

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Quiroz Villardi, Beatriz; de Lima Pereira Castro Junior, Joel  
Emocionalidade limitada - uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações  
cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos de Ubá (MG) e Nova Friburgo (RJ)  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 5, núm. 2, junho, 2007, pp. 1-15  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228072006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Emocionalidade limitada – uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos de Ubá (MG) e Nova Friburgo (RJ)

## *Bounded Emotionality as a dimension of the collective learning to develop relationship of cooperation and solidarity in productive local configurations: cases-study of Ubá/MG and Nova Friburgo/RJ*

Beatriz Quiroz Villardi<sup>1</sup>

Joel de Lima Pereira Castro Junior<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo examina a natureza emocional subjacente às relações interpessoais requeridas para o desenvolvimento de arranjos sociais no contexto de estruturas conhecidas como arranjos produtivos locais (APLs). Essas estruturas são definidas como conjuntos multinucleadas formadas por atores, individuais e institucionais, capazes de propiciar trocas horizontais que permitam interações de cooperação. Tais interações associativas são adaptativas e incrementais, favorecem a aprendizagem entre os atores envolvidos e resultam em aumento de inovação e de capacidade coletiva de sobrevivência dos APLs em ambientes competitivos hostis. Os dados de campo subsidiaram a identificação de uma racionalidade funcional (instrumental) predominante. Essa racionalidade é orientadora das ações coletivas competitivas, em detrimento das ações de cooperação e solidariedade requeridas pelo desenvolvimento contínuo e sustentável do APL. A análise dos dados também indicaram que: a) a emocionalidade limitada tem sido desconsiderada pelos atores envolvidos (empresários e representantes do Sebrae) como uma dimensão subjacente às relações interpessoais e à aprendizagem coletiva requerida dos APLs; b) a busca pela atendimento dos interesses individuais prevalece e conduz a uma desconfiança mútua que impede o desenvolvimento pleno e a continuidade dos APLs estudados.

Palavras-chave: racionalidade; emocionalidade; emocionalidade limitada; arranjos produtivos locais; cooperação; aprendizagem coletiva; processos cognitivos; redes neurais.

### Abstract

This article examines the emotional nature underlying personal inter-relationships, required for developing social configurations in the context of structures known as Productive Local Configurations (PLC). These social structures are defined as multi-nuclear social sets formed by either individual or institutional actors, capable of promoting horizontal exchanges that allow cooperative associations. Such associations are built through adaptive and incremental interactions, which favour learning among involved actors, resulting in innovation and collective capacity of increasing PLCs survival within competitive environments. Field data revealed an instrumental (functional) rationality prevalence. This rationality guides competitive collective actions in detriment of cooperation and solidarity actions required for PLCs continuous and sustainable development. Data analysis indicated that among entrepreneurs and Sebrae representatives: a) bounded emotionality has not been considered as an underlying dimension to both personal inter-relationships and collective learning processes; and b) search for the satisfaction of individual interests prevails and leads to a mutual untrustworthy attitude that may be an impediment for PLCs full and continuous development.

Key words: rationality; emotionality; bound emotionality; productive local configurations; cooperation; collective learning; cognitive processes; neural networks.

<sup>1</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio. Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio. Graduada em Administração de Empresas (Públicas e Privadas) pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Professor Doutor Adjunto. Curso de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Gestão e Negócios – EGN – Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO – Campus II Rua da Lapa, n.º 86. 9o. andar – Centro – Rio de Janeiro / RJ. Brasil CEP: 20.021-180. Email: rbvillardi@hotmail.com.

<sup>2</sup> PhD em Neural Systems pelo Imperial College da University of London. MSc em Database and Information Systems da University of London. Graduado em Engenharia Elétrica (Ênfase em Sistemas) da PUC do Rio de Janeiro – Professor Doutor adjunto Curso de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Gestão e Negócios – EGN. Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO – Campus II. Rua da Lapa, n.º 86. 9o andar. Centro – Rio de Janeiro / RJ. CEP: 20.021-180 – Brasil. Email: joelcastro@uol.com.br.

Artigo recebido em outubro de 2006 e aceito para publicação em dezembro de 2006

## Introdução

Os pressupostos de racionalidade (limitada) subjacentes à teoria da firma não mais contribuem para compreender nem para reverter a falta de confiança e de cooperação que tem caracterizado muitas das relações interpessoais nos arranjos produtivos locais (APLs), apesar dos anunciados benefícios que a participação cooperativa proporcionaria a seus atores. Nem a racionalidade funcional (instrumental) parece mais contribuir para o desenvolvimento dos APLs.

Quais os motivos e razões que fazem com que atores deixem de trabalhar juntos e de se beneficiarem dos ganhos de escala, da marca ou de outros benefícios possíveis em associação?. Isso fez com que os autores refletissem sobre outros componentes além da reconhecida racionalidade funcional (instrumental), presentes nas interações desses atores. Dimensões essas não objetivas, nem quantificáveis, que integram a subjetividade das ações intra e interorganizacionais. Questões tais como:

- Que dimensões humanas além da racionalidade estão presentes e conduzem às trocas horizontais?
- Como se caracterizam as relações sociais de confiança?
- Como estas podem conduzir a aprendizagem coletiva?

Este estudo visa examinar algumas dessas outras dimensões e subsidiar o conhecimento sobre o processo de aprendizagem coletiva condizente com o desenvolvimento de relações sociais, formais ou informais, que estimulam ações cooperativas, e de vínculos de confiança entre os empresários dos APLs.

## Sobre racionalidade e emocionalidade como integrantes da aprendizagem coletiva nos estudos organizacionais

### *A racionalidade instrumental predomina e orienta as ações competitivas nos estudos organizacionais*

A racionalidade é definida como um processo em que se pensa com frieza e de modo instrumental; um processo cognitivo de pensamento que resulta da capacidade que o ser humano tem de tomar decisões que o levam à maximização de ganhos referentes a metas estabelecidas. Esse processo de pensar se daria por meio de metódico levantamento e avaliação da informação. Assim definida a racionalidade, as qualidades associadas à impulsividade e à emoção são consideradas antitéticas à racionalidade. Isso evidencia uma dualidade que subsiste apesar da emotividade estar ganhando espaço na análise organizacional, como discutido por Fineman (2001), autor que também ressaltou o caráter problemático do conceito de racionalidade restrito à instrumentalidade.

Nesse sentido, a “não-racionalidade” das ações organizacionais foi ressaltada criticamente por Shrivastava et al (1987). Esses autores partiram de uma definição de racionalidade como aquela incumbida da seleção de alternativas de comportamento preferidas, nos termos de um sistema de valores segundo o qual as consequências do comportamento podem ser avaliadas. Assim, esses autores consideram que a visão instrumental de racionalidade implicou entender que as organizações selecionam conscientemente um conjunto de meios para atingir fins predeterminados, com resultados ótimos ou satisfatórios. Daí se supor que as organizações são instrumentos técnicos racionais, desenhados para mobilizar esforços de seus membros para que se cumpra determinadas metas. No entanto, Shrivastava et al (1987:90) consideram que as ações organizacionais têm levado a comportamentos “não-rationais” e que “o pressuposto que considera as organizações como entidades racionais é uma limitação mistificadora e desnecessária que obscurece aspectos importantes do organizar”, concluindo, portanto, com a recomendação de maior investigação. Para tal, esses autores desenvolveram e definiram o conceito de “programas de comportamento automático” ou “arcabouços organizacionais de referência organizacional – AOR” (Ofor – *organizational frames of reference*).

