



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# HABILIDADES SOCIAIS E MOBILIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL NO TERRITÓRIO DA SERRA CATARINENSE

## Social Skills and Mobilization for the Rural Development in the territory of Santa Catarina Mountain Range

### RESUMO

Este artigo tem como finalidade compreender as habilidades sociais que têm sido utilizadas para promover a coordenação e mobilizar acordos em torno de projetos coletivos entre os representantes das entidades pertencentes ao Colegiado de Desenvolvimento Territorial (Codeter) da Serra Catarinense - órgão paritário de planejamento e articulação de iniciativas para o Desenvolvimento Territorial Sustentável. Para realização do artigo foi empregada uma estratégia de investigação de estudo de caso que combinou a utilização de diversas técnicas qualitativas de coleta de dados para orientar a interpretação dos resultados. A teoria das habilidades sociais de Fligstein (2009) foi empregada para identificar e compreender as táticas que os “empreendedores institucionais” utilizaram para mobilizar e mediar os conflitos entre os múltiplos grupos sociais no planejamento do desenvolvimento rural do território. Como resultados da pesquisa, foram identificados representantes de entidades da sociedade civil e governo, com características de empreendedores institucionais, os quais fizeram uso de diversas táticas e habilidades relacionadas, a exemplo: do direcionamento de discussões e definição de agenda; da gestão dos conflitos; da mobilização dos participantes; da negociação e da persuasão, e a promoção de credibilidade no processo. Como conclusão do caso, percebe-se que os objetivos, identidades e projetos, construídos coletivamente no âmbito do Codeter da Serra Catarinense, foram facilitados por existirem empreendedores institucionais dotados de habilidades sociais capazes de fomentar acordos e coalizões políticas entre grupos sociais distintos do território.

Alexandre Coimbra Ribeiro  
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)  
alexandreriibeiro81@gmail.com

Carolina Andion  
Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)  
andion.esag@gmail.com

Recebido em 20/09/2013. Aprovado em 21/02/2014.  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador científico: Fernando Guilherme Tenório

### ABSTRACT

This article aims to understand the social skills which have been used to promote the coordination and mobilization of agreements among the members of College of Territorial Development (Codeter) in Santa Catarina Mountain Range. Codeter is a joint body which promotes the planning and articulation for sustainable territorial development initiatives. For this article, we employed a case study strategy which combined the use of various data collecting qualitative theories in order to orient result interpretation. The social skills theory elaborated by Fligstein (2009) was employed in order to identify and understand the tactics that institutional entrepreneurs use to coordinate and mediate conflict between multiple social groups. As a result, we identified representatives of civil society and government organizations with institutional entrepreneur characteristics, which use various related tactics and skills, such as: directing discussions and agenda setting; conflict management; mobilization of participants; negotiation and persuasion, promoting credibility in the process. As conclusion, we understand that the objectives, identities and collective projects constructed in Codeter of of Santa Catarina Mountain Range were facilitated by the existence of institutional entrepreneurs endowed with social skills capable of encouraging agreements and political coalitions between distinct social groups in the territory.

**Palavras-chave:** Empreendedor Institucional. Habilidade Social. Desenvolvimento Territorial Sustentável.

**Keywords:** Institutional Entrepreneur; Social Skill; Sustainable Territorial Development

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou por mudanças estruturais e sociopolíticas que transformaram profundamente a relação entre o Estado e a sociedade civil. Com a redemocratização do país, a promulgação de uma nova Constituição Federal, além da reforma administrativa promovida no governo de Fernando Henrique Cardoso, a década de noventa é marcada por um processo de

reestruturação do aparelho do Estado no Brasil. Dentre as principais modificações podem-se citar: descentralização parcial do poder da União e consequente valorização dos governos estaduais e municipais; municipalização de alguns serviços públicos; aumento da participação da sociedade civil na esfera pública; surgimento de novos instrumentos de fomento às parcerias entre governos, empresas privadas e organizações da sociedade civil na formulação e execução de projetos e outras iniciativas de

interesse público; e a inserção de temas até então pouco relevantes na agenda política, a exemplo da diminuição das desigualdades sociais e da preservação ambiental.

Todas essas mudanças tiveram reflexos no meio rural, levando a um questionamento ao modelo tradicional de desenvolvimento focado, essencialmente, na modernização dos processos agrícolas, na monocultura e na produtividade em larga escala para exportação. A inserção das noções de sustentabilidade e de território no debate sobre a nova ruralidade recoloca a necessidade urgente de construção de novas alternativas para o desenvolvimento das zonas rurais (SACHS, 2001). Como destacam Ferreira e Zanoni (1998), antes a prioridade era levar ao campo as inovações tecnológicas e outras subjacentes à vida moderna. Agora, a questão é muito mais a de promover um novo tipo de desenvolvimento e, neste ponto, os papéis do mundo rural e da agricultura familiar devem ser necessariamente levados em conta.

O debate atual traz à tona a necessidade de “redescobrir o rural”, concebendo novos estilos de desenvolvimento, que considerem as suas especificidades (ABRAMOVAY, 1998, 2010; SABOURIN, 2002; SACHS, 2001; SCHNEIDER, 2003; VEIGA, 2002). É neste contexto que emerge a noção de Desenvolvimento Territorial Sustentável (DTS), articulado e planejado de forma participativa e intermunicipal e orientado pela busca da equidade social, da preservação ambiental, da eficiência econômica e da democracia política (JEAN, 2010; VIEIRA et al., 2010). Esta perspectiva busca focar as potencialidades do Brasil rural que foram, em geral, desconsideradas pelos modelos tradicionais de desenvolvimento.

A adoção das perspectivas da territorialidade e da sustentabilidade na agenda das políticas públicas rurais exige que sejam adquiridas novas habilidades, competências e atitudes pelos gestores públicos, especialmente na condução de espaços institucionais que oportunizem a interação, o diálogo e o compartilhamento de decisão e responsabilidades entre representantes de entidades públicas e privadas. A condução desses espaços democráticos de planejamento e gestão sustentável do território requer a existência do que Fligstein (2009) denomina de empreendedores institucionais. Estes empreendedores, segundo o autor, são indivíduos dotados de habilidades sociais que os tornam capazes de mobilizar acordos e coalizões entre atores ou grupos sociais distintos. Portanto, o desenvolvimento de habilidades sociais que consigam mobilizar a cooperação, na identificação e busca de respostas aos problemas públicos pelos diversos grupos

sociais de um território, passa a ser uma questão estratégica a ser considerada na gestão de políticas de DTS.

