PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO

Janaina Macke
Universidade de Caxias do Sul-UCS
E-mail: jmacke@terra.com.br

Rosinha Machado Carrion
EA/UFRGS
E-mail: kahlo@terra.com.br

Resumo

Dois grandes desafios se impõem à gestão social: de um lado, desenvolver o protagonismo social em um ambiente organizacional, culturalmente marcado por práticas clientelistas, que contribuem para inviabilizar a formação de parcerias exitosas entre o Estado, a Sociedade Civil e o Mercado, e de outro, a carência de metodologias de intervenção capazes de produzir transformações efetivas. **O presente artigo tem como objetivo construir um quadro de referências teórico-práticas,** que integra a noção de capital social, no planejamento, na implementação e na avaliação de ações sociais conduzidas por empresas privadas. Buscando ampliar esta discussão que cerca os programas sociais de empresas privadas, **o estudo propõe ainda, como objetivo específico,** trabalhar com duas abordagens distintas, tendo como pano de fundo a produção de capital social: a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade. Dessa forma, foram estudados os programas de responsabilidade social de empresas da região da Serra Gaúcha reconhecidas como socialmente responsáveis, analisando a contribuição destes para a geração ou fortalecimento do capital social das comunidades atingidas. Como principais elementos deste novo quadro de referência, destacam-se: a criação de estruturas de participação; o desenvolvimento de virtudes sociais, o fortalecimento dos laços familiares, o empoderamento das comunidades, a atuação em redes, assim como o estímulo à interação entre os diferentes públicos envolvidos no processo de transformação social.

Palavras chaves: Gestão social, responsabilidade social, *stakeholders*, capital social, desenvolvimento local.

Abstract

Two important challenges asserts in the social management: in one hand, to develop social protagonism in an organizational environment, culturally known by clientelist practices, that contribute to difficult successful partnership between the government, the civil society and the market, and on the other hand, the lack of intervention's methodology able to produce effective social change. This article is the result of an attempt of building a theoretical and practical board of reference, which joins the idea of social capital in the planning, implementation and evaluation of social action made by private companies. By seeking to expand this discussion that surrounds the private companies´ social programs, the study works with two approaches, having as a background the production of social capital: the Company and The Community View. Therefore, the social responsibility programs of

companies known as socially responsible from the region of Serra Gaúcha were studied, analyzing their contribution to the generation or strengthening of the social capital of the reached communities. As the most important elements of this new board of reference, are highlighted: the creation of participation structures, the development of social virtues, the strengtheness of family ties, the empowerment of communities, the performance in network and the encouragement to the interactions between the different agents involved in the social changing process.

Key words: social management, social responsibility, stakeholders, social capital, local development.

1 INTRODUÇÃO: DUAS ABORDAGENS EM GESTÃO SOCIAL

Investigando a literatura sobre a teoria dos *stakeholders* (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; CLARKSON, 1995; WOOD, 2001) - vemos que ela traz embutido o termo "capital social", expressão essa, freqüentemente referida também na literatura sobre responsabilidade social empresarial.

No entanto, quando se investiga como é mensurado o capital social, que hipoteticamente as empresas estariam desenvolvendo através de suas ações e projetos, verifica-se uma dissociação entre a literatura de Administração, e a literatura especializada, seja na Avaliação de Projetos Sociais, seja em Gestão Social.

Todavia, é inegável que já existe um acervo considerável de conhecimento específico articulando questões sociais, do desenvolvimento e do capital social, à gestão (FISCHER, 2002; LUSTOSA, 2002; IRVING, 2003; IRVING, MATTOS e MELLO, 2003).

Não se trata, entretanto, de uma réplica nem dos ensinamentos produzidos a partir do estudo da administração da coisa pública, nem dos conhecimentos acerca da forma mais adequada de potencializar o lucro. Trata-se, isso sim, de um campo novo e específico do conhecimento, que sem negligenciar a importância do agir racional prioriza o humano, como fundamento e razão de ser do desenvolvimento.

Aqui, o discurso dos *stakeholders* – onde a empresa pode ser vista como uma espécie de núcleo cercado de diferentes atores, cada um buscando chamar a atenção para suas questões e necessidades particulares - cede espaço à noção de redes, de modo que as relações entre os atores passam a ser compreendidas de forma menos fragmentada, sendo possível identificar laços de confiança e sentimento de pertença, em particular nas redes de compromisso social (INOJOSA, 1999), nas quais os atores encontram-se voluntariamente comprometidos no tratamento de problemas sociais complexos.

O primeiro enfoque – das teorias da responsabilidade social corporativa e dos *stakeholders* – parece refletir as preocupações e o modo de agir da empresa, no que diz

respeito à racionalidade no tratamento dos problemas sociais, o que poderíamos chamar de a Visão da Empresa.

Já sob a perspectiva da gestão social, privilegia-se a Visão da Comunidade, a qual propõe a construção coletiva de soluções, incorporando a pluralidade de saberes reunida na comunidade. Um ponto fundamental a destacar aqui é que enquanto no primeiro enfoque existe um saber que se impõe como hegemônico, no segundo, não apenas se reconhece a pluralidade de saberes, como não se estabelecem hierarquizações. Consequentemente, todos têm igual direito ao exercício da palavra e de ter suas respectivas contribuições incorporadas às decisões soberanas do coletivo.

Dessa forma, o presente estudo propõe-se a, inicialmente, fazer um exame dos programas sociais de empresas privadas, segundo as duas abordagens referidas, isto é, a Visão da Empresa – na qual o resultado esperado das ações sociais é a Responsabilidade Social Corporativa, alcançada através da gestão dos *stakeholders* – e, a Visão da Comunidade – onde a busca é pelo desenvolvimento local através da articulação de redes de compromisso social.

Feita esta análise, o objetivo de nosso trabalho é, pois, construir um quadro de referências teórico-práticas, que integra a noção de capital social, no planejamento, na implementação e na avaliação de ações sociais conduzidas por empresas privadas, apontando assim inovações no campo da gestão social.

2 A VISÃO DA EMPRESA: TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O conceito de responsabilidade social corporativa é há décadas debatido sempre envolvendo nessa discussão as relações entre Estado, mercado e sociedade. Segundo Carroll (1999), dos anos 50 aos anos 70 o entendimento acerca da responsabilidade social postulava a obrigação da empresa contribuir para o bem-estar coletivo.