Os AOR são criados para orientar as ações das organizações, mas ao longo do tempo, as enrijecem e restringem. Os AOR são determinados por ideologias sociais e culturais das organizações, representam os

pressupostos que embasam a investigação dos problemas na organização e incluem pressupostos metodológicos, epistemológicos, ontológicos e ideológicos. Assim, permitem aos membros da organização construir, em consenso, significados dos eventos sociais. Essas estruturas também determinam o que é considerado informação válida para a tomada de decisões, assim como as condições para obter essas informações. Um AOR é, portanto, um conceito coletivo constituído de elementos cognitivos, mapas cognitivos e testes de realidade. Daí esses elementos serem considerados racionais por uns e “não-racionais” por outros, pois as metas e objetivos podem ser legitimados de um ponto de vista, mas não de outro (SHRIVASTAVA ET AL, 1987).

Esses autores também definiram, em sua análise crítica, as ações “não-racionais” como aquelas realizadas pelos agentes e que têm conseqüências indesejáveis para esses mesmos agentes. Apresentaram em seu estudo outras duas formas de “não-racionalidade”, tais como a racionalidade emocional e a racionalidade social, reconhecendo os membros que vivem e trabalham nas organizações como seres humanos afetivos, emotivos e com sentimentos. Assim, os membros das organizações decidem, muitas vezes com base num entendimento emocional das situações, para conseguir conforto emocional necessário ao seu bem-estar. Desse modo, destacaram uma “racionalidade emocional” presente nas organizações que pode afetar os componentes cognitivos dos AOR.

O terceiro tipo de racionalidade é destacado por Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987) ao considerarem as organizações como entidades sociais que servem a múltiplos *stakeholders*, cuja função instrumental pode ser avaliada somente com base numa “racionalidade social” que conceitualizam como uma metarracionalidade. Entretanto, atribuíram o funcionamento “não-racional” das organizações, no sentido social mais amplo, ao caráter repressivo das organizações, à perda do significado do trabalho, à produção de falsas necessidades (ou superficiais), assim como à dominação das consciências por meio de esforços para influenciar a linguagem e a definição de realidade.

A racionalidade social, segundo Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987: 106), estaria voltada para a geração e manutenção de condições para argumentação racional, num ambiente comunicativo e livre de distorções, no sentido de discutir sem as limitações da dominação ideológica e psicológica. Daí acreditarem que, “qualquer aspecto da organização que restrinja a livre argumentação contribui para a “não-racionalidade social”. Sintetizando, o estudo desses autores contribuiu para a pesquisa e prática nas organizações, especificamente:

- a) desenvolvendo o conceito de arcabouços organizacionais de referência – AOR (Ofor) que oferece uma forma de analisar as fontes de “não-racionalidade” nas organizações. Esse conceito resultou de sua percepção de que gestores e teóricos da administração têm ignorado as raízes ideológicas dos AOR e aceitado acriticamente o modo de organizar e controlar implícito a esses AOR;
- b) ressaltando que os AOR favorecem certos *stakeholders* e oprimem outros, por isso, contradições e irracionalidade podem surgir;
- c) sugerindo a necessidade de identificação e debate dos AOR como desafio para os gerentes;
- d) alertando que as organizações podem apresentar mais de um AOR e que nessa pluralidade as organizações devem refletir e selecioná-los para assegurar máximos benefícios sociais.

O estudo de Shrivastava et al (1987) ampliou a discussão além das prescrições, distinguiu tipos de racionalidade, de “não-racionalidade” e de “racionalidade emocional” e reconheceu a possibilidade de comportamentos “não-racionais”, não como “disfunções”, mas como integrantes da dinâmica organizacional.

Nesse ponto, deve se destacar aqui que a temática da compreensão do funcionamento cognitivo do cérebro humano e de sua mente é tratada em outros campos do conhecimento onde há muito se reconhece que as partes mais “primitivas” (Amit, 1989; Amit et al. 1997), servem de base para a formação de representações mais complexas constituídas no córtex cerebral humano. Nos últimos 50 anos, diversos estudos têm sido dedicados à compreensão da fisiologia e do funcionamento dinâmico de tais estruturas, dos quais podemos destacar o de Butman e Allegri (2001). Nesse trabalho é discutido o papel que determinadas estruturas (o córtex pré-frontal ventromedial, a amígdala, o córtex somatosensorial direito e a ínsula) e determinados mecanismos específicos

exercem ao atuarem como mediadores entre as representações perceptuais dos estímulos sensoriais e a recuperação do conhecimento. Desse modo, essas estruturas têm papel preponderante ao determinarem a forma como são adquiridos, representados ou memorizados valores de nossas ações, influenciando assim a cognição social, num processo que orienta a conduta entre indivíduos da mesma espécie.

Assim, podemos dizer que as representações “racionalizadas” da mente surgem de representações oriundas de emoções tão atávicas e imbricadas nos primórdios da formação dos seres humanos e do pensamento, que supor a racionalidade como despojada de emocionalidade constitui assim um total desprezo às evidências encontradas na ciência cognitiva e, mais recentemente, na neurobiologia e na neurofisiologia. Para uma revisão mais apurada sobre a complexidade de modelos cognitivos possíveis da mente humana, ver Johnson-Laird (2001), Johnson-Laird et al (2000) e Knauff e Johnson-Laird (2002).

### *O conceito de emocionalidade limitada nos estudos organizacionais*

Na teoria organizacional, dos estudiosos críticos que se empenharam para mostrar que as organizações funcionam como espaços de dominação e exploração, voltando-se para o estudo das ideologias e das relações de poder nas organizações, Mumby e Putnam (1992) apresentam o conceito de emocionalidade limitada (bounded emotionality) como um construto organizacional alternativo. Este foi desenvolvido de uma ótica feminista pós-moderna e pós-estruturalista, a partir de uma releitura crítica e desconstrutiva do conceito de racionalidade limitada, proposto em 1965 por Herbert Simon. A partir dessa perspectiva, Mumby e Putnam (1992) expõem a cosmovisão patriarcal subjacente às teorias organizacionais tradicionais, construídas por teóricos que incorporaram sistemas masculinos a suas teorias como se fossem “normais” e racionais. Por sua vez, as práticas organizacionais também teriam construído as identidades feminina e masculina de modo diferente, marginalizando as mulheres num processo de normalização descrito por esses autores a partir da visão pós-moderna de racionalidade, como um conceito relativo, produto de um conjunto de práticas institucionalizadas, historicamente situadas. Valendo-se da perspectiva feminista pós-estruturalista, examinaram o patriarcado organizacional através da forma como as identidades de gênero são construídas; não pela biologia nem pelo sexo, mas pelo discurso nos diferentes períodos da história.

