formar o CDI Pernambuco.
> **M:** E aí fundamos juntos...
> **P:** Vocês fundaram juntos o CDI Pernambuco? Isso é importante.
> **G:** Invertemos como era lá na Câmara, aqui ele era o presidente e eu era o vice.

P: E como é essa relação?
G: Extremamente profícua! Cheia de sucessos, batalhas e grandes conquistas.
M: A gente tem aventuras maravilhosas. George já me salvou dos índios. A gente foi para Roraima...
G: Fomos abrir o CDI em Roraima. Nós passamos três dias lá em Roraima, fazendo uma prospecção de pessoas que pudessem compor o CDI. E depois de três dias a gente colocou no auditório 50 pessoas.
P: Como vocês conseguiram isso?
M: Nós ficamos lá o dia todinho, falando de associação em associação. Tem muita história...
G: A gente mapeava, assim, a cidade. Associação dos índios; associação das lojas da cidade, até centro espírita.
M: E tem outras histórias por aí.
G: Agora estou morando em Brasília há dois anos, então a gente se fala muito pouco. Mas nesse negócio dos índios foi gozado, porque eu **peguei o telefone e liguei para ele e disse: "Marcelo, prepara as malas que nós vamos para Roraima". Ele disse: "ok"**.
P: Assim, de cara? Não estava nem esperando, Marcelo, nada disso?
G: Já tinha seis meses que não trocávamos uma palavra. Imagina um cara desse que não te vê e liga dizendo: "prepare as malas que nós vamos para Roraima". Ele disse: "ok". E você não vai nem perguntar o que é? Ele disse: "não, você dizendo que a gente vai, eu..."
M: Quando você tem amizade...

Articular-se é ligar-se às pessoas; é estar atento e reconhecer essa mesma capacidade em outros; é estar em espaços propícios para tal e identificar pessoas com as quais desafios podem ser compartilhados; é unir forças, constituir relações, vencer desafios juntos e, também juntos, encarar novos, afinal, vencer desafios juntos é chamamento para um próximo; é também conectar outros nas conexões que estabelece, envolver outras pessoas nos desafios que abraça.

Sentimentos de confiança e amizade naturalmente surgem e nutrem-se ao longo desse processo, em novas jornadas, propiciando apoio mútuo em situações inusitadas e demonstrando o espírito com o qual novos desafios são enfrentados. Amizade e confiança são reforçadas ao se atender imediatamente a um chamamento urgente e inesperado, por exemplo.

Nas estratégias utilizadas para alcançar as metas traçadas, a adaptabilidade aparece como aspecto exigido perante situações e circunstâncias anteriormente desconhecidas, lidar com a incerteza faz parte em contextos dessa natureza. O diálogo com a diferença é outro aspecto que surge e é necessário

para que novas relações sejam estabelecidas. Vale lembrar que essas iniciativas estão vinculadas a missão, visão e valores reflexivos de uma ONG.

Num terceiro momento, sem a presença do George, provocamos o ator central para nos contar a história da parceria com a NES, multinacional da qual George é diretor.

> **Pesquisador:** Qual é a história dessa parceria com a NES?
> **Marcelo:** A NES é também um parceiro muito pontual. (...) E o George era uma pessoa que eu já tinha amizade, estávamos trabalhando juntos. Então, ele é aquela pessoa que não falta nas horas difíceis, não falta às comemorações (...). Aqui era mais fácil porque ele estava aqui, mas as atribuições dele em São Paulo são muitas e, então, a gente se fala algumas vezes por ano, mas não muitas vezes. Enfim, a NES é uma grande parceira, porque ela não é parceira de projetos, que tem que estar pensando juntos. Ela não tem um projeto, exatamente, com o CDI. Ela tem uma linha de apoio que vem mantendo ao longo do tempo e, quando a gente tem necessidade vêm ajudas que são muito valiosas. Realmente, a NES é aquela empresa que não falha conosco mas, ao mesmo tempo, vem naqueles momentos em que a gente mais precisa, quando a gente está sem esperança de resolver um problema, enfim. Eu acho que um projeto que também nos une é um projeto de crença na educação. Então, a gente não compartilha nenhum projeto de longo prazo, nenhum projeto maior, enfim, mas ela é aquela parceira com quem a gente pode contar nas horas mais difíceis.

A partir de uma relação "frutífera" é possível angariar parceiros para os desafios de confrontação abarcados quando se preside uma ONG. Esse é um aspecto observado pelo "ator reflexivo" ao explorar essas ligações em busca de recursos propícios para a potencialização das ações reflexivas encampadas. A força dos laços é mantida mesmo a distância física, a relação tem sequência ao longo do tempo e a confiança presente na amizade parece ser estendida para a empresa que, naturalmente, se torna parceira. As relações pessoais são caminhos utilizados para se obter apoios valiosos de empresas. Elas podem até não se envolver efetivamente com as ações de confrontação, mas disponibilizam recursos para tal.