Nos anos 70, a responsabilidade social passou a ser identificada como a capacidade de uma empresa responder às pressões sociais, movendo cumulativamente o foco de uma abordagem filosófica, de base ético-moral, para a responsabilidade gerencial dos administradores, no sentido de prestar contas à comunidade, aos acionistas e aos investidores, de suas ações. Para Carroll (1999), a evolução do conceito mostra que a temática avançou da responsabilidade social, para a responsabilidade social corporativa, e daí para a cidadania empresarial.

Entretanto, as definições sobre responsabilidade social corporativa encontradas na literatura diferem bastante entre si, principalmente no que diz respeito à possível diferença entre "responsabilidade social corporativa" e "cidadania empresarial". Para muitos autores, a preocupação com a cidadania está presente no próprio conceito de responsabilidade social, como em Melo Neto e Froes (2001, p.27):

> a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Verifica-se, igualmente, divergências quanto ao modo de avaliar a amplitude da responsabilidade social. Para alguns autores trata-se de uma "escala evolutiva" – como se existissem níveis a serem sucessivamente alcançados (FREDERICK, 1960; 1986); para outros, diferentes graus de preocupação com a responsabilidade social podem "conviver", simultaneamente (CARROLL, 1998).

A tendência atual consiste em definir a responsabilidade social como uma nova retórica de cidadania empresarial, associada à gestão compartilhada com *stakeholders* relevantes (OLIVEIRA, 2003), conforme é definida pelo Instituto Ethos (2003):

> responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que **a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (grifo nosso).

Mas como saber se uma empresa está sendo socialmente responsável? Na tentativa de tratar esta questão, Wood (2001) desenvolveu um modelo de desempenho social corporativo, que leva em conta os princípios, os processos e os resultados da Responsabilidade Social Corporativa.

Para Wood (2001), os princípios da responsabilidade social corporativa dizem respeito a aspectos como legitimidade institucional, responsabilidade pública e códigos de ética. Quanto aos processos, a autora destaca o exame das questões sociais relevantes à empresa, a elaboração de políticas, e a análise de questões sociais como um todo. Já os resultados da responsabilidade social podem ser avaliados através dos impactos sociais das atividades da empresa, e também a partir dos programas e políticas sociais da mesma, levando-se em conta os diferentes *stakeholders* (WOOD, 2001).

Stakeholder é um termo amplamente empregado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado, entre os quais tem-se: o público interno, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, o governo, os acionistas.

Verifica-se a tendência de considerar como *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Pode-se constatar a relação do capital social com a teoria dos *stakeholders*:

> O capital social implica capacidade de se **construir confiança e integridade nos relacionamentos**, bem como de gerar resultados quando a empresa vai além das recíprocas relações de troca com os *stakeholders* relevantes, sobressaindo a propensão para colaborar na solução de problemas de interesse comum (OLIVEIRA, 2003, p. 1; grifo nosso).

Para que a empresa possa compreender seu papel perante os *stakeholders*, faz-se necessário responder: quem são os *stakeholders?* O que eles querem? Como eles agirão para alcançar seus objetivos? (FROOMAN, 1999).

A literatura tem fornecido diferentes formas para tratar estas questões, como em Clarkson (1995) que apresenta uma ampla revisão sobre diferentes definições de *stakeholders*.

Observa-se uma significativa concordância, entre estudiosos no que diz respeito ao tipo de atores que podem ser considerados como *stakeholders*: pessoas, grupos, comunidade, organizações, instituições, sociedade. Contudo, a literatura não é precisa quanto à amplitude de escopo e o tipo de relações estabelecidas.

Por outro lado, enquanto alguns autores adotam como critério para a identificação dos *stakeholders* sua relevância para os interesses econômicos da empresa (FREEMAN, 1994), outros optam por considerar as reivindicações morais, argumentando que a essência do gerenciamento de *stakeholders* deveria ser a participação na criação e manutenção de relações morais (FREEMAN, 1994; DONALDSON e PRESTON, 1995). Nessa linha, Clarkson (1995, p.106) define o *stakeholder* como aquele que "tem ou reclamação, propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades". Para o autor, sempre existe o elemento risco envolvido, como se o *stakeholder* tivesse sempre algo em jogo. Posicionamento esse que revela uma preocupação com a legitimidade das reivindicações dos *stakeholders*, mas desconsidera o poder de influência, e o tipo de relacionamento destes com a empresa (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

A visão ampla do conceito de *stakeholders* apóia-se na realidade empírica de que, de fato, uma empresa pode, em princípio, ser atingida, ou atingir qualquer pessoa, grupo, organização (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Contudo, a operacionalização desse argumento revela-se problemática.

Outra forma, ainda, de classificar os *stakeholders*, é como primários, ou secundários; como proprietários, ou não-proprietários; como donos de capital (econômico), ou donos de recursos intangíveis; quanto ao relacionamento que mantém com a empresa: se voluntário ou involuntário; quanto à existência, ou não de uma relação contratual; como investidores, ou não; como provedores de recursos à empresa, ou como dependentes. Com tantas macro-definições, é preciso avançar em uma identificação mais clara, a qual permita, de fato, separar quem é, de quem não é *stakeholder* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Por outro lado, estas diferentes conceitualizações parecem apontar para uma via de mão única, na medida em que enfatizam como a empresa deve agir perante seus *stakeholders*, sem, no entanto, reservar um espaço para as ações desses mesmos atores. O que significa dizer que eles aparecem sempre como sujeitos "passivos", mas nunca como atores do processo e partícipes na busca de solução para problemas, como ocorre na "Visão da Comunidade", conforme veremos a seguir.

3 A VISÃO DA COMUNIDADE: TEORIA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL E REDES DE COMPROMISSO SOCIAL

A noção de local contém duas idéias, complementares em um sentido, e opostas em outro. Se por um lado o "local" refere a um âmbito espacial delimitado – como a noção de território, que inclusive pode estar vinculada à idéia de "inércia" -, por outro lado, contém o "sentido abstrato de relações sociais que se quer privilegiar e, portanto, indica movimento e interação de grupos sociais que se articulam e se opõem em torno de interesses comuns" (FISCHER, 2002, p.14).

Contudo, mesmo com forte conotação territorial, existem muitas maneiras de se construir espaços para além das fronteiras institucionais, privilegiando-se, nesse caso as problemáticas existentes.

Santos e Silveira (2001, apud FISCHER, 2002) abordam o conceito de território como unidade de análise e explicam que ao defini-lo deve-se levar em conta a interdependência e a inseparabilidade entre a materialidade – que inclui a natureza – e seu uso – que inclui a ação humana, ou seja, o trabalho e a política.

No espaço local tem-se a alternância e a multipolaridade das relações de poder, especialmente do poder local.