Diante desta problemática, o propósito do presente artigo consiste em compreender as habilidades sociais que os “empreendedores institucionais” (FLIGSTEIN, 2009) têm utilizado para promover comportamentos cooperativos na construção de objetivos, identidades e projetos coletivos que representem a diversidade de interesses das comunidades pertencentes ao Território da Serra Catarinense<sup>1</sup>. Particularmente, pretendemos identificar os empreendedores institucionais envolvidos na gestão e coordenação do Colegiado de Desenvolvimento Territorial (Codeter) da Serra Catarinense e compreender se eles utilizam alguma habilidade social (tática ou habilidade comunicativa), para articular acordos e coalizões políticas no planejamento e gestão do desenvolvimento rural da Serra Catarinense para difundir ideias que sejam aceitas e apoiadas pela maioria dos participantes, bem como para organizar e reorganizar os interesses de múltiplos grupos na tentativa de encontrar respostas para os problemas públicos do território.

O Codeter é um órgão paritário de deliberação colegiada, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que está sendo implantado nos diversos territórios catarinenses. Ele caracteriza-se por ser um espaço representativo e participativo para discussão e deliberação de propostas que atendam às demandas dos agricultores familiares, dos pescadores artesanais, dos assentados da reforma agrária e dos quilombolas dos municípios.

O Codeter - formado por representantes do poder público e da sociedade civil, inclusive fora do universo agrícola - oferece suporte político, organizacional e técnico a um dado território, buscando promover a interlocução dos diversos atores sociais com as instâncias dos poderes públicos e a integração das ações territoriais às políticas públicas federais, estaduais e municipais. Também é sua atribuição promover a sensibilização, o comprometimento, a articulação e a coordenação dos atores sociais do território, com vistas à construção coletiva do Plano Territorial de

<sup>1</sup>O território da Serra Catarinense abrange um universo de 18 municípios, englobando as microrregiões de Lages e São Joaquim, listados por ordem alfabética a seguir: Anita Garibaldi, Bocaina do Sul, Bom Jardim da Serra, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Capão Alto, Cerro Negro, Correia Pinto, Lages, Otacílio Costa, Paineira, Palmeira, Ponte Alta, Rio Rufino, São Joaquim, São José do Cerrito, Urubici e Urupema. O Território abrange uma área total de 16.085 Km<sup>2</sup>, representando, aproximadamente, 17% da superfície do estado de Santa Catarina (CODETER SERRA CATARINENSE, 2011).

Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS). Embasados no PTDRS, são elaborados, implementados, monitorados e avaliados os projetos territoriais de desenvolvimento rural (CODETER SERRA CATARINENSE, 2007).

Para atingir seus objetivos, este artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Com o propósito de situar metodologicamente este trabalho, inicia-se fazendo referência ao método de pesquisa, à estratégia de investigação e às técnicas de coleta e análise de dados utilizadas. Na segunda parte, é realizada uma discussão sobre o referencial teórico utilizado, tendo como eixo central a teoria das habilidades sociais de Neil Fligstein, pertencente ao arcabouço da sociologia econômica. Na terceira parte, apresentam-se os resultados obtidos, com base na pesquisa de campo realizada junto ao Codeter da Serra Catarinense, no intuito de evidenciar as táticas, habilidades comunicativas e instrumentos que os empreendedores institucionais se utilizaram para promover a cooperação. E, por fim, na conclusão, é realizada uma análise dos principais resultados apresentados e são feitas considerações finais sobre o caso, de modo a subsidiar novos estudos.

## 2 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para realização deste artigo, empregou-se uma estratégia de investigação de estudo de caso descritivo e interpretativo, utilizando-se métodos de coleta e análise de dados qualitativos. De acordo com Yin (2010), na investigação do estudo de caso pretende-se estudar densamente eventos, comportamentos, ações ou situações atuais em seu ambiente natural, sem desconsiderar a sua interligação com as diversas variáveis externas que estão envolvidas no contexto que cerca o fenômeno analisado.

Diferentemente do que comumente se imagina, o estudo de caso pode fornecer base para generalização científica. A questão “Como você pode generalizar considerando um único caso?” é uma dúvida recorrente. Realmente, o estudo de caso não permite replicar os mesmos fenômenos, sob condições diferentes como, por exemplo, é feito no método quantitativo de levantamento (tipo *survey*). Porém, os resultados gerados por um estudo de caso podem ser utilizados para expandir e generalizar teorias, por meio de generalização analítica (YIN, 2010). Neste sentido, o caso é tomado como um “experimento” que tornará possível colocar à prova uma teoria previamente desenvolvida.

Para tanto, no presente estudo de caso, buscou-se realizar uma investigação ampla do fenômeno, por meio

de trabalho de campo, envolvendo a coleta e análise de informações, situações, ações e comportamentos, no intuito de interpretar e teorizar os fenômenos sociais analisados. O trabalho de campo durou, aproximadamente 15 meses, sendo realizado de janeiro de 2011 a abril de 2012. A unidade de análise da pesquisa foi o Núcleo Gestor do Codeter da Serra Catarinense, composto, de forma paritária, por 26 membros efetivos e 26 suplentes da sociedade civil e governo. Além destes, fizeram parte do público alvo da pesquisa: (i) o articulador territorial, contratado pela entidade da sociedade civil executora do contrato com o MDA, responsável por assessorar metodológica, técnica e operacionalmente o Codeter; e (ii) o articulador estadual, disponibilizado pelo MDA como consultor do território, para organizar as ações do Codeter em âmbito territorial e estadual.

Visando ao alcance dos objetivos propostos, elaborou-se uma estratégia metodológica que privilegiou a triangulação (YIN, 2010), ou seja, a combinação de várias técnicas de coleta de dados, para embasamento da análise dos resultados da pesquisa, envolvendo a observação direta das reuniões e eventos do Codeter, a pesquisa documental de fontes primárias e secundárias e a aplicação de entrevistas e questionários com os principais atores que participaram da implantação e consolidação do território rural da Serra Catarinense.