2º caso

Uma segunda articulação nos chamou a atenção, pois constituiu uma relação que, sob a ótica de ambas as partes, é bastante produtiva. Nela, uma multina-

cional americana (HAL) apóia de forma efetiva as ações da ONG. Ouvimos a coordenadora de programas de responsabilidade social da HAL e o nosso ator central. Juntos, entre outras questões, eles narraram como tudo começou.

> Falamos sobre a chegada de uma parceira que veio do sudeste somente para o evento promovido pelo CDI-PE.
> **Pesquisador:** O que faz, Marcelo, ela vir aqui?
> **Marcelo:** Pergunte a ela.
> **P:** O que é que você acha?
> **M:** Eu acho, assim, é uma parceria fidedigna. Eles sabem que a gente é parceiro mesmo, mesmo. A gente defende... a gente desenvolveu coisas boas. **Quando eu estou nos lugares, eu visito cada uma dessas pessoas. Uma ou duas vezes por ano eu tiro um dia para ir a Brasília, visitar as pessoas todas. Eu ligo, é por telefone e tal. Eu gosto muito de contato pessoal. E aí foi se formando uma grande rede de parcerias. É aquilo que eu estava te dizendo: nada disso é construído isoladamente. É muita ajuda.**
> **P:** E o que os une, Marcelo?
> **M:** Acho que, na realidade, é assim, um parceiro ao outro, não. **Eu acho que existe a união de todos com o CDI ou com a gente aqui. Então, a Carla e Priscila são conquistas**... A primeira vez que eu fui à HAL, eu fui a São Paulo, e todo mundo disse que a chefe dela era a pessoa mais difícil do mundo de se falar, e é mesmo, porque ela cuida da Argentina até o México. E aí, eu me encontrei com ela em São Paulo e, apesar dela ser de relações comunitárias, essas coisas todas, virou-se para mim e disse: "olha, você não estava agendado para falar comigo. Você está querendo pedir apoio para um projeto social. Você tem 15 minutos para me convencer de por que eu tenho que lhe apoiar". (...) Se você deixar eu falar, eu falo. **E daí, os 15 minutos viraram um almoço; do almoço virou o maior apoio que a HAL dá, eu acho, no Brasil [falou sorrindo marotamente].**
> **P:** O que é, Marcelo, que envolve, junta essas pessoas todas?
> **M:** Sinceridade, fidelidade, compromisso, é saber que você... eu acho que eles têm a certeza, como eu tenho com eles, de que na nossa relação não vai ter uma falha de ética, uma coisa que perturbe isso.
> Chega a Carla.
> **P:** Essa parceria tem muita história?
> **M:** Tem!
> **Carla:** Tem 5 anos o CDI?
> **M:** 5 anos.
> **C:** A gente está desde o início do CDI, não é?
> **M:** É. Foi a primeira empresa... que apoiou o CDI-PE.

P: Como começou essa história?
M: Foi um encontro.
C: Foi com a Priscila.
M: Eu fui para São Paulo. Eu já estava na Câmara Americana, e o presidente da Câmara conhece bem a Priscila. E aí, eu disse a ele que precisava falar com ela. Ele disse: "olhe, eu vou tentar. Ela é uma pessoa que não é fácil de falar, porque fica viajando muito, em São Paulo, no Rio, no Brasil todo". Acho que, naquela época, pela América Latina... E aí, eu me lembro que, no fim, **atendendo ao pedido do Joaquim, ela me atendeu** e disse, numa sala de reunião: "você tem 15 minutos para me explicar, por que eu tenho que... por que eu deveria apoiar seu projeto lá em Pernambuco".
C: Ela começa dizendo que você tem 15 minutos, mas depois, se você for bem, fica mais 3 horas...
M: E foi o que aconteceu. Nós conversamos 15 minutos, depois fomos para o restaurante, almoçamos e aí a gente montou a primeira escola da gente, aqui no Porto Digital, que foi inaugurada no dia da inclusão digital.
C: Aí foi a primeira vez que eu vim aqui.
M: E aí, pronto. Quando estou no Rio, a gente almoça junto, sempre no mesmo lugar.

Conseguir aliados para uma causa é uma tarefa social. É conversando que sonhos e novos projetos são compartilhados e assim abrem-se novos horizontes para pessoas, e naturalmente organizações que, em geral, ignoram as tensões da sociedade contemporânea. A articulação empreendedora de caráter reflexivo faz muito uso dos espaços que lhe são abertos, assim como das redes sociais e pessoas com as quais é possível ter acesso por meio dos seus pares. Estratégias relacionais são utilizadas nesse sentido e habilidade para executá-las é fundamental para o sucesso nessas interações. O bom uso dessa habilidade pode tornar o "ator reflexivo" um catalisador de parcerias, viabilizando assim novas ações reflexivas.

Apoios obtidos, parcerias constituídas, pessoas "sensibilizadas" pelo trabalho da ONG são tidas como conquistas. E elas são agrupadas em torno do desafio de confrontação que é enfrentado pela mesma.