A complexidade das relações entre dominantes e dominados traz à tona a importância de reconhecer a pluralidade do "poder espacialmente localizado" (FISCHER, 2002, p.15). Dessa forma, a análise dos poderes locais remete às relações de força, através das quais se estabelecem alianças e conflitos, entre os atores sociais, e à formação de identidades e práticas de gestão do desenvolvimento social (FISCHER, 2002).

O enfoque do desenvolvimento local é baseado e fundamentado, principalmente, no aproveitamento dos recursos endógenos – humanos, naturais e de infra-estrutura (IRVING, 2003).

De acordo com Irving (2003), numa visão mais restrita do desenvolvimento, estes recursos são considerados como ponto de partida e não como ponto de chegada; nesse sentido o conceito de desenvolvimento local pode ser pensado como o:

> processo reativador da economia e dinamizador da sociedade local que mediante o aproveitamento dos recursos endógenos existentes em uma determinada zona ou espaço físico, é capaz de estimular e fomentar o seu crescimento econômico, criar emprego, renda e riqueza e, sobretudo, melhorar a qualidade de vida e o bem-estar social da comunidade local (PEREZ e CARRILLO, 2000, p. 48 apud IRVING, 2003, p.168).

Outra possibilidade é considerar o "local" como algo socialmente construído; um "espaço onde se conformam comunidades e constroem-se identidades territoriais" (COELHO e FONTES, 1998, p.69 apud IRVING, 2003, p.168). Nesta abordagem, o desenvolvimento local privilegia, nas palavras de Irving (2003), o "olhar do lugar" e permite:

> a construção do poder endógeno para que uma determinada comunidade possa **autogerir-se, desenvolvendo seu potencial socioeconômico, preservando o seu patrimônio ambiental e superando as suas limitações na busca contínua da qualidade de vida** de seus indivíduos (CARESTIATO, 2000, p.27 apud IRVING, 2003, p.168; grifo nosso).

Esta visão do desenvolvimento local é perfeitamente condizente com a definição de capital social proposta por Putnam (2002), que o entende como algo produtivo, que permite o alcance de objetivos, que não seriam viáveis caso ele não existisse, uma vez que sua presença pressupõe cooperação espontânea. E, também porque um grupo social marcado pela confiança interpessoal, tende a ser mais capaz de realizações do que outros.

Já o atual interesse pelo tema "redes", como forma alternativa para a ação social, parece surgir, como nos mostra Inojosa (1999, p.116), da "crítica aos resultados da gestão das políticas públicas através de estruturas organizacionais públicas ou privadas, que se articulam

em sistemas onde as partes são interdependentes, mas cujo modo de operar, na prática, tem sido fragmentado". A autora vai além: "a atuação isolada dessas instituições formalizadas como figuras jurídicas de direito público, ou de direito privado tem, freqüentemente, apresentado uma má relação de custo/benefício, por não ter conseguido alcançar objetivos mais amplos" (INOJOSA, 1999, p.116), o que corrobora a idéia de que as ações das empresas, no campo social, deveriam ser estruturadas segundo a lógica de redes, e não de projetos e ações isoladas.

É preciso, contudo, que se diga que a rede, como estratégia, pode ser utilizada tanto como meio libertário, como totalitário. "A rede em si não é virtuosa – depende do que fazemos com ela e de como os elos se relacionam entre si" (SCHERER-WARREN, 2002, p. 68).

As ações coletivas nem sempre são avaliadas de forma consensual; contudo, é preciso um mínimo de consenso quanto às estratégias de ação, a fim de que a identidade da rede não seja ameaçada (SCHERER-WARREN, 2002).

A ilusão da descentralização do poder nas redes está vinculada à idéia de que as empresas associadas cooperam como parceiros, procurando sinergicamente responder a um objetivo comum. Contudo, a divisão de competências pode ser desigual entre os agentes, fundamentando relações assimétricas de poder entre eles (MONIZ e KOVÁCS, 2001).

As redes podem constituir relações virtuosas, desde que operem segundo a lógica da cooperação, do equilíbrio de poder e da autonomia.

O bom funcionamento da rede requer:

> relações de confiança, acordos sobre investimentos de longo prazo e sobre repartição dos benefícios, relações de interdependência suficientemente fortes para criar um sentimento de pertença e de destinos ligados, bem como de equilíbrio de poderes; um certo grau de integração que permita estabelecer contatos sólidos, boas comunicações; informação transparentes e adequada para que cada um conheça os planos e orientações do outro; institucionalização da parceria por ligações legais e sociais, reconhecimento e explicitação de valores (MONIZ e KOVÁCS, 2001, p. 72).

O estudo apresentado por Inojosa (1999) apresenta uma rede de compromisso social, a qual teve por objetivo inicial identificar problemas que dificultassem ou impedissem o desenvolvimento social dos municípios e região, assim como que fosse capaz de transferir tecnologia de planejamento intersetorial, passível de subsidiar uma ação integrada para resolver problemas sociais complexos.

Numa rede de compromisso social, é possível perceber a manifestação de uma comunidade cívica – onde a cidadania se caracteriza pela participação nos assuntos de interesse público -, já que estamos diante de uma situação onde:

> a percepção coletiva de uma situação de desequilíbrio social pode levar grupos a comprometerem-se, voluntariamente, com um esforço comum para superá-la, tendo **a rede como uma estratégia** para manter, ampliar ou criar alternativas desejáveis para os membros de uma organização social (PACKMAN, 1994 apud INOJOSA, 1999, p.125; grifo nosso).

O desenvolvimento social, para Inojosa (1999), pode ser entendido como a distribuição mais equânime das riquezas de uma sociedade, em determinado momento histórico.

4 O CAPITAL SOCIAL COMO ELEMENTO INTEGRADOR

Para Putnam (2002), a noção de "comunidade cívica" tem por principais dimensões: a participação cívica, a igualdade política, a solidariedade, a confiança e a defesa do direito de associação. Com relação à participação, ele afirma:

> Numa comunidade cívica, a cidadania se caracteriza primeiramente pela participação nos negócios públicos. 'O interesse pelas questões públicas e a devoção às causas públicas são principais sinais de virtude cívica'. (...) Decerto nem toda a atividade política merece ser qualificada como 'virtuosa' ou contribui para o bem geral. O significado da virtude cívica parece residir em 'um reconhecimento do bem público à custa de todo interesse individual e particular' (PUTNAM, 2002, p. 101).

