

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA E ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

VANESSA ALVES JUSTINO

**ORGANIZAÇÃO E RACIONALIDADE:
O CASO DA INDÚSTRIA DA MODA**

**BELO HORIZONTE
2007**

VANESSA ALVES JUSTINO

**ORGANIZAÇÃO E RACIONALIDADE:
O CASO DA INDÚSTRIA DA MODA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sociologia, sob orientação do Prof. Dr^o Antonio Augusto Prates.

**BELO HORIZONTE
2007**

VANESSA ALVES JUSTINO

ORGANIZAÇÃO E RACIONALIDADE:
O CASO DA INDÚSTRIA DA MODA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sociologia, sob orientação do Prof. Dr^o Antônio Augusto Prates.

Aprovada em 12 de dezembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^o Antônio Augusto Prates, UFMG.
(orientador)

Prof. Dr^o Alexandre Cardoso, UFMG.

Prof. Dr^o Jorge Neves, UFMG.

RESUMO

Com base na Sociológica das organizações, analisou-se a indústria da moda e suas especificidades em relação a outros tipos de indústria. O foco de análise privilegia as discussões sobre a construção dos atores e os processos que explicam suas ações e decisões dentro do contexto organizacional. Constatou-se que na cadeia produtiva da indústria da moda, o estilista configura-se como um ator estratégico. Embora sua imagem esteja relacionada a de um gênio criador livre e talentoso, como a de um artista descompromissado com a realidade, suas criações resultam, de fato, de sua capacidade para conciliar os fatores objetivos que constroem suas criações, como as características do consumidor e da própria empresa, com o lado criativo do seu trabalho. Uma das peculiaridades da indústria da moda é o fator de incerteza e risco em que as decisões estão envolvidas, num setor onde a renovação é imperativa e deve ser uma constante. O universo investigado é o de sete estilistas que atuam no mercado de moda no estado do Espírito Santo, além da consulta a uma bibliografia específica do setor.

Palavras-chave: sociologia das organizações – sociologia da ação – indústria da moda – estilista.

ABSTRACT

Based on organization's Sociology, the fashion industry and its specifications were analyzed in relation to other kinds of industries. The analyses focus privileges discussions concerning the actor's build up, and the processes that explain their actions and decisions in an organizational context. I've noticed that in the fashion industry's productive chain, the stylist configures himself as a strategic actor. Although his image is related to one like a talented free creator genius, as of an artist uncompromised with reality, his creations would come in fact, from his capacity to conceal objective factors, that inhibit his creations like, for instance, the client's and the company's characteristics, with his work's creative side. One of the peculiarities in fashion industry is the uncertainty factor and risk, in which the decisions are involved. The universe here investigated reaches seven stylists that act on the fashion market in the state of Espírito Santo, as well as a specific bibliography in this sector.

Key-words: organization's sociology – action's sociology – fashion Industry – stylist.

AGRADECIMENTOS

É fato que este não se trata de um trabalho individual. Muitas pessoas contribuíram - de maneiras diversas - para sua concretização.

Agradeço ao meu professor e orientador Antônio Augusto, por me dar a oportunidade de realizar esse trabalho, pela confiança demonstrada e pelas suas contribuições fundamentais.

Aos colegas do mestrado, pelo carinho com que me receberam e que foi essencial nessa jornada. Em especial, às amigas Rivana e Sandra, companheiras de tantas boas prosas.

Aos colegas da UFMG - biblioteca, colegiado, secretaria... - sempre compreensivos com as minhas constantes idas e vindas.

À Fernanda, Maysa e Carol, que tiveram que me “aturar” durante minha estadia em BH (e ainda fazer minhas matrículas depois que voltei para Vitória...).

Aos meus pais, SEMPRE!

Aos meus queridos irmãos, André e Yara, pela entusiasmada torcida.

Ao professor Francisco Albernaz, pela inestimável amizade e apoio decisivo.

À Lúcia e Adelino, pelo carinho de sempre e por tamanha paciência nessa etapa.

Ao meu namorado Mauro, pelo encorajamento desde o primeiro momento, pela compreensão e amor.

Um agradecimento muito especial aos estilistas entrevistados, que disponibilizaram seu já tão corrido tempo para me receber, sempre de maneira muito atenciosa, manifestando interesse pelo trabalho que eu desenvolvia. Suas contribuições foram imprescindíveis para a realização desse trabalho.

A todas essas pessoas, o meu abraço e mais sincero MUITO OBRIGADA!

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 2 |
| 1.2 METODOLOGIA | 10 |
| 2. A SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E O ATOR..... | 15 |
| 2.1 SOCIOLOGIA WEBERIANA..... | 16 |
| 2.2 CRÍTICA DA RACIONALIDADE ECONÔMICA | 19 |
| 2.3 O CARÁTER DA SOCIOLOGIA DA AÇÃO | 24 |
| 3. AS ORGANIZAÇÕES COMO UNIDADE DE ANÁLISE..... | 36 |
| 3.1 RELAÇÕES DE PODER..... | 38 |
| 3.2 A QUESTÃO DA AMBIGÜIDADE | 42 |
| 3.3 FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS DIFUSAS | 46 |
| 4. A CADEIA PRODUTIVA DA MODA | 53 |
| 4.1 CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DO SETOR | 55 |
| 4.2 AS ETAPAS DE PRODUÇÃO | 61 |
| 4.3 O PAPEL DO MARKETING | 70 |
| 4.4 O DESIGN GANHA ESPAÇO..... | 74 |
| 4.5 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL X RACIONALIDADE SUBJETIVA NO CONTEXTO DA MODA | 77 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 86 |
| 5.1 UMA INCURSÃO A SOCIOLOGIA ECONÔMICA | 86 |
| REFERÊNCIAS | 92 |

1. INTRODUÇÃO

A questão fundamental dessa dissertação é o estudo organizacional da indústria da moda e suas peculiaridades em relação a outros tipos de indústria. No entanto, ao tentar entender a lógica de sua cadeia produtiva e as dimensões sociológicas e normativas que configuram esse setor, percebeu-se uma grande ligação do tema desse estudo com discussões próprias da Sociologia Econômica. Por exemplo, na exposição dos conceitos de Racionalidade Subjetiva (March e Simon, 1975) ou do conceito de *embeddedness* (Granovetter, 1985), que serão desenvolvidos mais adiante. Por esse motivo, ao final desse trabalho se fará uma breve incursão nas temáticas da Sociologia Econômica.

Na Teoria das organizações, herdeira da tradição de Herbert Simon e James March, a construção dos atores e os processos que explicam suas ações e suas decisões pareceram pertinentes para o objeto de estudo dessa dissertação: a formação de preferências (central nos estudos da moda), estratégias, identidades, impacto de normas – incerteza, processo de informação e racionalidade limitada. Como na indústria da moda, um ator que se demonstrou estratégico é o estilista¹, todas as

¹ Agradeço aqui a colaboração de alguns dos nossos entrevistados que nos ajudaram a definir melhor o conceito de estilista, embora esse seja um tema polêmico. Em nossa pesquisa conversamos tanto com estilistas quanto com designers, segundo as definições abaixo:

COUTURIER: Quem faz alta-costura, definida como um jeito de fazer moda sob medida e atendendo a rígidos critérios técnicos. A ótima qualidade do artesanato, a nobreza dos tecidos e dos materiais, a mão-de-obra refinada e as horas de trabalho despendidas (um só vestido pode exigir até 150 horas de trabalho) em uma mesma peça são os principais requisitos que transformam um “simples” vestido em um modelo de alta-costura.

ESTILISTA: Elabora e cria um produto buscando captar e interpretar tendências, mudanças e adaptar ao estilo da empresa para a qual trabalha. Na verdade procura antecipá-las através de formas, cores, materiais. Também elabora peças únicas.

DESIGNER: Preocupado com ergonomia, procura conciliar estilo com as necessidades e expectativas do consumidor – captadas pelo marketing; produz em série.

qualificações acima citadas evocam sua prática e estarão no centro de uma Sociologia da ação que pretendemos utilizar.

O estilista tem a imagem social de um sujeito criativo que vende uma estética criada livremente no mundo performático dos desfiles e das coleções de moda. Notou-se, contudo, a existência de uma série de limitações na sua forma de expressão. Além dos constrangimentos culturais-cognitivos desse sujeito, grande parte da estética revelada estava dentro de um contexto organizacional com uma lógica própria que a afeta diretamente. A tentativa de entendimento das ações desse ator se baseará na sociologia da ação. Essa ação efetiva do ator pode ser observada em termos de uma dualidade que, nos estudos de Jon Elster (1994), está relacionada à idéia de desejos *versus* oportunidades. Esta será fundamental na explicação sociológica aqui presente, na tentativa de entendermos a articulação entre as preferências e propósitos do estilista (seus desejos) e as possibilidades e constrangimentos do ambiente (seu conjunto de oportunidades).

A seguir faremos uma breve incursão na história da discussão do comportamento humano nas organizações para em seguida abordamos a estrutura da dissertação propriamente.

A discussão a respeito das organizações tem aumentado em número e diversidade de foco. Pfeffer (1998) salienta que vivemos num “mundo organizacional”. Segundo

CRIADOR: "O gênio incompreensível", não precisa ter uma visão muito objetiva, ou seja, não há uma preocupação quanto a algum tipo de adequação em suas criações. Também desenvolve coleções prêt-à-porter, mas dentro de um estilo pessoal.

ele: *“The fact that so much of our lives and our material and social welfare is inextricably bound up with organizations means that it is important to understand how organizations function and how they can be understood”* (Pfeffer, 1998, p. 733).

Os primeiros estudos a respeito das organizações acentuavam seus aspectos racionais e planejados, pondo em destaque a sua estrutura formal. Seus teóricos preocupavam-se em prescrever as maneiras de tornar essa estrutura mais eficaz, aumentando a produtividade. A Administração Científica, como essa discussão ficou conhecida, é representada por autores como Frederick Taylor (principalmente na Teoria da Motivação) e Gulick e Urwick (abordando principalmente a divisão do trabalho). Seus estudos datam do começo do século XX², momento de uma revolução nas indústrias, o que pode justificar sua preocupação com o aumento da produtividade, o que estava associado à idéia de eficiência. O desafio era conseguir o máximo de empenho do trabalhador em produzir sempre mais.

Dessa forma, e partindo da premissa que considera que os indivíduos são movidos unicamente pela busca do lucro, essa linha teórica procurou vincular a produção do trabalhador com o seu pagamento, acreditando na relação proporcional entre estes. A Administração Científica procurou também estabelecer possíveis relações entre as condições físicas de trabalho, como iluminação e técnicas de movimentação, com as taxas de produção. A expectativa era que uma melhora nessas condições acarretaria um aumento na produtividade dos trabalhadores.

² *“Taylorism ushered in the golden age for industrial engineering. Between 1880 and 1920, the number of engineers in the United States grew from 7.000 to 135.000”* (Jacoby, 1985 apud Pfeffer, 1998, p. 735).

A divisão do trabalho também foi tema fundamental nessa linha teórica. A afirmação era de que “quanto mais capaz se tornar o operário para realizar seu trabalho específico, tanto mais eficiente se tornará toda a produção” (Etzioni, 1973, p. 40). De acordo com Pfeffer (1998, p. 735), “*under the principles of scientific management, the planning and design of the work are separated from its execution and work processes are studied scientifically, for instance using time and motion studies, to figure out the most efficient way of doing the work*”.

A realidade mostrou-se, contudo, mais complexa do que puderam supor esses estudos. E os postulados da Administração científica, caracterizaram-se mais como uma prescrição do que seria o “ideal”, dentro do que se pretendia, do que capazes de permitir uma análise dessa realidade. A importância desses estudos, no entanto, irá influenciar outras disciplinas e escolas de pensamento. Braverman (*apud* Pfeffer 1998, p. 735) afirma que o “*taylorism dominates the world of production; the practitioners of ‘human relations’ and ‘industrial psychology’ are the maintenance crew for the human machinery*”.

Em reação a uma abordagem que focalizava unicamente as condições físicas e os elementos racionais e planejados da organização, ganham espaço estudos voltados para os fatores psicológicos no entendimento do comportamento humano dentro da organização. Passa-se a entender que “o indivíduo não é movido unicamente pelo apetite de ganho, é também motivado pela sua afetividade e pelas suas necessidades psicológicas mais ou menos conscientes” (Friedberg, 1993, p. 36). Na Teoria das Relações Humanas procurou-se salientar a importância da comunicação entre as posições, a participação dos setores que são afetados nas decisões e uma

liderança democrática, que incentive a participação de todos (Etzioni, 1973). Também os sentimentos começam a ser explorados nas pesquisas organizacionais, o que desencadeou uma total renovação dos “nossos conhecimentos sobre a vida concreta nas organizações [...] sobre a realidade das interações informais que se constituem e se escondem atrás das estruturas informais” (Friedberg, 1993, p.36).

Todavia, Friedberg (1992; 1993) salienta que essas escolas, ora enfocando exclusivamente as estruturas formais, ora as estruturas informais, acabaram por não perceber as “interferências permanentes e inevitáveis” desses dois aspectos da organização. Além disso, supunham um equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos trabalhadores, enxergando o trabalhador como um agente passivo. “Enquanto a administração científica via o equilíbrio como natural, como se não houvesse limitações, a Teoria das Relações Humanas acreditava que o estado ideal precisava ser intencionalmente construído” (Etzioni, 1973, p. 66). Já a abordagem psicológica do comportamento humano dentro das organizações, tal como salientada por Friedberg (1993, p. 43) “atolou-se nos impasses das explicações *a priori* e da análise normativa, sem modificar grande coisa quanto ao taylorismo”. Para o autor, sua grande contribuição foi:

[...] a reflexão empírica sobre os mecanismos cognitivos e sociais das escolhas humanas [que] permitiu o desenvolvimento de um novo modelo mais modesto e realista da racionalidade limitada e relativa (Friedberg, 1993, p. 43).

Nesse sentido, tornou-se fundamental a contribuição de Simon, que baseia seus argumentos principalmente no postulado de que sempre haverá um déficit de informação que impedirá os indivíduos de analisarem todas as alternativas disponíveis, bem como os seus possíveis resultados num processo de tomada de decisão. Enxergar e aceitar as limitações da racionalidade humana foi fundamental

para se repensar o conceito de racionalidade e assim toda a teoria das organizações.

O comportamento humano passa a ser discutido dentro de um determinado contexto, cercado por uma série de constrangimentos. A ação humana é, portanto, menos intencional e linear do que se imaginou e deve ser pensada como uma “adaptação activa e razoável a oportunidades e constrangimentos” (Friedberg, 1993, p. 53). As organizações também passam ser vistas de forma menos coesa e unívoca. As próprias mudanças no mundo do trabalho desde Taylor podem ter levado a esse questionamento. As organizações atuais pouco se assemelham aquelas do início do século XX. Pfeffer (1998, p. 737) argumenta que três das mais significativas mudanças foram:

(1) the increasing externalization of the employment of 'new employment contract'; (2) a change in the size distribution of organizations, with a comparative growth in the proportion of smaller organizations, and (3) the increasing influence of the external capital markets on organizational governance and decision making.

Nesse contexto, a proposta de Erhard Friedberg é entender a dimensão organizacional da ação coletiva dos homens como “mais um contexto de ação entre outros”, e como tal, sempre contingente, provisório e potencialmente instável e conflitual. Para Friedberg (1993, p. 20):

Estudar a dimensão organizacional da acção social leva a considerar a estruturação de todo o contexto de acção como uma solução sempre específica que actores relativamente autónomos e agindo nas limitações gerais de uma racionalidade limitada encontram para regular a sua cooperação conflitual e para gerir a sua interdependência estratégica.

O foco da ação coletiva destacada pelo autor, contudo, são seus atores, ou “agentes” na linguagem weberiana. Segundo ele:

Os espaços de acção compõem-se de atores que pensam mesmo que não tenham todos os dados; que tem intenções mesmo que não atinjam sempre, longe disso, seus fins; que são capazes de escolher, nem que seja intuitivamente; e que podem ajustar-se inteligentemente a uma situação, ou pelo menos cognição (percepção) que dela têm e desenvolver sua acção em consequência (Friedberg, 1993, p. 199-200).

O presente trabalho se insere nessa discussão do indivíduo inserido num determinado contexto social, mais precisamente, o organizacional. O ator destacado será o estilista e sua interação com o campo da moda, com suas organizações empresariais e seus consumidores, suas liberdades e constrangimentos.

Objetiva-se verificar o grau de autonomia do estilista em relação a variáveis como: público alvo (até onde a oferta criada “livremente” pelo estilista produz no público alvo um gosto por aquele produto e até onde há uma recusa a esta oferta estética); interesses empresariais (a princípio esperava-se que a racionalidade do estilista fosse marcada por uma dimensão mais valorativa, enquanto a do empresário, por uma lógica utilitária-conseqüencialista, visando lucro).

Dessa maneira, a lógica da sua participação no processo decisório que define uma coleção é um ponto fundamental. Aqui, o objetivo seria investigar, no processo decisório de escolhas da coleção, primeiro: se as hipóteses de raciocínio dos dois atores são empiricamente consistentes; segundo: se no processo decisório, que é um processo interativo, existe a construção de um consenso, possibilitando o aparecimento de uma “racionalidade satisfatória” para os atores em questão (estilista e empresário). Para tal utilizaremos as teorias da organização mais próximas a Simon, March, Crozier e Friedberg, que destacam o caráter contingencial do comportamento humano e a importância de uma análise empírica.

A seguir será feita uma breve discussão metodológica. No próximo capítulo, pretende-se discutir uma teoria da ação que seria relevante para pensar a lógica da atuação do estilista no contexto organizacional em que ele vai atuar. A primeira parte será centrada na problemática da racionalidade limitada de Simon e March. Na segunda parte a ação está ligada às idéias de normas, além de uma discussão a respeito da questão da motivação no contexto organizacional, baseada principalmente em March e Simon (1975).

O capítulo três, ainda numa perspectiva analítica para formação do modelo a ser utilizado, procura analisar o problema do estilista e suas interações com outros atores dentro do ambiente institucional, onde suas decisões e práticas irão sofrer e causar algum impacto. Aqui, questões relativas a preferências e recursos para o exercício de poder serão discutidas no processo da formação de decisões consensuais ou próximas do mesmo.

O capítulo seguinte tenta uma dimensão mais empírica, caracterizando o campo da moda, com dados econômicos do setor, principalmente no estado do Espírito Santo, a contextualização do estilista nesse campo e a descrição do processo de criação de uma coleção. Em seguida, o estilista será inserido no contexto organizacional onde ele irá interagir com outros atores. Preferências, identidades, racionalidade limitada, passam ser conceitos utilizados para construir a ação concreta do ator em questão. Assim, espera-se trabalhar a base teórica nos primeiros capítulos ao mesmo tempo em que vai se construindo uma base empírica.

O capítulo cinco conclui o texto com um breve resgate dos principais temas ligados à Sociologia econômica utilizados na argumentação desse estudo.

1.2 METODOLOGIA

Christine Musselin (1996) embora reconheça a importância do corpo de pesquisa hipotético-dedutiva, assinala que a análise da ação organizada tende claramente em favor da estratégia indutiva, tal como defendida por Glaser e Strauss³ em sua discussão de uma “teoria fundamentada em dados” (*Grounded Theory*).

A autora afirma que a estratégia indutiva tem sentido duplo: de um lado procura tornar explícita a construção progressiva do objeto estudado. De outro, ao se apoiar sobre dados empíricos de uma primeira observação vai progressivamente elaborando uma agenda de questões que vão ser em seguida pesquisadas para, então, definir a problemática central da investigação em curso.

Não se trata, contudo, de iniciar uma pesquisa “sem instrumentos” metodológicos, mas sim evitar que esses instrumentos se transformem em obstáculos de percepção sobre fatos e processos que existam no contexto social sob estudo. A estratégia de Glaser e Strauss, em *Grounded Theory*, destacada pela autora, nos permitiria perceber as contingências e as especificidades dos modos de funcionamento do campo pesquisado, evitando uma estrutura interpretativa reificada, controlando uma

³ GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldene de Gruyter, 1967.

possível rigidez de *a priores* do pesquisador. Crozier e Friedberg (1977) nessa mesma linha destacam, por sua vez, que o pesquisador não vai a campo com “zero de *a priores*”. Estratégia, habilidade, incerteza e os dados objetivos que foram construídos a partir de informações secundárias fazem parte do seu quadro cognitivo de chegada no campo de pesquisa. Para Friedberg (1993, p. 300):

Adoptando uma estratégia hipotético-indutiva, a abordagem organizacional parte, pois da vivência dos atores para reconstruir não a estrutura social geral, mas a lógica e as propriedades particulares de uma ordem local, isto é, a estruturação da situação ou do espaço de ação considerado em termos de actores, de apostas, de interesses, de jogos e de regras do jogo que dão sentido e coerência a essa vivência.