A pesquisa documental foi feita baseando-se em documentos institucionais de políticas e programas do MDA e SDT, bem como de atas de reunião, listas de presença, relatórios de consultoria e de oficinas territoriais, regimento interno, PTDRS e outros estudos propositivos e projetos elaborados pelo Codeter da Serra Catarinense. Alguns trabalhos científicos, relacionados com o tema, também, foram considerados, no intuito de analisar diferentes interpretações sobre o processo de gestão dos Codeter em outros estados e municípios.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os empreendedores institucionais identificados no Núcleo Gestor do CODETER da Serra Catarinense e com algumas pessoas-chave selecionadas. As entrevistas ocorreram durante os meses de setembro a dezembro de 2011. Foram entrevistados 13 atores estratégicos, destes, sete atuavam diretamente no Núcleo Gestor do Codeter. O restante dos entrevistados estavam relacionados ao contexto institucional em que o colegiado está inserido.

No intuito de acrescentar mais informações aos dados coletados nas entrevistas individuais, aplicou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas para os membros do Núcleo Gestor. Os questionários foram

entregues para os representantes presentes nas reuniões do Colegiado nos meses de novembro e dezembro de 2011 e enviados, por meio digital, para todos os membros titulares e suplentes do Núcleo Gestor. De um universo de 52 representantes, 19 responderam ao questionário. Destes, dez eram representantes do governo e nove da sociedade civil.

A observação direta foi utilizada com a intenção de compreender situações e fenômenos que não são passíveis de se evidenciar por meio das entrevistas, questionários e pesquisas documentais. A observação direta ocorreu nas reuniões do Núcleo Gestor e na Plenária Territorial do Codeter da Serra Catarinense, durante os meses de março a dezembro de 2011.

As informações obtidas, por meio de cada instrumento de coleta, foram organizadas em um banco de dados específico e preparadas para auxiliar a elaboração do relatório final da pesquisa. Os principais documentos foram digitalizados e separados por temas de interesse; as entrevistas foram estruturadas com perguntas orientadoras para cada tipo de público entrevistado para serem gravadas e transcritas; os questionários foram tabulados e organizados, estatisticamente, em um único documento; e as observações de campo foram gravadas e digitadas em um relatório detalhado, descrevendo todas as atividades e discussões realizadas em cada dia de reunião e sintetizadas em um protocolo de observação com as principais notas descritivas e reflexivas acerca do observado. Depois de organizados os dados, buscou-se obter um significado global das informações obtidas em cada fonte de evidência coletada. Em seguida, iniciou-se uma análise detalhada com um processo de codificação dos dados coletados, para segmentar os principais parágrafos, sentenças ou diálogos em categorias de análise.

Para auxiliar na credibilidade e precisão da análise, foi realizada, por outras pessoas não envolvidas diretamente na pesquisa, a revisão de possíveis erros cometidos nas transcrições das entrevistas e reuniões e a verificação do processo de codificação para certificar a não ocorrência de desvios de significados durante a segmentação do texto em categorias de análise. Todas as informações transcritas, organizadas e agrupadas por temas e categorias serviram para a descrição do caso e interpretação das conclusões da pesquisa.

Para garantir a validade qualitativa da pesquisa, ou seja, que as conclusões aferidas são precisas do ponto de vista do pesquisador, do participante ou do leitor do relato (CRESWELL; MILLER, 2000), foram utilizadas algumas estratégias metodológicas, tais como: i) combinação

de diferentes fontes de informação para embasamento dos resultados da pesquisa; ii) utilização de uma rica e densa descrição, para comunicação dos fatos e resultados encontrados; iii) verificação das conclusões do estudo, com os sujeitos analisados na pesquisa, objetivando obter uma maior aproximação da interpretação dos resultados com a realidade vivenciada pelos participantes da pesquisa; e iv) disposição de um tempo mais prolongado na pesquisa de campo, no intuito de obter um entendimento mais profundo acerca do fenômeno estudado.

### 3 EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL COMO FACILITADOR DA AÇÃO COLETIVA

O termo “empreendedorismo institucional” foi primeiramente introduzido por Dimaggio (1988), para descrever aqueles atores que empregam recursos para criar ou *empoderar* instituições<sup>2</sup>. Segundo Swedberg (1998), os empreendedores institucionais estão motivados, principalmente, pela busca de legitimidade e agem de forma a considerar as expectativas e comportamentos potenciais de outros atores. Para Maguire, Hardy e Lawrence (2004), o empreendedor institucional é o ator que possui interesses em determinados arranjos institucionais e que consegue reunir recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes. No entendimento de Fligstein (2009), os empreendedores institucionais são os atores socialmente hábeis que buscam maneiras de convencer atores ou grupos sociais muito distintos a cooperarem na construção de significados coletivos. Para isso, eles precisam ser dotados de habilidades sociais que os possibilitem “lidar” com os interesses de múltiplos grupos, na tentativa de encontrar uma definição de interesse coletivo (FLIGSTEIN, 2009; JASPERS, 2004). Essa tarefa se mostra de difícil execução, especialmente se os grupos sociais trabalhados forem muito heterogêneos em relação às suas identidades<sup>3</sup>. Por isso, o empreendedor institucional deve ser dotado de habilidades sociais, que o possibilite lidar com as tensões existentes entre os diversos grupos, no intuito de obter comportamentos cooperativos. Essas habilidades sociais podem ser utilizadas tanto para defender um conjunto de arranjos existentes (“status quo”) quanto para impor ou negociar novas ordens e práticas sociais (FLIGSTEIN, 2009).

<sup>2</sup>Instituições podem ser entendidas como regras e significados compartilhados que definem as relações sociais e orientam as interações entre os atores, ao proporcionar conjuntos de significados ou quadros cognitivos para interpretação do comportamento dos outros atores (FLIGSTEIN, 2009).

<sup>3</sup>Identidade se refere a conjuntos de significados que os atores têm, os quais definem quem eles são e o que eles querem (FLIGSTEIN, 1998).