A igualdade política é outro componente da comunidade cívica. As comunidades caracterizadas por um forte senso de civismo são marcadas por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não por relações verticais de autoridade e dependência. Os cidadãos interagem como iguais, sem, no entanto, abrir mão da divisão do trabalho, e da liderança política (PUTNAM, 2002).

Ainda que uma comunidade cívica não esteja livre de conflitos, como enfatiza o autor, o princípio de tolerância e de respeito às divergências assegura o crédito de confiança entre os atores, necessário à cooperação e à mobilização política.

Numa comunidade cívica os cidadãos buscam, nas palavras de Tocqueville (apud PUTNAM, 2002, p. 102), o "interesse próprio corretamente entendido", ou seja, o interesse definido a partir do contexto das necessidades públicas, onde o interesse individual é esclarecido e sensível aos interesses coletivos.

As principais características da comunidade cívica são: (i) direitos e deveres iguais para todos; (ii) a comunidade é unida, em grande parte, por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, enquanto relações verticais de autoridade e dependência são pouco presentes; (iii) seus líderes consideram-se responsáveis por seus concidadãos; (iv) há uma ampla participação dos cidadãos no governo; (v) prevalece o espírito público entre os

cidadãos e (vi) predominam as relações de confiança entre os membros (PUTNAM, 2002; MELO NETO e FROES, 2002). Como veremos a seguir, o conceito de comunidade cívica vai ao encontro dos anseios das redes de compromisso social, conforme a proposta de Inojosa (1999).

Em suma, Putnam (2002) concluiu que a economia não garante o civismo, enquanto esse engloba dimensões para além da econômica. Surge, então, a pergunta: Quais mecanismos, normas e instituições da comunidade cívica contribuiriam para a prosperidade econômica?

Sinteticamente, é possível afirmar que as normas de reciprocidade e o sistema de participação cívica são a chave para o desenvolvimento local. A prosperidade uma vez alcançada pode estimular o civismo, ao passo que a pobreza o desestimula, numa combinação de círculos virtuosos e viciosos, respectivamente. Dessa forma, pode-se indagar: quais círculos virtuosos são responsáveis por preservar as tradições de civismo? E quais círculos viciosos perpetuam a exploração e a dependência?

Para responder a estes questionamentos, é preciso pensar não apenas em termos de causa e feito, mas em termos de equilíbrios sociais, conforme nos ensina Putnam (2002).

Estes círculos virtuosos a que Putnam (2002) se refere são caracterizados pela produção de capital social. O autor utiliza a definição de capital social, segundo Coleman (1990):

> Assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse (...) por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança (...). Numa comunidade rural (...) onde o agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamento. (COLEMAN, 1990 apud PUTNAM, 2002, p. 177).

O capital social pode aparecer sob muitas formas – confiança, normas e cadeias de relações sociais. Formas estas, representativas de recursos que tendem a aumentar com o "uso", assim como a desaparecer caso não sejam utilizados (HIRSCHMAN, 1984), ou seja, o uso é condição de reprodução desse bem de natureza intangível.

Por outro lado, a falta de confiança é difícil de ser eliminada, pois impede que as pessoas tenham uma experiência social adequada e, mais ainda, induz a atitudes que tendem a aumentar a própria desconfiança. "Logo se torna impossível saber se ela era de fato justificada, pois ela tem a capacidade de *satisfazer a si própria*" (COLEMAN, 1990 apud PUTNAM, 2002, p. 179).

O capital social está vinculado à relevância dos relacionamentos como recurso para a ação social, aspecto com o que muitos autores concordam, entre os quais Bourdieu (2003a; 2003b), Coleman (1988) e Loury (1987) apud Nahapiet e Ghoshal (1998). Contudo, como aponta Putnam (2002), o capital social não é um conceito unidimensional, o que faz com que diferentes autores estabeleçam o foco da discussão em diferentes dimensões do capital social, como é possível observar no importante estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998):

> O termo capital social, inicialmente surgido nos estudos sobre comunidades, destaca a importância chave – para a sobrevivência e funcionamento das comunidades – das fortes redes de relacionamento pessoal desenvolvidas ao longo do tempo, as quais provém a base para a confiança, cooperação e ação coletivas nestas comunidades (JACOBS, 1965 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p.243).

Neste trabalho, será adotado o conceito de capital social defendido por Putnam (2002) – influenciado por Coleman (1990) -, já que o mesmo foi amplamente testado e utilizado em outras pesquisas; como nos estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Onyx e Bullen (2000), onde os autores criaram definições de capital social a partir da teoria de Putnam (2002).

5 O CAMINHO METODOLÓGICO: ESTUDOS DE CASOS PARA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS SOCIAIS

O estudo de caso se ajusta à pesquisa em questão, já que se trata de uma abordagem explanatória, que busca analisar um fenômeno – no caso, os programas sociais de empresas privadas - e explicá-lo à luz de um referencial teórico proposto – a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade.

Em grande parte dos estudos de caso explanatórios, a construção da explanação ocorre sob a forma de narrativas. Uma vez que as narrativas não podem ser precisas, deve-se fazer com que a explanação reflita algumas proposições teoricamente significativas (YIN, 1994). Este estudo procura trabalhar neste sentido, apresentando a construção de um novo quadro de referência teórico-prático sobre a atuação das empresas privadas no campo da gestão social.

Assim sendo, para o presente estudo, são investigados os casos mais expressivos de ações sociais de empresas instaladas na região da serra gaúcha (Rio Grande do Sul). O critério de seleção das empresas foi seu reconhecimento perante a sociedade, através de premiações ou certificados na área de responsabilidade social. A partir disso, elegeu-se, para cada empresa, um de seus programas de ação junto à comunidade. No total foram estudados sete programas sociais de empresas diferentes. Dentre estes, foram escolhidos dois, nos quais a investigação foi mais aprofundada, contemplando uma análise mais apurada junto às

comunidades beneficiadas. Assim, o desenho de pesquisa utilizado no presente estudo contempla múltiplos estudos de caso e uma única unidade de análise: os programas sociais destas empresas.

Neste ponto, faremos uma breve descrição dos programas sociais analisados, destacando aspectos relevantes para a compreensão dos resultados encontrados.

No caso da **empresa A**, foi escolhido o programa de formação profissional (de operador eletromecânico) destinado a jovens com idade entre 16 e 17 anos, em condições de vulnerabilidade social. Todos os jovens têm aproveitamento garantido nas diversas áreas da empresa, recebendo, no período do programa, uma bolsa de estudos, além de todos os benefícios oferecidos aos demais colaboradores da empresa.