A discussão metodológica citada acima, quase um manifesto de pesquisa qualitativa, irá se tornar um imperativo para aquelas teorias ligadas aos *garbage can model*, também chamadas de “anarquias organizadas”. Essa estratégia indutiva foi sempre defendida pelos formuladores dessa teoria, como é o caso de March, Olsen, e seus seguidores franceses Crozier, Friedberg e Musselin. Esse modelo de pesquisa, a nosso ver, torna-se relevante também quando pensamos o mundo da moda, com suas organizações e as escolhas, sob ambientes de incerteza e contingências diferenciadas, e um personagem destaque dessa dissertação, o estilista. A consequência metodológica da *grounded theory* se aplica com pertinência ao nosso caso.

Assim, e em consonância com o princípio do individualismo metodológico weberiano e da sua sociologia descritiva, que postula que a relevância teórica das entidades coletivas está “na medida em que consistem em construções significativas que possibilitam aos atores desenvolver ações com sentido” (Prates, 1991. pp. 28-29), assim como as reflexões de Crozier e Friedberg (1990) e Friedberg (1993),

procuramos tornar explícitas as percepções, valores e lógicas decisórias dos atores em questão.

A estratégia de pesquisa aqui utilizada foi o estudo de caso. Segundo Patton (1989, p 19):

Case studies become particularly useful where one needs to understand some particular problem or situation in great depth, and where one can identify cases rich in information – rich in the sense that a great deal can be learned from a few exemplars of the phenomenon in question.

Geralmente empregado na tentativa de esclarecer “uma decisão ou um conjunto de decisões”, os estudos de caso também têm como foco indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições (Yin, 2005). Na tentativa de uma definição mais técnica a respeito de estudo de caso, que o abrangesse em termos de objeto e método, Yin (2005, p.32) afirma que: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, ou seja, quando as questões são contextuais. Yin (2005, p. 33) afirma ainda que, enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso “abrange tudo – tratando de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

A coleta de dados partiu de uma análise de conteúdo utilizando materiais produzidos por especialistas no campo da moda, tal como livros, jornais, revistas e *sites*, a fim de conhecer melhor como se estrutura e funciona esse tipo de organização. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade. Crozier e

Friedberg (1990, p. 385) afirmam que após a coleta de dados “objetivos”⁴ se faz necessária a coleta de informações mediante a entrevista, já que esta permite conhecer a maneira como os indivíduos ou os grupos percebem o campo considerado em suas respectivas situações:

Sobre suas actividades tal como las perciben y tal como las manejan por encima de las limitaciones que especialmente se les impone y sobre las dificultades que derivan de ello; sobre sus interrelaciones, sobre la importancia que tienen para ellos, sobre lo que esperan de los conflictos más frecuentes y las soluciones que generalmente se aportan; sobre la evaluación que hacen de sus actividades, de sus situaciones, de sus relaciones, sobre los sujetos de satisfacción o de insatisfacción que sienten al respecto y sobre sus esperanzas y sus decepciones; por último, sobre la manera en que ven sus propias posibilidades de acción y las de los demás.

A fala dos atores, portanto, vai sugerindo “falsificações” de *a priori*es do pesquisador e apontando-lhe novos caminhos. Friedberg (1993, p. 300) resume que “a prioridade aqui é concedida à descoberta do terreno e da sua estruturação sempre particular e contingente, e ao desenvolvimento de modelos descritivos e interpretativos que se ajustam ao terreno, às suas contingências”. Tentando, com isso, reconstruir e compreender do interior a lógica própria das situações. Para que isso seja possível, afirma que se deva estabelecer uma “relação de empatia” com atores, evitando, uma postura crítica, julgadora ou etnocêntrica. Cabe ao analista somente desvendar a mecânica interna do evento e suas conseqüências. “O analista, tal como os actores, fica prisioneiro da contingência da construção que ele próprio analisa” (Friedberg, 1993. p 316).

⁴ Os autores fazem aqui uma crítica ao termo “objetivo” ou *hard facts* por acreditarem que estes “*son generalmente mucho más soft y menos resistentes al cambio que los susodichos dados soft sobre las propiedades ‘humanas’*” (Crozier, Friedberg. 1990, p. 385).

Com esse objetivo, foram entrevistados sete estilistas⁵ que atuam principalmente (mas não somente) no mercado de moda do Espírito Santo, em diferentes áreas, para diferentes públicos. As entrevistas focalizaram questões referentes aos processos decisórios envolvidos no planejamento e desenvolvimento de uma coleção de moda, possíveis conflitos e suas soluções, bem como à história de vida de cada profissional.

⁵ A princípio o objetivo era de que as entrevistas fossem feitas com os estilistas e os empresários das empresas em questão. Em alguns casos esses coincidiram, mas, na maior parte das vezes isso não foi possível. Observou-se que um dos motivos dessa dificuldade em entrar em contato com os empresários é um receio em relação a um possível “vazamento” de informação, mercadoria importante na inovação estratégica da empresa.

2. A SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E O ATOR

Na discussão subsequente procurou-se entender como o quadro organizacional da indústria da moda interage com um de seus atores mais estratégicos - o estilista. Essa questão está em consonância com um dos problemas centrais para as Ciências Sociais, que é a relação entre instituição e comportamento individual, apresentada, às vezes, na problemática da estrutura-ação.

Essa relação no plano da teoria das organizações foi colocada como problema empírico por autores como March, Simon, Crozier, Friedberg entre outros. Esses autores mostraram que através da análise das práticas dos atores e seus “quadros de interação” se poderia chegar a uma resposta mais precisa da questão que relaciona instituição e comportamento do indivíduo. Se, de uma maneira geral, acreditamos nessa colocação pragmática levantada por esses autores, isso parece ainda mais relevante em instituições fluidas, com ambientes ambíguos, como é o caso das empresas do setor de moda.

Nesse sentido, torna-se fundamental que façamos uma breve incursão na Sociologia da Ação que nos permita entender os possíveis percursos do ator a ser estudado, para, posteriormente discutirmos também os quadros institucionais no qual ele pode estar em interação. Os dois exercícios em questão serão fundamentalmente analíticos e estarão presentes nesse capítulo e no que irá segui-lo.

2.1 SOCIOLOGIA WEBERIANA

Explicar os acontecimentos sociais a partir da análise dos comportamentos e crenças individuais e da sua interação na vida social ou, dito de outra maneira, captar o sentido da ação social, é o ponto de partida da Sociologia da Ação weberiana. Aqui, os fenômenos sociais são explicados como sendo, em geral, resultado de comportamentos individuais. Ao contrário de autores como Durkheim e Marx, que adotaram uma postura epistemológica estruturalista, onde as estruturas sociais implicariam em normas ou leis que determinariam o comportamento dos indivíduos e que consideram a realidade como um todo estruturado, o modelo de análise weberiano é interpretativo.

Em sua perspectiva, se estruturas que transcendem processos interativos moldam comportamentos, isto não se explica por características que lhe são inerentes, mas pelo fato das pessoas atribuírem um significado subjetivo a elas, e com isso, orientarem suas condutas individuais (Prates, 1991, p. 15).

Os fenômenos sociais serão desvendados pela *compreensão* e, para que isso aconteça, é necessário que se delimite de quais comportamentos individuais o fenômeno em questão é resultado e em seguida destacar as *razões* que levaram os indivíduos (ou grupo de indivíduos) a agir daquela determinada maneira. A tarefa do sociólogo é, assim, procurar *compreender* as *razões*, o porquê desses comportamentos, já que as ações não têm sentido em si mesmas. Assim, deve-se levar em conta o contexto social no qual os indivíduos estão inseridos e a partir daí tentar reconstruir a sua rede de interações.

Para que se possa seguir por essa forma de explicação dos fenômenos sociais é vital que se recorra, segundo Weber, a métodos “individualistas”. Dessa forma, o

individualismo metodológico converte-se em um princípio fundamental da sua Sociologia da Ação. No entanto, “não é o indivíduo singular que ele visa, é o ator submetido às restrições da sua situação, em que por certo as intenções dos outros atores têm grande importância” (Boudon, 2000, p. 616). Portanto, também não se trata de tomarmos a ação social como uma justaposição de comportamentos individuais estritamente calculados, atomizados. A imagem de sociedade que Weber pretende veicular é, antes, interacionista. As ações de um indivíduo estão inseridas num contexto onde este se depara com normas, regras de conduta, padrões coletivos e institucionalizados.

As coerções sociais pelas quais é submetido não devem, portanto, ser postas de lado. Bem como a avaliação que pelo próprio indivíduo fará delas, com base em suas intenções, motivações, preferências, crenças, etc. Sem deixar de considerar que tudo isso pode, claro, ser afetado pelas “estruturas sociais” (Boudon, 1992). O autor afasta-se, com isso, de uma postura determinista, adotando um critério de “adequabilidade”, já que certo “coeficiente de incerteza” é característico de qualquer ação social. Assim, há uma diferença entre as motivações e intenções primeiras dos atores (ou agentes) isolados e a sua ação quando agregada a ação de outros. A função da sociologia compreensiva mais do que reduzir as condutas sociais ao sentido subjetivo que os atores lhe atribuem, é uma tentativa de compreender “os processos de combinação e de composição a partir dos quais emergem tipos sociais e individualidades históricas” (Boudon 2000, p. 616). Suas explicações são sempre parciais, relativas e transitórias.

Para cumprir essa tarefa, o sociólogo lança mão de uma tipificação da ação social, onde estabelece diferenças a partir de referenciais típicos – chamados por ele *tipos*

puros ou ideais, já que existem somente no mundo das idéias, dos conceitos. Sua simplificação conceitual ajudaria a ordenar a realidade, organizando-a de tal modo que possa ser compreendida pelo limitado intelecto humano, haja vista que o real é infinitamente mais complexo do que poderíamos alcançar: fragmentário, especializado, inesgotável.

Sem querer nos aprofundar demais nessa temática, que não é o objetivo deste texto, cabe destacar que essa tipificação não é arbitrária. Ela manifesta “uma evidência própria, que recupera não o conteúdo de uma intenção singular, mas o vínculo entre as diferentes orientações dessa intenção e seus resultados” (Boudon 2000, p. 617). O que manifesta novamente seu caráter interacionista, ou seja, o *sentido* de suas ações está tanto no seu caráter subjetivo quanto intersubjetivo, já que as ações se orientam com relação a expectativas do comportamento do outro, levando em conta certas conexões e regularidades do comportamento social, além de todo o tipo de informação a respeito do meio, do seu contexto. Weber (1992) define ação como:

Por ação (incluindo omissão e tolerância) entendemos sempre um comportamento compreensível com relação a objetos, isto é, um comportamento especificado ou caracterizado por um sentido (subjetivo) real ou mental mesmo que ele não seja quase percebido, [...] A ação que especificamente tem importância para a sociologia compreensiva é, em particular, um comportamento que: (1) está relacionado ao sentido subjetivo pensado daquele que age com referência ao comportamento dos outros; (2) está co-determinado no seu decurso por esta referência significativa e, portanto, (3) pode ser explicado pela compreensão a partir desse sentido mental (subjetivamente) (Weber, 1992 p. 315).

Esta consideração subjetiva das orientações dos atores não significa, de forma alguma, dar explicações psicológicas – sua base é a crença em uma racionalidade com relação a fins ou com relação ao que regularmente acontece. Na perspectiva weberiana, processos exclusivamente psíquicos seriam incompreensíveis para a

sociologia. Uma crença “racionalista” aparece em Weber no pressuposto de que os indivíduos são providos de “certo número de atributos – especialmente de combinar meios e fins e de *avaliar* as eventualidades que se lhe apresentam. É nesse sentido que [uma ação] é racional” (Boudon 2000, p. 616). O que não quer dizer que seja possível aos atores sociais dispor de toda a informação e recursos sobre seus ambientes, clara escala de preferências ou qualquer coisa nesse sentido. Como destacado por Boudon, é um princípio metodológico, não ontológico. A análise é sobre o *ator social*, não sobre o homem.

“O ‘racionalismo’ sociológico de Weber consiste simplesmente em supor que o sentido de nossas ações se determine em relação a nossas intenções e em relação a nossas expectativas, referentes às intenções e às expectativas dos outros” (Boudon 2000, p. 616). Esse modelo empírico de discussão sobre a ação humana será imprescindível na análise dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos nas organizações que pretendemos empreender adiante.

2.2 CRÍTICA DA RACIONALIDADE ECONÔMICA

Boudon adota o conceito de “razões válidas” para tentar delimitar o que a sociologia trata como um comportamento racional. Segundo ele:

A Sociologia trata um comportamento como racional sempre que este esteja em condições de fornecer uma explicação que possa ser enunciada do seguinte modo: ‘O fato do ator X ter se comportado de maneira Y é *compreensível*. Com efeito, na situação que era a sua, tinha *razões válidas*⁶ para fazer Y’ (Boudon, 1992. P. 41-42).

⁶ Boudon afirma a partir da análise da metodologia weberiana, que, considerando os fatos é possível que se descubra o porquê do comportamento do ator. Nesse caso compreender seu comportamento equivale a compreensão das razões válidas para o mesmo.

Na sociologia das organizações, a discussão a respeito do tema racionalidade ganha fôlego com Herbert Simon. O que se defendia até então era o pressuposto do *homo economicus* da Teoria Econômica clássica, que postulava basicamente (March e Simon, 1975):

- a) Indivíduos teriam todo um conjunto de alternativas a sua escolha, que é dado;
- b) Cada alternativa reúne um conjunto de conseqüências preferenciais;
- c) Estes são classificados hierarquicamente;
- d) A escolha é feita considerando o conjunto de conseqüências de sua preferência (que também é dado).

Tomando o comportamento humano como absolutamente previsível, e sem levar em consideração variáveis endógenas, como a origem das preferências e dos desejos dos atores, a racionalidade onisciente acaba concentrando “todo seu poder de previsão [...] [na] caracterização do meio ambiente em que se verifica tal comportamento [...] combinada com hipóteses de racionalidade perfeita” (Simon, 1984, p. 115).

Buscando descrever os comportamentos humanos, principalmente em ambientes organizacionais, March e Simon partem de se reconhecer “que os integrantes das organizações têm necessidades, motivos e impulsos, e que sofrem limitações em seus conhecimentos e sua capacidade de aprender e resolver problemas” (1975, p. 192). Os sentimentos e os fatores afetivos e psicológicos tornam-se o foco na compreensão da complexidade do comportamento humano e na tomada de decisão nas organizações. Os autores afirmam que o processo administrativo deve ser compreendido em termos de tomada de decisões e que existem limites práticos à

racionalidade humana. Os sentimentos, emoções e biografia irão determinar a forma como os indivíduos “enxergam” o mundo. A racionalidade é “limitada” por esses fatores. A partir deles, e com a ajuda de crenças e valores, o sujeito seleciona e interpreta informações dentro do ambiente em que está inserido. Ao se considerar determinado objeto acaba-se por selecionar informações a respeito do mesmo, já que seria quase que impossível à mente humana considerá-lo na sua totalidade. O entendimento do mundo é simplificado. Conseqüências, alternativas e preferências não são todas conhecidas nem evocadas ao mesmo tempo. Não se pode falar, portanto, em linearidade dos comportamentos. Dessa forma, portanto, diversos fatores devem ser considerados nas etapas que compõe um processo decisório.

Nesse processo a solução “ótima” dificilmente será encontrada. As informações ou recursos são incompletos e apenas um pequeno número de soluções possíveis é cogitado, até porque muitos aspectos desta são irrelevantes em dado instante. Assim, a seleção de uma alternativa ótima implicaria uma maior complexidade de processos mentais e em geral, mais tempo e custos. A busca, portanto, é pela solução “satisfatória” naquele momento. Quando a solução encontrada deixa de corresponder ao padrão determinado uma nova busca será tentada. O estudo de March (1994) destaca, todavia que a *satisficing search*, tem como característica solucionar, mas também encontrar problemas (no caso do controle de qualidade, por exemplo).

A pesquisa pode ser estimulada tanto pelo sucesso como pelo fracasso, tanto suprir uma necessidade como demandar novas soluções. Até porque a informação encontrada também não é passiva. Todavia, só o déficit de informação não explicaria o processo de escolha. Boudon (1992 p. 46) ilustra que “para responder

às situações complexas [...] o ator mobiliza, em geral todas as espécies de *a priori* que lhe permitam conferir um sentido a ação em que se encontra”. O autor afirma que essa noção de racionalidade subjetiva leva-nos a explicações completamente diferentes da escolha ótima ou satisfatória entre as soluções possíveis. “Aqui, o ator decide a partir de um ou vários princípios que lhe pareçam ajustados ao problema colocado” (Boudon, 1992 p. 47).

Os decisores tentam ser racionais todo o tempo, mas devido a esses “limites” as decisões são tomadas com base numa *expectativa* futura (estas dependem dos *níveis de aspiração*, quem também não são estáveis), e as conseqüências de suas decisões podem nem sempre se mostrar positivas. Para lidar com isso, tanto os seres humanos quanto as organizações lançam mão de uma série de “estratégias de compensação”, visando estabilidade e simplificação. Essas são assim definidas por March (1994): simplificação do problema (*editing*); sua análise “por partes” (*decomposition*); tentativa de encaixá-lo num padrão já conhecido (*heuristics*) e sua análise através das diferentes perspectivas que pode ter o decisor (*framing*).

Finalmente, o objetivo de Simon ao contrapor o modelo clássico de escolha racional era substituí-lo por um modelo que pudesse explicar como as decisões são tomadas em contextos de incerteza, que demandassem busca, onde as possibilidades de cálculo fossem restritas. Não se trata de excluir a racionalidade da discussão, mas levar em consideração os aspectos comportamentais, motivacionais, de senso comum e valor, identidade, poder, etc.

Também Granovetter (1985), tenta desconstruir a noção do agente social como sendo “atomizado”, presente nos estudos econômicos de até então, ao criticar o

utilitarismo-racional nas suas análises e propor a idéia de que a ação econômica é orientada por motivações outras que não exclusivamente o interesse no lucro. Numa vertente desses estudos, que *sobresocializa* o indivíduo, os padrões comportamentais são tão interiorizados de modo que as relações sociais correntes teriam pouco efeito sobre o utilizador. Noutra concepção, que *subsocia* o indivíduo, a atomização resulta de se entender a ação como tendo por objetivo único a busca por interesses próprios. Em ambos os casos, não estariam sendo levados em conta a “incrustação” histórica e estrutural das relações. O que o sociólogo pretende é enfatizar o papel das relações pessoais concretas e das estruturas ou redes nas ações econômicas, procurando se situar entre as duas perspectivas anteriores. A atividade econômica, para o autor, está mergulhada, impregnada (*embeddedness*) no contexto social. Segundo Granovetter (1980, p. 217):

Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations.

As redes de relações sociais têm grande importância nas análises organizacionais, já que essas redes se manifestam tanto intra como inter organizações, e em todos os níveis. Além disso, não raro, as relações informais se sobrepõem às relações formais. Para ilustrar a sua tese o autor afirma que pouco se confia na moral social ou nos dispositivos institucionais para afastar possíveis “problemas”, e salienta a preferência em se negociar com alguém de reputação já conhecida. Desse modo, as relações concretas, mais do que dispositivos institucionais ou a existência de uma moral geral, são fundamentais para produção de confiança na vida econômica. Questões como ordem e desordem na vida econômica, a honestidade e a má fé nas transações comerciais têm mais a ver com as estruturas das relações do que com as

formas organizacionais, ou seja, grande parte do comportamento se encontra “impregnado” em redes de relações pessoais. Granovetter chama atenção, contudo, para o fato de que estas redes de relações também podem gerar efeitos nocivos, visto que sua natureza não determina sua direção. Para ele, os modelos de escolha racional são inconsistentes, uma vez que se referem aos indivíduos isolados e a objetivos puramente econômicos.