3º caso

O terceiro caso é referente a uma empresa nacional do setor de comunicação. Aqui procedemos metodologicamente de forma diferente em relação aos dois

casos anteriores. Buscamos explorar as diferenças e as riquezas dos relatos individuais. Como já dissemos, provocamos uma situação em que cada um dos envolvidos foi escutado separadamente e nenhum deles teve acesso à fala do outro. Essa é uma parceria peculiar pois é tanto da Global Tech quanto do CDI. Por parte da RGT tivemos a oportunidade de ouvir o principal interlocutor na parceira RGT-Global Tech (Ronaldo), assim como na parceria RGT-CDI (Marisa). Na sequência podemos observá-los falando sobre as histórias da construção dessas parcerias

Primeiramente, observemos a versão do ator central.

> **Marcelo:** Olha, a RGT tem uma história bem interessante, porque na época em que a gente começou a se relacionar, a gente (Global Tech) estava com uma consultoria em São Paulo e essa consultoria tinha colocado um desafio. Quer dizer, a gente tinha uma carteira de clientes muito de empresas locais. A gente não tinha nenhum *case* nacional, ou de uma empresa de grande porte. Aí veio o desafio de conquistar uma conta grande e provar que a gente poderia vender esse produto e conquistar esse cliente, e tal. **Na época, vamos dizer assim, a nossa ambição era muito maior com eles e eles começaram especificamente por um único produto nosso, que não era o principal produto da empresa.** Aí começou, como a gente lida com todos os clientes. Quer dizer, a gente está sempre no cliente, a gente está ligando, a gente está acompanhando o cara, tem alguma notícia boa, ou ruim, a gente está trocando idéias, é essa relação que foi construída nos últimos 4 anos. Então, a gente está há quatro anos numa parceria com a RGT e é **hoje o nosso principal cliente, a nossa maior conta**, enfim, é um cliente que é promissor não só pela questão negocial, mas pela questão de credibilidade de fornecer uma ferramenta para eles e também porque é um cliente ousado, quer dizer, tem uma perspectiva de buscar coisas novas no mercado, de fazer coisas diferentes, sair do lugar comum. Então, é um cliente fantástico para trabalhar.
>
> **P:** E a questão dos sonhos, vocês compartilham sonhos e ideais? Quais?
>
> **M:** Não. A gente tem um projeto comercial. Logicamente, um **projeto comercial não é feito de sonhos**. Ele é feito de planejamento. A gente compartilha planejamento e não sonhos e ideais. Não existe ideal nisso aí. A gente quer fazer um projeto que seja viável, que seja referência, um projeto que seja símbolo de uma quebra de paradigma: e aí, a internet é mídia; mídia gera negócio; negócio gera lucro e o projeto é auto-sustentável. Isso é o que a gente busca em comum.
>
> **P:** Certo. Você me falou mais no sentido da relação RGT-Global Tech. E a relação RGT-CDI, qual é a história dessa parceria?

> **M**: Normalmente, todas as pessoas que são envolvidas hoje com o CDI é porque tinham alguma relação com a Global Tech. Então, o que une é que a RGT investe fortemente em projetos de educação e cultura. Então, trabalhar juntos é você saber que a empresa apóia alguma coisa que alguém leva para ela, desde que essa pessoa tenha credibilidade junto à própria organização. Essa relação que a gente já tinha construído, facilitou a relação RGT-CDI. Então, a gente tem uma relação de promover juntos projetos de educação, não só o CDI. De fazer coisas em conjunto. A gente tem várias escolas juntos. Você promover o exercício da cidadania. Então, vamos dizer assim, os ideais da RGT são em muitos pontos convergentes com os do CDI. Então, são encontros de ideais que levariam uma organização a desenvolver projetos em comum.
> **P:** Nesse caso, então, há sonhos e ideais que são compartilhados?
> **Marcelo:** Com certeza. Porque tanto o CDI é uma ONG que se movimenta pela educação, como as ações da RGT são todas focadas em educação e cultura. E aí você junta as duas coisas e faz um trabalho comum. Então, a gente tinha sempre uma preocupação em levar as pessoas a fazerem uma reflexão da comunidade. Esse trabalho de transformação, de você se indignar, de mostrar as coisas, de você dizer: poxa, isso não deve continuar, isso não pode continuar e então, como é que se muda isso...

A história dessa articulação começa no campo empresarial, por meio de relações comerciais — o que a faz ser diferente em relação aos casos anteriores que tiveram início por meio de redes sociais. Partindo do diagnóstico de uma estratégia mercadológica que seria adequada ao momento da empresa, o ator central se aproxima e conquista um cliente importante, constrói uma forte relação com ele. Muito embora, para o ator central, "projetos comerciais não sejam feitos de sonhos", o sucesso em conjunto, a confiança obtida e as relações pessoais que naturalmente surgem nesses processos abrem espaços para que sonhos sejam compartilhados e possibilitam que "as pessoas que são envolvidas, hoje, com o CDI é porque tinham alguma relação com a Global Tech". Esse é um dos caminhos que viabiliza a união em torno de "desafios de confrontação" (projetos de educação e cultura). O "fazer em conjunto" acontece por existirem ideais em comum.