A **empresa B** trabalha com um projeto voltado para crianças e adolescentes de um bairro pobre de Caxias do Sul (RS). As atividades são realizadas pelos próprios funcionários e acontecem duas vezes por semana: é servido almoço, são realizadas palestras educativas e acompanhamento dos temas de casa.

A **empresa C** patrocina e apóia diversos projetos e entidades beneficentes – sendo grande parte das ações pontuais e localizadas. As ações ocorrem em diferentes áreas, como preservação do meio ambiente, combate à violência e às drogas e doações de cestas básicas, agasalhos, medicamentos e material de construção.

A **empresa D** proporciona oficinas culturais de caráter profissionalizante (teatro, dança, palestras educativas e atividade esportivas) para crianças de 4 a 18 anos, em situação de vulnerabilidade social, no turno inverso à escola. De forma semelhante, a **empresa E** também trabalha com oficinas profissionalizantes, só que com crianças de 7 a 14 anos.

A **empresa F** possui um conjunto de ações onde os funcionários atuam na comunidade, destacando-se a conscientização ambiental, através da entrega de *folders* e sacos de lixo aos moradores de bairros carentes e a ação de um grupo de funcionários que vestidos de personagens infantis vão até hospital da cidade para brincar e divertir as crianças.

E finalmente, o projeto da **empresa G** faz parte de uma rede que funciona por meio do sistema de franquia social. As empresas franqueadas abrem espaço para a formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda em suas próprias dependências, encaminhando-os posteriormente ao mercado de trabalho.

Foram utilizadas as seguintes fontes de evidências: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação direta. Cada uma das quais apresenta forças e fraquezas particulares, de modo que nenhuma exerce completa vantagem sobre outra. Por este motivo, são consideradas complementares (YIN, 1994).

A análise documental pode apresentar muitas formas. Para este estudo, foram utilizados: memorandos, cartas, documentos administrativos, relatórios, jornais, revistas, entre outros além, é claro do balanço social e relatórios afins, quando disponíveis. Estes documentos podem fornecer detalhes importantes para corroborar informações de outras fontes (YIN, 1994).

Além dos documentos, foram realizadas entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas são apropriadas quando: (a) é necessário entender os construtos que os entrevistados usam como base para suas opiniões; (b) o objetivo da entrevista é compreender o "mundo" do respondente; (c) a lógica passo a passo da situação não é bem clara; ou (d) o assunto for confidencial (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1991 apud ROESCH, 1999, p. 159).

Quanto ao público-alvo, foram feitas entrevistas com pelo menos uma pessoa responsável pelos programas/ações sociais de cada uma das empresas pesquisadas e com pessoas das comunidades atingidas pelas ações. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). As categorias de análise foram previamente definidas a partir do estudo de Nahapiet e Goshal (1998) e foram, portanto, centrais, na confecção dos instrumentos. Uma análise completa de cada entrevista realizada pode ser encontrada em Macke (2006).

Os instrumentos de coleta de dados construídos e testados - um direcionado aos responsáveis nas empresas pelos programas sociais e outro, às pessoas das comunidades atingidas -, continham, respectivamente, 55 e 53 perguntas abertas e fechadas. Resumidamente, podemos apresentar aqui, para cada dimensão do capital social, os elementos mais significativos, a partir dos quais as questões foram derivadas.

O estudo de Nahapiet e Goshal (1998) define o capital social em três dimensões: a dimensão relacional, a dimensão estrutural e a dimensão cognitiva. As variáveis utilizadas para avaliação da dimensão relacional do capital social foram: (a) participação dos atores; (b) tomada de decisões; (c) estímulo à participação e mobilização da comunidade; (d) identificação e qualificação dos problemas sociais; (e) intenção de reeditar o programa; (f) acompanhamento dos beneficiários; e (g) resultado esperado para a comunidade.

Já quanto à dimensão estrutural, foram analisadas: (a) organizações parceiras; (b) iniciativas locais; (c) contribuições da comunidade para o programa; (d) mudanças realizadas em função de sugestões da comunidade; e (e) interesse em formar outras parcerias.

Na dimensão cognitiva do capital social, foi avaliado: (a) capacitações necessárias para atuar no campo social; (b) dificuldades encontradas; (c) valores da empresa e a forma como os coloca em prática; (d) significado do programa para a empresa; (e) divulgação das ações; (f) metodologia de avaliação dos resultados do programa; e (g) indicadores de avaliação dos resultados do programa.

Outra fonte de evidência empregada foi a observação direta. Comportamentos importantes, condições do ambiente, contexto e fenômeno em estudo podem ser avaliados por observação direta (YIN, 1994). A observação pode ser formal - quando o pesquisador mede a incidência de certas atitudes em um período de tempo - e ocasional, quando realizadas durante a coleta de outras fontes de dados.

Para minimizar possíveis vieses pode ser usado um processo de avaliação de informações, chamado de triangulação. A triangulação pode ser de quatro tipos: triangulação dos dados, triangulação dos pesquisadores, triangulação da teoria e triangulação do método. A primeira consiste em analisar um acontecimento através de múltiplas fontes de evidência. A segunda propõe a análise do acontecimento do ponto de vista de múltiplos pesquisadores. A terceira consiste em explicar os fatos sob diferentes teorias. Finalmente, a triangulação do método utiliza diferentes métodos de pesquisa para análise os fatos (YIN, 1994). No presente estudo, foram utilizados os princípios da triangulação dos dados e da triangulação da teoria, considerando que o estudo propõe a análise segundo a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade.

A avaliação *ex-post* de projetos em curso ou já realizados – como é o caso deste estudo - é fundamental para melhorar modelos. A avaliação de projetos deve levar em conta não somente a eficiência operacional com a qual os projetos geram produtos ou serviços, mas também o impacto que produzem sobre a população-objetivo do mesmo. “Deve ser considerada a possibilidade de projetos eficientes na geração de seus produtos, mas ineficazes porque não produzem as mudanças perseguidas no grupo-alvo” (COHEN e FRANCO, 2004, p. 17).

A avaliação não pode ser vista como uma atividade isolada e auto-suficiente; ela faz parte de um processo de planejamento da política social e deve gerar uma retroalimentação, criando a possibilidade de, se necessário, retificar as ações e reorientá-las de acordo com o objetivo proposto. A avaliação é, por um lado,

> a pretensão de comparar um padrão almejado (imagem-objetivo em direção à qual se orienta uma ação) com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou o que realmente ocorreu como conseqüência da atividade empreendida) e, por outro lado, a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos (COHEN e FRANCO, 2004, p. 73).