A esse respeito, Friedberg (1993) faz uma avaliação relevante para o nosso estudo. Segundo ele, ao salientar “o imediato da ação”, Granovetter faz uma dupla crítica. Tanto aos modelos apriorísticos que defendem o cálculo estritamente utilitarista dos indivíduos como também a utilização de uma lógica da socialização. Valores, normas e estruturas sociais só ganhariam capacidade explicativa quando explicitamente estabelecidos os seus significados dentro do contexto imediato da ação dos atores.

2.3 O CARÁTER DA SOCIOLOGIA DA AÇÃO

A ação humana também pode ser entendida como em cumprimento a normas sociais. Neste caso, expectativas e preferências não entram no cálculo da ação. Os indivíduos tentariam um controle de seus desejos em orientação a normas e valores sociais vigentes naquele caso específico. Para Elster (1994), a ação é resultado de duas ações filtradoras sucessivas. O primeiro filtro são todas as *coerções* físicas, econômicas, legais e psicológicas com as quais o indivíduo se depara. Estas formariam seu *conjunto de oportunidades*. O segundo filtro determina qual a ação do conjunto será executada. A ação é explicada pela perspectiva de oportunidades e

desejos, ou, pela ponderação entre o que se pode e o que se quer fazer. Embora o autor não acredite que os desejos possam ser totalmente moldados pelas oportunidades, pode ocorrer de as coerções serem demasiado fortes e não deixarem espaço para escolha. Assim, as oportunidades são mais básicas que os desejos porque, além de serem mais fáceis de observar, há a possibilidade de influenciarem o comportamento.

Apesar disso, essa interação entre desejos e oportunidades para produzir a ação é pouco clara, já que os primeiros são subjetivos e internos. O autor afirma que a ação seria, então, o resultado da avaliação feita pelo indivíduo entre o que se deseja e as *crenças* a respeito das suas oportunidades. “A pessoa pode deixar de perceber certas oportunidades e por isso não escolher o melhor meio disponível para realizar seu desejo” (Elster, 1994. p. 37). A ação racional não é, portanto, um mecanismo infalível: “o processo pode ser racional e ainda assim deixar de alcançar a verdade. A verdade é uma relação entre uma crença e aquilo sobre o que é a crença” (Elster, 1994. p. 41).

Agir racionalmente, na afirmação do sociólogo, é, portanto, fazer tão bem por si mesmo quanto se é capaz. Analisando a teoria dos jogos, por exemplo, afirma que quando um jogador escolhe a estratégia não cooperativa, mesmo sabendo que o outro fará o mesmo e que o resultado será pior para ambos, não pode ser considerado irracional, já que a noção de escolha racional é definida para um indivíduo, não para uma coletividade.

Ainda a respeito da ação orientada por normas, ressalta um segundo ponto: ao contrário da ação racional, esse tipo de ação não é orientada para algum tipo de

resultado. Ela pode ser fruto de convenções, assumir forma de códigos de honra, normas de cooperação. Mesmo normas não instrumentais, que aparentemente não teriam um propósito ulterior, podem ter conseqüências instrumentalmente úteis. Admite que possam ser evocadas para racionalizar o auto-interesse. O “resultado” para o qual seriam orientadas é o de evitar sanções ou desaprovação social, já que as pessoas são racionais. No entanto, o autor não quer, nem acredita que pode, dizer algo a respeito da emergência das normas, já que para ele, são resultado de propensões psicológicas das quais pouco se sabe.

Em se tratando de normas sociais, é quase que obrigatório se fazer alusão a James Coleman. Para esse autor, os indivíduos se esforçam racionalmente por maximizar as utilidades esperadas em recompensa do seu comportamento. O sociólogo considera as estruturas sociais como relações objetivas de controle e as normas como fundamentais para explicar o funcionamento das sociedades, por isso, recusa-se a tomá-las como dadas.

Segundo Coleman, o surgimento das normas obedece a duas condições: demanda e satisfação de demanda por normas. Ambas podem ser descritas como estrutural-social. O seu desenvolvimento acontece a partir de algumas ações tomadas como corretas ou incorretas, que serão generalizadas e reforçadas, positivamente ou não. Estas são mantidas por outros indivíduos que não o próprio ator. Só existem, portanto, quando o ator abre mão de controlar seu próprio comportamento. É uma construção em nível macro, mas baseada em ações intencionais no nível micro, o que o autor chama de *micro-macro transition*. Coleman (1990, p. 250-251) vê as normas como um recurso estratégico, um instrumento de controle de um grupo sobre outro.

The condition under which interests in a norm, and thus demands for a norm, arise is that an action has similar externalities for a set of others, yet markets in rights of control of the action cannot easily be established, and no single actor can profitably engage in an exchange to gain rights of control.

Esta estrutura de interesses criada por externalidades (refere-se a uma ação em relação a um grupo que não participa das conseqüências da ação) em que as normas têm sua gênese pode ser sistematizada, segundo o autor, usando-se situações em que os resultados podem ser descritos usando a teoria dos jogos (*payoff*). No entanto, não precisaria ser feita qualquer referência a normas, no caso de sistemas de dois atores, já que o que acontece é uma troca bilateral, um acordo. Quando esse sistema é incrementado com mais atores fica mais difícil passar seu sistema de controle para o outro. Pode ocorrer de duas pessoas manterem a norma para que o outro cumpra. Assim, pode se explicar a emergência de algumas normas exclusivamente pela estrutura de ganhos.

Coleman destaca ainda a linguagem e etiqueta como exemplos de ações impostas por externalidades. Estas são positivas, já que podem, inclusive, favorecer a coesão do grupo. *“Each member’s obeying the norm strengthens the expression of groups solidarity and the differentiation from others”* (Coleman, 1990. p. 258). Os códigos de roupa exemplificam que, ao contrário do que acreditava Durkheim, a conformidade com as normas é conseguida porque os indivíduos são racionais.

Action in conformity with a norm etiquette creates a positive externality for members of the status group, who hold the norm, by differentiating them from those who do not hold it- just as in the case of religiously prescribed dress codes

March (1994) comenta essa tendência em tomar normas e identidades sociais como dadas, ignorando o processo pelo qual teriam sido criadas, mantidas e interpretadas, o que as leva a mudar e mesmo a serem ignoradas. *“In that spirit, some rational*

theorists of choice treat rules as the outcome of a higher-order rational process. They endogenize rules by rationalizing them” (p. 59). Segundo o autor, o *rule following* é fundamentado na “lógica do adequado” ou apropriado, que passa pelo reconhecimento da situação, o estabelecimento da identidade e equiparação as regras. Qualquer decisão, em qualquer contexto pode ser vista como sendo moldada por identidades e por uma lógica do *appropriateness*, já que tanto indivíduos como sistemas sociais dependem em alguma medida da padronização, rotinização e organização de suas ações, “junção de comportamento e situação” (March e Oslen, 1995).

Para o decisor, as regras organizacionais definem quais meios lhe são apropriados. Por exemplo, que informações devem ser consideradas, qual será o seu fluxo, uso, filtros, etc. Numa organização pessoas realizam suas tarefas baseadas em regras e procedimentos a maior parte do tempo. Essas podem passar, inclusive, a serem aceitas como parte integrante da identidade – tanto dos indivíduos quanto da organização. O teórico defende mesmo que, já no processo de seleção, os indivíduos escolhidos para fazer parte da organização trazem “internalizadas” algumas regras e identidades requeridas naquela determinada organização (a contratação de um engenheiro ou de indivíduos pertencentes a um grupo étnico ou religioso específico são alguns exemplos citados pelo autor). Já enquanto participantes da organização, os indivíduos são treinados e socializados para adotar uma identidade específica.

As regras formais e informais traçadas e internamente utilizadas, segundo March (1994), ajudam a definir as identidades organizacionais e seus papéis. O fato de se

constatar, todavia, que indivíduos e organizações seguem papéis e regras numa situação definida não quer dizer que seu comportamento seja totalmente previsível. Identidades e regras podem se mostrar ambíguas, múltiplas. Além disso, são dinâmicas. Regras podem ser violadas, intencionalmente ou não, e podem mudar em resposta a pressões internas ou externas. Nas palavras do autor:

Rule-based behavior is freighted with uncertainty. Situations, identities and rules can all be ambiguous. Decisions makers use process of recognition to classify situations; they use processes of search and recall to match appropriate they rules to situations and identities. The processes are easily recognized as standard instruments of intelligent human behavior. They require thought, judgment, imagination and care. They are processes of reasoned action, but they are quite different from the processes of rational analysis (March, 1994. p.61).

Para a organização, afora normas na forma de leis que delimitam seu campo de ação, há a incorporação de certos procedimentos e ferramentas adotados por outras organizações do mesmo setor, e às vezes de outros setores também. Dessa forma, instituições tenderiam a se tornar cada vez mais semelhantes.

DiMaggio e Powell (1995) no artigo “A gaiola de ferro revisitada” pretendem explicar o processo que, segundo os autores, tem tornado as organizações tão similares na atualidade. Partem da afirmação que, uma vez que o campo organizacional se torne estabelecido, a ação de “forças poderosas” tornaria praticamente inevitável uma homogeneização, inclusive dos futuros ingressantes. O efeito agregado dessas mudanças diminui a diversidade no campo organizacional. Esse processo de homogeneização é mais bem entendido pelo conceito de *isoformismo*, que aborda, segundo os autores, “não o estado psicológico dos atores, mas os determinantes estruturais da gama de escolhas que os atores percebem como racionais e prudentes” (DiMaggio e Powell, 1995. p. 87). Os autores acreditam que o enfoque do isoformismo institucional ajudaria a explicar, além da homogeneização, questões

como a luta política por poder e sobrevivência e a política social naqueles campos em que o Estado trabalha por meio de organizações privadas.

A idéia de um isoformismo das organizações em relação ao seu ambiente também é abordada nos estudos de Meyer e Rowan (1991, p. 346), onde *“the observation is not new that organizations are structured by phenomena in their environments and tend to become isomorphic with them”*. Embora privilegiem dimensões micro-sociológicas do contexto institucional, incorporam dimensões de caráter macro-estrutural em suas análises (Prates, 2000). Ao discutirem a questão dos “mitos institucionais” nas estruturas organizacionais, destacam que nem sempre o modelo copiado é o mais eficiente. Este pode ter passado por um processo de institucionalização no setor, e sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio. No entanto, acabam por mostrar que não existe uma obediência estrita às normas. Na prática, existe o fenômeno do *decoupling*, ou seja, a separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a apenas parcialmente. Muitos procedimentos são ritualizados e cerimonializados, mantendo sua função social na organização, sem serem seguidos fielmente.

The advantages of decoupling are clear. The assumption that formal structures are really working is buffered from inconsistencies and anomalies involved in technical activities. Also, because integration is avoided disputes and conflicts are minimized, and an organization can mobilize support from a broader range of external constituents.

Thus, decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations. The organizations in an industry tend to be similar in formal structure – reflecting their common institutional origins - but may show much diversity in actual practice (Meyer e Rowan, 1991. p. 357).

Nos dois modelos teóricos apresentados acima fica pouco espaço para a autonomia da ação do sujeito. DiMaggio e Powell não levam em consideração que este pode

tomar decisões contra as regras estabelecidas. Assim, não resta escolha a não ser internalizar as normas ou, prevendo uma possível pena de transgressão, se adequar a elas. A lógica das coalizões internas, o impacto da construção de identidades e preferências que podem nascer dentro das instituições e que permitiriam uma explicação para a mudança organizacional podem não ficar muito claros. Parece não haver atores. Além disso, Prates (2000, p. 95) chama atenção para o fato de se enfatizar:

O papel das dimensões 'objetivas' e 'quase naturais' como forças sociais ou ambientais na determinação da ação organizacional. Atores individuais ou coletivos vistos como agentes racionais da ação em contextos institucionais, dão lugar a 'entidades' macro-sociais que desenvolvem sua própria lógica na história social.

Meyer e Rowan não questionam, além disso, como modelos de organizações legitimados surgem e as quais interesses servem. As regras institucionalizadas podem simplesmente ser "dadas" ou sustentadas pela opinião pública ou pela força da lei (Prates, 2000).

Outro fator relevante para entender suas conseqüências sobre o comportamento do estilista em momentos onde sua participação no processo decisório é colocada é o aspecto motivacional do comportamento humano dentro da organização. Essa questão começou a ser discutida na teoria das organizações a partir de uma combinação das capacidades físicas de um trabalhador com uma abordagem utilitarista do comportamento humano. Sugeria-se a maior associação possível entre o pagamento aos trabalhadores e sua produção, já que entendia que as recompensas materiais estariam ligadas aos esforços para o trabalho (Etzioni, 1973). Estudos posteriores demonstraram, no entanto, a fragilidade dessa relação. O chamado "movimento das relações humanas" defende que "o indivíduo não é

movido unicamente pelo apetite de ganho, é também motivado pela sua afetividade e pelas suas necessidades psicológicas mais ou menos conscientes” (Friedberg, 1993, p. 36).

Nessa linha de oposição aos estudos clássicos, March e Simon (1975) dedicam dois capítulos ao tema onde discutem as limitações motivacionais. A princípio fazem uma distinção entre o tipo de motivação que leva o indivíduo a decidir fazer parte da organização, do tipo de motivação que o leva a produzir numa escala determinada.

Ou seja, a distinção entre satisfação e produção individual. Segundo defendem, um alto grau de satisfação por si só não garante uma produção nos níveis especificados pela hierarquia. Por outro lado, um alto grau de insatisfação não o levaria direta e exclusivamente a uma atitude de não produção. Para o empregado insatisfeito, se apresentaram pelo menos três alternativas de ação: a saída da organização; a conformidade com as normas de produção, até porque pode haver um forte sistema de controle; ou a busca por alternativas de satisfação outras, independentemente de uma alta produção. “A motivação para produzir deriva de um estado de descontentamento atual ou esperado no futuro, e da percepção de uma relação direta entre a produção e um novo estado de satisfação” (March e Simon, 1975. p. 82).

Basicamente, os economistas apresentam três postulados básicos que influenciam a motivação para a produção: “a motivação para produzir é uma função da natureza do conjunto de alternativas evocadas; das conseqüências percebidas das alternativas evocadas; e ainda dos objetivos individuais de acordo com os quais as

alternativas são avaliadas” (March e Simon, 1975. p. 84). Essas alternativas, salientam, são em parte controladas pela organização, mas também podem ser determinadas por elementos exteriores a ela. É necessário, portanto, examinar cada uma dessas alternativas, e como essas se apresentam para os indivíduos em contextos determinados, já que quando se evoca um conjunto de explicações para a ação, evoca-se simultaneamente um complexo de conseqüências e avaliações.

Os autores acima destacam três principais tipos de informações que serão demandadas na formação dessas expectativas: informações a respeito do ambiente – quanto maior a disponibilidade objetiva de alternativas externas percebidas pelo ator, maior a probabilidade da evocação da possibilidade de saída da organização; o número de alternativas percebido dependerá, todavia, das características individuais do ator em questão (idade, condição social, tempo de serviço, etc.); outro fator que destaca como influenciador da decisão relativa à produtividade é a pressão exercida por grupos externos ou subgrupos internos a organização, sua intensidade e direcionamento.

Nos exemplos destacados pelos autores, empregados podem receber apoio material e emocional de grupos externos ou o impacto do pequeno grupo de trabalho sobre a motivação dos indivíduos. Uma outra forma de influência seriam as recompensas. Assim, por exemplo, “quanto maior for a mobilidade na organização dependente do desempenho da pessoa, mais favoráveis serão as conseqüências percebidas de uma aumento na produtividade” (March e Simon, 1975. p. 94), partindo-se do pressuposto, é claro, de existir esse desejo por parte dos empregados, o que pode nem sempre acontecer.

Outra importante decisão de natureza motivacional é discutida pelos autores: a decisão de participar (ou continuar participando) da organização ou deixá-la. Os autores discutem a relação entre os incentivos oferecidos pela organização e as contribuições feitas pelo participante. O balanço entre essas duas variáveis “tem dois principais componentes: a percebida desejabilidade de deixar a organização e a utilidade das alternativas desprezadas a fim de permanecer na organização (isto é, a percebida facilidade de deixar a organização)” (March e Simon, 1975, pg. 158). A primeira relaciona-se a fatores internos onde se podem destacar as questões relativas à autoridade e possíveis conflitos. A satisfação com a função desempenhada “tal como a concebe subjetivamente”, sua relação com autoconceito e níveis de aspiração, é destacada como crucial na decisão de deixar ou não uma organização.

Nossa tese central é que o empregado tem uma concepção própria de seu valor em termos de dinheiro e *status*, que essa concepção não deixa de ser, de certa forma, relacionada com o valor de seus serviços no mercado de trabalho, mas que está longe de depender totalmente desse valor no mercado (March e Simon, 1975. p. 139).

A percepção da facilidade de deixar uma organização é afetada pelo número de alternativas percebidas fora da organização, o número de organizações visíveis e a própria visibilidade do indivíduo, o volume da atividade empresarial procurada, características pessoais dos participantes e a própria propensão do indivíduo para a procura. De modo geral, a possibilidade de uma negociação interna dos contratos apresenta-se como uma alternativa ao afastamento da organização. Essa participação não exclui, no entanto, a possibilidade de conflito, abrindo caminho para a discussão das relações de poder.

Os autores destacam principalmente os empregados enquanto participantes da organização, até pela maior quantidade de estudos disponíveis, no entanto, há a ressalva de que algumas dessas proposições podem ser aplicadas a outros tipos de participantes - investidores, fornecedores, distribuidores e inclusive, consumidores. A investigação empírica que será apresentada nos próximos capítulos é que irá mostrar que tipos de motivação impactam o estilista, nosso ator em questão, nos variados processos de decisão do qual participa.

A ação social também pode ser avaliada em termos do risco envolvido numa decisão ou das estimativas a cerca deste (March, 1994). Estas estimativas irão afetar de fato a posição do tomador de decisão em face da situação. Como consequência, este pode desenvolver uma atitude sub ou sobre risco, dependendo de quão favorável a situação se apresente. É o cálculo do sujeito face ao problema que irá definir sua posição. O processo decisório vai depender do conhecimento das mudanças do ambiente em que estão inseridos aqueles que irão decidir. Esse tipo de análise será fundamental em nossa discussão, já que uma das questões centrais de nosso estudo é avaliar quem se posiciona, e mesmo se há esse posicionamento, na empresa em questão, como o *risk-taker*: o estilista ou o empresário de moda.

3. AS ORGANIZAÇÕES COMO UNIDADE DE ANÁLISE

Neste capítulo pretende-se discutir a questão referente ao objeto de análise organizacional. Afinal, o que é uma organização complexa?

Friedberg (1992, p. 375) define a expressão organização (enquanto objeto social) como “conjuntos humanos formalizados, hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins”. No entanto, como manter essa coordenação num espaço onde os diferentes atores têm diferentes interesses, objetivos e visão de mundo? Como é possível a sobrevivência de tal conjunto? Para o autor, é o processo organizacional, ou seja, as “condições de emergência e manutenção dos mecanismos que asseguram a cooperação e a ação coletiva dos homens constituem o verdadeiro tema das ‘Ciências da organização’” (Friedberg, 1992. p 376).

A resposta a essas questões, a análise do processo organizacional, começa com a desconstrução ou relativização da noção “clássica” de organização, semelhante à desconstrução da idéia de uma racionalidade instrumental do ator. Dessa vez, o questionamento é quanto à propagada unidade e coerência creditadas as organizações, que teriam “fins pré-determinados e fixados a título definitivo” e cujos “mecanismos estão perfeitamente ajustados uns em relação aos outros e obedecendo a uma racionalidade única”. Sob essa perspectiva e “numa visão puramente instrumental, a sua integração é considerada como garantida pelos seus fins, que encarnam a legitimidade e a racionalidade e por isso obtêm sem dificuldade a submissão de todos” (Friedberg, 1993, p. 57). Essa idéia da organização como

sendo um todo coerente e unificado foi sendo relativizada por vários autores e de diferentes formas.

Na medida em que as concepções da racionalidade e dos comportamentos de escolha têm repercussões directas sobre a maneira como se pode pensar a existência e o funcionamento das organizações, ou seja, a agregação e a coordenação das acções dos seus membros, não surpreende que se observe uma evolução ou uma complexificação em tudo comparáveis quando se passa ao problema da coesão e da coerência das organizações (Friedberg, 1993, p. 57).