Portanto, o principal desafio enfrentado pelos empreendedores institucionais é conseguir obter a legitimidade dos diversos atores em uma ação coletiva. Segundo Cefai (2007, p. 8), o conceito de ação coletiva pode ser definido como: “a tentativa de constituição de um bem coletivo, mais ou menos formalizado e institucionalizado, por indivíduos que buscam alcançar um objetivo partilhado em um contexto de cooperação e competição com outros coletivos”. De forma sintética, uma ação coletiva é definida por este autor como uma ação conjunta ou em concertação colocada em prática por indivíduos que buscam constituir um bem de livre acesso a todos, podendo ser mais ou menos institucionalizada, mais ou menos consciente, mais ou menos racional, mais ou menos voluntária e mais ou menos duradoura. Os indivíduos numa ação coletiva, em geral, compartilham de um mesmo foco ou objetivo, uma visão que os motivam. Nesse sentido, a promoção e legitimação das ações coletivas pressupõem desses atores que disponham de certas habilidades sociais.

O conceito de habilidade social, desenvolvido por Neil Fligstein, origina-se da abordagem teórica do interacionismo simbólico (FLIGSTEIN, 2009). Nesta abordagem, as concepções dos atores sobre si mesmos são muito influenciadas pelas interações com os outros. Segundo Fligstein (2009), a habilidade de motivar os outros atores a “tomar partido”, em uma determinada ação coletiva, é crucial para a criação ou reprodução de instituições na sociedade.

Para o autor, a construção de novas instituições tem sua origem na crise de grupos existentes, seja na tentativa de produzir interações estáveis, seja quando as regras não servem mais para os seus propósitos. No entanto, o excesso de interesses e a diferença de identidades diferentes entre os grupos sociais pode acabar impedindo o surgimento de novas instituições na sociedade. Neste caso, os empreendedores institucionais desempenham um papel muito importante, pois eles podem fomentar coalizões políticas sobre uma nova forma de pensar ou agir que consiga unir os diversos grupos e, assim, construir instituições completamente novas. Esta nova concepção pode reorganizar as identidades e os interesses coletivos dos diversos grupos de atores (FLIGSTEIN, 2009).

Os atores socialmente hábeis se comportam de maneira oposta aos atores racionais da teoria econômica neoclássica. O seu senso de eficácia não vem da concepção de interesse próprio, mas do ato de mobilizar o apoio de múltiplos grupos para a construção de certa visão de mundo compartilhada. Esses atores buscam

transcender os interesses da sua própria pessoa ou de um determinado grupo para considerar os interesses de múltiplos grupos (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011). Eles farão o que for necessário para promover a cooperação no desenvolvimento de objetivos e identidades coletivos, se não der de uma maneira, tentarão por outra. Isso significa dizer que eles não se limitam a seus próprios interesses e não têm metas fixas para resolução dos problemas. Neste sentido, os empreendedores institucionais se diferem muito dos atores racionais, que focam suas ações na maximização de seus interesses individuais, com metas fixas, em uma espécie de competição com outros (FLIGSTEIN, 2009).

Como destaca Fligstein (2009), os empreendedores institucionais têm a aptidão de envolver muitos grupos na construção de um significado coletivo que pode trazer estabilidade a inúmeros campos<sup>4</sup> de ação da sociedade. Eles estão constantemente buscando a cooperação em seus grupos e a estabilização das interações entre os grupos. Para isso, eles devem ter uma percepção adequada para interpretar a situação e para elaborar estratégias de ação que sejam condizentes com os interesses e as identidades existentes, tanto internamente quanto externamente a seu grupo.

Para tanto, algumas habilidades são identificadas por Fligstein (2009). Os atores estratégicos hábeis devem, segundo ele, apresentar-se como neutros em uma situação, como se tivessem apenas tentando fazer uma intermediação entre os grupos. Eles precisam convencer os outros de que não estão buscando os seus próprios interesses na ação e que os outros ganharão, individualmente, se alcançarem uma solução negociada. Se um ator demonstrar que está aberto às necessidades dos outros e não está comprometido com alguma ação, os outros considerarão a situação mais atraente para a negociação e estarão mais dispostos a colaborar com a construção de uma identidade coletiva. A habilidade social para mobilizar acordos e coalizões entre grupos de interesse distintos requer que o empreendedor institucional seja capaz de “sair de sua própria cabeça”, assumir o papel dos outros e trabalhar para encontrar uma definição de interesse coletivo (JASPERS, 2004). Desta maneira, os atores socialmente hábeis parecem difíceis de decifrar e seu comportamento, parece mais orientado à busca de benefícios coletivos do que individuais.

Algumas vezes, os empreendedores institucionais se utilizam de coerções e sanções para compelir os outros.

<sup>4</sup>Campos são arenas institucionalizadas de interação social onde ocorrem disputas entre atores em torno de interesses específicos que são representativos de sua área. É o espaço cujos valores, identidades, regras e princípios são estabelecidos (BOURDIEU, 1989; FLIGSTEIN, 1998).

Entretanto, muitas vezes, eles proporcionam identidades e quadros culturais para motivar um grupo (FLIGSTEIN, 2009). Para articular a cooperação em uma ação coletiva, os empreendedores institucionais se utilizam de táticas e habilidades particulares de comunicação, incluindo o uso de “vocabulários institucionais”, analogias e argumentação retórica (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Uma das táticas utilizadas por esses atores é a definição de agenda. Se um ator hábil puder definir os parâmetros da discussão, então, metade da negociação já está ganha. Outra tática é persuadir os atores para que eles acreditem que estejam no comando. Provocar uma situação na qual outros assumam a liderança e ajam de acordo com o que pensam ser a ideia deles. Se os atores se convencem de que a ideia foi deles, então, eles terão muito mais compromisso com os objetivos coletivos construídos. Mais uma tática seria convencer um número suficiente de pessoas acerca de uma determinada situação e mantê-la estável na “mesa”, para que, assim, os outros se sintam pressionados a, também, segui-la. “Quando um grande número de atores entra em cena, os outros os seguirão” (FLIGSTEIN, 2009, p. 85).