O processo de avaliação deve levar em conta aspectos como: objetividade (mediante procedimentos que evitem que idéias preconcebidas afetem os resultados); validade (que exige que os instrumentos utilizados meçam realmente o que se tenta medir) e; confiabilidade (que leva em conta a qualidade e a estabilidade das informações). A informação levantada na atividade de avaliação deve ser suficiente e não necessariamente completa. "A pretensão de exaustividade é, em muitas ocasiões, inconveniente e, portanto, deve ser evitada. É preciso um certo equilíbrio entre o ideal e o viável" (COHEN e FRANCO, 2004, p. 72).

6 SUGESTÕES DE INOVAÇÕES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS

A essência da mudança de valores que estamos vivendo é a "ascensão do individualismo moral e a conseqüente miniaturização da comunidade" (FUKUYAMA, 2000, p. 102). Partindo desta constatação de Fukuyama, podemos perguntar: Como fica a questão do "local"? Será que este estreitamento do domínio das comunidades não pode trazer algum aspecto positivo, como por exemplo, facilitar o desenvolvimento local? E sob uma perspectiva mais ampla, não será a miniaturização da comunidade simplesmente uma conseqüência da globalização?

Se não é fácil mudar este cenário – pelo o que temos visto – então podemos encontrar uma forma de aproveitar possíveis benefícios que ele nos possa proporcionar. Poderíamos explorar as relações sociais nestas redes, sensivelmente menores, e conseguir participantes realmente engajados?

Ao contrário de propostas verticais, setorializadas e generalísticas para qualquer espaço geográfico, o desenvolvimento local permite integrar programas com foco na realidade local, de modo a rearticulá-los e recriá-los, "a partir de iniciativas provenientes de novos arranjos institucionais, a exemplo de fóruns, comitês e conselhos de desenvolvimento, que se construam com autonomia e legitimidade" (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001, p. 31).

O desenvolvimento local exige, portanto, uma nova forma de gestão no campo social, onde não apenas o poder governamental local, mas diferentes atores desempenham o papel de promotores e articuladores de políticas públicas, desde a formulação, até a implementação, o monitoramento e a avaliação das ações.

A viabilização das propostas apresentadas a seguir, demanda de um processo participativo, envolvendo diferentes atores: governo, empresas e sociedade civil. Dentro do enfoque do desenvolvimento local e aproveitamento dos recursos endógenos e, principalmente, para que exista comprometimento com as alternativas de ação, não é possível, aqui, determinar instrumentalmente a implantação destas propostas. A definição de "como" cada conceito será aplicado precisa emergir da discussão dos envolvidos (*stakeholders*).

Neste sentido, faremos algumas considerações a partir da avaliação dos programas de empresas privadas, no sentido de promover mudanças na forma de atuação das mesmas no campo da gestão social, sem, contudo, instituir formatos pré-definidos para as ações.

6.1 Incentivo à participação

Partindo-se do enfoque teórico proposto, uma das preocupações dos programas deveria ser o incentivo à participação nas diversas instâncias, principalmente no âmbito local: vizinhos, comunidade, município e região. Com isto, a empresa estaria atuando no sentido do desenvolvimento comunitário protagonizado pela comunidade.

A estratégia de desenvolvimento acontece a partir da agenda local e das capacidades dos indivíduos, associações e instituições locais de criarem seus caminhos. Não pretende negar a importância do contexto, mas enfatiza a importância do conhecimento, investimento, criatividade, esperança e controle local (NEUMANN e NEUMANN, 2004b).

6.2 Desenvolvimento de virtudes sociais

Os programas deveriam, ainda, trabalhar com enfoque mais acentuado às virtudes sociais e não centrados nas virtudes individuais. Alguns hábitos éticos constituem claramente virtudes, enquanto outros não passam de vícios. Entre os hábitos culturais que constituem virtudes, nem todos contribuem para o capital social, dado que alguns podem ser exercidos por indivíduos agindo isoladamente. Somente elementos como, por exemplo, confiança recíproca, honestidade, cooperativismo e senso de dever para com os outros, por emergirem num contexto social, é que contribuem para a formação de capital social. Estas virtudes sociais são, no entanto, críticas para o desenvolvimento das virtudes individuais:

> Disposição para trabalho duro, frugalidade, racionalidade, inovação e abertura ao risco são virtudes empresariais que se aplicam aos indivíduos e poderiam ser exercidas por Robinson Crusoé na sua lendária ilha deserta. Mas existe igualmente uma série de virtudes, como honestidade, confiabilidade, cooperativismo e senso de responsabilidade para com os outros, que são de natureza essencialmente social (FUKUYAMA, 1996, p. 60).

Dessa forma, as empresas podem voltar sua atenção para desenvolver programas que visem o aumento da confiança, através da promoção da interação entre a empresa e a comunidade, juntamente com as instituições que estão "carentes" da confiança por parte da comunidade – principalmente a polícia e o poder público;

6.3 Fortalecimento dos laços familiares

A idéia é atuar no fortalecimento da família, através de programas destinados não só a crianças e jovens, mas também, aos adultos. A forma mais fundamental de capital social é a família; ela é o primeiro tijolo na geração de capital social da sociedade (PUTNAM, 1995).

Como apontamos, o declínio da família nuclear tem fortes efeitos negativos sobre o capital social e está relacionado com um aumento da pobreza, aumento da criminalidade e ao declínio da confiança (FUKUYAMA, 2000). Até mesmo sociedades conhecidas por suas associações voluntárias têm enfrentado este quadro de degradação dos laços familiares:

> a vida familiar, que constitui a menor e fundamental forma de associação, deteriorou-se consideravelmente desde os anos 60 com um aumento acentuado nos índices de divórcio e de famílias constituídas apenas pelo pai ou pela mãe. Além da família, também se verificou um esvaziamento contínuo de comunidades mais antigas, como vizinhanças, igrejas e locais de trabalho (FUKUYAMA, 1996, p. 66).

6.4 Empoderamento das comunidades

Defendemos que os programas devem ajudar no empoderamento das comunidades, fortalecendo o elo entre a família e o Estado. O fortalecimento da comunidade é fundamental para que esta sirva de elo entre a família e o Estado, principalmente em países como o Brasil, onde temos uma família tradicional – e, portanto bastante fechada – e um Estado centralizador e paternalista:

> Muitos países latinos católicos, como França, Espanha, Itália e diversas nações da América Latina, ostentavam uma distribuição em forma de sela, com famílias fortes, um Estado forte e relativamente pouco no meio. (...) Assim como nas sociedades socialistas, tem havido um relativo déficit de grupos intermediários na área entre a família e grandes organizações centralizadas como a Igreja e o Estado (...) a força dos laços familiares acarreta certa fraqueza dos laços entre indivíduos não vinculados por parentesco (FUKUYAMA, 1996, p. 70-71).