Mas o que então passar a ser feito em conjunto? Ações reflexivas, ou, nas palavras do ator central, "esse trabalho de transformação, de você se indignar...".

Agora observemos o que nos dizem a Marisa e o Ronaldo, ela diretora de jornalismo e ele chefe de informática da RGT.

A Marisa traz o discurso da RGT e assim conta a história da parceria com o CDI, depois a provoco no plano pessoal sobre sua relação com Marcelo e ela, com uma fisionomia diferente, fala sobre a amizade entre eles.

Já o Ronaldo, primeiro "se anula" e traz o discurso da RGT, mas diz não poder falar em sonhos e ideais da mesma e naturalmente fala dos seus — que diz compartilhar com Marcelo. Depois pergunto pela história dessa relação e por fim ele me fala sobre a parceira RGT-GT. Ele é o principal interlocutor da GT na RGT. Gosta de chamar Marcelo de "Marcelinho". É importante por ter três tipos de relação com Marcelo (é cliente-parceiro na GT, parceiro no CDI e são amigos. Almoçam juntos algumas vezes e isso é evidente tanto em relação ao Ronaldo quanto à Marisa).

Pesquisador: Qual é a história da parceria de vocês?
Marisa: CDI e RGT? Eu acho que a RGT se envolve em projetos de futuro, de trabalho com jovens e projetos em que as pessoas que estão à frente são corretas, idôneas, e que também querem melhorar a vida dos cidadãos, dos jovens, da comunidade e, por consequência, a vida do estado. Enfim, é uma parceria que começou, no meu caso, com um namoro pelo CDI, que começou 5 anos antes de eu vir para cá (Recife), quando eu estava no Rio, quando o Rodrigo Baggio chegou com a primeira idéia (1995), a primeira escola. E quando eu cheguei a Recife, quando o Marcelo apareceu para falar sobre o CDI, eu já conhecia e, enfim, é uma ONG que dá para você acreditar, é feita de pessoas que querem mudança, melhoria.
P: Você me falou da relação RGT-CDI. Agora, eu quero saber as mesmas coisas da relação Marisa-Marcelo. Como é que começou essa história?
(Aqui as feições da Marisa mudam, ela parece "se abrir" e falar de sentimentos seus, abre um grande sorriso e fala emotivamente de sua relação com Marcelo).
M: Ah, Marcelo... Nós temos uma relação extremamente forte, mas extremamente franca, aberta. Um diz para o outro exatamente aquilo que ele precisa ouvir, sem dó e nem piedade. Tanto elogios quanto observações em relação ao que fazem. Então, é uma relação franca. **Nós nos cobramos inauguração de escolas, envolvimento dos jovens, a forma de fazer o dia de inclusão da informática**. Se acertamos, se erramos, se aquilo foi bom ou não foi.
(Já num outro momento, agora com o Ronaldo).
P: Eu queria saber, qual é a história da relação de vocês?
R: Eu conheci Marcelo há 5 anos e a RGT tem um foco interessante, tentar aproveitar o que tem no mercado (local). E há 5 anos eu comecei a tocar um projeto. Então, antes de ir buscar tecnologia lá fora, buscar parceiro lá fora,

> a gente saiu aqui conhecendo (o mercado local), nossa relação começou aí. A gente começou a conhecer o que era o produto X (produto da GT que os interessou inicialmente) e tal e aí começamos a conhecer como era a empresa, o que a empresa fazia. Além de ter o produto X, tinha uma ferramenta de comércio eletrônico que era muito interessante também, e era uma ferramenta local. Então, tudo começou. **Ao conhecer a Global Tech, fomos conhecendo as pessoas. Ao conhecer as pessoas, fomos conhecendo um pouquinho da vida das pessoas. Ao conhecer a vida das pessoas, Marcelo era o presidente do CDI e aí começou toda essa história.**
>
> **P:** E o que os une?
>
> **R:** Eu acho que é um sonho, uma amizade muito forte, criada desse tempo, e um velho sonho. Aquela mesma coisa que eu lhe falei, o sonho de construir uma sociedade melhor. Eu acho que Marcelo é uma das figuras que eu conheço, que mais acredita nisso e, por ser um líder tão especial (...) ele faz com que você o siga. Porque ser um líder é influenciar pessoas, na minha opinião, por aquele objetivo. E ele é um cara que consegue influenciar você, mostrando que é possível chegar a um determinado objetivo.