Segundo Ansell (1998), é isso que é normalmente feito para se tentar criar uma identidade coletiva comum. Ainda, Padgett e Ansell (1992) sugerem que uma boa forma para se conseguir a cooperação de atores ou grupos muito diferentes é realizar alianças com pessoas que tenham menos opções ou isolar os atores muito divergentes e difíceis de lidar. Se os atores perturbadores forem isolados, eles permanecerão desorganizados e impossibilitados de realizar ações estratégicas por si só (FLIGSTEIN, 2009). Reunir um vasto leque de argumentos que traduzam os interesses das diversas partes interessadas, também, é uma tática utilizada. Oferecer múltiplas razões que satisfaçam a maior parte dos atores envolvidos é mais eficaz do que apresentar um único argumento que somente pode parecer racional para uma pequena parte do grupo (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Existem, ainda, outros autores que tratam sobre as táticas que são utilizadas pelos atores socialmente hábeis, como: Bourdieu (1977), Coleman (1988), Dimaggio (1988), Goffman (1959, 1974), Leifer (1988), Nee e Ingram (1997) e White (1994).

Portanto, uma boa estratégia para construção de novos significados depende das habilidades sociais dos atores. Entretanto, somente as habilidades sociais não serão suficientes para a produção de novas práticas sociais. A construção delas dependerá, também, do poder e da posição de cada ator em um campo, da distribuição de recursos e das regras existentes (MENDONÇA, 2009). Os

atores, dotados de posições dominantes, poderão utilizar as instituições para reproduzir a sua própria posição. Porém, os atores localizados em posições periféricas, também, são capazes de atuar como empreendedores institucionais, ao utilizar as suas habilidades sociais para contestar as regras existentes e os sistemas de poder e privilégio. Para exemplificar isso, Fligstein (2009) cita casos em que lideranças de movimentos sociais se utilizam de habilidades sociais para estabelecer novos consensos com grupos de atores já estabelecidos e legitimados dentro de um campo e, assim, criar novas instituições.

Segundo Fligstein (1998), o Estado é a arena na qual são definidas as regras que estabelecem quem são os atores principais e o que eles podem ou não fazer. Por causa disso, os grandes grupos organizados naturalmente se voltam para o governo. Os grupos dominantes, geralmente, aproveitam-se do sistema político para manter o seu domínio em um determinado campo. Os grupos desafiadores, tais como movimentos sociais e as organizações da sociedade civil, articulam-se na tentativa de invadir campos políticos estabelecidos para mudar as regras que sejam desfavoráveis a eles. A sua capacidade para lograr sucesso é fruto de crises ou oportunidades políticas, provocada pela habilidade de seus líderes em se organizar e criar uma identidade coletiva que possa unir grupos de atores distintos em torno de um significado em comum. Assim, a possibilidade de transformar ou produzir novos campos dependerá das regras e recursos disponíveis, bem como das habilidades sociais dos empreendedores institucionais em períodos de crise ou de oportunidade política.

O debate sobre a teoria das habilidades sociais de Neil Fligstein sintetizado acima serviu de base para analisar o papel de representantes da sociedade civil e do Estado na construção, difusão e estabilização de novas ordens, regras e práticas sociais capazes de mobilizar os distintos grupos participantes do Codeter da Serra Catarinense a promoverem ação coletiva. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

#### **4 EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL E HABILIDADES SOCIAIS NO CODETER DA SERRA CATARINENSE**

Dentre os participantes do Núcleo Gestor do Codeter da Serra Catarinense, identificamos que os articuladores territorial e estadual possuíam as principais características dos empreendedores institucionais, mencionadas no item anterior. Tais atores tinham o papel formal, estabelecido pela política do Codeter, de mobilizar a participação dos

atores locais no processo de discussão territorial, mediando e administrando os conflitos que poderiam surgir entre as lideranças da sociedade civil e do poder público. Entretanto, não foi apenas a função de articulador que automaticamente os identificou como empreendedores institucionais. Na prática, eles se utilizaram de diversas habilidades sociais que foram essenciais para que a ação coletiva tivesse lugar no CODETER.

Na concepção de Dimaggio (1998) e Maguire, Hardy e Lawrence (2004), o empreendedor institucional é o ator que possui interesses em determinados arranjos institucionais e que consegue empregar recursos para criar ou modificar regras e/ou significados compartilhados. Nesta perspectiva, podemos identificar mais empreendedores institucionais no Colegiado. Alguns representantes de entidades governamentais, como da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), das Prefeituras e da sociedade civil - como a Associação de Municípios, os Sindicatos Rurais e as organizações ligadas aos agricultores familiares - faziam o uso de habilidades sociais, a exemplo: da argumentação retórica, do uso de analogias e de comparações com situações passadas, para formar opinião dentro do colegiado. Eles conseguiam expor claramente os interesses de sua instituição e negociar propostas com o grupo para a sua execução. Estes representantes também possuíam um papel importante dentro de seus municípios. Muitas vezes eram eles que faziam o papel de multiplicadores das deliberações discutidas territorialmente, articulando a implementação e convencendo as lideranças locais de que aquilo era importante para o município.

A seguir são apresentadas algumas das táticas e habilidades comunicativas utilizadas pelos empreendedores institucionais identificados no Codeter da Serra Catarinense, para facilitar a cooperação do grupo na tomada de decisão, para formar coalizões entre grupos distintos ou até mesmo para expor suas ideias de modo a defender um conjunto de arranjos institucionais já existentes (*status quo*) ou negociar novas ordens e práticas sociais.

#### **a) Habilidade de Direcionamento das Discussões**

A tática de definição de pauta de agenda foi utilizada pelos articuladores territorial e estadual em praticamente todas as reuniões do Núcleo Gestor. As matérias e assuntos que seriam discutidos nos próximos encontros eram pré-definidos por eles. Em geral, não havia um debate prévio com os representantes sobre as pautas das reuniões. A oportunidade para inclusão de temas ou

assuntos ocorria apenas no início das reuniões, porém, na grande maioria dos casos, não eram acrescentados novos temas, ou a pauta do dia já estava suficientemente grande para ser incluído mais algum assunto. Isso dirigia as discussões e fazia com que os articuladores tivessem certo controle sobre o que seria discutido.