James March, que já foi apresentado aqui como um dos percussores da crítica da racionalidade puramente instrumental, também dá indícios de que, tal como seus agentes, as organizações não têm o controle total de seus contextos de ação. Ao lado de Herbert Simon, aponta vários fatores que podem influenciar o indivíduo na sua decisão de produzir ou não na escala exigida pela organização (March e Simon, 1958). Indivíduos não são “máquinas”. O que passa a ser discutido então, é que essa motivação em produzir derivaria de fatores, algumas vezes, fora do alcance da organização. Essa constatação põe em cheque a noção de objetivos organizacionais como dados, altamente instrumentais e lineares. A organização, enquanto conjunto humano também terá sua capacidade de uma racionalidade puramente objetiva “limitada”. Seus objetivos não são *seus*, mas dos agentes que a compõe, e estes, por vezes são opostos, inconsistentes entre si. As motivações, as limitações e a contingência do comportamento humano não podem deixar de ser considerados.

Se as organizações são um sistema de tomada de decisões, tal como afirmam Cyert e March (1963), este é um processo que envolve “múltiplos e inconsistentes atores” (March, 1994). Essas inconsistências, de identidades ou de interesses no geral, não são resolvidas, mas acomodadas. *“The procedures may include some effort to proclaim a common objective or shared identity, but they not depend on that. Some*

times inconsistency is removed, but, more commonly it is accommodated" (March, 1994, p. 106).

Nesse sentido, a discussão sobre a estrutura organizacional como se conhecia vai ganhando, então, contornos menos coesos e coerentes. Menos definidos também, já que a clara e precisa definição de suas fronteiras passa a ser igualmente questionada, dando lugar a análise que destaca a fluidez e contingência dessas esferas. Friedberg (1993) destaca pelo menos dois motivos para o que denomina como "precariedade desse conjunto humano": a questão da inconsistência entre os atores individuais e/ou grupais na tomada de decisão - que é o núcleo de algumas das concepções políticas da análise organizacional, que focam a questão das estratégias e distribuição de poder entre os participantes; e o fato de as organizações se encontrarem "profundamente condicionadas pela ambigüidade que marca tudo o que se passa [...] e faz com que seja difícil traçar claramente os encadeamentos de causalidade a avaliar os resultados da acção e estabelecer uma subordinação clara dos meios aos fins" (Friedberg, 1993, p. 70).

3.1 RELAÇÕES DE PODER

Na sua análise a respeito do conceito de poder, Chazel (1993) afirma que seria "ingênuo pretender fazer do poder um conceito diretamente operatório". Tampouco compartilha com acepções demasiado "frouxas" sobre a idéia de poder. O que defende é que esse conceito deve ser analisado no próprio campo de interação, onde as relações entre atores e as coletividades têm origem. O que não inclui deixar

de fora as questões estruturais. A orientação é no sentido de “associar ao conceito *relacional* de poder a noção *estrutural* de dominação ”(Chazel, 1983 *apud* Chazel, 1993. p. 227). Partindo dessas premissas passaremos agora a discussão empreendida por alguns autores a respeito dos recursos de poder, que começam a ganhar mais destaque nos estudos de Crozier.

Inspirado no conceito de “absorção de incerteza”⁷ de March e Simon (1958), o autor centra a discussão a respeito do poder na assimetria de informação e na imprevisibilidade potencial do comportamento dos atores, que está diretamente ligada a sua capacidade de negociação. Quanto mais estratégica para a organização for a fonte de incerteza controlada por determinado ator, maior seu poder de barganha. Este tipo de estratégia pode estar presente em qualquer nível da organização.

A discussão a respeito de interesses e objetivos distintos entre os atores, mecanismos de resolução de conflitos e principalmente a questão do poder são aprofundados por Crozier. Na sua linha teórica, as organizações são vistas como estruturas de poder, conceito considerado como fator-chave na tomada de decisão por alguns autores. As decisões seriam tomadas por “jogadores” com interesses e objetivos diferentes, controlando diferentes recursos. O controle da incerteza, de informações vitais, é entendido como fonte natural de poder, enfatizada por Crozier (1981). O autor destaca a influência da estratégia das relações de poder sobre a

⁷ Os autores definem “absorção de incerteza” como a capacidade de “comunicarem-se as deduções tiradas de um conjunto de elementos de fato e não os próprios fatos” o que faz com que “o recipiente de uma comunicação [sofra] uma grande limitação na sua capacidade de julgar a exatidão da comunicação” e a pessoa que sintetiza essas informações “torna-se uma importante fonte de premissas informativas para orientação das providências a tomar [...] tanto a quantidade, quanto o lugar da absorção de incerteza afetam a estrutura de influências da organização” (Simon e March, 1975, p. 230, 231).

estrutura organizacional a partir de uma visão de racionalidade limitada, conceito incorporado das análises de March e Simon, o que, segundo o autor, permite tratar os problemas de poder de forma mais realista. Pretende fazer uma ponte entre as análises estruturais e cognitivas/interpretativas, trazendo a discussão para um nível mais micro, enfocando a racionalidade subjetiva da cada agente livre, sem descartar, no entanto, análises estruturais.

Em suas análises Crozier destaca a dupla face do poder: natural e formal. Define como fonte natural/informal de poder o controle das incertezas estratégicas para a organização, das possibilidades de previsão tanto em relação à conformação a tecnologia, como também em relação às formas de distribuição das informações. Esta, muitas vezes, é condicionada à forma em que são distribuídas as informações. Assim, na prática, afirma que todos têm algum “poder de barganha”, alguma possibilidade de controle do poder dentro da organização, não importando sua posição na estrutura. Esta relação não é, contudo, simétrica. Donde se conclui que as disputas ocorrerão em torno da busca pelo controle sobre tarefas dotadas de maior grau de incerteza, “e o principal meio de ação será a manipulação das informações ou, quando menos, regulação do acesso às informações” (Crozier, 1981, p. 240).

Qualquer sistema decisório pode, então, ser visto como um sistema de conflito sobre recursos escassos (Cyert e March, 1963). O processo decisório pode, dessa forma, ser caracterizado como um sistema de negociação de interesses que podem manter, reforçar ou modificar a coalizão de poder. Jeffrey Pfeffer (1978) também assinala a desvantagem em se analisar a questão dos objetivos organizacionais como externos

ou, em geral, somente do ponto de vista do dono. Destaca a questão do conflito e conceitualiza as organizações como uma união política, arenas em que participam várias pessoas e grupos visando conseguir algo das organizações. Dessa forma, as estruturas organizacionais refletem os processos de poder e influência operando dentro das organizações.

Na teoria da dependência de recursos do qual é um dos percussores, Pfeffer (1978) atenta para o fato de que a divisão do trabalho, própria da empresa, cria setores com regras, objetivos e recursos diferentes. Assim, o poder seria acumulado naquelas partes da organização que podem controlar o fluxo de recursos, especialmente se estes são escassos ou críticos para o funcionamento da organização.

O autor também defende uma perspectiva política do modelo organizacional e sublinha a estrutura organizacional não como resultado de um processo empresarial, em que planos seriam traçados para se assegurar altos ganhos e sim, como resultado de um processo onde conflitos resultantes da disputa por controle e influência são mediados. Seguindo a linha de Simon, contesta a idéia de homogeneidade no ambiente organizacional. Diferentes perspectivas configuram diferentes posicionamentos. Existem situações onde as preferências em relação aos fins são homogenias, mas diferem em relação aos meios a ser utilizados para atingi-los. Dessa forma, devem-se levar em conta tanto a relação entre estrutura e controle organizacional, como determinantes de poder e influência e a ligação entre poder e estrutura.

3.2 A QUESTÃO DA AMBIGÜIDADE

Modelos explicativos que destacam a questão da ambigüidade nos comportamentos e nas organizações vão de encontro a modelos como a burocracia racional weberiana ou da escolha racional. O segundo baseia-se exatamente nessa capacidade de estabelecer fins claros e definidos ao mesmo tempo em que acredita na possibilidade de precisar os meios para que se cheque aquele fim. Do mesmo modo, a Teoria da Escolha Racional defende a maximização de preferências, que também são claras e fixas. O que a discussão da ambigüidade no contexto organizacional sugere é o oposto: a indefinição, instabilidade e a ambigüidade das preferências, objetivos, identidades do comportamento humano na maior parte do tempo, inclusive no ambiente organizacional.

Cohen (*et al*, 1972) usou o termo “anarquias organizadas” para definir aquelas organizações ou situações caracterizadas pela ambigüidade de preferências (individuais ou grupais), indeterminação tecnológica e onde a participação nos contextos de decisão é fluida. Nessas situações um modelo de explicação baseado nos modelos clássicos de escolha racional perde força. A ambigüidade das preferências revela o caráter contraditório e dificilmente conciliável dos objetivos do grupo; a dificuldade de definir claramente metas e resultados nesse tipo de organização obscurece sua função reguladora, caracterizando uma indeterminação tecnológica; a fluidez é caracterizada pela facilidade para se entrar e sair, introduzir ou retirar problemas e mesmo intervir nos processos de decisão. No caso de empresas familiares ou com uma estrutura pequena, que é característico do setor de

confecção, essa facilidade de intervir nos processos decisórios e de introduzir ou retirar problemas da agenda são peculiares.

Nesse tipo de organização são encontradas as chamadas *Garbage Can*, onde problemas, soluções, participantes e situações de escolha são “jogados” de forma desordenada. Nas palavras de Cohen (1972, p. 17):

A major feature of the garbage can process is the partial uncoupling of problems and choices. Although decision making is thought of as a process for solving problems, that is often not what happens. Problems are worked upon in the context of some choice, but choices are made only when the shifting combinations of problems, solutions, and decision makers happen to make action possible. Quite commonly this is after problems have left a given choice arena or before they have discovered it (decisions by flight or oversight).

Compreende-se assim, que não há necessariamente um vínculo entre as soluções encontradas e os problemas tratados e que os processos de decisão e resolução de problemas são mais complexos do que se acreditava. “Isso porque não só os meios e os fins do processo decisório estão separados, mas também as soluções dos problemas já existem antes que os problemas sejam identificados” (Friedberg, 1993. p. 296).

Ambigüidades intra e interpessoais a respeito das preferências, identidades, de experiências e de significado também são examinadas por March (1994). Para o autor, estas afetam o cálculo da decisão, que é muito mais simbólico e menos ordenado do que se costuma afirmar. A ambigüidade é definida aqui como a falta de clareza ou consistência na realidade, causalidade ou intencionalidade. São situações em que não há possibilidade de uma codificação precisa dentro de categorias mutuamente exclusivas. O conceito se distingue da idéia de “incerteza”. Esta refere-se a uma imprecisão das estimativas das futuras conseqüências da ação presente. Em suma, March afirma que, se é que existe uma ordem, essa não é uma

ordem convencional. “*Organizations frequently have ambiguous preferences and identities, ambiguous experiences and history, ambiguous technologies, and fluid participation in decision making. They are loosely coupled*” (March, 1994. p. 193).

Karl Weick (1976) demonstrou a “frouxidão”, a desarticulação com que são ligadas as decisões e crenças, problemas e soluções dentro da organização, podendo até mesmo não haver ligação alguma.

O termo *loosely coupling* é utilizado em oposição à *tight coupling*, que se refere a organizações densas e coesas. “*In contrast to the prevailing image that elements in organizations are coupled through dense, tight linkages, it is proposed that elements are often tied together frequently and loosely*” (Weick, 1976, p. 1). Usando como exemplo as organizações educacionais norte-americanas, principalmente universidades, sugere que o conceito pode ajudar a entender como as organizações se adaptam ao seu ambiente e sobrevivem em meio a incerteza. O êxito depende da criação de um espaço onde se podem conciliar essas inconsistências e incoerências, criando objetivos, crenças e identidades próprias a cada subunidade.

Num artigo intitulado “*The behavioral theory of firm: a behavioral science*” (1963), Cyert e March destacam a importância do comportamento humano no processo da tomada de decisão, “examinando os mecanismos usados pelas organizações humanas para resolver conflitos e fazer escolhas” (Cyert e March, 1963, p. 289 - tradução da autora). Entre outras coisas, os autores chamam a atenção para o fato da existência, no contexto organizacional, do que denominam de “*organizational slack*”, o que se refere a uma busca satisfatória para a resolução de problemas.

Posteriormente March (1994) destaca o “slack” como um processo adaptativo no nível do que seria considerado como satisfatório, aproximando as expectativas das performances. Os resultados alcançados anteriormente fariam com que os decisores aprendessem o que esperar. Em momentos de sucesso existe uma tendência maior a um comportamento de tipo “*slack*”. Diante do fracasso, ao contrário, o processo de pesquisa tende a ser incrementado. A busca pode ser induzida pelo fracasso.

Such theories predict that as long as performance exceeds aspirations, search for new alternatives is modest, slack accumulates, and aspirations, search is stimulated, slack decreases, and aspirations decrease (March, 1994, p. 29).

Esse recurso pode ser utilizado pelo decisor contra a adversidade, flutuação nos lucros ou recursos. Pode também servir para manter as expectativas futuras sob controle. Tanto as do próprio decisor quanto a de outros participantes. “*They restrict then performance in order to avoid overachieving a target and causing target rise*” (March, 1994, p. 30).

Contudo, March faz algumas ponderações. As aspirações estão em constante mudança e dependem de vários fatores, assim como as metas, que podem passar por um processo de ajustamento em lugar de “negligenciadas”. Além disso, o processo de busca por soluções nem sempre é induzido por um fracasso. O sucesso pode demandar uma nova pesquisa. Pode solucionar uma questão ou suscitar uma nova. A informação também não é passiva, lembra o autor.

Esses modelos de análise, além de algumas questões estruturais, enfatizam principalmente o comportamento humano na tomada de decisão, em contraponto a modelos anteriores, que destacavam questões de racionalidade perfeita, metas

definidas e consistentes ou uma quase absoluta dependência em relação ao ambiente externo. March e Olsen (1995, p. 28) citam três pontos básicos importantes numa estratégia de análise.

1. A view of human action as driven less by anticipation of its uncertain consequences and preferences for them than by a logic of appropriateness reflect in structure of rules and conceptions of identities.

2. A view of change and history as matching institutions, behaviors, and contexts in ways that take time and have multiple, path-dependent equilibria, thus as being responsive to timely interventions to affect the meander of history and susceptible to deliberate efforts to improve institutional adaptiveness.

3. A view of governance as extending beyond negotiation coalitions within given constrains of rights, rules, preferences, and resources to shaping those constrains, as well as constructing meaningful accounts of politics, history, and self that are not only bases for instrumental action but central concerns of life).

3.3 FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS DIFUSAS

Uma definição clara e fixa da linha que separa o ambiente organizacional interno do ambiente externo também passou a ser motivo de questionamentos, já que a própria estrutura organizacional permite a comunicação entre interno e externo, a vinculação e penetração entre esses, o que torna suas fronteiras difusas, indefinidas. Selznick (1972) é um dos pioneiros nessa discussão, destacadamente no estudo sobre a *Tennessee Valley Authority* de 1949. O autor salientou a interação dupla entre atores dentro das organizações e fora dela, na qual a possibilidade de manipulação e controle vale para ambos os lados. Como veremos na discussão empírica, o estilista, pode a qualquer momento manipular ou ser manipulado por outros atores fora do seu ambiente institucional como fornecedores, mídia, etc. o que ajudaria a explicar também alguns de seus comportamentos relevantes para nossa pesquisa.

Em outro trabalho, Selznick (1972) ao tratar da questão da liderança e institucionalização organizacional destaca a importância da estrutura informal, ou os efeitos não racionais da ação social dentro da organização. Esses afastamentos do sistema formal tendem a se tornarem institucionalizados, cristalizando-se em aspectos da estrutura formal. Seu objetivo nesse trabalho é uma crítica ao modelo de racionalidade burocrática, afirmando que a realidade se mostra mais complexa do que esse modelo propunha. Nessa linha de raciocínio, Selznick conclui que a estrutura organizacional é resultante dos aspectos formais e informais da organização, e das influências que sofre do ambiente externo, sem a qual sua capacidade de sobrevivência estaria ameaçada.

Neste contexto, o autor destaca a importância da liderança organizacional, que para além de ordenar as atividades internas, seria uma espécie de mediadora da questão entre a identidade da organização e os valores da comunidade na qual ela se encontra e da qual dependeria sua estabilidade. Caracterizando-a, portanto, como uma entidade organizacional funcional, que estaria integrada na sociedade.

A esse processo, Selznick denomina de institucionalização organizacional. O arcabouço formal da organização torna-se impregnado de valores e 'moralidade', transformando-se em uma 'instituição' assentada nos valores básicos da comunidade que a cerca. Deste ponto em diante, as organizações passam a agir em seu próprio nome, adquirem um *status* de realidade '*sui-generis*', e se comportam como atores estratégicos em seu ambiente (Prates, 2000. p. 102).

As organizações passam a ser entendidas como ator coletivo. A análise de Selznick atribui um "status político às instituições organizacionais", o que permitiria tomá-las como "focos estratégicos de articulação de identidades e interesses nas sociedades modernas" (Prates 2000, p. 103).

Todavia, apesar de reconhecer que o assunto já tenha sido abordado por outros autores (mesmo que indiretamente como é o caso do chamado Movimento das Relações Humanas), Friedberg (1992; 1993) afirma que a visão permanecia unilateral. É o caso, por exemplo, da Teoria da Contingência Estrutural de Lawrence e Lorsch. De acordo com Friedberg, seu estudo focaliza interesse nas próprias organizações, consideradas únicas unidades de análise pertinentes, abandonando, por outro lado, o estudo de indivíduos e grupos organizacionais. A organização se define aqui como uma “entidade dotada de fins explícitos, de uma estrutura formalizada e de um corpo de regras concebidas para modelar os comportamentos com vista a realização desses fins” (Friedberg, 1993. p. 81). A conclusão a que chegam os autores é da relação fundamental entre as variáveis externas - com toda a incerteza e diversidade que lhe são peculiares, os estados internos da organização e os procedimentos de resolução de conflito disponíveis.

A análise das contingências externas pode ser menos produtiva quando normativamente define o que é uma “boa organização” e as etapas de sua realização (Friedberg, 1993, p. 85). Seu bom ou mau desempenho não determina em curto prazo sua sobrevivência. Entre um nível considerado ótimo e um nível que definisse sua eliminação existe um grande espaço que se convencionou chamar de *organizational slack*. Essa “zona de tolerância” é estruturada e aceita pela coalizão dominante (Cyert e March, 1963; Friedberg, 1993; March, 1994). A postulação do *organizational slack* é consistente com uma teoria da racionalidade limitada, que ao contrário dos modelos mais radicais da Teoria Econômica Neoclássica nos mostram que lógica maximizadora é muito mais desejo que realidade.

Ignorando essas ressalvas e partindo de um determinismo ambiental o modelo ecológico de Hannan e Freeman entende as organizações como receptores passivos das forças ambientais. Tendo como base a teoria evolucionista enfatiza a capacidade adaptativa das organizações. A crença aqui é que o ambiente seleciona tipos de organizações que melhor se adaptam as características do seu ambiente externo. Os autores, ao focar a relação da organização com o ambiente, abrem espaço para estudos voltados à organização social humana, e principalmente, para análise dos efeitos do ambiente sobre a estrutura organizacional. O modelo destaca três estágios de mudança organizacional que podem ocorrer, inclusive, simultaneamente:

Variação das formas organizacionais devido a pressões do ambiente, que podem ser entre ou dentro das organizações, daí ocorrendo à *seleção* de algumas formas que melhor se ajustaram e, por fim, a *retenção*, a manutenção/reprodução das formas selecionadas. Em resumo, a variação gera a seleção por critérios ambientais e os mecanismos de retenção preservam a forma selecionada.

Outros estudos tentaram relativizar essa influência do meio e mesmo salientar que essa influência também ocorreria num sentido oposto: da organização para o contexto. Child (citado em Friedberg, 1992. p. 395), insiste no caráter estratégico das empresas. Para ele, “as influências do contexto são filtradas: só serão exercidas na medida em que forem retomadas na estratégia”.

Não restam dúvidas, portanto, que as mudanças externas impactam na estrutura interna organizacional. É importante ponderar, contudo, que impacto essas

mudanças poderão causar na estrutura de poder decisório e dos mecanismos de controle interno que a organização tem sobre seus diferentes sujeitos. Nesse sentido, dois pontos precisam ser ressaltados: a questão do poder e do controle nas organizações e, de uma maneira mais específica, como as mudanças exógenas influenciam mudanças internas. Em convergência com a perspectiva de Selznick já salientada aqui, Pfeffer (1978) acredita que essas influências não necessariamente geram mudanças. Divergindo da análise ecológica, o autor considera ativo o processo de interação das organizações com seu ambiente, podendo as organizações, inclusive, manipular o ambiente em que atuam em seu benefício.