6.5 Expansão das parcerias com poder público

Um fator que vem contribuindo significativamente para o desinteresse da população pelos assuntos da comunidade é a insatisfação e frustração dos cidadãos com seus governos. Para Araújo (2003), as fontes deste problema estão na incapacidade de os governos atuarem

em um mundo globalizado e interdependente, no declínio das instituições aliado às novas expectativas e aos novos usos da informação, que alteram a maneira do cidadão avaliar seu governo. Políticas públicas responsáveis e a transparência e confiabilidade no governo são elementos importantes de aproximação do governo com a sociedade.

De fato, estudos realizados com países europeus comprovam que nas democracias bem sucedidas houve e ainda há uma relação de confiança e de cooperação entre o cidadão e o governo. "São, em geral, sociedades com forte presença do Estado na área social e econômica e também com forte participação social. O Estado não é um suspeito, o Estado não é um inimigo" (ARAUJO, 2003, p. 53). A confiança entre Estado e cidadãos – ultrapassando o nível interpessoal – ajuda a promover uma democracia sólida. Sobre este fato, Araújo (2003, p. 23) conclui:

> Paradoxalmente, enquanto a democracia se impõe como valor universal, o tecido social que a viabilizou demonstraria sinais de desgaste. Novas modalidades de associativismo, novas redes, que ainda não sabemos avaliar, estão em formação? A democracia corre riscos mesmo onde tem sido uma tradição?

Assim sendo, as empresas poderiam ampliar as parcerias com o poder público, no sentido de expandir o conhecimento das diferentes realidades do município e região e assim, poder melhor direcionar os recursos e esforços. Tendo em vista a esfera local de governo, vemos que os municípios têm possibilidades – dentro dos limites de sua autonomia relativa e de suas competências – de instituir canais e mecanismos de fomento da comunidade cívica (SANTOS JUNIOR, 2001).

6.6 Atuação em redes de compromisso social

As empresas podem, através de seus programas sociais, atuar em redes de compromisso social, e construir espaços de discussão que se preocupem em garantir um tratamento integral dos problemas sociais.

Como resultado, teríamos o fortalecimento do capital social no contexto local, sendo que "o local extrapola o conceito de lugar e ganha uma dimensão de qualidade, de sustentabilidade, de potencialidade futura" (IRVING, 2003, p.170). Nesta perspectiva existe a possibilidade de inovação, o compromisso com a participação e aderência social, e o engajamento dos atores no processo de tomada de decisões.

6.7 Interação de diferentes públicos

É também importante promover a interação dos diferentes públicos através de programas que propiciem a interação efetiva entre pessoas com diferentes atributos, tais

como: jovens e idosos; crianças carentes com crianças não-carentes. A excessiva segmentação dos públicos pode contribuir para acentuar ainda mais as diferenças, ao passo que a miscelânea pode contribuir para – além da quebra de preconceitos – o aumento das virtudes sociais e do capital social.

6.8 Enfoque das ações

Cabe referir, igualmente, a importância de promover ações que trabalhem na perspectiva da sociedade pós-industrial, atentando para situações que permitam o estímulo à criatividade, à inovação e ao empreendedorismo, capacitando, assim, pessoas para saberem atuar diante de situações de mudança. Além disso, cabe atuar no sentido de superar a cultura clientelista; as pessoas deixam de ser clientes de serviços sociais para serem cidadãos construtores do seu futuro. As comunidades devem assumir o papel principal na mudança de comportamentos, relações sociais e ambientes físico e econômico; elas são os principais agentes da sua qualidade de vida.

6.9 Considerações sobre os elementos sugeridos e o capital social

O declínio do capital social traz conseqüências negativas para a educação, o bem-estar social e a democracia. Não só nos Estados Unidos, mas em outras democracias estáveis, de um modo geral, as formas de capital social estão em declínio (ARAUJO, 2003). Contudo, há que se indagar:

> as antigas formas de associativismo não estão sendo superadas por outras que não sabemos ainda valorar ou medir? Sindicatos e partidos, por exemplo, devem continuar sendo aferidores de participação e de cultura cívica, quando sabemos de todas as mudanças no mundo da economia, do trabalho e da política? (ARAUJO, 2003, p. 51-52).

Neste sentido, é preciso destacar que mesmo que a cultura cívica possa estar se manifestando de outras formas ainda não estudadas, estes novos contornos ainda não suplantaram integralmente as formas conhecidas – se assim fosse, a presença de partidos políticos, sindicatos, associações esportivas não teria mais sentido - e por este motivo, o declínio das formas "tradicionais" de capital social merece atenção. Desvendar os fatores relacionados a este declínio irá, inclusive, auxiliar na descoberta de novos elementos relevantes para o associativismo e a cultura cívica.

As empresas privadas – assim como o Estado e a sociedade civil - precisam, portanto, encontrar mecanismos de articulação da dinâmica dos seus programas sociais – através dos

elementos constituintes do capital social, como valores, normas, confiança – com a lógica dos resultados econômicos, no caso deste estudo, com o desenvolvimento local.

Sem a pretensão de adotar uma postura prescritiva, por tudo que foi abordado neste estudo, julgamos ser relevantes as considerações feitas; estas poderão ajudar as empresas a moldar um novo quadro de referência para a atuação das mesmas no campo da gestão social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutimos neste estudo, dois grandes desafios se impõem à gestão social. De um lado, superar uma cultura política tradicional que permeia o mundo das organizações sociais e empreender parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos – parcerias, estas que reconheçam e estimulem o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação.

Além deste desafio, surge a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que preencha os requisitos básicos de uma gestão verdadeiramente comprometida com o social. Isso não implica o desprezo pelo conhecimento técnico-gerencial desenvolvido pela ciência administrativa. Mas sim, a adoção de uma abordagem crítica e integradora que permita distinguir aquilo que pode ser incorporado do mundo privado e o que deve ser efetivamente construído, respeitando a especificidade do campo da gestão social.

O objetivo deste estudo caminha no sentido destes dois desafios. Assim, a construção de um novo quadro de referência teórico-prático, que integre a definição de capital social no planejamento, na implementação e na avaliação de ações sociais de empresas privadas e que responda aos desafios do desenvolvimento local, representa uma tentativa de responder ao desafio de criar um referencial conceitual comum, para que as empresas e demais atores possam superar as dificuldades e atuar como parceiros sob a forma de redes de compromisso social.