Outra tática de direcionamento das discussões utilizada pela coordenação do Codeter foi a de criar um Comitê Técnico, formado paritariamente por dez pessoas, para auxiliar a seleção dos projetos territoriais. Inicialmente, todos os projetos selecionados nas microrregiões eram enviados para o Núcleo Técnico avaliar e pontuar quanto aos critérios técnicos e obrigatórios definidos previamente. A princípio, a pontuação serviu apenas como sinalização, não interferindo na escolha. No entanto, a partir do terceiro ano, a análise do Núcleo Técnico passou a ter pontuação e pesar, significativamente, na escolha. Esta foi a forma encontrada pela coordenação do Codeter da Serra Catarinense para evitar que projetos que não tivessem uma boa qualidade técnica fossem aprovados na plenária territorial.

Colocar alternativas na “mesa” de discussão, para serem escolhidas pelos participantes, também, foi uma tática de encaminhamento das discussões utilizada pelos empreendedores institucionais estudados. Em diversos momentos presenciados nas reuniões do Núcleo Gestor, o articulador estadual definiu quais propostas estavam à disposição para serem votadas. Exemplificando, existe uma proposta A e uma B, qual é a melhor? Vamos dar o encaminhamento, quem prefere A e quem prefere B?

#### **b) Habilidade de Gestão de Conflito**

Uma tática muito comum praticada pelos empreendedores institucionais foi a utilização do regimento, estatuto ou das normas legais - que eram legítimos e reconhecidos pelos participantes do CODETER - para mediar uma situação de conflito ou para estabelecer referências e limites. Como afirma Reynaud (2004), as pessoas, em uma ação coletiva, agem por uma “boa razão”, ou seja, uma determinada ação passa a ser entendida como boa e legítima quando são construídas e acordadas regras. No início da implantação da Codeter no território, não existia um regimento com critérios e regras escritas e acordadas entre os participantes. Por causa disso, os conflitos ficavam muito mais difíceis de serem mediados pelos articuladores territoriais e estaduais. Com o tempo, a legitimidade das decisões tomadas no colegiado, perante governo e sociedade civil, reforçava-se por existirem regras compartilhadas, compreendidas e aceitas por todos envolvidos (REYNAUD, 2004).



Outra tática utilizada pelo articulador estadual para evitar conflitos e disputas de poder foi dividir as lideranças conflitantes em grupos de debate. Quando surgia um conflito em uma reunião, a forma de amenizá-lo era partir para um “trabalho em grupo”, com perguntas orientadoras para discussão de temas específicos. Segundo relatos de entrevistados, já ocorreu algumas vezes, em uma plenária territorial com mais de cem pessoas, a existência de cinco lideranças dominando o debate e impondo as suas ideias para a grande maioria. Quando se dividiram os grupos, a dominação parecia se diluir e ficava mais fácil trabalhar com as diferenças.

Por exemplo, para discussão sobre a implementação da política pública do Sistema Unificado de Atenção a Sanidade Agropecuária (Suasa) no território, o articulador territorial separou os participantes em dois grupos: um grupo de representantes governamentais e outro da sociedade civil. Ele sentiu que a discussão estava muito polarizada entre esses grupos. No grupo grande, a discussão não avançava porque um dos lados defendia e o outro sempre colocava empecilhos. Existia uma diferença grande de entendimento sobre esta política entre eles. Os representantes dos órgãos governamentais, especialmente os ligados diretamente à inspeção de sanidade animal e vegetal, estavam preocupados com a perda da função do órgão deles, após a implementação do Suasa. Já os representantes da sociedade civil defendiam o acesso à política pública. Eles não estavam preocupados com quem seria responsável pelo que precisava ser feito, quanto ia custar ou se a proposta estava dentro de um marco legal. A proposta do articulador foi então a de construir um entendimento do que era o Suasa em um grupo e depois no outro. No grupo governamental, o articulador utilizou-se de sua habilidade comunicativa para convencê-los de que ninguém iria tirar a função do órgão estadual na proteção da sanidade animal e vegetal em Santa Catarina. Portanto, o articulador, ao separar os dois grupos, conseguiu mais facilmente convencer os representantes governamentais a aderirem à proposta e, mais, conseguiu que eles saíssem da reunião com a atribuição de construir a adesão de suas instituições dentro do Suasa.

Outra tática para gerir possíveis conflitos era a chamada “visita aos núcleos duros”. Antes de ir para uma plenária, o articulador territorial planejava reuniões individuais com as principais lideranças do território, na tentativa de compreender a posição de cada uma delas a respeito de um determinado projeto ou tema polêmico. Desta maneira, quando o articulador territorial ia para a plenária, ele conseguia minimizar o conflito e achar

mais facilmente os pontos de convergência. Na Serra Catarinense, muitas vezes foi usada esta tática. Antes dos articuladores irem para um debate caloroso em Plenária, era comum eles se reunirem, previamente, com as lideranças das organizações da sociedade civil, dos sindicatos rurais, movimentos sociais, Epagri e prefeituras, por exemplo, para debaterem individualmente sobre alguma proposta ou tema de interesse.

Ainda, para evitar que conflitos ocorressem na execução de projetos territoriais, foi criado um documento chamado de “Termo de Gestão Compartilhada”, no qual a entidade proponente assinava e se comprometia a transferir um bem ou investimento público para uso da associação civil beneficiária e/ou executora do projeto. Da mesma forma, a associação beneficiária/executora assinava um “Termo de Compromisso dos beneficiários” onde ela, também, comprometia-se a devolver o bem público à Prefeitura ou à outra entidade proponente, caso não conseguisse cumprir com a finalidade do projeto. Isso levava a um compromisso de ambos os lados com a execução da proposta. A exigência no uso destes termos pelo MDA, em âmbito nacional, ocorreu a partir da experiência bem sucedida em Santa Catarina.