Desse modo, Mumby e Putnam (1992) recorrem ao conceito de desconstrução elaborado por Derrida (1990) para realizar a leitura feminista do conceito de racionalidade limitada. Pela desconstrução demonstraram que os significados são construídos por meio de dicotomias ou oposições binárias em constante deslocamento. Os significados, por sua vez, baseiam-se num complexo sistema de ausência e presença questionado pela desconstrução, sem pretender reverter à oposição binária e nem problematizar a própria idéia de oposição. Esses autores prosseguem com uma leitura feminista da racionalidade limitada (bounded rationality) e de seu corolário, o trabalho emocional (emotional labor). A racionalidade limitada é analisada por Mumby e Putnam (1992), termo a termo.

Racionalidade é tipicamente definida, de acordo com Simon, como comportamento intencional, pensado e orientado para objetivos. A racionalidade pura admite a escolha antecipada para maximizar o ganho, selecionando a alternativa ótima. O moderador, “limitada” foi adotado por Simon (1965, 1992) para significar que a escolha ótima estava restrita pelos atores e suas práticas organizacionais, pois estes atuavam com informação incompleta e, assim, exploravam um número limitado de alternativas. Ao empregar o termo “limitada” como moderador da racionalidade, Simon distingue decisão de ação. O termo “racionalidade”, por sua vez, “estabelece o dualismo mente/corpo, desvaloriza o trabalho físico e coopta a experiência emocional” (MUMBY; PUTMAN, 1992: 469).

Assim, a “racionalidade limitada” de Simon levaria os membros da organização a fragmentar, a simplificar a tomada de decisão pela separação de escolhas. Outras formas de raciocínio, como a intuição e o julgamento, foram, portanto, relegadas como “não-racionais” e as decisões baseadas na emoção, como “irracionais”. Entre as premissas identificadas no conceito de “racionalidade limitada”, segundo a leitura feminista de Mumby e Putnam (1992), destacam-se:

- a) a centralidade da metáfora cognitiva, segundo a qual o processo de fazer escolhas, alinhá-las com valores e metas e traduzir os meios em fins seriam atividades cognitivas divorciadas da inspiração e dos sentimentos;
- b) a ênfase no dualismo mente/corpo, pelo qual se subordina a escolha aos objetivos organizacionais. Desse modo, os processos mentais são valorizados e as experiências físicas e emocionais, marginalizadas; e
- c) o tratamento da emoção como uma forma de esforço, definindo-se a experiência emocional como sentimentos, sensações e respostas afetivas a situações organizacionais. Trata-se a experiência emocional como um apêndice da razão ou como outro “meio” para servir aos fins organizacionais. No primeiro caso, as emoções são trivializadas e tratadas como inapropriadas ao trabalho. No segundo caso, as emoções são consideradas formas de atingir objetivos organizacionais como produtividade, eficiência e lucratividade. Como tal, o domínio emocional é cooptado e alienado numa forma chamada “esforço emocional” (*emotional labor*).

Destarte, Mumby e Putnam (1992) apontaram que o exame do processo pelo qual as emoções são cooptadas e alienadas do processo de trabalho é uma forma de fazer uma adequada leitura da “racionalidade limitada”. Para tal, recorrem a Hoschild (1979, 1983), que desenvolveu um conceito de esforço emocional segundo o qual aponta como os sentimentos se tornam *commodities* trocadas para os fins organizacionais e como os indivíduos trocam ou gerenciam emoções para que sejam apropriadas a uma situação, um papel ou um comportamento organizacional esperado.

As emoções, desse modo, são vinculadas à racionalidade limitada quando os sentimentos são cooptados para atingir os objetivos organizacionais, quando o dualismo mente/corpo é perpetuado pela segmentação de cognição/sentimento e quando sentimentos de sua manifestação física são reforçados. Daí que o esforço emocional, assim como a racionalidade limitada, segundo Mumby e Putnam (1992), alienam e fragmentam o indivíduo. Assim, esses autores apresentam o conceito de *emocionalidade limitada* como alternativa à *racionalidade limitada*, a partir da comparação entre ambos, com a intenção de que a “terceira voz” resultante retenha a intersubjetividade da primeira e o poder pessoal da segunda.

Mumby e Putnam (1992), definem, pois, **emocionalidade limitada** como uma forma alternativa de organizar, onde a nutrição, o cuidado, a comunidade, o apoio e o inter-relacionamento estão fundidos com a responsabilidade individual para moldar as experiências organizacionais. O termo “**limitada**”, nessa definição, refere-se às restrições intersubjetivas; ou seja, às restrições que os indivíduos exercem e reconhecem numa comunidade, a capacidade de mutuamente se reconhecerem no que diz respeito às respectivas subjetividades. Isso seria, segundo Mumby e Putnam (1992), necessário para que haja entendimento ou inter-relacionamento. Essa limitação à subjetividade de outrem é necessária à compreensão das experiências organizacionais, pois sob as normas de *emocionalidade limitada*, os indivíduos escolhem as ações organizacionais apropriadas baseados num sistema de tolerância à ambigüidade, ao invés de num sistema de redução de ambigüidade.

Tolerância é alinhada com a inter-relação e reflete o desejo de nutrir desenvolvimentos relacionais. Por exemplo, dentro de um sistema governado pela **racionalidade limitada**, os objetivos hierárquicos e valores funcionam de forma linear e fixada para fornecer um conjunto constante de resultados organizacionais que não são fáceis de mudar. Quando as organizações funcionam em termos de uma **emocionalidade limitada**, os objetivos hierárquicos e os valores são flexíveis. Na tabela 1, é apresentada uma comparação entre racionalidade limitada e emocionalidade limitada e na tabela 2, a diferenciação entre esforço emocional e sentimentos de trabalho, ambas, elaboradas por Mumby e Putnam (1992).

**Tabela 1**  
**Comparação da racionalidade limitada com a emocionalidade limitada**

<b>Racionalidade limitada</b>	<b>Emocionalidade limitada</b>
Limitações organizacionais	Limitações intersubjetivas
Redução da ambigüidade pela escolha satisfatória	Tolerância à ambigüidade
Cadeia de hierarquia meio/fim	Heteroarquia de objetivos e valores
Dualismo mente/corpo	Auto-identidade integrada
Trabalho fragmentado	Comunidade
Regras de sentimentos de acordo com gênero e ocupação	Regras de sentimentos relacionais

Fonte: Mumby e Putnam (1992: 474), tradução livre.

Em relação à fragmentação, uma organização que incorpore as normas da **emocionalidade limitada** se empenhará em preservar a auto-identidade de seus membros, substituindo o dualismo mente/corpo pela nutrição e o apoio. Assim, o uso da emocionalidade limitada permitiria fundir a concepção e a execução do trabalho, evitando a fragmentação e a alienação deste. Dessa perspectiva, o trabalho é entendido como o processo pelo qual o indivíduo mantém controle sobre seus próprios recursos físicos, mentais e emocionais para desempenhar tarefas, enquanto reconhece a vinculação de destinos e um senso de comunidade se desenvolve (MUMBY; PUTNAM, 1992).

**Tabela 2**  
**Diferenças entre esforço emocional e sentimentos de trabalho**

<b>Esforço emocional (<i>emotional labor</i>) (forma de controle organizacional)</b>	<b>Sentimentos de trabalho (processo contínuo de tarefas e atividades sociais)</b>
Controlado organizacionalmente	Espontâneo e emergente
Sentimentos como <i>commodities</i>	Sentimentos como inter-relacionamento
Aplicado organizacionalmente	Centrado no significado
Baseado na racionalidade instrumental (funcional)	Baseado na racionalidade prática (relacionamento dialógico)

Fonte: Mumby e Putnam (1992: 477), tradução livre.