Se a estrutura do poder é definida hierárquica e verticalmente, mudanças externas, por exemplo na área financeira (mercado inflacionário) ou na área de informática (mudanças técnicas exógenas), fortaleceriam essas gerências. Estas se dotariam de recursos de processos de informação internas e externas a empresa que as colocariam com maior capacidade de influência sobre processos decisórios e até sobre mecanismos de controle previamente instituídos na empresa em função do aparecimento de assimetria de informação entre as duas gerências e o conjunto de outras instâncias de poder na hierarquia da empresa.

O que Pfeffer assinala, no entanto, é que mudanças externas que impactam possíveis mudanças de poder dentro da organização não podem ser tomadas como gerando automaticamente mudanças na micro-política organizacional. Há limites na amplitude de opções disponíveis para os tomadores de decisão (por exemplo, barreiras legais, econômicas). Além disso, o autor chama a atenção para a idéia de J. March de percebermos as organizações como *coalizões* (reflexo dos processos de

poder e influência) para entendermos que esse impacto externo pode gerar perdas e ganhos para os diferentes grupos de poder institucionalizados presentes na organização.

Nesse sentido é que devemos pensar as mudanças na estrutura organizacional de origem exógena. Elas serão mediadas pela estrutura de decisão e poder existente na empresa, ou da interpretação do meio pelos seus membros. Seu resultado não será automático, como tentam nos convencer alguns autores. Na seqüência de March e Simon e March e Cyert, Friedberg (1993) discute a existência de uma espécie de “porta-voz”, ao qual dá o nome de “amplificador”, que mediará a relação entre a organização com um determinado seguimento do seu meio ambiente, permitindo a redução da incerteza. A relação que se desenvolve a partir daí é de troca, poder, onde os porta-vozes podem levar em consideração seus próprios interesses em função da posição de força que tiverem conseguido conquistar, por exemplo, como com o acesso a informações úteis. O autor nos explica que:

Em todo o processo concreto de interação, estamos na presença de mecanismos de troca e de influência recíprocos através dos quais uma organização define os problemas, respondendo-lhes, e por eles é influenciada porque lhes responde (Friedberg, 1993. p. 94-95).

Dessa forma, chama atenção para certo reducionismo apriorístico do uso dos quadros de referências, “freios” que iriam condicionar a ação dos atores. Os impactos citados são interpretados e “negociados” *com* e *dentro* das coalizões internas das empresas e questão. Assim, a metodologia da *Grounded Theory* está implícita. O problema tem no resultado da investigação empírica a sua solução.

Quanto à análise, o texto do próprio Friedberg (1992, p. 397) aponta algumas conseqüências: a “relativização e a problematização da própria noção de fronteira organizacional” e a relativização do próprio “status da organização formalizada enquanto objeto de estudo privilegiado”, abrindo espaço para uma reflexão do campo e das redes interorganizacionais. Acreditamos que é a investigação empírica que irá nos mostrar a realidade a ser postulada.

4. A CADEIA PRODUTIVA DA MODA

A partir daqui faremos algumas incursões a respeito do “mundo da moda”: seus aspectos econômicos, sua dinâmica, especificidade e relevância de pesquisa. Na seqüência destacaremos o papel do criador de moda, o estilista, nesse processo: suas restrições e influências, acompanhando, contudo, a lógica da argumentação teórica desenvolvida nos capítulos precedentes.

Uma das peculiaridades da indústria da moda é o fator de incerteza e risco em que as decisões estão envolvidas. Nesse setor a renovação é imperativa e deve ser uma constante. A projeção das vendas de seu produto às vezes não chega a seis meses. “Não há uma histórico de vendas do produto que oriente que quantidade produzir, os responsáveis pelo produto vão tomar a decisão que intuïrem ser a melhor” (SEBRAE, 2003, p. 69). Um estudo do SEBRAE sobre as lojas de roupas femininas em Cuiabá, aponta pelo menos três tipos de risco características do setor:

- Risco Operacional: é o mesmo que existe em qualquer empresa que opera em qualquer setor de mercado: inadimplência do cliente; estrutura financeira administrativa; atrasos de entrega do fornecedor;
- Risco Estratégico: público-alvo mal definidos ou de pouco potencial de consumo; caso de distribuição inadequada à proposta da marca; marca mal posicionada no mercado (oferece benefícios que o consumidor não valoriza ou que um dia deu valor, mas hoje mudou de idéia ou marca, insiste na velha toada, etc.). Esse tipo de risco, o estratégico, costuma ser reduzido na contratação de especialista em marketing e posicionamento;
- E há o risco próprio da moda: o de renovação permanente do produto. Hoje, em vários setores do mercado, fala-se muito em criar novos produtos, inovar, como forma de manter os consumidores comprando a marca e pagando bem por isso. Na moda isso não é novidade, sempre foi a tônica em cada estação e é preciso repensar e desenvolver uma grande parte da linha de produto, que chamamos de nova coleção. *Quanto da coleção irá agradar o consumidor é para a empresa e marca sempre uma incógnita* (SEBRAE, 2003, p. 68-69 – grifo nosso).

A grande possibilidade de variações de preferências pelo consumidor pode ser vista simplesmente do imperativo da apresentação de diferentes coleções, ligadas à dimensão sazonal. Porém mais do que isso, um dos temas mais difíceis nas

Ciências Humanas é a explicação da formação de preferências de um ator, e este se coloca como uma questão central para o entendimento indústria da moda. Nesse sentido, a complexa relação entre desejos e oportunidades, discutida por Jon Elster (1989), se apresenta como um primeiro passo.

Um dos pontos mais complexos dessa relação seria a formação desse desejo por parte do consumidor. Sua decisão levará em conta outros aspectos para além do constrangimento da necessidade do uso do vestuário. Por exemplo, a dimensão conspícua do consumo, como observou Thorstein Veblen, em “Teoria da classe ociosa” originalmente publicado em 1899⁸. Porém, como citado acima, o maior problema se dá na constituição de preferências ligadas à noção de desejo. Essas preferências serão influenciadas por um conjunto de emoções, de diferentes tipos de crenças e outras ontologias discutidas pela psicologia social. Outra influência central na formação das preferências, aqui entendidas como “reveladas”, isto é, que aparecem no ato empírico da compra, é a lógica do interesse, que a teoria econômica do consumo relaciona ao preço⁹.

Todos esses fatores caracterizam a indústria da moda de forma singular. No nosso caso, o que é relevante para nossa pesquisa é saber como é internalizado no estilista e nos diferentes executivos envolvidos no mundo da moda o errático e incerto comportamento do consumidor e o impacto dos seus riscos de decisão em

⁸ Nesse, que é um dos seus principais livros, o economista e sociólogo americano faz uma análise do desenvolvimento do que denomina classe ociosa. Uma de suas argumentações é de que a posse de riqueza teria tornado-se um mérito em si mesma a partir da transição de um modo de vida pacífico para um mais predatório. Essa, contudo, precisa ser demonstrada para garantir a manutenção da boa reputação. Os meios para são a abstenção do trabalho, o que chama de ócio conspícuo e o consumo ostensivo de bens, ou seja, o consumo para além das necessidades básicas.

⁹ A esse respeito ver George J. Stigler, Gary S. Becker. *De Gustibus Non Est Disputandum*. In: *The American Economic Review*, Vol. 67, No. 2 (Mar., 1977), pp. 76-90.

suas carreiras. Esse futuro complexo e incerto é um dos traços que irá diferenciar com mais ênfase os atores da indústria da moda.

4.1 CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DO SETOR

A consultora de moda Constanza Pascollato, uma das figuras mais importantes do ramo de moda no Brasil, declarou certa vez que “se no passado a moda era principalmente marca de distinção social, hoje também reflete aspectos da vida individual, social, cultural e estética, além de ser um *grande negócio* [grifo nosso]”. Não poderíamos deixar de destacar, mesmo sem nos aprofundarmos muito, alguns aspectos econômicos da indústria da moda no Brasil e, destacadamente, no estado do Espírito Santo.

A indústria do vestuário no Brasil tem papel significativo em número de estabelecimentos e pessoal ocupado no cenário industrial brasileiro. É uma estrutura bastante ampla, formada por diversos segmentos industriais, com vida e dinâmica própria. De acordo com a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção), o setor somou um faturamento de US\$ 33 bilhões em 2006, sendo o Brasil um dos poucos países em desenvolvimento que possuem todas as etapas de produção bem desenvolvidas. O parque têxtil brasileiro é o 6º maior do mundo, empregando 1,65 milhões de trabalhadores entre empregos formais e informais. São mais de 30 mil empresas concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste. Também esse setor representa uma das maiores fontes de divisas do país. O saldo

comercial do setor têxtil no Brasil tem se mantido favorável, embora este seja prejudicado algumas vezes pela:

(1) a concorrência de países asiáticos¹⁰; (2) falta de tradição do Brasil em termos de moda e estilo; (3) carência de marcas fortes no exterior associadas ao país; (4) condições desfavoráveis de carga tributária e infra-estrutura; (5) dificuldades de financiamento interno, e (6) falta de mercados internacionais (ANÁLISE..., 2000 *apud* PORTO e FERREIRA).

A partir de 1990, contudo, houve uma diminuição no número de empresas instaladas na região sudeste, enquanto que todas as demais regiões apresentaram um aumento neste indicador, em especial o nordeste, refletindo um movimento de migração das empresas para regiões onde o custo da mão-de-obra é menor, seguindo a tendência mundial à desverticalização: países desenvolvidos deslocam a produção para países em desenvolvimento, encontrando na subcontratação um mecanismo para contornar as obrigações tributárias e trabalhistas. A maior intensidade desse deslocamento, todavia, deu-se em termos de produção física. Itens que agregam maior valor ao produto e que atualmente tem dado maior retorno ao capital investido, como o desenvolvimento de produtos, marcas, design - ativos imateriais - têm merecido grande atenção dos empresários do setor.

Esse movimento é parte das transformações sofridas pelo setor no sentido de uma recuperação da crise sofrida no início dos anos 90. A organização de um calendário oficial para a produção de moda em vestuário, a partir de eventos de grande destaque como o *São Paulo Fashion Week* (SPFW) e o *Fashion Rio* também fizeram parte desse movimento de recuperação. Hoje existem mais de 50 eventos de moda no Brasil entre feiras e desfiles. Esses eventos, além de expor a produção brasileira

¹⁰ Segundo dados da revista "Veja" (09/08/2006 - Num. 1.968), em reportagem especial sobre a China, o Brasil aumentou em três vezes a importação de têxteis chineses em 2006 em comparação com dados de 2004, o que equivale a cifras em torno de 50 milhões de dólares mensais.

para o público estrangeiro, também tendem a orientar as ações de toda a cadeia, principalmente para as empresas que exploram o conceito de moda (Valor Análise Setorial, 2007). É no elo confecção¹¹ da cadeia produtiva da moda, no entanto, que se concentram a maior parte das empresas do setor (mais de 80%). Segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) a característica básica em termos de estrutura nesse setor é a grande heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e fator tecnológico.

Outra característica marcante é a demanda intensiva de mão-de-obra, com destaque para a prevalência da feminina (93% do mais de um milhão de empregados em 2004), se convertendo na maior fonte de empregos para esse gênero. É também nessa parte da cadeia que encontramos, majoritariamente, o estilista, ator que tem se mostrado cada vez mais estratégico nesse tipo de indústria¹².

É notória a presença das micro e pequenas empresas¹³ no setor do vestuário. Até porque as barreiras de entrada no setor são baixas, sem grandes custos iniciais.

¹¹ A indústria da confecção pode ser definida como o “conjunto de empresas que transformam [tecido], fabricado a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em peças do vestuário pessoal (feminino, masculino e infantil); doméstico (cama, mesa e banho); [e] decorativo (cortinas e toldos)” (Gomes, 2002 apud Rech 2006, p.33). Abrangendo a criação, o enfiado, o corte, a costura, e o beneficiamento do produto de moda.

¹² Não raro encontramos designers e estilistas desenvolvendo outros tipos de atividades ligadas a moda que não somente a criação de peças de vestuário (produção de desfiles, editoriais de moda, decoração lojas, consultoria empresas, etc.). Os estilistas entrevistados nesse estudo, contudo, estão todos ligados ao setor de confecção.

¹³ Não há uma unanimidade quanto a essa classificação. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) classifica como microempresa estruturas com até 29 empregados. Pequenas empresas empregariam de 20 a 99 pessoas. Já Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e o SIMPLES (Lei nº 9.317/96), utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual, que pode chegar a R\$ 1.200.000,00 para pequenas empresas de acordo com o SIMPLES e até R\$ 2.133.222,00 de acordo com o Estatuto do MPE (Cezarino e Campomar, 2007).

A técnica de produção é amplamente conhecida e o equipamento utilizado – a máquina de costura – é de operação simples e custo reduzido, o que facilita a entrada de produtores de menor escala na indústria, além disso, o baixo custo da mão-de-obra ainda exerce grande influência e nas estratégias e na localização dos empreendimentos (ABRAVEST, 2006).

No entanto, segundo Andrade (2002) em estudo sobre micro e pequenas empresas de moda no estado de Minas Gerais, é comum que sua criação seja, pelo menos a princípio, informal. A pesquisa aponta que, devido à complexidade do processo de abertura de uma empresa, onde são requisitadas licenças, alvarás, vistorias e registros que demandam muito tempo e dinheiro (a carga tributária paga pelas empresas ao se registrarem é elevada). Dessa maneira, a manutenção dessas empresas pode ser mais complexa do que pode ter parecido a princípio para muitos desses empresários.

A aparente facilidade para se gerenciar uma confecção leva muitas pessoas a abrirem uma micro e pequena empresa não considerando as dificuldades que emergem na vivência da realidade diária, tais como: capital de giro insuficiente e competitividade acirrada em termos econômicos e simbólicos (Andrade, 2002. p. 47).

Essas empresas, como a maior parte das empresas não estatais no Brasil, são, em sua maioria, empresas pertencentes a grupos familiares, o que lhe conferem características peculiares. Lanzana (*apud* Macedo, 2002) classifica como empresa familiar uma empresa onde um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Ou seja, o controle acaba sendo exercido com base na propriedade. Nesses casos, acredita-se que as relações de confiança e lealdade entre funcionários e proprietários sejam mais densas. Por outro lado, conflitos entre familiares, a falta de disciplina, de planejamento e controle, e o personalismo nos problemas administrativos também são apontados como freqüentes (Macedo, 2002).

O ambiente institucional em que os atores estão inseridos é importante em suas decisões. Entre a racionalidade da grande empresa com suas diferentes gerências procurando dar um significado claro entre meios e fins e a lógica marcada por estruturas de poder personalísticas, características das empresas familiares, o estilista irá usar a “lógica do apropriado” para se posicionar. Na experiência de “K”, os sinais de personalismo estão presentes, por exemplo, quando sua coordenadora, que é irmã do dono da empresa para a qual trabalha, elimina ou acrescenta detalhes nas peças criadas por ela ou inclui modelos na coleção sem levar em consideração a pesquisa desenvolvida previamente. Também há relatos de sociabilidade quando, por exemplo, a estilista relata sua participação em almoços familiares com os donos da empresa.

O estado do Espírito Santo vem aumentando consideravelmente sua participação nesse setor. No estado as empresas possuem basicamente as mesmas características do que foi destacado em nível nacional. A formação de “pólos” regionais tem se mostrado importante na estratégia de desenvolvimento da indústria do vestuário. No caso capixaba, os “pólos de moda” estão presentes em alguns de seus municípios, com predominância do município de Vila Velha, que concentra 42% das empresas. Além dele, Colatina, São Gabriel da Palha, Linhares e Cachoeiro de Itapemirim também possuem aglomerados de indústrias e em alguns casos, lojas de atacado e varejo. Segundo dados do SEBRAE, no estado do Espírito Santo são mais de 1.600 empresas que produzem uma média de 70 milhões de peças por ano, a maioria que irá ser comercializada fora do estado, gerando um total de 23 mil empregos diretos e outros três mil temporários, principalmente no segundo semestre. O que chega a movimentar R\$ 400 milhões anualmente.

Em 2001, foi inaugurado o primeiro curso de moda em nível superior do estado, reflexo do aumento do número de empresas de moda e o conseqüente aumento da competitividade. Atualmente já são quatro cursos de graduação e uma com pós-graduação em estilismo e gestão de negócios de moda. A expectativa, segundo representante do Sindicato das Indústrias de Confecção do Espírito Santo (SINCONFEC), é de um aumento da profissionalização tanto da mão-de-obra quanto do próprio empresariado. A contratação de profissionais especializados na área, como o estilista, imprime a empresa uma característica de diferenciação importante.

Com recente fenômeno de profissionalização, o perfil dos estilistas vem sofrendo alterações. Em nossa pesquisa pudemos notar que os profissionais que estão há mais tempo no mercado começaram o trabalho com moda de maneira mais intuitiva, vindos de outras áreas como Artes Plásticas, por exemplo. Ao contrário do que geralmente acontece atualmente, quando a inserção no mercado se dá de maneira mais formal. Além disso, os diversos cursos que vêm sendo oferecidos na área também são procurados por esses profissionais, em busca de um aperfeiçoamento.

No entanto, a procura de um profissional especializado nem sempre é comum. Segundo “L”, no geral os empresários só chamam o estilista quando há graves problemas na empresa. Nesse caso, o insucesso motivaria a busca por soluções. “L” declara que um verdadeiro trabalho de “catequização”, de convencimento tem que ser feito para que as propostas de mudança, que estariam sendo necessárias em vários setores sejam aceitas. Além do que, apesar dos relatos de um extenso planejamento que fazem nas empresas, em alguns depoimentos esse não é seguido à risca ou é inexistente. Na experiência de “K”, a fora toda a pesquisa de tendência

que é feita, o gosto pessoal dos donos pode se sobressair na escolha dos modelos que irão compor a coleção. Assim, outro ponto importante que é relevante para entender o comportamento dos estilistas no contexto organizacional é o caráter fluido desse ambiente e dos papéis estabelecidos para os atores internos. Instabilidade, ambigüidade de preferências e de identidades também são característicos.

4.2 AS ETAPAS DE PRODUÇÃO

Produção da matéria-prima, fiação, beneficiamento¹⁴, acabamento, confecção, mercado. A indústria da moda pode ser analisada como uma cadeia produtiva. Suas diversas etapas possuem vida, dinâmica e estruturas próprias, que podem ser descontínuas, e que contribuem para o desenvolvimento da etapa seguinte.

O termo cadeia produtiva da moda expressa o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, governada pelo comprador e caracterizada por elevado grau de complementaridade, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. Engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição; e, apresenta certas especificidades: heterogeneidade estrutural e tecnológica; segmentação produtiva; relações de subcontratação; bifurcação entre as atividades produtivas (materiais) e as funções corporativas (imateriais) (Rech, 2006, p. 8).

Vincent-Ricard (1989, p. 33) a respeito do produto de moda, a roupa, afirma que esta “é o único objeto de consumo que leva dois anos para ficar pronto, começando como fibra têxtil, e, finalmente chegando à loja onde é vendida, mas renova-se a cada seis meses, com uma regularidade de metrônomo”. Tudo começa com uma

¹⁴ Beneficiamento: conjunto de processos aplicados aos materiais têxteis, objetivando transformá-los a partir do estado cru em artigos brancos tintos, estampados e acabados. Envolve uma série de operações, tais como lavagem, branqueamento, tingimento, calandragem, estamparia, *transfer*, feltragung, chamouscagem, desengomagem.

espécie de “acordo” entre a indústria têxtil e a indústria química (que além do fornecimento das fibras e filamentos artificiais e sintéticos, é também a responsável pelo suprimento dos pigmentos e corantes para a etapa de acabamento), a respeito da cartela de cores que estará disponível dois anos depois. Esse acordo se baseia na “disponibilidade de matérias-primas e das metas comerciais traçadas para produtos têxteis, insumos e produtos auxiliares pelas indústrias químicas, associações e institutos internacionais de fibras e pigmentos” (Rech, 2006, p. 86). Outros elos dessa cadeia passam pelas franquias de certos estilistas, desfiles, pelas grandes lojas âncoras, feiras de moda, até a crescente mídia especializada (programas de televisão, cadernos e/ou colunas fixas em importantes jornais, revistas).