### **c) Habilidade de Mobilização**

Outra tática utilizada pelo articulador estadual para incentivar os participantes a continuarem atuantes no território - apesar do recurso destinado a política pública, do Pronaf Infraestrutura (Proinf), para o território ter diminuído pela metade - foi se utilizar de relatos de histórias e experiência pessoal que mostravam os êxitos alcançados pelo Codeter até o momento. A preocupação do articulador estadual era de que os representantes ficassem desmotivados com a discussão territorial e se desmobilizassem. Por isso, lembrou histórias e eventos de anos anteriores, quando o Codeter conseguiu dobrar o recurso do território, por meio de emendas parlamentares, de programas estaduais e federais em outros ministérios e até mesmo com obtenção de apoio da iniciativa privada. Argumentou, também, que mais importante que o recurso disponibilizado pelo Proinf era a possibilidade de discussão de políticas públicas com diversos atores do território.

Outra tática de mobilização utilizada foi mobilizar e envolver os participantes nas discussões territoriais para que eles se sentissem pertencentes ao Codeter. O ator, ao tomar conhecimento do seu papel e da sua importância no processo, passava a sentir-se mais comprometido com as decisões tomadas em grupo

#### **d) Habilidade de Negociação**

Um importante instrumento utilizado pela coordenação do Colegiado da Serra Catarinense, para facilitar a negociação de interesses no momento da aprovação de projetos territoriais, foi a criação de um “Banco de projetos”. Este instrumento funcionava da seguinte forma: os projetos que não fossem priorizados em plenária entravam em uma fila. Primeiramente, buscava-se a implementação destes projetos, mediante outras fontes de recursos, tais como emenda parlamentar, programas governamentais de outros ministérios ou por meio de captação de recursos junto à iniciativa privada. Caso não desse certo, eles tinham prioridade para ser discutidos no ano seguinte. Os bancos de projetos facilitaram muito a votação dos projetos territoriais. Caso surgisse algum impasse, era negociado para que algum dos lados deixasse a sua proposta no banco de projetos, para aprovação no ano seguinte, ou para ser apresentado no final do ano, caso houvesse sobra de recursos do Pronaf no estado.

Os articuladores do território também criaram uma metodologia para facilitar a negociação e garantir a representatividade na escolha dos projetos territoriais. Os membros do Codeter da Serra Catarinense se utilizavam de um sistema de votação que impedia que cada representante votasse apenas no projeto que beneficiasse diretamente o seu município. A votação na plenária não era feita de forma direta e por maioria simples. Cada representante recebia um crachá que lhe dava o direito de votar em três projetos e atribuir pesos de um a três aos mesmos. Esta metodologia obrigava a pessoa que tinha interesse em votar somente em um determinado projeto, a ter que votar em mais dois outros e atribuir peso dois e um para eles. Segundo relatos de experiências dos entrevistados, em muitos casos, a soma dos projetos com peso dois colocou os projetos de segundo plano em primeiro lugar nas plenárias territoriais.

#### **e) Habilidade de Persuasão**

Os articuladores territorial e estadual da Serra Catarinense fizeram o uso de argumentação persuasiva nas Plenárias Territoriais e em algumas reuniões do Núcleo Gestor para facilitar a divisão das vagas efetivas e suplentes entre os representantes da sociedade civil e do governo. Em diversas oportunidades, os articuladores frisaram a importância dos membros suplentes participarem das reuniões do Núcleo Gestor. Eles argumentaram que, apesar de existir uma diferença no regimento interno entre membros efetivos e suplentes, na prática nunca foi feita essa distinção. Nunca foi perguntado quem era membro efetivo e suplente na hora de deliberar sobre algum

assunto nas reuniões do Núcleo Gestor. Segundo relato do articulador territorial, nunca houve problema no momento de dividir paritariamente as vagas efetivas e suplentes do Núcleo Gestor, pois na prática sempre se convocaram os dois para as reuniões.

O articulador estadual, também, utilizou-se de uma argumentação fundamentada em uma orientação institucional do MDA, para convencer a aprovação da utilização dos recursos disponíveis em 2011, para pagar projetos pendentes de 2009, caso não fossem liberados recursos para eles. O articulador estadual conseguiu persuadir os representantes do grupo ampliado do Codeter, para aprovar uma decisão na plenária territorial, baseando-se em um parecer institucional. Outra tática para persuadir o grupo consistia em comparar experiências do passado com situações do presente, mostrando quais foram as consequências geradas pela tomada de decisão.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo buscamos compreender e identificar a forma como o empreendedor institucional age e utiliza de habilidades específicas para promover a coordenação, a gestão dos conflitos e promover a ação coletiva em um colegiado paritário participativo. Para isso, tomamos como referencial o debate sobre a teoria das habilidades sociais de Flugstein (2009).

A análise do caso do Codeter da Serra Catarinense nos permitiu identificar o articulador estadual, contratado pelo MDA, e o articulador territorial, escolhido pelo Codeter da Serra Catarinense, como os principais empreendedores institucionais do Colegiado. Estes atores possuíam o papel, “formalizado” por suas instituições, de promover a mediação e coordenação do processo de planejamento e gestão do território. Porém não foi apenas a atribuição formal desse papel que definiu “a priori” o seu desempenho, como “empreendedores institucionais”. Isso ocorreu porque eles utilizaram, em diferentes situações, “habilidades sociais”, táticas e instrumentos diversos, para promover diálogo, mobilizar acordos, negociar interesses distintos, induzir comportamentos e administrar as tensões sociais e políticas que, naturalmente, ocorrem entre as lideranças da sociedade civil e do poder público, nas discussões do Colegiado.

Além dos articuladores, foram identificados representantes de entidades da sociedade civil e governo que, também, possuíam características de empreendedores institucionais, atuando como atores socialmente hábeis, capazes de formar opinião e coalizões políticas, dentro do colegiado, expondo com clareza os objetivos buscados

por suas instituições e negociando maneiras para se chegar a um acordo.

Diversas habilidades sociais, táticas e instrumentos foram identificados, durante o trabalho de campo. Estes estão relacionadas, por exemplo, ao direcionamento das discussões; à mediação dos conflitos e disputas de poder; à mobilização para cooperação na escolha e execução de projetos; à mobilização dos participantes; à capacidade de negociar, persuadir e argumentar para aceitação de propostas e encaminhamentos a serem tomados e de construir credibilidade no processo.