Nessas narrativas, podemos observar mais uma característica inerente ao fenômeno em questão nas relações observadas, ou seja, uma simbiose de relações comerciais, pessoais e, também, reflexivas. Os sonhos e ideais situam-se nos planos pessoal e reflexivo, as parcerias comerciais, em si, não são espaços diretos para tal, mas, ao mesmo tempo, "abrem portas" para que a reflexividade possa estar presente. A confluência das ligações, como nós centrais de uma rede que liga muitos outros nós é algo que acontece nesse processo. A credibilidade das pessoas e a da ONG são pontos apontados como cruciais para o engajamento numa relação. A história pode, naturalmente, aproximar pessoas tanto de desafios de confrontação quanto uns dos outros, em termos afetivos, como pôde ser observado. Ter habilidade de influenciar pessoas é também aspecto inerente ao processo de articulação empreendedora de caráter reflexivo. O que pudemos aprender com essas histórias acerca da experiência da articulação empreendedora de caráter reflexivo. Como ela se deu de acordo com essa investigação?

Congregamos aqui os indícios relativos ao fenômeno estudado, que julgamos mais significativos e foram captados nas histórias que ouvimos. São eles:

- sensibilidade para responsabilidade social na condição de cidadão, basilar para o surgimento e desenvolvimento de consciência e atitude reflexivas;

- anseio em atuar de acordo com essa consciência;
- inserção e atuação em espaços e organizações associativas e cooperativas, "subpolíticos" (Beck, 1992, 1997);
- iniciativa, agilidade e dinamismo ao ir de encontro a desafios de confrontação;
- costura de articulações viabilizadoras e manutenção de relacionamentos que oferecem suporte às ações reflexivas;
- atitude relacional, desenvolver estratégias e habilidades para lidar com pessoas, gostar de compartilhar e trocar ideias;
- inspirar confiança e construir credibilidade;
- adaptabilidade para novas e desconhecidas situações, ou seja, saber lidar com a incerteza;
- diálogo e respeito à diferença;
- visão de oportunidades e fazer bom uso delas;
- catalisar parcerias;
- inserção de questões sociais em contextos e relações comerciais e pessoais, e vice-versa;
- querer e saber fazer em conjunto;
- influenciar pessoas, envolvê-las em desafios de confrontação.

5. Desvelando interesses

Depois de, por meio das histórias, compreendermos como se deu a articulação empreendedora de caráter reflexivo, precisamos voltar nossa atenção para a indagação norteadora ainda não aprofundada: quais são os interesses inerentes a esse tipo de articulação? Por meio das histórias obtivemos mais subsídios para enveredar por esse caminho, mas agora precisamos refletir sobre algo que está além delas.

Para tal, voltamos ao *corpus*. O que pretendíamos com isso? Desvelar os interesses que existem em torno do fenômeno investigado. Trabalhando com tal objetivo em mente, identificamos cinco principais grupos de interesses que denominamos da seguinte forma:

- estratégico-comerciais explícitos;

- estratégico-comerciais implícitos;
- pessoais explícitos;
- pessoais implícitos;
- reflexivos.

Apesar desses grupos não esgotarem a questão, são eles que julgamos ser de maior importância para o nosso argumento. Abaixo abordamos um a um, resgatando trechos do *corpus*, com fins ilustrativos, relacionados a cada um dos grupos — com base nas evidências que encontramos em campo.

Estratégico-comerciais explícitos

Em sua maioria, as empresas não se preocupam com questões sociais. Elas estão sim preocupadas com a imagem corporativa; ou querem melhorar o relacionamento com algumas comunidades, públicos de interesse ou formadores de opinião; ou ainda visam capitalizar, em termos mercadológicos, em cada ação que é apoiada/executada sob a égide do discurso da responsabilidade social empresarial — discurso que surge justamente para atender aos interesses das estratégias empresariais contemporâneas que atuam de acordo com os preceitos neoliberais.

Muito embora esses interesses tornem-se claros numa análise um pouco mais crítica e aprofundada, eles tendem a ser ocultados pelo discurso acima mencionado. Entretanto, pôde-se observar neste artigo que eles também surgem explicitamente como nesse fragmento da fala de um indivíduo, captado numa reunião:

> Qual a moeda de troca disso? (...) Meu interesse na comunidade não é ser deputado. **Meu interesse com a comunidade é que ela me pague a conta em dia e não me roube energia, para ser bastante objetivo**. Obviamente, a ENE tem a sua visão social.

Mesmo externando os interesses que existem por trás das "ações sociais" desenvolvidas junto à comunidade, o indivíduo tenta fazer uma *mea culpa* quanto à "visão social" da ENE. Contudo, o interesse que move a empresa a se articular com agentes sociais, ONGs e líderes comunitários foi categoricamente externado. O que isso significa? Que a empresa, pautada por uma visão de mundo e racionalidade "moderna simples", atua ignorando a reflexividade

(Beck, 1992, 1997), estando apenas preocupada com o sucesso de sua estratégia comercial.

Estratégico-comerciais implícitos

Seguem a mesma linha do grupo anteriormente apresentado, ou seja, estão de acordo com os objetivos estratégicos e comerciais empresariais. Com um adendo, não são declarados. Muitas das empresas que se engajam num relacionamento com uma ONG e, por meio de apoios dos mais diversos, "abraçam" os desafios de confrontação que ela enfrenta, estão agindo de forma cínica, embora, obviamente, seja possível ter exceções. Seu envolvimento em ações desse tipo se dá por ser naturalmente necessária a expansão de seus mercados consumidores e, diante do esgotamento do atual, "incluir os excluídos" — na esperança de poder em breve fazê-los consumidores dos produtos que fabrica — é o caminho para que seja possível continuarem bem-sucedidos. No entanto, tais objetivos estão no não dito, ou seja, não podemos ouvi-los, mas não deixam, de forma alguma, de se fazer implicitamente presentes, por mais difícil que possa parecer, para muitos, percebê-los.