No quadro abaixo Rech (2006, p.70) dá uma visão global da complexidade dessa cadeia. Segundo a autora:

Em nível global, a cadeia produtiva da moda é um sistema que apresenta certas singularidades abrangendo cinco elos: (a) fiação; (b) tecelagem; (c) beneficiamento; (d) confecção; (e) mercado. O esquema subsequente representa uma visão sinóptica das diferentes fases que constituem a cadeia produtiva em questão, da fibra à distribuição do produto final. Transversalmente operam, ao mesmo tempo, os serviços de suporte como o mecânico-têxtil e serviços intermediários como os fornecedores de equipamentos; a produção de *softwares*; editoras especializadas; feiras de moda; agências de publicidade e comunicação; estúdios de criação em *design* de moda e funções corporativas (*marketing*, finanças, marcas, entre outras).

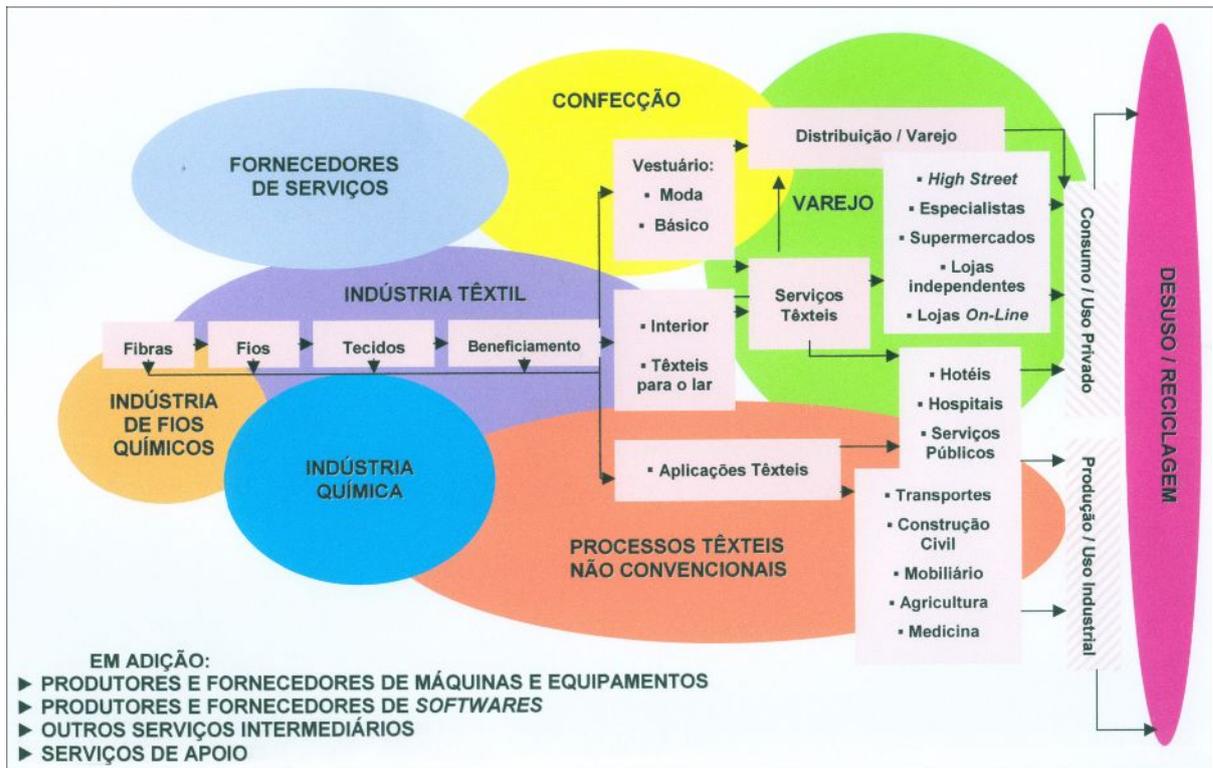


Figura 1.1: Complexidade da cadeia produtiva da moda
 Fonte: EURATEX 2004 *apud* Rech, 2006, p. 70.

A indústria da moda segue, portanto, um elaborado padrão de pesquisa no desenvolvimento de seus produtos, procurando se adequar e antecipar as demandas de preço e gosto estético de seus consumidores. O objetivo é minimizar o alto grau de risco de uma não aceitação do produto no mercado, visto que se trata de um campo onde as preferências efêmeras e de difícil previsão dos consumidores geram um ambiente de incerteza. Como em outros tipos de organização, portanto, a indústria da moda trabalha com expectativas futuras no processo de tomada de decisão, já que, apesar de toda pesquisa que desenvolve, é limitada em sua capacidade de previsão.

As possibilidades criativas do estilista sofrem impacto dos diferentes tipos de produtos que encontrará disponíveis para viabilizar suas criações. Na seqüência, ao disponibilizar certo tipo de oferta em função dos materiais disponíveis ele poderá

estar mais perto ou não, das preferências do consumidor hipotético. A análise dessa indústria como uma cadeia produtiva nos ajudaria, portanto, a entender a formação de preferências e dos constrangimentos dos atores que estão nela envolvidos.

Saviolo (2000) assegura que uma peça de vestuário *moda* é muito mais do que apenas decorrência do esforço criativo de um *designer*. Deriva da utilização de novas fibras tecidas em maquinaria moderna, das formas e cores em voga, da apreciação pelos *experts* através de feiras e desfiles.

E somente isso não basta: distribuição, logística e a mídia especializada também são atores essenciais. Nesta cadeia de produção, a regência da criatividade ocorre através de uma gestão empenhada em promover, de maneira competente, a inovação em todas as partes do sistema, objetivando satisfazer o desejo dos consumidores (SAVILOLO, 2000 *apud* Rech, 2006. p, 75-76).

Rech (2002, p. 37), define como produto de moda “qualquer elemento ou serviço que conjugue propriedades de criação (design, tendências), qualidade, vestibilidade, aparência e preço a partir das vontades e anseios do segmento ao qual o produto se destina”. Segundo explica Vincent-Ricard (1989) esse produto, no seu processo de elaboração, passa por várias etapas antes de chegar às vitrines. A análise cultural e econômica; a fase de elaboração (onde são definidas questões técnicas e de metodologia); e criação (que transforma o conceito em algo físico); para finalmente ser difundido no mercado (o que envolve as questões referentes ao *marketing*). A partir daqui tentaremos descrever, ainda que de forma sucinta, essas etapas.

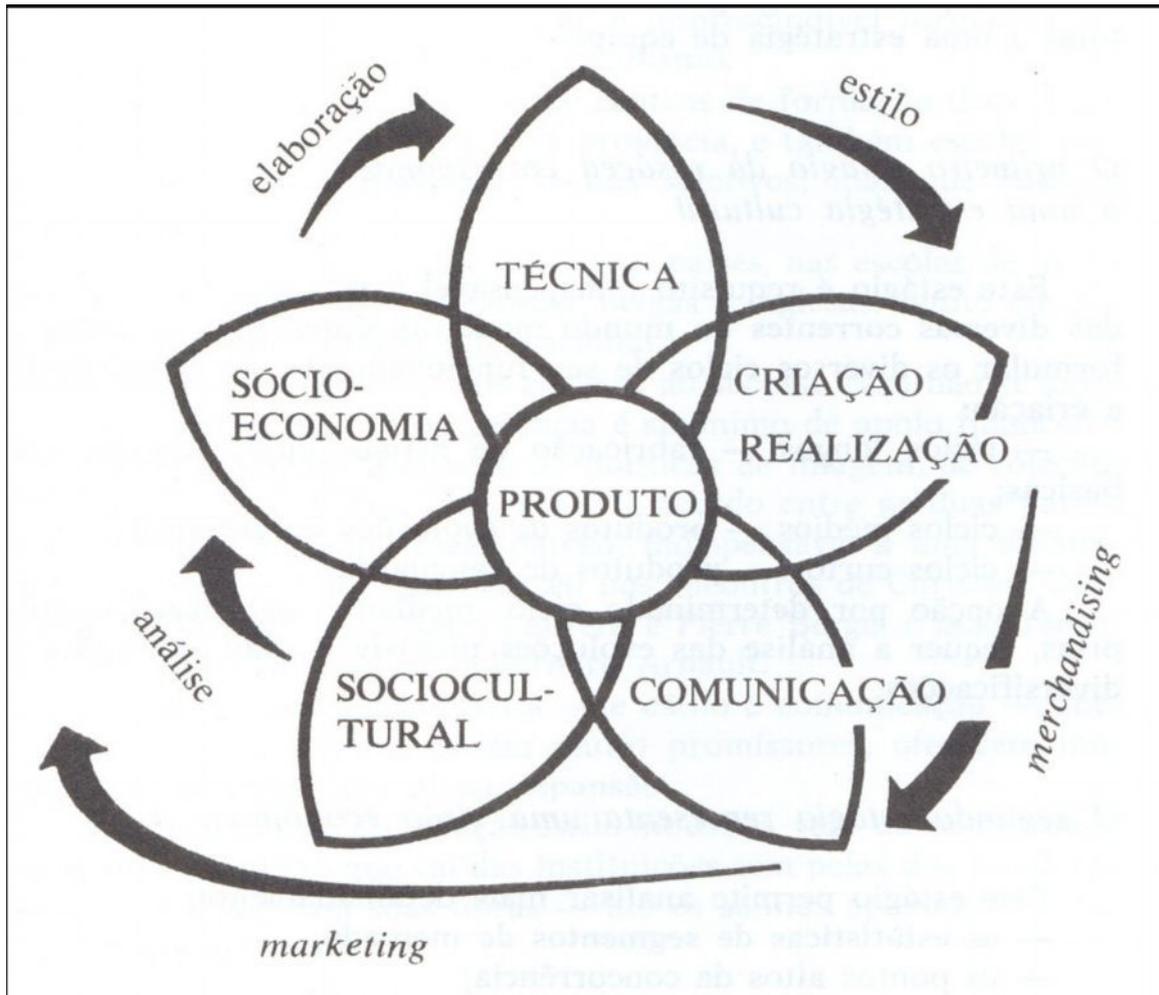


Figura 1.2: Rosácea do produto de moda
 Fonte: VINCENT-RICARD (1989, p. 234).

Na primeira delas, a análise sócio-cultural, são reunidas todas as informações a respeito de tendências de cores e tecidos, observadas mudanças e constâncias nos comportamentos e sentimentos do consumidor. Também foi citado por alguns dos profissionais entrevistados viagens ao exterior, consulta a *sites* e revistas especializadas. Nessa etapa toda fonte de informação é válida e importante. Todavia, como já observado, se as preferências desse consumidor potencial são erráticas, instáveis e ambíguas, o conhecimento produzido a partir desse tipo de informação também é.

O sociólogo Dário Caldas (2004) aponta alguns fatores que explicam essa dificuldade e mesmo, impossibilidade, de previsão da moda:

Do ponto de vista metodológico, advém do fato de que, para prever um fenômeno, é necessário um corpo teórico, uma cadeia de causalidades e uma bateria de indicadores qualitativos e quantitativos, cujos movimentos reais, substituídos na cadeia causal, permitam obter as previsões. O esquema explicativo mais recorrente sobre a moda, baseado nas idéias de distinção e imitação, apresenta duas fraquezas como instrumento da previsão: não se explicam todos os fatores que provocam o movimento de distinção, nem aqueles envolvidos no movimento de imitação, dificultando a construção de uma cadeia causal completa.

Para tentar minimizar essa incerteza a indústria da moda trabalha com o conceito de “tendências”. Caldas (2004) faz uma análise da construção do conceito desse conceito, observando sua atualização como uma espécie de “profecias auto-realizáveis”, que diminuiriam os riscos de inversão de investimentos ao longo da cadeia têxtil. De forma simplificada, a idéia de tendência poderia ser explicada da seguinte maneira: com surgimento do *prêt-à-porter*¹⁵ criou-se o conceito de “coordenação de tendências de moda”, com informações a respeito de cores, formas e materiais ao longo da cadeia têxtil. Vincent-Ricard (1989) explica que esta “coordenação” segue o seguinte cronograma: com dois anos de antecedência da estação em questão são definidas as cores, a partir do estudo de fabricantes de corantes do mundo todo, que verificam preferências de mercado e a sua disponibilidade mundial; com um ano e meio de antecedência as cores, estampas e temas dos tecidos, etc. são definidas; um ano antes da estação são consideradas as formas; criação e produção de coleções de moda são pensadas nove meses antes; o varejo internacional recebe as coleções com três meses de antecedência; o resultado da produção *entra* na moda e chega ao conhecimento do consumidor.

¹⁵ Expressão francesa que significa “pronto para usar”. Abordaremos questões relacionadas ao seu surgimento mais detalhadamente na sessão 4.4.

Em cada período vão se estabelecendo os padrões do que será ou não usado. Caldas (2004, p. 50) afirma que “nesse caso, as tendências possibilitam a ‘construção dos fluxos de orientação que determinam a moda’”, concretizando-se como redutoras de riscos.

Quando questionados sobre um possível “engessamento” criativo em decorrência dessa obrigatoriedade em seguir uma determinada tendência, percebeu-se uma convergência quanto à necessidade de haver um equilíbrio. O estilista “I” afirma que não se sente refém das tendências. Pelo contrário, para ele “elas abrem caminhos”. Dentro de uma gama de possibilidades oferecidas, ele escolhe com quais quer trabalhar, desde que esteja dentro do que acredita. Na sua visão: “é mais seguro”. “S” assevera que possíveis incompatibilidades entre sua estética e as limitações comerciais devem ser contornadas. A novidade e a vanguarda são importantes, mas deve haver um equilíbrio. “É preciso vender”, declara.

Dessa forma, o profissional passa por um processo no qual ele adapta seus valores e preferências aos do mercado. “J” afirma que existe uma espécie de “associação”. As tendências e as regras organizacionais podem ser entendidas, como já analisado antes, no sentido de se seguir uma “lógica do apropriado”. Assim, as preferências e valores individuais podem não ser os fatores primordiais de uma ação quando o indivíduo está inserido num grupo. Nessa perspectiva, os conflitos são reduzidos já que os sujeitos têm uma noção precisa de suas limitações e de suas possibilidades de ação. Ou, como na análise de Elster (1994, p. 30), essa ação seria explicada pelo balanço entre as oportunidades oferecidas e os desejos do ator, “pelo que as pessoas podem e pelo que querem fazer”.

A etapa seguinte, a análise socioeconômica, irá avaliar questões referentes a preço e segmento de mercado, público-alvo, renda *per capita*, custos de fabricação e meta de lucros. Já a fase de elaboração “é uma fase anterior à criação, onde se coletam dados sobre novas tecnologias de produtos, de produção, materiais e equipamentos que possam servir de subsídio para a etapa seguinte: geração e seleção de idéias” (Rech, 2002, p. 44).

A etapa da criação é onde o “conceito de produto” torna-se “produto físico”. Aqui são definidos os componentes que serão utilizados na elaboração do produto. Desde fios, tecidos e revistas de moda e tendências. Esse estágio se inicia com a geração de idéias para novos produtos. A viabilidade de produção da peça e o poder de compra do consumidor que se quer alcançar são analisados, servindo de parâmetro inclusive, na escolha de tecidos e acessórios das peças. Todos os entrevistados afirmaram que o valor final de cada produto, no processo decisório de escolha e definição das peças que meses mais tarde estarão à venda nas lojas, é um dado importante.

O estilista “J”, que trabalha com peças por encomenda, reforça que os dados com relação aos custos são analisados durante todas as fases da produção, na tentativa de se estabelecer uma espécie de “acordo” entre o que o cliente quer e o que está disposto a pagar. Peças mais “conceituais”, inovadoras ou mais elaboradas e caras são desenhadas e produzidas em menor número, visando diminuir o fator de risco e incerteza, com o qual se lida constantemente nessa área. O estilista “I”, por exemplo, afirma que essas peças são feitas numa escala reduzida, em pouca quantidade. Um possível custo maior, uma decisão mais arriscada fica por conta da

propensão dos donos ao risco, ou de um estilista que tenha uma reputação no mercado que lhe permita ser um *risk taker*.

Para Kotler (*apud* Rech, 2002, p. 45), um terço das idéias para novos produtos nasce da observação e de conversas com os consumidores. No entanto, tudo pode servir de inspiração nesse momento. “Os *designers* podem desenvolver coleções inteiras a partir de qualquer elemento” (Rech, 2002, p. 71).

Ainda nessa etapa, o projeto do produto é elaborado. Segundo Escorel (citada por Rech 2002) é no projeto que o *design* exprime sua linguagem. É ele que marca a diferença entre um *design* e um artesão. Etapa importante no processo de criação de um produto, “o *projeto do produto* esta inserido num processo de tomadas de decisões chamado *Desenvolvimento de Produtos* [...] transformando conceitos em produtos a partir da identificação de oportunidades de mercado, de uso e de fabricação” (Rech, 2002, p. 60). Nesse *funil de decisões*, as incertezas vão sendo eliminadas e os riscos diminuídos conforme alternativas não adequadas são descartadas (Rech, 2002). Na seqüência se dará a montagem e confecção do produto até chegar à peça piloto.

É importante salientar um ponto central na fala dos entrevistados: sua inserção na empresa e seu processo criativo podem ser discutidos sob a ótica do que se chamou nos capítulos precedentes de *path-dependency*, já que a trajetória e o histórico da empresa irão nortear, em alguma medida, as decisões futuras. No caso em questão, o conhecimento da empresa para a qual se está trabalhando, sua identidade e histórico de vendas também foram destacados pelos entrevistados e na literatura

especializada, bem como avaliações freqüentes do trabalho desenvolvido no sentido de analisar o ritmo de vendas. Na empresa de “S”, as vendedoras respondem a questionários que verificam, por exemplo, comentários que foram feitos pelas clientes a respeito das peças expostas na loja. As próprias clientes também respondem a perguntas sobre a loja e as peças, em outro questionário. “S” acredita que esta é uma forma de se estar atento a reações do cliente aos produtos e descobrir possíveis novas demandas ou mesmo fracassos.

Na fase seguinte, a difusão do produto, o *marketing* é de destacada importância. Ele possibilitaria “o fornecimento de informações para que a administração possa decidir sobre o lançamento e a comercialização do novo produto” (Kotler, *apud* Rech 2002, p. 47). Todavia, numa cadeia de produção, cada fase acrescenta valor a seguinte, e, mais que venda e propaganda essa etapa é o resultado de todas as outras, afirma.

4.3 O PAPEL DO MARKETING

A partir daqui tentaremos compreender como a pesquisa de marketing tem influenciado as decisões numa empresa de moda, já que quando o assunto são vendas, esse se torna decisivo. Segundo seus estudiosos, o *marketing* de moda implica “sensibilidade para sentir o mercado e descobrir tendências [...] que encantem os clientes. E para isso, é preciso compreender a sociologia da moda e o comportamento do consumidor” (Cobra, 1997, p. 5).

A questão fundamental aqui é descobrir até que ponto os desenhos definidos pelo marketing do produto a ser desenvolvido pelo estilista irão impactar no seu processo decisório, já que mesmo quando ele não consulta diretamente as pesquisas de marketing, o estilista está exposto a informações que passam a circular nas revistas de moda, eventos ou em conversas informais. Esse tipo de influência nem sempre é medida ou confessada. O impacto do marketing na estrutura da sua racionalidade o levaria a agir a partir de uma lógica das consequências, isto é, ele irá decidir o que fazer hoje em função dos resultados que deseja obter. No entanto, é sempre problemático tomar essas afirmações numa perspectiva realista. A questão aqui é puramente heurística, já que, como assinalou H. Simon, a racionalidade presente nesse contexto é limitada. O acesso à informação pode não ser o ideal, seja por questões de tempo, cognição e mesmo o custo elevado da informação.

Uma prática citada pela literatura especializada foi a do "teste de *marketing*", que é uma espécie de pré-lançamento dos produtos, onde são feitas consultas com consumidores. A preocupação mais uma vez, é minimizar riscos. No entanto, devido à necessidade de maior agilidade nos lançamentos e de o produto de moda ter um ciclo de vida relativamente curto, esses testes são raros. "Os industriais sofrem a pressão de um movimento circular, impiedoso e periódico, e, por isso, estão sempre inseguros" (Vincent-Ricard, 1989, p. 37). Interessante observação, contudo, foi feita por Bornancini e Petzold, para quem "uma ideia realmente nova em *design* dificilmente nasce de uma pesquisa de *marketing*" (*apud* Caldas, 2004, p. 152).