Mumby e Putnam (1992) acreditam que, pela ênfase na emocionalidade limitada, aspectos até então marginalizados da experiência organizacional podem ser resgatados, tais como: o privado, o informal, o físico e o emocional. Afirmam que, ao justapor a emocionalidade limitada à racionalidade limitada, estão propondo incluir o que é atualmente ignorado ou marginalizado e conceitualizar a organização, de formas diferentes.

Não pretendem que as formas organizacionais existentes devam acabar, nem que as organizações desistam da eficiência técnica. Recomendam, entretanto, a incorporação de metas instrumentais num sistema mais amplo de comunidade e de inter-relacionamentos, ao invés de concentrar-se em dominar a natureza do espaço de trabalho. Entre as implicações deste estudo para futura pesquisa, aponta-se:

- a) o reconhecimento da “emocionalidade da racionalidade”, para que pesquisadores examinem as dimensões não-cognitivas da tomada de decisão e da mudança organizacional;
- b) as emoções como elementos formadores de estruturas que movem o processo de mudança ao longo de uma revolução cultural. Nesse sentido, Berg, segundo Mumby e Putnam (1992), já apontou que as emoções e as reações emocionais moldam o desenho e a natureza da mudança;
- c) a racionalidade não é uma condição puramente cognitiva que as pessoas têm na cabeça. É um fenômeno social no qual a emoção exerce um papel integrador;



- d) emoções constituem uma forma de conhecimento que difere e complementa, a racionalidade tradicional. Emoção e conhecimento têm aparecido tipicamente como antitéticos entretanto, é preciso reconhecer a dimensão de produção do conhecimento inerente as emoções;
- e) conceitos como “homem administrativo” e “racionalidade limitada” são termos contingentes, que quando aceitos como vocabulário final do comportamento organizacional, produzem e reproduzem uma agenda política que privilegia certas formas de conhecimento em relação a outras.

O conceito de “emocionalidade limitada” (*bounded emotionality*) e suas limitações são ilustrados com base em pesquisa empírica qualitativa por Martin, Knopoff e Beckman (1998), realizada na Body Shop, empresa de fabricação de cosméticos composta por um elevado número de mulheres. A Body Shop estava sendo pressionada, pelos resultados de seu negócio, para um maior crescimento. Assim, as questões de pesquisa discutidas pelas autoras foram:

- a) É necessário usar as normas da impessoalidade para grandes organizações? É possível fazer negócios de forma diferente em larga escala?;
- b) As manifestações de emoção na organização precisam ser gerenciadas para propósitos instrumentais? Isso, para as autoras, iria gerar custos aos empregados;
- c) A emocionalidade limitada é uma alternativa viável de gestão de emoções para empresas de grande porte?
- d) Quais as dificuldades para a implementação da emocionalidade limitada nas práticas organizacionais? Incluem aqui a pressão de empregados que preferem a impessoalidade ao perigo de uma forma mais íntima de controle dos empregados.

Os resultados da pesquisa mostraram que o rápido crescimento da organização, um mercado de trabalhadores limitado e as pressões de um mercado competitivo serviram como condições limitadoras à manutenção da emocionalidade limitada na Body Shop.

Segundo Martin, Knopoff e Beckman (1998), teóricos organizacionais feministas têm avançado o foco do estudo das emoções no trabalho para um tipo de autenticidade pessoal. Argumentam que a expressão de uma gama maior de emoções no trabalho (chamada emocionalidade limitada) é desejável, não para ampliar a produtividade, mas para favorecer o bem-estar psicológico dos membros da organização e de suas famílias.

Considerando que o processo de organização requer a coordenação do comportamento dos empregados, Martin et al (1998) elaboraram, a partir das formas de controle distinguidas por Perrow uma tabela com três tipos ideais (burocracia tradicional, normativa e feminista) de organizações para, depois, caracterizar a emocionalidade limitada, desenvolvida na Body Shop.

Os teóricos feministas, segundo essas autoras, têm desafiado os pressupostos das formas tradicionais de burocracia e propuseram uma variante da organização normativa. Esse tipo de organização pretende estimular o bem-estar do empregado, ao invés de maximizar sua eficiência ou desempenho. Preferem modos igualitários de organização e processos decisórios consensuais. As responsabilidades de liderança são compartilhadas, frequentemente, trocando de posição, e a divisão rígida e especializada do trabalho é evitada ou substituída pela rotatividade na execução de tarefas e treinamento. As organizações feministas parecem confiar numa forma não-intrusiva de controle, cuja ênfase está na expressão emocional e na prioridade dada às preocupações privadas.

Martin et al (1998) utilizam o conceito de emocionalidade limitada, desenvolvido por Mumby e Putnam (1992), com suas seis características: limitação intersubjetiva, emoções emergentes (não imputadas), tolerância à ambigüidade, heteroarquia de valores e metas, auto-identidade integrada e construção de comunidade, para explorar os limites da emocionalidade limitada. Para tanto, perguntaram como um grupo ou uma organização pode fomentar emocionalidade limitada sem, ao mesmo tempo, criar pressões para a conformidade que enfraqueçam o comprometimento com as limitações individuais e com uma heteroarquia de valores. Respondem considerando que a emocionalidade limitada correria o risco de se tornar apenas uma exigência



para a conformidade, que prejudicaria as minorias na organização se não incorporasse o respeito pelos que preferiam não manifestar suas emoções.

Três práticas gerenciais propostas por Mumby e Putman (1992) que permitiriam aos empregados sentir um tipo de autenticidade no trabalho são:

- auto-exposição da intimidade reduzindo a fronteira entre o público e o privado pois, demonstraria sensibilidade em relação à subjetividade das pessoas;
- permissão para que os sentimentos emergam espontaneamente; e
- respeito à heteroarquia de valores e metas.

Entretanto, a expectativa da prática da emocionalidade limitada também poderia provocar intolerância e constrangimento para aqueles empregados que não desejassem expressar suas emoções abertamente. Em resumo, os impedimentos identificados na *Body Shop* para a execução e manutenção da emocionalidade limitada foram:

- a) efeito do crescimento, pois a empresa expandiu sua atuação para 42 países em pouco tempo, o que criou grandes problemas de logística e dificuldade para conhecer todos os funcionários;
- b) limitações do mercado de trabalho. A *Body Shop* teve de contratar pessoas, mesmo sem comprometimento com a agenda feminista e, homens. Inicialmente esta empresa distinguiu-se por contratar somente mulheres;
- c) a diversidade emocional pela inclusão de pessoas que não simpatizavam com a idéia de exporem sua intimidade e suas emoções.

No entanto Martin et al (1998) afirmaram ter encontrado quatro elementos da emocionalidade limitada executados, regularmente, nessa organização:

- os empregados freqüentemente conversavam entre si sobre seus problemas pessoais;
- os sentimentos de trabalho emergiam espontaneamente sem aparente motivação instrumental;
- a ambigüidade representada pelo desdém da firma em relação aos procedimentos burocráticos era tolerada, mesmo despertando frustrações que eram livremente manifestadas; e
- os empregados da *Body Shop* freqüentemente expressavam prazer pelo sentimento de “poderem ser eles mesmos no trabalho”.