Evidencia-se, com este trabalho, que a implementação e legitimação do Codeter, como ação coletiva, não ocorreu automaticamente, mas foi fruto de um trabalho intencional, de uma coordenação. Essa coordenação não é simplesmente fruto da ação dos chamados “líderes formais”, mas resulta da combinação de habilidades, táticas e instrumentos utilizados nas diferentes situações pelos diversos “empreendedores institucionais”, o que facilita a cooperação. Como afirma Abramovay (2010), esses empreendedores institucionais são capazes de mudar as relações de força no campo onde eles agem, de modo a construir uma cooperação, sempre provisória, por isso o seu papel é crucial na construção de novas instituições.

Os empreendedores institucionais, utilizando suas habilidades, promovem uma mediação entre os diferentes grupos sociais, presentes no território, possibilitando a construção de projetos comuns. Como afirmam Gumuchian et al. (2003, p. 92), a existência de um território pressupõe uma intencionalidade que deve ser partilhada e a concepção de “intenções comuns” é vista como um importante mecanismo de composição territorial, permitindo a vinculação entre o nível dos interesses individuais e/ou coletivos com o nível do interesse geral. Se os atores colocam em “prática estratégias territoriais considerando seus recursos e tornam o jogo de regulação aleatório, impondo sua própria representação e estratégia, nenhum território, mesmo em forma de projeto, pode acontecer”.

Porém, é importante deixar claro que, ao apresentarmos as habilidades, táticas e instrumentos observados na pesquisa de campo, não pretendemos que estes sirvam de “modelo” ou “receita” para serem utilizados em outras experiências semelhantes. O estudo do caso do Codeter da Serra Catarinense pode, no entanto, por meio das generalizações teóricas promovidas, lançar algumas pistas e contribuir para o entendimento do papel do empreendedor institucional e de suas habilidades em processos de deliberação e participação.

Podemos, então, concluir, com base nas evidências apresentadas, que a construção de objetivos, identidades e projetos coletivos no Codeter da Serra Catarinense foram facilitados por existirem empreendedores institucionais que se utilizaram de habilidades sociais para promover acordos e coalizões políticas entre grupos sociais distintos, no planejamento e implementação de ações de desenvolvimento territorial.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, Rio Claro, v. 28, p. 1-3, jan./dez. 1998.

\_\_\_\_\_. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: VIEIRA, P. F. et al. (Org.). **Desenvolvimento territorial sustentável no Brasil: subsídios para uma política de fomento**. Florianópolis: Secco, 2010. p. 27-47.

ANSELL, C. Symbolic networks. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 103, n. 2, p. 359-390, 1998.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, New York, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory practice**. Cambridge: Cambridge University, 1977.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

CEFAÏ, D. **Porquoi se mobilise-t-on?: les théories de l'action collective**. Paris: La Découverte, 2007.

CODETER SERRA CATARINENSE. **Plano territorial de desenvolvimento rural sustentável do território da serra catarinense**. Lages, 2011.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno**. Lages, 2007.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988. Supplement.

CRESWELL, J. W.; MILLER, D. L. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory Into Practice**, Ames, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000.

- DIMAGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). **Institutional patterns and organization**. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-21.
- FERREIRA, A. D. D.; ZANONI, M. **Outra agricultura e a reconstrução da ruralidade**: para pensar outra agricultura. Curitiba: UFPR, 1998.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. In: MARTES, A. C. B. (Org.). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 69-106.
- FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, Washington, v. 29, p. 1-26, Mar. 2011.
- FLIGSTEIN, N. F. **Power, and social skill**: a critical analysis of the new institutionalisms. Berkeley: Sociology University of California, 1998. Disponível em: <<http://sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/pubs.php>>. Acesso em: 24 jun. 2011.
- GOFFMAN, E. **Frame analysis**. Cambridge: Harvard University, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Presentation of self in everyday life**. Garden: Doubleday, 1959.
- GUMUCHIAN, H. et al. **Les acteurs**: ces oubliés du territoire. Paris: Anthropos, 2003.
- JASPER, J. A strategic approach to collective action. **Mobilization**, San Diego, v. 9, p. 1-16, 2004.
- JEAN, B. As bases teóricas e metodológicas do enfoque de desenvolvimento territorial sustentável: convergências e aportes específicos. In: VIEIRA, P. F. et al. (Org.). **Desenvolvimento territorial sustentável no Brasil**: subsídios para uma política de fomento. Florianópolis: Secco, 2010. p. 49-76.
- LEIFER, E. Interaction preludes to role setting. **American Sociological Review**, Washington, v. 53, p. 865-878, 1988.
- MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/aids treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, New York, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.
- MENDONÇA, P. M. E. **A profissionalização do campo do desenvolvimento rural na região do Sisal**. 2009. 264 p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.
- NEE, V.; INGRAM, P. Embeddedness and beyond: institutions, exchange and social structure. In: BRINTON, M.; NEE, V. (Ed.). **The new institutionalism in sociology**. New York: Sage, 1997. p. 18-45.
- PADGETT, J.; ANSELL, C. Robust action and the rise of the Medici. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 98, n. 6, p. 1259-1320, 1992.
- REYNAUD, J. D. **Les règles du jeu**: l'action collective et la regulation sociale. Paris: A. Colin, 2004.
- SABOURIN, E. Desenvolvimento rural e abordagem territorial: conceitos, estratégias e atores. In: SABOURIN, E.; TEIXEIRA, O. A. (Ed.). **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais**. Brasília: EMBRAPA, 2002. p. 21-37.
- SACHS, I. Brasil rural da redescoberta a reinvenção. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 75-82, 2001.
- SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- SWEDBERG, R. **Max Weber and the idea of economic sociology**. Princeton: Princeton University, 1998. 315 p.
- VEIGA, J. E. da. **Cidades imaginárias**: o Brasil é menos urbano do que se calcula. Campinas: Autores Associados, 2002.
- VIEIRA, P. F. **Desenvolvimento territorial sustentável no Brasil**: subsídios para uma política de fomento. Florianópolis: Secco, 2010.
- WHITE, H. **Identity and control**. Princeton: Princeton University, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.