Uma boa campanha de *marketing* também é apontada como elemento fundamental. Exemplos disso podem ser encontrados nas falas de alguns dos entrevistados,

quando afirmam que o nome da marca ou do estilista deve ser conhecido e reconhecido. Isso criaria, segundo alguns, o desejo por determinada marca específica. Esse reconhecimento pode ser dar tanto de uma maneira mais convencional (com *outdoors* e propagandas mais diretas), como na identificação do público-alvo com a marca (com propagandas, mas também com o estilo, a identidade da loja) ou, no caso da alta-costura, no boca a boca, mais sutil, com comentários nos cadernos específicos em jornais e revistas. “M”, acredita que a maneira como a imagem do produto será passada para os clientes é o grande diferencial, dificilmente irá se “inventar” mais alguma coisa em termos de forma das roupas. Daí o *marketing* aparece como peça-chave, acredita. Isso inclui desde o catálogo até a decoração da loja. Tudo deve ser pensado. Apesar disso, “L” afirma que na maioria das empresas no estado não existe um departamento específico de marketing, ficando a cargo do setor de vendas a divulgação e a decisão a respeito da maneira como esta será feita.

Uma demanda com a qual os estilistas devem lidar cada vez mais é a da “persofoinicação” da moda. Se na alta-costura poderia se falar em homogeneidade no gosto, as décadas que se seguiram após sua queda deram lugar a uma “*patchwork* de estilos díspares”, na expressão do sociólogo francês Gilles Lipovetsky (2001, p. 125), para o qual, “já não há mais moda, há modas”. Há um impulso para a personificação, a individualização dos objetos. A “customização”, termo que se refere a essa nova paixão da moda por peças únicas, exclusivas e com um toque pessoal, na busca pela sensação de individualidade.

Essa busca mais recente pela individualização pode ser notada em várias áreas, desde automóveis, brinquedos, calçados e, claro, roupas. As indústrias têm linhas de produção cada vez mais segmentadas, visando atender a públicos específicos. A exemplo disso, a Nike criou um serviço na internet que permite ao cliente montar em detalhes o modelo de tênis. No site da *Barbie* as meninas escolhem todas as características da boneca, inclusive o nome, e a recebem em casa. No caso das roupas, um exemplo significativo é o da marca *Levi's*. Ao tomar conhecimento de dados que afirmavam que a taxa de obesidade entre as crianças norte-americanas estava entre as mais altas do mundo (31% das meninas e 28% dos meninos) “criaram a marca *Husky*, confeccionando peças em tamanho maior para crianças acima do peso”¹⁶.

Esses exemplos caracterizam o último nível na escala de segmentação no marketing. A pesquisa direciona-se, em princípio, a um determinado segmento social, depois a um nicho específico até chegar ao marketing individual. Leva-se em conta também, entre outras coisas, o sexo do público-alvo, classe social e a idade, pensando nas características de cada geração. A segmentação por valores não pode deixar de ser considerada. Ela será essencial principalmente quando a lógica do consumo não pode mais ser apreendida apenas por critérios socioeconômicos. “É preciso ir além das ‘razões de mercado’ e fazer apelo a outro nível de entendimento, que passa pela compreensão dos gostos, dos comportamentos e dos valores” (Caldas, 2004. p. 122).

¹⁶ JONES, Sue Jenkyn. Fashion Design: Manual do estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005. p. 74.

Essa individualização traz novos desafios a empresários e estilistas, que precisam continuar respondendo de forma criativa e engenhosa a um mercado cada vez mais segmentado. Nesse sentido, entender a lógica desse ator, na maior parte das vezes invisível, que é o criador da estética que os consumidores estão usando, torna-se fundamental no entendimento do fenômeno moda e, no nosso caso, também servirá de base para uma análise dos processos de decisão nesse tipo de empresa.

4.4 O DESIGN GANHA ESPAÇO

Ao longo da história nem sempre a figura do estilista teve grande destaque. Foi Charles-Frederic Worth que lançou a figura do estilista de *haute couture*¹⁷, com a inauguração do primeiro *Maison* de moda na Paris de 1857. É Worth quem cria o primeiro conceito de grife, costurando etiquetas por dentro das peças. Também é o inglês o primeiro a usar manequins vivas em desfiles, nos quais apresentava suas criações. Mas sua verdadeira originalidade, segundo o sociólogo francês Gilles Lipovetsky, da qual a moda atual continua herdeira, reside em que pela primeira vez, modelos inéditos, preparados com antecedência e mudados freqüentemente (é ele quem sugere uma mudança semestral em função das estações), são apresentados em salões exclusivos aos clientes e executados após a escolha em suas medidas. “O costureiro, após séculos de relegação subalterna, tornou-se um artista moderno, aquele cuja lei imperativa é a inovação” (Lipovetsky, 2001, p. 79).

¹⁷ O termo *haute couture* (alta-costura) é protegido por lei. Para uma casa ser considerada como tal, deve cumprir uma série de exigências estabelecidas pelo *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, criado no século XIX. Entre elas uma cota mínima de funcionários, duas coleções anuais com um determinado número de modelos, que devem ser exclusivos (cada peça pode ser vendida no máximo a duas clientes) e feitos a mão – a idéia é garantir um lado avesso tão bem acabado como o lado direito.

Durante os próximos cem anos, a escolha do que se ia ou não usar ficou a cargo desses profissionais. Das casas parisienses os modelos eram copiados por todo o mundo, tendo como difusores as revistas especializadas, a fotografia e o cinema, principalmente a partir do século XX. É a partir daqui, devido aos avanços tecnológicos e fatores econômicos, que se pode falar numa progressiva “democratização da moda” (Lipovetsky, 2001).

Assim, se no passado o alfaiate ou a costureira tinham pouco espaço para a criação, já que trabalhavam a partir de “moldes”, ou se as mudanças no vestuário eram lentas, a partir da segunda metade do século XVIII certa autonomia criadora vai sendo conferida ao, agora considerado, “gênio” artístico moderno (Lipovetsky, 2001). É claro que esse paralelo com as artes merece ressalvas. “Se o novo se torna uma lei comum, resta que os pintores, escritores e músicos tiveram uma liberdade de experimentação, um poder de afastar fronteiras da arte que não tem equivalente na moda” (Lipovetsky, 2001, p. 80). Dessa forma, o autor entende que as mudanças na moda, na maioria das vezes, são mais lentas e de “baixo risco” se comparadas às rupturas da arte moderna. Devem levar em conta as conveniências e gostos da época.

A partir do final da 2ª Guerra, e, principalmente na década de 50, a Alta-Costura perde gradativamente seu estatuto de vanguarda para uma produção industrial coordenada, envolvendo todas as etapas de produção de uma peça. Esse tipo de produção foi intensificado nos Estados Unidos, que desenvolveu uma tecnologia que

mais tarde seria copiada na Europa. Foi a “reviravolta” do *prêt-à-porter*, expressão traduzida do inglês *read-to-wear* para diferenciar esse novo tipo de produção:

Séries de produtos acabados, sem retoques nem transformações. Implica a necessidade de que a extensa cadeia industrial escolha e fabrique, ao longo de 18 meses, uma tendência de moda que estará à disposição dos clientes pelo curto período de uma estação (Vincent-Ricard, p. 32).

Lipovetsky (2001, p. 110) afirma que diferentemente do tipo da confecção anterior, que se caracterizava pela falta de acabamento, qualidade e mesmo fantasia, “o *prêt-à-porter* quer fundir a indústria e a moda, quer colocar a novidade, o estilo e a estética na rua”. Dessa forma, prossegue o autor, “pouco a pouco, os industriais do *prêt-à-porter* vão tomar consciência da necessidade de associar-se a estilistas, de oferecer um vestuário com um valor que some moda e estética”. O desafio agora era oferecer produtos com estilo e a assinatura de uma grife, mas com uma produção em larga escala. Descobre-se que “o feio é difícil de vender”, máxima que se aplicava a vários objetos de uso comum, como automóveis, eletrodomésticos e roupas (Vincent-Ricard, 1989). “Surgiu nesse momento um novo profissional: o estilista industrial. Ao contrário dos grandes costureiros, esse profissional não assina suas criações, mas adapta as tendências ao estilo da empresa para a qual trabalha” (Caldas, 2004. p. 56). Outra novidade, com o declínio da alta-costura¹⁸ e o conseqüente fechamento de várias casas de moda, foi o surgimento das *boutiques*, que incorporaram sofisticação e moda de vanguarda a preços mais acessíveis.

É a partir desse momento que a figura do *designer* ganha uma importância cada vez maior, tornando-se parte integrante da concepção de vários produtos. Os mesmos

¹⁸ No fim da segunda Guerra mundial, havia mais de 100 *maisons*, hoje esse número não chega a 10.

produtos, transformados pelo *design*, adquiriram uma nova fisionomia. Assim, há uma implantação gradativa de uma política de criação na indústria têxtil.

Houve uma evolução e se passou da noção de um durável neutro, sem vida e até feio, para confecção de massa, à noção de bonito-barato, que permite a toda a população vestir-se de acordo com sua própria escolha [...] usando artigos de valor estético (Vincent-Ricard, p. 32-33).

Já Gilles Lipovetsky (2001, p. 164) afirma que:

Com a incorporação sistemática da dimensão estética na elaboração dos produtos industriais, a expansão da forma moda encontra seu ponto de realização final. Estética industrial, o mundo dos objetos está inteiramente sob o julgo do estilismo e do imperativo do charme das aparências. [...] a grande indústria adotou a perspectiva da elegância e da sedução.

Dijon de Moares (*apud* Rech, 2002. p. 54) destaca que o designer, enquanto “propulsor de novas idéias, no sentido da criatividade está inserido como elemento diferenciador desse novo processo competitivo internacional [...], passa a ser um dos principais elementos diante da competição entre as nações”. Essa afirmação torna-se mais verdadeira se analisarmos que, na atualidade, a homogeneidade tecnológica e com os preços sendo cada vez mais definidos pela concorrência, o *design* pode ser o fator principal na decisão da compra pelo consumidor.

4.5 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL X RACIONALIDADE SUBJETIVA NO CONTEXTO DA MODA

O declínio da alta-costura tirou da moda parte de seu caráter “ditatorial”. Se anteriormente ficava a cargo exclusivamente dos grandes criadores ditarem o que se usaria ou não em determinada época, hoje se proclama a “democracia da moda” (Lipovetsky, 2001). Embora essa idéia seja discutível, já que essas “escolhas” são

feitas dentro de um campo delimitado, é inegável a mudança do leque de possibilidades da moda (Caldas, 2004). De toda forma, a alta-costura ainda exerce grande influência como pólo irradiador de moda e tendências, servindo de inspiração para as coleções *prêt-à-porter* no mundo todo. Na França, para tentar recuperar a imagem desgastada de certas *maisons*, jovens estilistas foram contratados. Tal estratégia, adotada a partir da segunda metade dos anos 90 procurou renovar a linguagem da alta-costura. E foi bem sucedida. Hoje, seus desfiles mais servem para promover os produtos secundários das grifes (como perfumes, bolsas), que propriamente para vender os exclusivos artigos de alta-costura. Seus estilistas extrapolam em criatividade e inventividade. Têm o poder de arriscar, quase como artistas. Para Jean-Paul Gaultier “a alta-costura não é feita para vender, mas para encantar e aprimorar a moda” (Varella, 2005).

No entanto, no dia-a-dia de milhares de empresas do setor têxtil espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, a lógica é um bem diferente. Apesar de esta ser uma indústria que tem como uma das principais características a inovação, em geral, como em outros tipos de organização, “os indivíduos preferem alternativas que representem uma continuidade dos programas em vigor a alternativas que representem mudanças” (March e Simon, 1975, p. 214). Essa propensão ao risco envolverá outros fatores, como a análise e o posicionamento que o ator em questão tomará frente a esse ambiente.

Outra questão que deve ser destacada é quanto à racionalidade utilizada pelo estilista. Esta se mostrou, na maior parte das vezes, bem mais objetiva e menos valorativa do que se supôs a princípio. A análise dos dados levantados mostra a

consciência dos limites da sua autonomia criativa em razão dos constrangimentos externos que a ele são impostos. As variáveis mais citadas foram a preocupação com vendas e rentabilidade; as políticas de construção de identidade da empresa; as preferências, rendas dos consumidores e suas elasticidades em relação aos preços. “L” afirma que as peças são pensadas para serem “bonitas, baratas e de fácil produção”. Portanto, a interpretação de suas preferências deve levar em conta uma utilização, por parte do estilista, de uma “lógica do adequado”, já que suas preferências estéticas sofrem impacto dos diferentes contextos culturais e institucionais nos quais está inserido, ou seja, deve destacar a dimensão específica e empírica de cada resultado, numa análise concreta da situação real.

A tensão entre uma racionalidade instrumental, “comercial” e uma racionalidade subjetiva, “conceitual”, que se desvincularia das tendências comerciais é uma discussão que está bastante presente entre os profissionais de moda. Nas palavras de Lipovetsky (2001, p. 80):

De direito, o modelista é um criador ‘livre’, sem limites; de fato, à frente de um empreendimento industrial e comercial, o grande costureiro vê sua autonomia criadora limitada pelos costumes do tempo, pelo estilo em voga, pela natureza particular do produto realizado – o traje – que deve agradar a estética das pessoas e não apenas satisfazer o projeto puro do criador.

Como destacado anteriormente, os custos da produção e a propensão do seu público-alvo em arcar com esses custos também são considerados. Pierre Cardin, um dos pioneiros a implantar um sistema de licenciamento, com cerca de 840 produtos em aproximadamente 100 países, pondera: “Quando uso um tecido caro, faço um vestido reto. Sou criador, mas também diretor comercial” (Queiroz, 1998, p. 48). Nessa linha, a moda distancia-se cada vez mais da arte. O estilista gaúcho

Daniel Lion é taxativo: “Moda não é arte; é indústria acima de tudo, é *business*, é negócio” (Balsemão, 2006). Outros estilistas concordam. O estilista gaúcho Márcio Lopes, que tem formação em publicidade e marketing, apesar de reconhecer a ligação da moda com a arte, afirma que moda é para ser usada.

O processo criativo da moda é diferente do processo criativo da arte. Meu trabalho na arte não é para ser consumido, para gostarem ou desgostarem. É sem nenhuma preocupação. Já na moda, eu quero que as pessoas usem e desejem. Arte se cria para a gente mesmo; é uma coisa narcisista. A moda é para os outros. Por que é feio vender? Por que *marketing* é feio? (Balsemão, 2006).

Essa nova mentalidade que procura aliar conceito e interpretação pessoal à preocupação com a venda, também aparece no discurso do gaúcho Ruy Spor, considerado um dos ícones da moda no sul do Brasil. Ruy afirma que conceito é importante, mas que não se pode “viver só dele se depois não houver ninguém que compre. Ninguém que use. Fica muito artística. A moda conceitual é muito avançada no tempo, não tem uma estrutura de apoio para ela” (Balsemão, 2006).

Com um “vanguardismo” pouco comercial, Marcelo Sommer, um dos principais estilistas brasileiros, é um exemplo dessa tensão. Segundo reportagem da Folha de São Paulo¹⁹, ao vender a empresa que leva seu nome para um grupo têxtil e assumir o cargo de diretor de criação, as criações foram sendo substituídas por peças com mais apelo comercial. Apenas 1% das roupas expostas na sua loja, em janeiro de 2006 eram criações suas. O diretor de marketing do grupo que fez a compra da marca, afirmou que seus objetivos são financeiros. Segundo os funcionários da loja o movimento de vendas tem aumentado com as mudanças. Hoje, Marcelo Sommer já se desligou totalmente da empresa.

¹⁹ LEMOS, Nina; YAHN, Camila. Coleção de Sommer não deve chegar à loja. In: Folha de São Paulo: São Paulo, 23 janeiro de 2006.

O estilista Ronaldo Fraga, outro expoente da moda brasileira, também, é defensor de criações mais conceituais. Para ele não há mais tendências. O mineiro se opõe ao tipo de moda voltada para o que é puramente comercial. Segundo ele, até por uma questão de sobrevivência, a moda brasileira deve se inspirar na cultura e identidade brasileiras, respeitando o artesanato e a memória iconográfica, por exemplo. O estilista, que causou impacto em 2002 ao apresentar as roupas de uma coleção de inverno em estruturas de metal com um sistema de roldanas que trocava os modelos por bonecos de madeira, já apresentou suas coleções num desfile de cunho social, cujas roupas foram bordadas por presidiários, e, em 2003, um outro baseado no artesanato de bonecas do Vale do Jequitinhonha, em Minas Gérias.

De toda forma, hoje afirma-se que a exigência é de um profissional polivalente. Atento ao comportamento do consumidor, com conhecimentos de engenharia, desenho industrial e marketing e com “perfeita consciência das limitações da empresa, aliada à espontaneidade da intuição criativa” (Vincent-Ricard, 1989. p. 47), que antevendo os desejos dos consumidores, possa oferecer serviços diferenciados. Segundo Vincent- Ricard (1989, p. 48), “os estilistas são como aves migratórias que aspiram ao que flutua no ar, com todos os sentidos alerta”. Por isso, a pesquisa de moda é uma constante. Não só em termos de tendências, mas de comportamento, mercado, tecnológica e até a vocação regional, além de adaptar essas informações aos parâmetros da empresa (Trepton, 2003). Todavia, a criação de novos conceitos às vezes fica prejudicada. A maioria das microempresas não tem acesso a revistas de moda, que vêm principalmente da Europa, e acabam simplesmente copiando as vitrines de grifes famosas.

Anne Anicet, estilista e artista plástica, resolveu abrir sua própria empresa e admite que “a consultoria não te dá liberdade para fazer o que tu quer [sic], por isso, busquei minha empresa, minha marca. Muitas vezes eles te pedem uma coleção e querem que tu copies uma revista” (Balsemão, 2006).

Percebe-se que existe uma *reprodução* de produtos de moda idealizados por *designers* conhecidos, e não, uma *criação* de novos conceitos. Hipoteticamente, essa situação é o resultado da necessidade gerada pela empresa de obtenção de *sucesso* comercial imediato de seus produtos, do que, propriamente de um desinteresse do *designer* de moda (Rech, 2002, p 108).

Quase todos os produtos fabricados no País são baseados em cópias. Essas cópias, de um lado, representam soluções rápidas, com pouco investimento e baixo risco. Por outro lado, geram outros problemas, porque o produto original foi projetado para um outro tipo de mercado consumidor. As instalações industriais, máquinas, equipamentos e mão-de-obra envolvidos também serão diferentes dos nossos. Entretanto, existem dois níveis de cópias: a “burra” e a inteligente. A cópia “burra” é aquela que faz simples imitação do produto. Muitas vezes, na falta de materiais e componentes originais, fazem-se substituições, em geral, de qualidade pior. Certos detalhes do produto original são eliminados na cópia, pois não se sabe por que foram colocados. [...] Existe um segundo tipo de cópia mais inteligente. Em vez de copiar a solução formal do produto, copiam-se apenas o projeto básico e os princípios de funcionamento e se fazem as adaptações necessárias para o mercado e os sistemas de produção e distribuição locais. Com o tempo, as empresas que fazem esse segundo tipo de cópia, acabam acumulando conhecimentos e experiências até que, um dia, tornam-se capazes de propor o seu próprio projeto original. [...] Isso aconteceu [...] no ramo do vestuário. Devido às diferenças climáticas, fomos obrigados a fazer adaptações das peças copiadas dos países de clima temperado e, hoje, o País do sol se tornou exportador da moda praia (IIDA, 2002 *apud* Rech, 2006, p. 140).

Preferências e identidades divergentes entre o estilista e a empresa ou do estilista e do público-alvo não são vistas como um empecilho propriamente. Com pesquisa e profissionalismo, segundo afirmam, podem ser contornadas. “M” adverte que não cria as roupas pensando nele próprio, mas na empresa e no público que quer atingir naquele momento. “K” garante que é preciso “infiltrar-se” no mundo do seu cliente, mesmo sem necessariamente identificar-se com ele.

Nos relatos dos profissionais observa-se que a história de suas carreiras vão se correlacionar com o número e a intensidade de conflitos com os empresários de

moda. A construção e o aumento progressivo de recursos como reputação, segurança financeira e autoconfiança se instaura um ponto de equilíbrio entre eles que vai minimizar os possíveis conflitos. A idéia de poder como fato relacional, discutida anteriormente, está claramente presente no campo entre os atores citados, incluindo nosso estilista. Friedberg (1993, p. 253) afirma que na ação organizada:

“Os atores são fundamentalmente desiguais perante as incertezas pertinentes que condicionam a solução de um problema. E dominarão aqueles actores que, por razões a analisar caso a caso, foram capazes de impor uma certa definição dos problemas a resolver (e portanto incertezas pertinentes) e de afirmar seu domínio, nem que seja parcial, sobre essas incertezas”.