Esses autores concluíram, assim, que a emocionalidade limitada como abordagem de gestão da emoção não é algo tão idealista que não possa ser implementada num contexto de negócios de larga escala e altamente competitivos. A emocionalidade parece estar presente nos processos de aprendizagem coletiva.

#### *Aprendizagem coletiva para desenvolver interações de confiança e de cooperação*

Entre os autores que relacionaram mudança com aprendizagem levando em consideração a emoção, Huy (1999) desenvolveu uma teoria em três níveis para descrever dinâmicas de mudança com suas respectivas dinâmicas emocionais durante processos de mudança organizacional radical. Dessa forma, contribuiu para o desenvolvimento teórico da relação das mudanças organizacionais em grande escala com os processos intra-organizacionais de pensamento, sentimentos e ação com foco no nível individual e organizacional.

A partir de uma visão realista sistêmica embora mecanicista e com uma perspectiva gerencialista funcionalista (instrumental), Huy enfoca em sua teoria – baseada em três anos de pesquisa empírica numa organização de serviços de construção – dois atributos, **inteligência emocional**, no nível **individual**, e **capacidade emocional**, no nível **organizacional**, por considerar que a inteligência emocional de um individuo facilita sua adaptação à mudança e que a capacidade emocional organizacional aumenta a probabilidade da organização realizar mudanças radicais.

Para conectar conceitualmente em nível intermediário (*mesolevel*), apresenta um arcabouço com sete proposições, onde relaciona comportamentos de atendimento emocional (*emotion-attending behaviors*) com três dinâmicas subjacentes às mudanças radicais por ele delineadas: receptividade, mobilização e aprendizagem. Esses comportamentos, que denomina “dinâmica emocional”, constituem, segundo Huy (1999), a capacidade emocional da organização.

Para estabelecer a **relação entre emoção e mudança radical**, Huy (1999) define emoção a partir de sua etimologia, *motere*, para ressaltar que a emoção dispara um impulso de ação. Aponta também que emoção apresenta um significado duplo, pois reflete uma característica relacionada a processos fisiológicos e psicodinâmicos, mas que também está relacionada a estruturas sociais. Por exemplo, uma mesma manifestação fisiológica pode ser entendida como de “alegria” ou “fúria”, dependendo da avaliação cognitiva da situação social onde se insere. Huy (1999) afirma que seu interesse está no aspecto sociointeracionista da emoção, pois considera que os fatores sociais participam interativamente durante a experiência de emoção, bem como da própria formulação das emoções pela codificação, gestão e expressão permitidas. Apoiando-se em Damásio (1996), afirma que emoções são essenciais à escolha “racional” no espaço social porque:

- a) permitem que os indivíduos enfrentem a incerteza e que estabeleçam metas de longo prazo;
- b) também permitem escolhas entre alternativas incomensuráveis como os valores; e
- c) permitem decisões mais rápidas e dar “um salto de fé no desconhecido”.

Nesse sentido, segundo Huy (1999), as **emoções conectam processos racionais com os não-racionais** e facilitam a adaptação social e a mudança individual. No âmbito individual, o autor define **inteligência emocional**, conforme Salovey e Mayer (1990), como o subconjunto de inteligência social que envolve a habilidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, assim como os dos outros, e de usar essa informação para orientar os próprios pensamentos e ações. Assim, segundo Huy (1999), um indivíduo emocionalmente inteligente é capaz de resolver problemas e regular seu comportamento.

No âmbito organizacional, Huy define **capacidade emocional** como a habilidade de uma organização para tomar conhecimento, reconhecer, monitorar, discernir e atender às emoções de seus membros. Essa capacidade emocional se manifesta nas normas e rotinas relativas a sentimentos que evocam estados emocionais específicos. Diferentemente da inteligência emocional, a **capacidade emocional pode ser desenvolvida ao longo do tempo e não requer um número grande de indivíduos emocionalmente inteligentes em posições influentes**. É reconhecido, no entanto, que embora a capacidade emocional seja uma condição necessária, não é suficiente para que a organização possa realizar uma mudança radical.

Para estabelecer a **relação entre a natureza organizacional da emoção e sua relação com mudança**, Huy (1999) distingue os sentimentos organizacionais dos sentimentos pessoais, pelo fato de que dos atores organizacionais é exigido manifestar algumas emoções e suprimir outras, de modo a realizar a ação coletiva. Nesse sentido, a emoção pode ser usada como ferramenta de influencia social numa variedade de papéis organizacionais.

No estudo empírico, Huy (1999) identificou seis dinâmicas emocionais: empatia-experimentação, simpatia-reconciliação, amor-identificação, esperança-alento, autenticidade-liberdade de manifestação e diversão-lúdica, presentes no processo de mudança radical da organização investigada. Três dinâmicas de mudança apontadas por Huy (1999) – receptividade, mobilização coletiva e aprendizagem – são influenciadas pelos comportamentos que chamou de “dinâmica emocional”:

- **receptividade** – é o processo que molda e é moldado pelas contínuas atividades de “construir” e “dar” sentido (*sense making* e *sense giving*) e que ocorre entre os membros da organização. Por exemplo, uma proposta que aponte para uma mudança fundamental de valores organizacionais, freqüentemente, provoca fortes respostas emocionais que afetarão o modo como a mudança é construída e a natureza das ações subsequentes. A receptividade à mudança apresenta vários graus de aceitação (desde a aceitação passiva até o endosso entusiasmado). A resistência à mudança é o outro lado da receptividade

(sabotagem, cinismo silencioso e comportamento de retirada). É necessário algum grau de receptividade na organização para que a exploração cognitiva e a mobilização coletiva aconteçam.

- **mobilização coletiva** – refere-se à habilidade organizacional de levar diferentes grupos a realizarem ações conjuntas e perceberem metas de mudança. Essa habilidade se apóia na disponibilidade de recursos, mas especialmente no comprometimento para cooperar durante o processo de mudança. A mobilização implica a idéia de conhecimento e capacidade para implementar a mudança em todos os departamentos e envolvendo todos os indivíduos ao longo do tempo. Requer colaboração ativa entre os membros das equipes, além da complacência, o que significa despendar significativa energia emocional para agregar fortes motivações pessoais aos compromissos e completar as ações, apesar das dificuldades enfrentadas por esse tipo de mudança. A mobilização tanto pode levar as pessoas à ação como a uma complacência coletiva; um comportamento de “manada” ou, eventualmente, ao desastre.
- **aprendizagem** – sobre os resultados da mudança que realizaram, fornece o circuito de *feedback* dos resultados transitórios das ações de mobilização. A emoção fornece o *feedback* primário que alerta as pessoas de que as metas não estão sendo atingidas. Isso traz à tona sentimentos de desconforto que estimulam o questionamento e a mudança. Com base em Argyris, Huy informa que ocorre aprendizagem de circuito único quando erros são corrigidos, mudando os comportamentos. Diferentemente, a aprendizagem de circuito duplo, ativa fortes emoções e acontece quando há mudança nos pressupostos subjacentes.