A inversão da lógica da relação entre o econômico e o social, onde o primeiro deixa de ser uma prioridade, e o acréscimo da importância do aspecto político, faz com que a gestão social marque a redefinição da relação entre economia e política, numa perspectiva de reconciliação entre o econômico e o social. De fim em si mesmo, o aspecto econômico se transforma num meio para a consecução de outros objetivos – entre os quais, sociais, políticos, culturais e ecológicos e, consequentemente, para a construção de uma comunidade cívica.

Uma comunidade cívica caracteriza-se por garantir direitos e deveres iguais para todos; pela união, em grande parte, por relações horizontais de reciprocidade e cooperação,

enquanto relações verticais de autoridade e dependência são pouco presentes; por líderes que se consideram responsáveis por seus concidadãos; por uma ampla participação dos cidadãos no governo; pelo espírito público entre os cidadãos e as relações de confiança entre os membros.

A gestão social pensada desta forma pode significar a semente para uma nova cultura política, cidadã e democrática nas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, M. C. S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 66p. [Coleção Passo a Passo, v. 25].

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 228p.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003a. 322p.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas:** sobre a teoria da ação. 4 ed. Campinas: Papirus, 2003b. 224p.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society,** 38(3):268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**. 100/101, 1-7, 1998.

CASTEL, R. **As Metamorfoses da Questão Social:** uma crônica do salário. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 611p.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 618p. [volume I]

CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20(1):92-117, 1995.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 312p.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 993p.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, 20: 65-91, 1995.

DOWBOR L. **Gestão Social e Transformação da Sociedade**. In: ARBIX, G. ZILBOVICIUS, M. e ABRAMOVAY, R. Razões e Ficções do Desenvolvimento. São Paulo: UNESP, 2001. p. 197-221.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público**. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002. 156p.

FISCHER, T. e MELO, V. P. Gestão Social do Desenvolvimento e Interorganizações. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003, 1 CD.

FISCHER, T. Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FRANÇA FILHO, G. C. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003, 1 CD.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, 2(4), p. 54-61, Summer, 1960.

FREDERICK, W. C. Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**. 28(2), p. 126-141, winter, 1986.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, 4, p. 409-421, 1994.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. **Academy of Management Review**, 24(2):191-205, 1999.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 344p.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 455p.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e Contexto Brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HIRSCHMAN, Albert O. Against Parsimony: three easy ways of complicating some categories of economic discourse. **American Economic Review**, 74:93, 1984.

INOJOSA, R. M. Redes de Compromisso Social. **Revista de Administração Pública**, 33 (5):115-141, 1999.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Ação Social das Empresas**: avanços e desafios. <Disponível em: http://www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 08 maio 2003.

INSTITUTO ETHOS (vários autores). **Responsabilidade Social das Empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2003a. [volumes I e II]

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. <Disponível em: http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 27 mar. 2003b

IOSCHPE, E. B (org). **3° Setor**: Desenvolvimento Social Sustentável. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 174p.

IRVING, M. A. Turismo como Instrumento para Desenvolvimento Local: entre a potencialidade e a utopia. In: D´AVILA NETO, M. I. e PEDRO, R. M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003. p.167-184.

IRVING, M. A.; MATTOS, A. M. F.; MELO, G. et al. Projeto Sana Sustentável: uma iniciativa de base comunitária. In: D´AVILA NETO, M. I. e PEDRO, R. M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003. p.201-212.

LUSTOSA, P. H. Avaliação de Indução de Desenvolvimento Sustentável: uma proposta de metodologia. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 175-193.

MACKE, J. **Programas de Responsabilidade Social Corporativa e Capital Social**: contribuição para o desenvolvimento local? 2006. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001. 189p.

MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999. 169p

MILANI, C. **Reflexões Preliminares sobre a Gestão Social e Desenvolvimento Local**. Fórum Social Mundial, 2003.

MILANI, C. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local:** lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). Site da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Disponível em www.adm.ufba.br/capitalsocial. Acesso em 08 de junho de 2004.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; e WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22(4):853-886, 1997.

MONIZ, A. B. e KOVÁCS, I. Condições de cooperação interempresas no conceito de empresa virtual: o caso do setor automobilístico em Portugal. In: CASTREO, N. e

NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review,** 23(2):242-266, 1998.

NEUMANN, L. T. V.; NEUMANN, R. A. **Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais.** São Paulo: Global; IDIS (Instituto para Desenvolvimento de Investimento Social), 2004a. 127p. [Coleção Investimento Social].

NEUMANN, L. T. V.; NEUMANN, R. A. **Repensando o investimento social:** a importância do protagonismo comunitário. São Paulo: Global; IDIS (Instituto para Desenvolvimento de Investimento Social), 2004b. 111p. [Coleção Investimento Social].

OLIVEIRA, R. R. Cidadania Empresarial, *Stakeholders* e Capital Social: alguns nexos com o desenvolvimento sustentável. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003, 1 CD.

ONYX, J. e BULLEN, P. Measuring Social Capital in Five Communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36 (1), 23-42, march, 2000.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 260p.

ROESCH, S. Avaliação: gerar conhecimento tecnocrático ou capacidade local. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 157-174.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

SANTOS JUNIOR, O. A. **Democracia e Governo Local:** dilemas e reforma municipal no Brasil. Rio de Janeiro: Revan/FASE, 2001. 248p.

SCHERER-WARREN, I. Redes e Sociedade Civil Global. In: HADDAD, S. (org.) **ONGs e Universidades**: Desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 63-92.

SILVEIRA, C.; BOCAYUVA, C.; ZAPATA, T. **Ações integradas e desenvolvimento local**: tendências, oportunidades e caminhos. São Paulo: Polis/Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001. 56p.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review,** 16(4):691-718, 2001.

WORLD BANK. **Social Capital for Development**. <Disponível em: http://www1.worldbank.org/prem/poverty/scapital/index.htm >. Acesso em: 27 abril. 2004.

YIN, R.K. **Case Study Research**: Design e Methods. 2 ed. London: Sage Publications, 1994. 284p.

YOGEL, G., NOVICK, M. e MARIN, A. Tramas produtivas, processos de inovação e tecnologia de gestão social: uma aproximação metodológica aplicada ao complexo automotor argentino. In: CASTREO, N. e MARTIN, S. (orgs.) **Competitividade e Desenvolvimento**: atores e instituições locais. São Paulo: Senac, 2001. p. 33-61.