Assim também são as vantagens estratégico-comerciais que podem ser obtidas por meio da presença nesses contextos. Mesmo podendo não estar diretamente relacionadas à expansão do mercado consumidor, canalizar para empresas a imagem de "socialmente responsável", e as informações que podem ser obtidas por meio da inserção de atores no campo "subpolítico" são outros interesses que podem ser observados.

Tanto no primeiro grupo quanto nesse as pessoas que interagem com o ator reflexivo são reduzidas a indivíduos-objetos desses interesses, muitas vezes sem o devido esclarecimento quanto aos mesmos — e, nesse caso, sendo ingênuos — ou então, mesmo tendo o esclarecimento, adotam uma postura cínica — como é a daqueles que pagam seus salários. O significado aqui é similar ao do grupo anterior.

Para fins ilustrativos, observemos os trechos abaixo extraídos de duas entrevistas (realizadas separadamente, em ambas, os entrevistados falam sobre a mesma relação) com um dos diretores de uma "empresa parceira" e com o ator central do caso.

> **Pesquisador:** O que os une, João Carlos?
> **João Carlos:** A vontade de fazer bem feito e a vontade de fazer o bem para melhorar as condições de vida das comunidades. A gente quer isso e o CDI também quer.

P: Vocês compartilham sonhos e ideais? Quais?
JC: Eu acho que esse **sonho de fazer um mundo melhor**, mais o ideal, mas também estamos compartilhando ações para tornar o mundo maior. A gente não fica só no sonho. Eu acho que é pensar e fazer.
P: O que os une, Marcelo?
Marcelo: O que nos une são ações muito pontuais. A gente não tem nenhum projeto maior juntos. Não tem nada... **O que a gente tinha era uma defasagem de equipamentos e eles têm uma proposta de suprimento desses equipamentos**. Então, ainda é uma coisa muito pontual. Não é uma parceria ainda.
P: Há sonhos e ideais (compartilhados)?
M: Não. Ainda não.

A dissonância observada entre as falas deixa claro que estão implícitos os reais interesses, em nossa análise, pelo primeiro deles. Ele traz o "discurso padrão" das empresas que "se envolvem" em "ações sociais", mas não enfrentam efetivamente as "tensões contemporâneas", apenas limitando-se a executar tais ações de caráter pontual e assistencialista e ocultando por trás do "discurso padrão" seus reais interesses cínicos.

Pessoais explícitos

Agora saímos do plano dos interesses corporativos e entramos no pessoal. Outro grupo está relacionado diretamente ao que é declarado como motivos pessoais para ação social. Existem diversos motivos que podem levar as pessoas a se envolverem em ações desse tipo, no entanto, apenas alguns deles são externados. São justamente eles explicitados — e puderam ser confirmados com as evidências observadas no cotidiano — que aqui se enquadram. Para fins ilustrativos, recuperamos outro trecho no qual o empreendedor foi questionado sobre o "porquê" e o "para que" se envolvia com essas ações, ou seja, o que de fato o movia.

Marcelo: Olha, duas coisas me movem sempre. A primeira eu já te falei, tenho uma profunda fé no ser humano. (...) Eu tenho essa fé no ser humano e sou uma pessoa que gosta de realizar, de empreender. Então, eu tenho um lado de satisfação pessoal, tenho aprendido muito, tenho recebido muito de volta. E, ao mesmo tempo, eu faço porque eu gosto, eu vejo que consigo realizar coisas (...) Porque você ter o poder de mobilizar não sei quantas pessoas e movê-las por um bem, uma causa (...).

Crença no ser humano; prazer em realizar, empreender; satisfação pessoal, aprendizado; poder de mobilizar pessoas; enfim, esses são exemplos de motivações explicitadas. O que eles significam? Que, apesar da sociedade contemporânea estar dominada por interesses mercadológicos resultantes de uma incessante busca por capital, outras razões também movem as pessoas em suas atuação social.

Pessoais implícitos

Não é apenas no dito que, de fato, encontramos os interesses pessoais envolvidos no fenômeno em questão. Diversos outros anseios e interesses — das pessoas que circundam e se envolvem nesse fenômeno — não são externados. Eles até podem não ser reconhecidos pelas mesmas, mas não deixam, de forma alguma, de estar implicitamente presentes.

Projeção e visibilidade midiáticas são almejadas e bem-vindas. Embora em muitos casos esse anseio seja veementemente negado, é notório que o espaço ocupado na mídia seduz e encanta muitos dos envolvidos nessas articulações, tanto por potencializar o reconhecimento social e o *status* de politicamente correto quanto por fazê-los "famosos" e assim presentes na mídia. Esses são fatores que precisam ser observados.