Empiricamente, Huy (1999) estudou as emoções específicas que afetam a dinâmica da mudança e como opera a “filtragem emocional” dos agentes de mudança. Nesse sentido, um dos resultados atingidos foi o de que a intensidade de emoções como raiva, medo e desconforto devem ser atenuadas por emoções como simpatia, esperança e conforto, respectivamente. Huy (1999) reconhece que permanecem não esclarecidas quais as dinâmicas prevalecentes em diferentes contextos e que as fronteiras entre elas ainda devem ser mapeadas. No entanto, considera ter contribuído para abrir a “caixa preta” das emoções e também revelar a rica variedade de emoções e seus diferentes efeitos sobre as várias dinâmicas de mudança organizacional. Considera ainda ter colaborado para ressaltar a importância das emoções nas organizações, que por muito tempo têm sido vistas como “irracionais” e “nefastas” para uma organização saudável.

Nesse sentido, Huy acredita numa perspectiva gerencialista, que as dinâmicas emocionais se bem canalizadas, ao invés de impedirem a mudança e a aprendizagem, podem levar a mudanças de segunda ordem. Por outro lado, considera que, se a energia emocional é desdenhada, suprimida e não atendida, pode frustrar a carreira dos agentes de mudança. Desse modo, a energia emocional representa, na concepção de Huy (1999), um recurso ainda não explorado, principalmente, pelas organizações que enfrentam ambientes turbulentos de acelerada mudança.

Finalmente, afirma aos que ainda acreditam na dicotomia entre a emoção e a razão e que associam emocionalidade a disfunção, que seu estudo sugere ser irracional, por parte dos gerentes de projeto e estrategistas, ignorarem a emoção na implementação estratégica. Também afirma que enquanto não se explore melhor o papel da emoção na mudança radical, não se poderão explicar adequadamente as elevadas taxas de baixo desempenho associadas a esse tipo de mudança.

*Por outro lado, o conceito de aceitação proposto por Maturana (2002) na perspectiva da biologia do conhecimento sinaliza para a necessidade de uma lógica inclusiva que possibilite relações sociais, visando superar a exclusão implícita ao conceito de competitividade predominante. Reconhecer que a racionalidade apóia-se em dimensões emocionais, que emoções podem ser gatilhos para a ação e que a emoção da aceitação é a que configura o tecido social nos levou a refletir sobre a condição humana como afirmado por Maturana (2002:18):*

*O humano se constitui no entrelaçamento do emocional com o racional. O racional se constitui nas coerências operacionais dos sistemas argumentativos que construímos na linguagem, para defender ou justificar nossas ações. Normalmente, vivemos nossos argumentos racionais sem fazer referência às emoções em que se fundam, porque não sabemos que eles e todas as nossas ações têm um fundamento emocional e acreditamos que tal*

*condição seria uma limitação ao nosso ser racional. Mas o fundamento emocional do racional é uma limitação? Não! Ao contrário, é sua condição de possibilidade.*

Se isso parece razoável, por que na pesquisa organizacional ainda é dado ênfase à competição (para exclusão), enquanto a cooperação (para aceitação) é vista apenas como um meio para se obter maior competitividade? Especificamente, por que nos estudos organizacionais a emoção e o poder são examinados como meios para se obter desempenhos desejados, em vez de se aprofundar o desenvolvimento do conceito de “emocionalidade limitada?”

Assim, por que esse conceito não é considerado tão importante quanto o de racionalidade limitada? Por que o conhecimento organizacional é predominantemente considerado uma “posse” e “transferível”, em vez de se considerar o conhecimento nos termos de Maturana, como um resultado de interações (estruturas de ação) de aceitação e da prática de conversações recorrentes entre atores?

Desde uma perspectiva biológica, Maturana (2002) aponta que não é a razão quem nos orienta a ação, mas a emoção. Define emoção como “dinâmicas corporais que especificam os domínios de ação em que nos movemos”. Emoções nos impedem de cair na indiferença e de desistir sem tentar, constituindo, junto com a linguagem, nossa condição humana. Quando nossas emoções mudam, nossos domínios de ação também mudam. Portanto, para entendermos as ações humanas, teremos de observar a emoção que a possibilita, em vez de observar o movimento ou o ato como uma operação particular. A natureza humana constitui-se, pois, no tecido da emocionalidade com a racionalidade.

Dessa forma, “o viver humano se dá num contínuo entrelaçamento de emoções e linguagem, como um fluir de coordenações consensuais de ações e emoções” (MATURANA, 2002: 92). Como exemplo, esse autor explica que se nos interessasse desenvolver democracia, estaríamos imersos em conversações que possam constituir um projeto comum, para convivermos com respeito mútuo. Essas conversações permitiriam uma colaboração para configurarmos um mundo onde pobreza e abuso não emergissem como formas legítimas de viver. Se tivéssemos interesse pela democracia, poderíamos escutar os desejos de outrem e cooperar. Diferentemente, quando brigamos, sentimos (e pensamos) que os desejos de outrem devem desaparecer. Maturana denomina esse entrelaçamento de “conversar” e considera que os seres humanos vivem em diferentes redes de conversações, o que pode significar que conversações seriam sinônimo de redes de coordenações emocionais.

Considerando o conceito de conversação de Maturana, podemos inferir que a linguagem embasa e apóia a política da emoção e que a emoção constitui tanto seu contexto quanto seu tecido na interação social. Esse tipo de conceituação também é encontrado em Pozo (1988) o qual realiza uma análise sistemática das teorias cognitivas de aprendizagem e, mais recentemente, o mesmo autor em Pozo (2002), destaca o aspecto social no aprendizado cognitivo individual.

#### ***Ações de solidariedade e cooperação requeridas para o desenvolvimento contínuo e sustentável do APL***

Existem diversas definições de arranjos produtivos locais (APLs). Cassiolato e Lastres (2003), por exemplo, consideram os APLs estruturas multinucleadas formadas de atores, individuais e institucionais, capazes de propiciar trocas horizontais que permitam associações de natureza cooperativa e cujas interações adaptativas e incrementais favoreçam a aprendizagem coletiva dos atores envolvidos, resultando em maior capacidade de inovação e, conseqüentemente, de sobrevivência em ambientes competitivos hostis.

Nesse sentido, pode-se dizer que um APL apresenta *per se* uma analogia biológica similar aos modelos biológico (AMIT, 1989, 1997) e neurocomputacional (ALEKSANDER 1996; ALEKSANDER; MORTON, 1995), no qual cada unidade cognitiva individual (neurônio) tem capacidade cognitiva limitada, assim como os atores participantes de um APL, incapazes, portanto, de resolver questões mais complexas quando, por exemplo, diante, de ameaças competitivas globais e da conseqüente necessidade de inovar constantemente para sobreviver.

Assim como os neurônios, quando os atores dentro de um determinado território organizam-se (ou são organizados), respeitando-se suas capacidades específicas de aprendizado, e passam interligar-se de modo intenso, ainda que esparsamente conectados (uma vez que conectividade completa é custosa em muitos aspectos), são capazes de lidar com problemas de natureza complexa, o que individualmente não poderiam fazer.

O arranjo dessa estrutura (“rede”) interconectada pressupõe uma distribuição do conhecimento que eleva a capacidade de sobrevivência da estrutura como um todo, no caso de um número de elementos participantes se desligarem da estrutura (por escolha própria, “morte” etc.) que os abriga. No caso do APL, essa distribuição de conhecimento impede que surjam estruturas hierarquizadas, as quais, pela natureza de suas topologias, podem criar uma cadeia de dependências e de heterogeneidades na distribuição dos benefícios alcançados pelo esforço comum. Pode fazer com que a “mortalidade” de alguns indivíduos represente a destruição da estrutura do todo, uma vez que alguns dos atores (nós da rede) passam a ter posição privilegiada.