“L” acredita que “depois que se conquista um nome no mercado, esses conflitos são mais difíceis”. Em todos os casos, no entanto, afirmam que a palavra final é do empresário, mas, o estilista tenta chegar a um consenso. No caso de “J”, que trabalha com roupas mais exclusivas, a palavra final é do cliente. Para “S”, que divide sociedade da empresa junto com sua irmã, que cuida da parte administrativa, “minha irmã é 100% razão, eu sou o contrário, 100% emoção. Por isso acaba havendo um equilíbrio”.

Outra possível relação conflituosa é entre o estilista, e outros setores da empresa, como vendas ou o de confecção. Uma negociação constante será requerida, pois o sucesso do nosso ator depende em muito do bom funcionamento desses outros setores. Na conversa com “L” foi onde mais apareceram exemplos dessa dependência mútua e necessidade constante de negociação. “A equipe deve trabalhar a seu favor”. Ainda sim, nesse campo em função de o objeto da moda no mundo contemporâneo ter como constrangimento fundamental as preferências efêmeras e de difícil previsão dos consumidores, o problema da ambigüidade da situação entre inovador e conservador, conflitos entre identidades estéticas e

demandas em oposição à preferência do mesmo geram um ambiente de constante incerteza e de potencial conflito.

O tempo médio de permanência numa empresa é de três a cinco anos, segundo “L”. Na sua experiência, afirma que “logo que você entra, todos te dão ouvidos”. Com o passar do tempo, questões salariais e de relacionamento passariam a serem levadas em consideração numa decisão de possível mudança para outra empresa. Como já discutimos aqui, a motivação em continuar fazendo parte da empresa ou mesmo em produzir pode estar relacionada à afirmação de identidade, capacidade de influenciar o processo decisório, autonomia de decisão, reconhecimento, valor em termos de dinheiro e status. O que pode ser notado claramente aqui. Outro exemplo é o da estilista “K”, que na época que nos concedeu as entrevistas, decidiu se afastar do quadro da empresa para a qual trabalha, principalmente porque essa já não corresponderia mais as suas expectativas financeiras. Como já foi discutido anteriormente, no entanto, a decisão em deixar a empresa depende de vários fatores e se o seu percebido valor nesses termos pode ser apontado como fator preponderante, não é o único. Também pode ter entrado na conta, por exemplo, uma percebida facilidade de outras oportunidades fora da organização, visto que este é um campo em expansão no estado.

Dos estilistas entrevistados, os que apresentam suas coleções em desfiles garantem que há uma maior liberdade nesse processo do que quando estão produzindo com foco exclusivo nas vendas da empresa. Daí a afirmação de que o que é apresentado num desfile, não é necessariamente o que estará à disposição nas lojas. No entanto, apesar de uma declarada maior “liberdade” fica evidente que esse processo não

pode deixar de considerar a possibilidade de venda. Para “I”, que costuma apresentar coleções na Casa de Criadores, um importante evento de moda em São Paulo, é a oportunidade de chamar atenção da mídia, que segundo ele, gosta do que é excêntrico. O desfile seria, segundo ele, um protótipo do que estaria na loja, mas nesse momento com uma preocupação maior com conceito. No caso de “J”, ao contrário, preferências, tendências e potencial de venda são pensados também quando está criando para um desfile.

Em alguns casos os estilistas mesmo trabalhando para uma ou mais empresas mantêm uma coleção própria. Aqui também haveria uma liberdade criativa maior. “K”, que desenvolve coleção para a empresa na qual trabalha e paralelamente outra, que leva seu nome, argumenta que essa seria uma possibilidade de “extravasar”. Todavia, em outra fala “K” admite que suas camisas são feitas de uma cor única, “para ter preço mesmo”. Ou seja, a preocupação com o público está sempre presente. “L” é categórica: “achar que se vai fazer o que quiser é ingenuidade”. Assim, se de um lado temos a força de uma proclamada e desejada liberdade de criação, por outro, há uma natureza industrial e financeira que objetiva o aumento das vendas e a manutenção do mercado consumidor (Rech, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Uma incursão a sociologia econômica

Embora o objetivo dessa pesquisa não tenha sido, *a priori*, fazer um debate no campo da Sociologia Econômica, percebeu-se ao longo do seu desenvolvimento que temas próprios dessa área estiveram permeando as discussões ora em pauta, fazendo-se necessária, portanto, uma breve incursão ao tema.

De acordo com Richard Swedberg, a Sociologia Econômica é definida por Max Weber como o estudo “tanto do setor econômico na sociedade (‘fenômenos econômicos’) como a maneira pela qual esse fenômeno influencia o resto da sociedade (‘fenômenos econômicos condicionados’) e o modo pelo qual o restante da sociedade os influencia (‘fenômenos econômicos relevantes’)” (Swedberg, 2004, p. 7). Portanto, para os sociólogos econômicos a idéia de que um *homo economicus* exista é falsa, já que todos os fenômenos econômicos seriam fenômenos sociais por sua natureza.

O autor faz um resgate do desenvolvimento das discussões da Sociologia Econômica, onde chama atenção para a necessidade de um retorno à teoria da ação, já apresentada aqui anteriormente, destacando o papel dos interesses na vida econômica. Esse enfoque, porém, diferiria daquele do auto-interesse econômico defendido pelos economistas. Essa análise, segundo o autor deve “se basear em diferentes tipos de interesse [...], como os interesses ideais, os interesses materiais, entre outros. Vale lembrar, os interesses são sempre socialmente construídos e

podem apenas se concretizar tipicamente por meio de relações sociais” (Swedberg, 2004, p. 26-27). E continua, citando Weber:

São interesses materiais e ideais, e não idéias, que governam diretamente a conduta dos homens. Não obstante, com certa frequência as ‘imagens de mundo’ criadas por ‘idéias’ têm, como chicotadas, determinado as sendas pelas quais a ação foi sendo empurrada pela dinâmica do interesse. (Weber, 1946, *apud* Swedberg, 2004, p. 27).

Richard Swedberg (2004) destaca ainda a relevância de Weber e sua Sociologia Econômica, que segundo esse autor foi “esquecida” pelo *mainstream* da análise sociológica. No mesmo texto faz uma leitura dos principais autores presentes na área, destacando a relevância que conceitos como o de *embeddedness* (Mark Granovetter) e *habitus* (Pierre Bourdieu) têm nesse campo.

Granovetter, ora já discutido aqui, é visto como o “sociólogo da economia por excelência” devido a grande influência de seus trabalhos, onde, além da argumentação sobre o conceito de *embeddedness* também defendeu a análise em redes, que atualmente vem ganhando mais espaço nesse campo de estudo. Quanto à teoria do “enraizamento”, contudo, o autor aponta para a demasiada dependência dessa discussão em que, na sua opinião, se reflete na Sociologia Econômica. A questão entre estrutura e sujeito não é resolvida, já que demarcaria uma divisão profunda “entre o que é econômico e o que é social”. Além da “dificuldade com que se defronta a Teoria do enraizamento, de lidar com a cultura, com as instituições, com macrofenômenos e com a política – os quais tomados em conjunto, constituem uma parte considerável da economia” (Swedberg, 2004, p. 25).

Já Bourdieu, segundo o autor, teria uma abordagem muito mais estrutural e realista. Swedberg (2004) ressalta principalmente a noção *habitus* e a ênfase de Bourdieu na

discussão a respeito do interesse. O conceito de *habitus* é definido por Bourdieu²⁰

como:

Sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente "reguladas" e "regulares" sem o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu fim sem supor a intenção consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um regente.

Para Boudon²¹, um dos principais críticos de Bourdieu, esse tipo de discussão traz a tona uma visão hipersocializada do indivíduo, explicando sua ação como sendo quase que exclusivamente uma execução da sociedade internalizada que acabaria por manter o poder da classe dominante. Como Weber, Boudon acredita que a compreensão de um processo social passa pela análise das razões, sentidos, motivos que expliquem as ações envolvidas nesse processo. A ação é explicada em termos de sua racionalidade, e esta, como já se discutiu nesse texto, é limitada.

No campo da sociologia das organizações, a reflexão a respeito do comportamento do indivíduo no ambiente institucional – e este ambiente sendo entendido como mais um contexto de ação entre outros - se insere numa tradição que salienta um tipo de discussão onde os *a priori*s e as premissas têm que ser constantemente reconstruídos em função da tensão entre liberdade e constrangimento em que os atores estão situados. Essa questão está fortemente presente na teoria de Simon, March, Crozier, Friedberg e Elster. Aqui tratamos do comportamento do estilista dentro da organização, salientando a permanência de uma lógica da situação, levando em conta seus quadros identitários e cognitivos, o impacto de uma

²⁰ BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma teoria da prática. In: ORTIZ, Renato (org.). **Pierre Bourdieu: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983, p. 60-61.

²¹ BOUDON, Raymond. **A ideologia**. São Paulo: Ática. 1989. p. 205.

seqüência de eventos, comportamentos adaptativos, constrangimentos exógenos e outros processos institucionais e comportamentais interativos, nos quais está inserido. Friedberg (1993, p. 300) destaca como prioridade “à descoberta do terreno e da sua estruturação sempre particular e contingente, e ao desenvolvimento de modelos descritivos e interpretativos que se ajustam ao terreno, as suas particularidades e contingências”.

Um estereótipo comum da imagem do estilista é de um indivíduo preso as suas vocações estéticas e a uma racionalidade ligada a valores onde suas ações ignorariam os constrangimentos do mundo externo. A gênese dessa representação social estaria ligada, talvez, a imagem de grandes costureiros de grifes famosas da Europa, e da cobertura midiática dos desfiles performáticos, onde haveria uma declarada maior liberdade de criação por parte do estilista. Esse processo seria o responsável pela representação social do estilista como um artista de “vanguarda”, às vezes mais que o profissional inserido nos constrangimentos de estruturas institucionais organizacionais, e de preferências de consumidores. O ambiente, o local e a dimensão performática dos desfiles são cenários propícios para a construção de um personagem que, no entanto, não resiste à realidade. Como procuramos demonstrar ao longo desse texto e, principalmente, no último capítulo, a racionalidade do estilista, na maior parte das vezes, se mostrou bem mais objetiva e menos valorativa do que se supôs a princípio.

Pelas falas dos atores pesquisados, podemos afirmar que haja um conflito entre as preferências do estilista e aquelas dos outros atores que estariam envolvidos no processo decisório de criação de uma coleção, já que na argumentação

desenvolvida pelos mesmos fica clara a vontade de afirmar sua identidade e preferência estética, que, todavia, aceita ser negociada, havendo a possibilidade de avanços ou recuos. Essa negociação é uma das principais questões a serem avaliadas no processo decisório no qual está envolvido, podendo ser explícita ou tácita. As características do produto, da empresa e de seu consumidor são em grande parte responsáveis por todos esses quadros em que o estudo sobre o estilista deve se referir.

Logo, a conclusão básica é que o estilista, apesar da aparente superficialidade do seu produto, está sujeito a todos aqueles constrangimentos citados e pauta sua ação utilizando uma racionalidade satisfatória e adaptativa, nem sempre consistente com suas preferências estéticas mais fundamentais. Portanto, não só não podemos estabelecer que tudo seja em função de uma identidade “x”, como também não podemos pensar num sujeito totalmente dominado por preferências exógenas. Ele tem uma margem de autonomia elástica, inserida dentro de uma estratégia de diferenciação mercadológica da empresa num mercado altamente competitivo. É claro que se tivéssemos condições de aumentar o número de empresas e estilistas a ser investigados, assim como de estratificá-los segundo o tamanho da empresa, posição no mercado, público-alvo, etc, poderíamos precisar melhor possíveis tendências de comportamento e estratégias que dotassem os diferentes atores com recursos diferenciados que iriam influenciar suas condutas no jogo decisório das decisões do planejamento de uma coleção.

Alguns pontos teóricos que estão presentes nesse texto e que poderão ser assunto de pesquisas futuras são questões a respeito da formação de preferências (no qual James March desenvolve discussão fundamental); a importância das estruturas

institucionais no comportamento dos indivíduos, dentro do Neo-institucionalismo; processos decisórios concretos dentro de ordens locais na linha da teoria da ação desenvolvida por Friedberg; a desigualdade de recursos de poder e negociação de preferências (Crozier e Scott).

REFERÊNCIAS

ABRAVEST. **Setor vestuário** [on line]. Disponível em: <<http://www.abraviest.org.br>> Acesso em: 21 de agosto de 2006.

ABREU, Rangel de Paiva. **O complexo da moda na cidade do Rio de Janeiro**. Série de Estudos em Ciências Sociais, n. 8 Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia - Instituto de Filosofia e Ciências Sociais - UFRJ. 1995, p. 31. Disponível em: <https://www.ifcs.ufrj.br/~ppgsa/publicacoes/programa_publicacoes_estudosciencias_sociais8.html> Acesso em: 22 de agosto de 2006.

ANDRADE, Maria Eugenia Albino. A informação e o campo das micro e pequenas indústrias da moda em Minas Gerais: a entrada no campo da indústria da moda. **Perspectivas em Ciência da Informação**. V.7, p. 39-48, jan./jun. 2002. Disponível em <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=370>> Acesso em: 22 de agosto de 2006.

BALSEMÃO, Rafael. Cabeças na moda: deixando de lado a futilidade e a mesmice de outros tempos, jovens artistas e estilistas utilizam a moda como forma de expressão sem esquecer do mercado. **Mood** [revista eletrônica]. Disponível em <www.mood.com.br/3a01/moda.asp> Acesso em: 01 de maio de 2006.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BOUDON, Raymond. Ação. In: _____. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992. p. 27-63.

_____. Ação. In: _____. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 2000. p. 1-14.

_____. Max Weber. In: _____. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 2000. p. 615 - 621.

_____. RACIONALIDADE. In: _____. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 2000. p. 455 - 462.

CALDAS, Dário. **Observatório de sinais**: Teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

CALDAS, Miguel P. WOOD, Thomas Jr. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 37, n. 1, 1997. p. 6-17.

CEZARINO, Luciana O; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas**: características estruturais e gerenciais. 2006. Disponível em: http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequenasempresas.pdf Acesso em: 01 de novembro de 2007.

CHAZEL, François. Poder. In: **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992. p. 213-245.

COBRA, Marcos. Algumas reflexões acerca do marketing da moda. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, 1997, vol. 4, n. 4, p. 2-5.

COHEN, Michel D., MARCH, James G, OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, 1972, p. 1-25.

COLEMAN, James. The demand for effective norms. In: _____. **Foundations of social theory**. Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1990.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

_____; FRIEDBERG, Erhard. Teoria y práctica del procedimiento científico. In: **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva**. Alianza Editorial Mexicana, 1990. p. 367-390.

CUNHA, Miguel Pina e. Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter *anti-management*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.4, p. 21-28, out./dez. 1999.

CYERT, Richard M., MARCH, James G. “The behavioral Science – Economics Amalgam” In **New perspectives in organization research**, Leair H (ed), New York, John Wiley, 1964, p. 289-299.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo – USP, vol. 45, n.2, p. 74-89, abril/junho, 2005.

ETZIONI, Amitai. A teoria clássica. In: **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973. p. 36-53.

FRAGA, Ronaldo. Entrevista com Ronaldo Fraga. **Cena eletrônica**. Disponível em: < www.cenaeletronica.com/colunistas/marilia/marilia15.htm> Acesso em: 01 maio 2006. Entrevista concedida a Marília Fiex.

FRIEDBERG, Erhard. Organização. In: BOUDON, Raymond. **Tratado de sociologia**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1992. p. 375-412.

_____. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada**. Lisboa, Instituto Piaget, 1993.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and Social Structure: The problem of Embeddedness. In: GRANOVETTER, M. **Getting a job**, 2º edition, M. Granovetter, Chicago: The University of Chicago Press, 1985. p. 211-240.

JARDIM, Lauro. **O Brasil na festa chinesa**: brechas na muralha. *Veja on line*. São Paulo, 09 de agosto de 2006. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/090806/sumario.html> > Acesso em: 10 de julho de 2007.

LEMOS, Nina; YAHN, Camila. Coleção de Sommer não deve chegar à loja. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 23 janeiro de 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u57081.shtml>> Acesso em: 01 maio 2006.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MARCH, James G. SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV. 1975.

MARCH, James. **A Primer on decision making**: how decisions happen. New York: The free press. 1994.

MARCH, James G., OLSEN, J. **Democratic Governance**. New York: The Free Press, 1995. Cap. 2, p. 27-49. Perspective on governance.

MEYER, John W., ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: **New perspectives in organization research**, Leair H (ed), New York, John Wiley, p. 340-362.

MUSSELIN, Christine. Organized anarchies: a reconsideration of research strategies, In: Warglien, M. et Masuch, M.: **The Logic of Organizational Disorder**. Berlin, New-York: De Gruyter. 1996. p. 55-72.

PATTON, Michel Quinn. An introduction to qualitative methods. In: _____. **How to use qualitative methods in evaluation**. 3th ed. California: Sage; 1989. p. 7-22.

PERROW, Charles. **Complex organizations**: a critical essay. New York: Random House 3rd. 1993.

PFEFFER, Jeffrey. "The micropolitics of organizations". In: MEYER, M. et al. (Eds) **Environments and Organizations**. London: Jossey-Bass Publishers, 1978. p. 29-50.

PORTO, Élvio Correa; FERREIA, Fernando Coelho Martins. **Perspectivas da cadeia têxtil no compasso da moda**. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/area/Pasta.asp?nCodAreaConteudo=23&nCodPastaPai=705>> Acesso em: 22 de agosto de 2006.

PRATES, Antonio Augusto P. Organização e instituição no velho e no novo institucionalismo. In: RODRIGUES E MIGUEL (eds). **Novas perspectivas na Administração de Empresas**. Ed. Iglu, 2000.

_____. Burocratização e controle organizacional: o contexto da grande empresa industrial. Notas preliminares. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 112-128, abr/ jun.1981.

QUEIROZ, Fernanda. **Coleção o mundo da moda**. Vol.1. Os estilistas: Worth, Poiret, Vionnet, Shiaparelli, Mc. Cardell, Dior, Cardin. São Paulo: SENAI CETVEST, 1998.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda**: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. Florianópolis, 301 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2006. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14017.pdf>> Acesso em: 01 nov 2007.

_____. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SEBRAE. **Vestuário**. Disponível em: <www.sebraees.com.br> Acesso em: 22 de agosto de 2006.

SEBRAE-MT. Projeto “SAINDO A CAMPO” – **Estudo de Atividade Econômica Lojas de Roupas Femininas de Cuiabá**. Mato Grosso: 2003 <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/programaseprojetos/informacoesempresariais/estudosatividades/estudo_cuiaba.pdf> Acesso em 10 de julho de 2007.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo social: revista de sociologia da USP**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 7-34. nov de 2004.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

_____. A racionalidade do processo decisório em empresas. **Revista Brasileira de Economia**: Rio de Janeiro. v. 38, nº 1, 1984. p. 111-142.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da Teoria administrativa. Pernambuco: McGraw - Hill do Brasil, 1976. Cap. 2, 3 e 10, p. 30-55/159-171.

TREPTON, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. Brusque: Empório do livro, 2003.

VALOR ANÁLISE SETORIAL. **Indústria têxtil e de vestuários**: introdução. 2007. Disponível em: < <http://setorial.valor.com.br/> > Acesso: 01 nov 2007.

VARELLA, Flávia. **Vitrine global da fantasia**: alta-costura é risco e fantasia. Veja *on line*: edição especial moda e estilo. São Paulo, maio de 2005. Disponível em: < http://veja.abril.com.br/especiais/estilo_2005/p_040.html > Acesso em: 10 de julho de 2007.

VINCENT, Françoise-Ricard. **As espirais da moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WEBER, Max. Sobre algumas categorias da sociologia compreensiva. In _____. **Metodologia das Ciências Sociais**. vol. 2. Campinas: Cortez. 1992.

WEICK, Karl E. *Educational organizations as loosely coupled systems*. **Administrative Science Quarterly**. n. 17, vol.21, 1976, p.1-25.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. 2005. p. 18-38/ 106-170.