Atuação e penetração política, o poder de ser formador de opinião, ter voz em discussões sobre interesses públicos; enfim, são anseios individuais que também podem ser alcançados via a articulação empreendedora de caráter reflexivo — ou ao menos estando próximo destas — e que não estão explícitos. Tudo isso significa que existem interesses e motivações outras, circundantes do fenômeno, que estão no campo da intimidade de cada um, para além do dito. Vejamos o exemplo que segue.

> **Marcelo:** (...) Eu não posso negar que **tenho fascínio pela política**. Eu tenho.
> **Pesquisador:** Você acha que faz política?
> **M:** Sim. De certa forma, claro. Mas não a política partidária, a política pública, mas... (...).
> **P:** (...) Que política é essa que você faz?
> **M:** No fundo, talvez seja **a política do voltado para o coletivo**. De você dizer o seguinte: eu tenho o poder de influenciar, eu tenho poder de organizar, de interagir, mas eu quero fazer isso, não pensando no proveito pessoal (...).

O que pode ser observado nesse trecho? O ator reflexivo declara ter "fascínio" pela política, mas que a faz "voltada para o coletivo". Ora, não es-

taria ele fazendo-a para saciar o fascínio que declarou ter pela mesma? Não seria essa política praticada prioritariamente no campo pessoal (no sentido de buscar atender a esse "encanto")? Muito embora também haja a preocupação ou foco declarado no coletivo, existe um interesse particular, pessoal, que não é diretamente externado — por não ser observado ou por não achar pertinente revelá-lo.

Reflexivos

Um último grupo de interesses é particularmente importante. Já há algum tempo que observamos indícios de reflexividade no cotidiano do nosso ator central, agora destacamos os interesses reflexivos presentes em articulações empreendedoras e, assim, elas podem ser definitivamente consideradas de caráter reflexivo. Quando consolidamos nossos focos e questões de interesses, o fizemos com base naqueles indícios que obtivemos durante o período de observação em campo, mas também identificamos aspectos reflexivos relativos às motivações, intenções e significações.

Os interesses reflexivos se diferenciam dos demais grupos anteriormente apresentados. Ou seja, por entre o cinismo estratégico-comercial e o individualismo do plano pessoal, surge a reflexividade na medida em que pessoas se negam a continuar indiferentes às tensões contemporâneas e se mobilizam em ações de confrontação a elas. Para tal atitude, é preciso outra mentalidade, outra forma de ver e se ver no mundo, um pensar diferente. Vejamos os exemplos apresentados:

> **Pesquisador**: (Ontem) Você falou várias vezes em indignação. O que você quis dizer com isso? O que é isso para você?
> **Marcelo**: Eu acho que as pessoas entram muito na rotina, então você perde (...). Você **vai se conformando com as coisas**. **Você simplesmente não constata que tem uma criança no sinal. As pessoas ignoram isso**. Ela não se liga que a criança está ali, no sinal. Ela simplesmente passa ali, vê, sabe... Faz parte do cenário, como um poste, um muro. **Você não fica indignado porque tem uma criança ali, sei lá, passando fome, sendo maltratado**.
> (Já em entrevista com o George...)
> **Pesquisador:** O que os une?
> **George:** O que nos une é **uma vontade muito forte de mudar as coisas**, baseada na realidade social brasileira (...).
> **P:** Vocês compartilham sonhos e ideais? Quais?

G: Com certeza. Os sonhos que nós compartilhamos no passado, e ainda compartilhamos hoje, é de permitir que essa parcela da sociedade brasileira, que não tem o direito, não tem o acesso às ferramentas mínimas necessárias, para que ela se insira socialmente, que nós possamos de alguma forma favorecer isso (...). Então, o que me ligou à idéia, ao sonho, como você falou, de compartilhar sonhos e ideais, o que me ligou mais fortemente ao CDI, à idéia inicial? Foi ter a possibilidade de promover uma revolução silenciosa. Uma revolução através da qual as pessoas ganham o direito de participar socialmente, economicamente, posteriormente, e ganham o direito de fazer a diferença. (...) Eu sou fundamentalmente contra qualquer tipo de trabalho assistencialista. (...) Essa camada que hoje é excluída da sociedade tem que reconquistar o direito de ser incluída socialmente. E a responsabilidade de fazer essa transição é nossa: minha, do Marcelo e de todos os parceiros que estão aqui. Porque nós estamos incluídos socialmente, nós temos condições, através das nossas experiências e das nossas próprias empresas, dos recursos experimentais que nós temos e também dos recursos físicos, materiais e financeiros. E colocar isso à disposição e possibilitar essa transição. É fundamentalmente isso que me faz... (...) Eu sempre fui avesso a assumir responsabilidades de outros, falando agora empresarialmente, falando agora socialmente. Eu ... (acreditava que) sendo um bom cidadão e não cometendo nenhum ato ilícito, teria a minha tarefa cumprida como cidadão. Eu sempre me recusei a assumir responsabilidades de outras instituições. Por exemplo, a responsabilidade que o governo tem de prestar assistência à população, essa camada que hoje é excluída socialmente. Eu sempre me recusei a esse tipo de coisa. Eu pago meus impostos, que mais eu preciso fazer? A responsabilidade é deles. **Com o passar do tempo, você chega à conclusão que isso só, realmente, não é suficiente, que você precisa fazer alguma coisa, porque o fato do outro não fazer não te exclui da responsabilidade de fazê-lo.** Agora, por outro lado, como fazer isso de forma não assistencialista? Como não dar esmola? Eu acho que o CDI foi, na época, e é esse veículo, que me possibilitou contribuir de forma efetiva para essa camada excluída da sociedade e dar, fundamentalmente, as condições para que essas pessoas possam evoluir na vida, inclusive como cidadãos. A pessoa no CDI não recebe somente noções de informática. Recebe noções de cidadania, fundamentalmente. Até educação sexual, educação higiênica, direitos como cidadão e também recebe um instrumento que é a educação técnica, voltada para a informática.