De fato, no Brasil, em algumas regiões onde despontaram APLs, isso se deu a partir do colapso de alguma indústria local (estrutura hierarquizada) que desapareceu por motivos macroeconômicos, permitindo que os elementos que compunham tal estrutura se reorganizassem de forma espontânea, empírica e não-intencional em uma nova estrutura inter-relacionada horizontalmente. Foi o caso, por exemplo, do APL de Nova Friburgo, que nasceu do colapso da indústria têxtil local, dominada anteriormente por grandes indústrias.

Outra característica interessante nessas estruturas inter-relacionadas em configurações do tipo “rede” é que, assim como no cérebro, as mesmas podem responder de modo síncrono ou assíncrono, tanto em fases de aprendizagem quanto na fase de resposta a um estímulo externo. Dessa forma, não se deve esperar que um APL tenha a mesma capacidade de aprendizado uniformemente distribuída. Assim, alguns subgrupamentos de atores participantes apresentarão tempos de reação diferentes. Não se deve esquecer, é claro, que todos estão interconectados, sendo mutuamente afetados pelo comportamento resultante de cada subgrupamento existente. Também não se pode esquecer que os subgrupamentos de atores nem sempre responderão de forma síncrona ou assíncrona ao longo do tempo. Assim, os “lentos” de hoje podem ser as *fast-learners* de amanhã.

Conseqüentemente, para que os atores de um APL possam interagir entre si e se beneficiar da cognição social advinda dessa alteração é necessário que no plano individual exista cooperação e solidariedade. Primeiro, no sentido de que somente um todo articulado poderá ser mais “inteligente” diante da complexidade dos problemas empresariais a serem enfrentados. Segundo, no sentido de compreender, por exemplo, que as assincronicidades de aprendizado e tempo de resposta de subgrupamentos de atores não significam que os mesmos estejam, necessariamente, “atrasando” o todo e que a conectividade com os mesmos seja mais importante do que o tempo de reação de cada um.

Diversas análises realizadas de experiências existentes se limitam a descrever em nível informativo a história do território do APL com atenção a elementos socioculturais. No entanto, essas mesmas análises indicam que a constituição de valores como confiança e solidariedade parecem ser elementos cruciais no desenvolvimento da sinergia esperada dos constituintes dos APLs. Assim, apesar dos benefícios que sistemas produtivos cooperativos formados por pequenas e médias empresas podem adquirir em decorrência da capacidade de beneficiar-se da concentração de conhecimentos e competências existentes no espaço local, diferentes trabalhos apontaram para um déficit significativo de solidariedade entre os atores participantes. Observou-se em outros trabalhos como os de CHRISPIN et al (2005) e NASCIMENTO et al (2005) que o esforço para atender aos interesses individuais prevalece nos processos interativos desses atores, levando a uma declarada desconfiança que impede o pleno desenvolvimento do arranjo. De fato, a falta de solidariedade pode levar as regiões cujo potencial inicial sugeria um crescimento contínuo e lucrativo para todos, como no caso do Pólo de Vilar dos Telles abordado por Nascimento et al (2005), ao colapso da atividade econômica quando a ameaça externa se faz presente.

## Metodologia deste estudo

Este estudo qualitativo foi realizado por meio de uma metodologia reflexiva e de uma epistemologia socioconstrutivista. Reflexão é aqui definida como “a interpretação da interpretação e o início de auto-exploração crítica da própria interpretação do material empírico (incluindo sua geração)” (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2001: 6). Partiu-se, pois, indutivamente e se prosseguiu em quatro níveis interpretativos, como proposto por estes autores.

Isto é, no primeiro nível foi realizada a interpretação dos dados de campo; ou seja, as interpretações dos entrevistados em relação a si mesmos e suas realidades. No segundo nível, foi realizada uma interpretação conceitual das interpretações empíricas. No terceiro nível, realizou-se a interpretação dos pressupostos que embasavam os conceitos emergentes de emocionalidade e de emocionalidade limitada e do conhecimento desenvolvido. Dessa forma, sinalizou-se a não-adesão dos autores deste artigo ao princípio da neutralidade da ciência.

Adiante, os dados empíricos foram sistematizados para gerar *insights*, seus significados implícitos foram examinados para esclarecer os contextos de poder e ideológicos e os interesses dos pesquisados foram iluminados pelo uso da linguagem dos mesmos.

Os dados conceituais foram sistematizados, considerando-se os respectivos pressupostos epistemológicos, a fim de identificar estudos sobre aprendizagem coletiva compatíveis com uma perspectiva relacional que permitisse estudar a natureza intersubjetiva e interdependente da vida organizacional (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000).

Foram pesquisados atores pertencentes a dois APLs: a um arranjo de moda íntima, localizado em Nova Friburgo (RJ), e a um arranjo do setor moveleiro, localizado em Ubá (MG). Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental sobre a evolução desses APLs, assim como visitas ao campo. Foram entrevistados 10 indivíduos em Nova Friburgo e sete em Ubá. A amostra foi escolhida pela acessibilidade, entre os representantes das entidades participantes da governança do APL (Sebrae, Senai, sindicatos de empresários e de trabalhadores e associação comercial) e entre os empresários mais frequentemente apontados como os mais ativos e dinâmicos do APL.

## Os casos de Ubá e de Nova Friburgo: resultados empíricos preliminares

Entre os resultados empíricos encontrados, podemos destacar:

- Os dois APLs começaram de modo não-intencional, crescendo de modo espontâneo e, numa certa extensão, desorganizadamente. As conexões entre indivíduos e/ou entidades apresentaram-se inicialmente para atender a necessidades específicas dos atores. As culturas locais não apresentavam elementos que incentivassem uma cultura de cooperação e solidariedade; pelo contrário, traços remanescentes de uma cultura monocultora, baseada em mão-de-obra escrava, pareciam permear ambos territórios. Tais traços sobreviveram com maior ou menor vigor, disfarçados em uma mentalidade de exploração das riquezas da “terra” e dos indivíduos dos territórios. Nesse sentido, tais territórios apresentavam condições incipientes que poderiam levar ao pleno desenvolvimento de um APL.
- A chegada do Sebrae e do seu projeto de intensificação do desenvolvimento dos arranjos é que propriamente cria nas instituições político-administrativas (prefeitura, sindicatos, Senai etc.) o conceito formal de APL, que, nesse sentido, é muito mais ensinado do que aprendido de uma experiência social comum. Nesse sentido, a prática do Sebrae segue uma racionalidade funcional (instrumental), com a promoção e fomento de atividades e materiais como manuais, cursos, encontros, festivais etc.; de certa forma, trabalhando de uma perspectiva inicial da construção social de uma reformulação socioeconômica. No entanto, para os empresários, as perspectivas de obtenção de crédito e verba a baixo custo para financiar seus próprios negócios parecem ter sido, e em certa extensão ainda o são, um

dos grandes aspectos incentivadores para o engajamento em atividades do APL. Tanto em Nova Friburgo como em Ubá um percentual reduzido do total (em torno de 20%) participa de maneira regular de tais atividades promovidas pela governança do APL.

- Apesar do Sebrae entender que suas atividades incentivam a integração de atores, na prática, foi observado que existe mais o desenvolvimento de empatias individuais que levam ao surgimento de novos negócios e parcerias. No entender dos autores, há poucas evidências de que os empresários estejam realmente alterando sua compreensão “emocional” quanto ao tipo de disponibilidade que devam possuir para, realmente, usufruírem a interatividade propiciada pelo APL. Nesse sentido, confunde-se o desenvolvimento de amizades e empatias com o desenvolvimento de solidariedade, por exemplo.
- De fato, existem evidências de que os atores mais “fortes e dinâmicos” (política, social, econômica e financeiramente) usufruem os benefícios oferecidos por entidades como o Sebrae, o Senai e o Senac tais como cursos de treinamento, centro de design em Nova Friburgo entre outros. Deste modo são reforçadas cadeias subgrupais de atores que passam a estar direta ou indiretamente associados aos “fortes”. Isso leva à possibilidade do surgimento de fortes estruturas verticalizadas e hierarquizadas que no futuro podem vir até mesmo a romper com a “rede” do APL, tornando-se autônomas.
- Nos dois APLs, os participantes (principalmente, os empresários) têm enormes dificuldades de contribuir com quaisquer valores *a priori* para o custeio da implantação e desenvolvimento de atividades de interesse comum. Dividir os custos para que os lucros sejam divididos *a posteriori* é uma idéia que parece ser compreendida por todos.
- Há vários pontos de tensão entre os empresários que não são colocados de forma clara e pública, para que possam ser resolvidos de comum acordo. Ao contrário, a tendência é minimizar os conflitos e diferenças de opinião. Isso indica o entendimento entre os empresários de que ignorar o problema seria o caminho para não agravá-lo. Desse modo, também não é percebido que não serão resolvidos dessa forma. Na verdade, os autores observaram que essa atitude fomenta uma cultura onde “meias-verdades” podem se disseminar e os efeitos procuram ser amenizados através de encontros sociais de natureza superficial, sem que, no entanto, o cerne das diferenças seja trabalhado. Deve ser ressaltado que tais atitudes têm sido constatadas tanto em empresas nacionais quanto internacionais e que não se trata de características culturais exclusivas dos habitantes das regiões estudadas, nem dos atores dos APLs em questão.

---

### Conclusões preliminares da fase inicial da pesquisa

Observamos neste estudo que a busca pelo atendimento dos interesses individuais prevalece nos processos interativos desses atores, levando a uma declarada desconfiança, impeditiva do desenvolvimento pleno e da continuidade do arranjo produtivo local. Os atores que exercem papel estruturador, como o Sebrae, parecem seguir uma racionalidade funcional (instrumental), que desconsidera a emocionalidade limitada; portanto, utilizando uma metodologia uniforme em diversos APLs, o que indica a crença de que há um modelo a ser seguido para a formação de APLs no país. O risco é que se pode estar perdendo uma excelente oportunidade de modificar o perfil socioeconômico de muitos territórios produtivos, por não se prestar atenção ao fato de que o que está por trás é um aprendizado social que, muitas vezes, choca-se com a tradição cultural herdada pelas populações locais. Nesse sentido, não há como modificar o econômico sem mudar o social, e, portanto, antes se deve alterar a cognição social de como os indivíduos e suas instituições compreendem e vêem uns aos outros.



## Referências

- ALEKSANDER, Igor. **Impossible minds: my neurons my consciousness**. London: Imperial College Press, 1996.
- \_\_\_\_\_.; MORTON, Helen. **An introduction to neural computing**. London: International Thomson Computer Press, 1995.
- ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive methodology: New vistas for qualitative research**. UK: Sage Publications, 2001.
- AMIT, Daniel J. **Modelling brain function: the world of attractor neural networks**. [S.l.]: Cambridge University Press, 1989.
- \_\_\_\_\_.; FUSI, Stefano; YAKOVLEV, Volodya. A paradigmatic working-memory (attractor) cell in it cortex. **Neural Computation**, v.9, p.1101-1141, 1997.
- BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. Relationality in organizational research: exploring the space between. **Organization Science**, v.11, n.5, p.551-564, Sept./Oct. 2000.
- BUTMAN, Judith; ALLEGRI, Ricardo F. Social cognition and the brain cortex. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.14, n.2, p.275-279, 2001.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições**. RedeSist, Instituto de Economia – UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- CHRISPIN, Guilherme de Lucena; FANDIÑO, Antonio Martinez; CASTRO JUNIOR, Joel de Lima Pereira. Análise das condições necessárias para a formação de arranjos produtivos locais nas micro e pequenas empresas da indústria moveleira de Ubá. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO TECNOLÓGICA (Altec), 11, 2005, Salvador. **Anais... Salvador: Altec, 2005**.
- DAMÁSIO, Antonio R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DERRIDA, Jacques. **L'Archéologie du frivole**. Paris: Galilée, 1990.
- FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (Org. edição brasileira); CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). Reflexões e novas direções. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2. p.156-89.
- HOSCHILD, Arlie. Emotion-work, feeling rules and social structure. **American Journal of Sociology**, v.85, n.3, p.551-575, 1979.
- \_\_\_\_\_. **The managed heart**. Berkeley: University of California Press, 1983.
- HUY, Q. N. Emotional capability, emotional intelligence and radical change. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.325-355, Apr. 1999.
- JOHNSON-LAIRD, P. N. Mental models and deduction. **Trends in Cognitive Science**, v.5, p.434-442, 2001.
- \_\_\_\_\_.; LEGRENZI, Paolo; GIROTTO, Vittorio; LEGRENZI, Maria S. Illusions in reasoning about consistency. **Science**, n.288, p.531-532, 2000.
- KNAUFF, M.; JOHNSON-LAIRD, P. N. Imagery can impede inference. **Memory an Cognition**, n.30, p.363-371, 2002.
- MARTIN, Joanne; KNOPOFF, Kathleen; BECKMAN, Christine. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the body shop. **Administrative Science Quarterly**, v.43, p. 429-469, June 1998.
- MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- MUMBY, Dennis K.; PUTNAM, Linda L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **Academy of Management Review**, v.17, n.3, p.465-486, 1992.
- NASCIMENTO, Rejane Prevot et al. A capacitação tecnológica como elemento de competitividade estudo de caso em um aglomerado de empresas em Vilar dos Teles (RJ) In: SEMINÁRIO DE GESTÃO TECNOLÓGICA (Altec), 11, 2005, Salvador. **Anais... Salvador: Altec, 2005**.
- POZO, Juan Ignazio. Teorias cognitivas da aprendizagem. Tradução: Juan Acuña Llorens. 3.ed. Porto Alegre: Artes Médica, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, n.9, p.185-211, 1990.
- SHRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian I.; ALVESSON, Mats. Nonrationality in organizational actions. **International Studies of Management and Organization**, v.XVII, n.3, p.90-109, 1987.
- SIMON, Herbert. **Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization**. 4<sup>th</sup>ed. New York: Free Press, 1965.
- \_\_\_\_\_. **Economics, bounded rationality and the cognitive revolution**. Brookfield, Vermont: Edward Elgar Publishers, 1992.