P: Muito obrigado! Você saiu do roteiro, agora quem quer sair um pouquinho sou eu. O que é cidadania para você, para a gente terminar?

G: Cidadania para mim é a manifestação humana do dia-a-dia que o ser humano tem direito de ter na sua vida. Isso para mim é cidadania. É a manifestação

> humanista. Hoje, nós falamos na desracionalização da sociedade, por conta de uma busca muito forte de valores materiais, por conta de uma corrida frenética à tecnologia, sem levar em consideração o ser humano, inclusive, excluindo o ser humano através da tecnologia. Para mim, cidadania é o contrário disso tudo. Ou seja, é a humanização da sociedade. É dar ao ser humano a possibilidade de estar revestido de todos os seus direitos, e de todas as ferramentas necessárias para que ele possa evoluir.

Relembremos que reflexividade, num primeiro momento, é a natural relação de causa-efeito desencadeada por nossos atos (enquanto humanidade); num segundo, é a nossa consciência sobre esses efeitos danosos e consequentes atitudes e ações contrárias a esses efeitos, ou seja, o surgimento de uma consciência reflexiva. Esse tipo de postura pode se dar devido a uma racionalidade "outra", condizente com uma visão de mundo reflexiva (Beck, 1992, 1997) que nos possibilite realmente ver a realidade e "indignar-se" com ela.

Esses tipos de interesses se misturam e coexistem no fenômeno estudado. "Cercada de interesses instrumentais (estratégicos e pessoais) por todos os lados", a reflexividade se faz presente no pensamento e ação social de pessoas que, ao fugir do pensamento normativo, tomam consciência do papel a ser desempenhado por cada um de nós na sociedade contemporânea se quisermos fazê-la diferente.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Márcio Ferreira. *Experiência e narrativa*. Salvador: Edufba, 2003.

BARTHES, R. *The semiotic challenge*. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BECK, Ulrich. *Risk society*: towards a new modernity. Londres: Sage, 1992.

_____. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernidade reflexiva. In: GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. *Modernização reflexiva* — política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Unesp, 1997.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIDDENS, Anthony. *Central problems in social theory*. Berkeley: University of California Press, 1979.

_____. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press, 1984.

_____. *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

JACKSON, M. Introduction — phenomenology, radical empirism and anthropological Critique. In: _____. *Things as they are* — new directions in phenomenological anthropology. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1996. p. 1-50.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*: um manual prático Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

MILLS, C. W. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MELLO, Sérgio C. B. de; SÁ, Marcio G. de. Tecendo uma virtuosa colcha de retalhos: a constituição e interpretação de um corpus lingüístico num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 385-410, 2006.

OCHS, E.; CAPPS, L. Narrative the self. *Annual Reviews Anthropologhy*, n. 25, p. 19-43, 1996.

RICOUER, Paul. The narrative function. In: MITCHELL, W. J. (Ed.). *On narrative*. Chicago: Chicago University Press, 1980. p. 167-185.

RIESSMAN, Catherine Kohler. *Narrative analysis*. EUA: Sage Publications, 1993.

SÁ, Marcio G. de. *Reflexividade e articulação empreendedora na sociedade contemporânea.* 2005. Dissertação (Mestrado) — Propad/UFPE, Recife-PE.

_____; MELLO, Sérgio C. B. de. Reflexividade e articulação na sociedade contemporânea: podemos fazer diferente? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29. *Anais*... Caxambu, 2005a.

_____. No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. *Revista Eletrônica da Administração*, v. 11, n. 6, p. 1-24, nov./dez. 2005b.

_____. Podemos ouvir *anthropological blues* na pesquisa em administração? In: ENANPAD, 30. *Anais*... Salvador, BA, 2006.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 236-247.

_____. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WHITE, H. The value of narrativity in the representation of reality. In: MITCHELL, W. J. T. (Ed.). *On narrative*. Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 1981. p. 1-23.