

## Confiança interparceiros e disposição para cooperar em ações de responsabilidade social no desenvolvimento local

*Marialva Tomio Dreher<sup>1</sup>*

*Danielle Regina Ullrich<sup>2</sup>*

---

### RESUMO

A constante reconstrução das relações sociais remete a reflexões sobre o comportamento das organizações, em especial quando são discutidas questões relativas à responsabilidade social no desenvolvimento local. Localmente, as discussões sustentam a cooperação interparceiros como um caminho à solução de problemas coletivos. Diante desse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar a confiança interparceiros e a disposição para cooperar em ações de responsabilidade social no desenvolvimento local de Blumenau (SC), a partir das relações no Núcleo RS/ACIB. Utilizou-se, como método, a pesquisa qualitativa amparada pelas metodologias da pesquisa participante e da exploratória. A população envolveu dezesseis organizações blumenauenses. A partir das considerações tecidas neste estudo, ressalta-se que, no espaço de movimentação de tais organizações em prol da responsabilidade social, já existem várias ações de cooperação interparceiros voltadas a contribuir com o desenvolvimento local. Porém, o atual estágio dessas ações ainda não permite estabelecer um nível de confiança nas relações; observa-se um período de dúvidas, de experimentação e de adaptação em direção a uma mudança quanto ao compromisso das organizações com a demanda social local.

**Palavras-chave:** Confiança. Cooperação. Desenvolvimento Local. Responsabilidade Social.

---

### INTRODUÇÃO

A interação entre as organizações, como parte de um sistema de relacionamento, desperta a atenção, principalmente, no que tange à cooperação interparceiros. Em um ambiente de cooperação, é preciso considerar atitudes e valores dos parceiros, para que seja possível estabelecer confiança entre as partes.

---

<sup>1</sup> Professora Doutora dos Programas *Stricto Sensu* Doutorado em Ciências Contábeis e Administração e Mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: marialva@furb.br

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional e Graduada em Administração e Turismo e Lazer pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: danielle\_ullrich@yahoo.com.br

É a partir da análise desses pressupostos que uma relação de cooperação vem ou não a se estabelecer, podendo ultrapassar os limites das individualidades para atendimento do coletivo - razão das parcerias. Num recorte sobre a cooperação na condução da responsabilidade social, a confiança é fundamental na discussão dos meios que levem à solução dos problemas sociais que assolam, das mais diversas formas, o desenvolvimento local.

Nesse contexto complexo, a responsabilidade social promove uma reflexão, balizada pela valorização da questão social, sobre o papel das organizações e em especial, sobre a competitividade econômica acirrada, que deturpa o sentido da coletividade nos valores locais, considerando, muitas vezes, apenas a lucratividade, em detrimento dos seres e do ambiente. Conforme Abdalla (2004), as soluções para os problemas relacionados às relações humanas de produção e sociabilidade só aparecerão se a economia e a sociedade forem pensadas a partir do princípio da cooperação. Para isso, as relações de sociabilidade precisam ser orientadas pela ética da cooperação. Os indivíduos, em lugar de conceberem o outro ser humano como um concorrente, estabelecendo com este uma competição, perceberiam, no outro, a complementaridade.

No desenvolvimento local, as ações de cooperação preconizam essa complementaridade, unindo esforços em direção à coletividade, desafio só alcançado por meio da confiança. Nesse sentido, este estudo aborda a confiança interparceiros e a disposição para cooperar em ações de responsabilidade social (RS) no desenvolvimento local, a partir dos movimentos das organizações do Núcleo Responsabilidade Social da Associação Comercial Industrial de Blumenau (Núcleo RS/ACIB), localizado em Santa Catarina (SC). A existência de um espaço para discussão das demandas sociais entre as organizações permite elencar essas demandas, com o intuito de difundir ações de responsabilidade social que as atendam ou minimizem, e que possam colaborar com o desenvolvimento local. Entretanto, ressalta-se que a existência de confiança nas relações de cooperação pode resultar em ações de maior efetividade e comprometimento dos parceiros. Diante dessa problemática, o objetivo deste estudo foi analisar a confiança interparceiros e a disposição para cooperar em ações de responsabilidade social no desenvolvimento local de Blumenau (SC), a partir das relações no Núcleo RS/ACIB.

A relevância deste estudo justifica-se em virtude de apresentar uma discussão sobre temáticas que incidem no atual contexto das reflexões teóricas e práticas sobre as organizações, as quais buscam adaptar-se à nova realidade de cobranças por parte da sociedade. Além disso, o estudo remete à mudança no ordenamento das decisões em âmbito local, sugerindo a conexão entre as organizações e a sociedade local. Devido ao recorte proposto, a pesquisa limita-se à percepção dos entrevistados, sujeitos que atualmente, embora envolvidos com práticas concernentes a tal temática, carecem de apoio para a melhor compreensão do cenário local, fato identificado na aplicação da pesquisa de campo.

## MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa, desenvolvida com base no método qualitativo, refere-se a aspectos da realidade social reunidos em um recorte acerca da confiança interparceiros, um fenômeno difícil de quantificar, o que envolve atores, suas motivações e percepções sobre a atuação das organizações a que pertencem. Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações e valores.

Com relação ao levantamento da opinião individual, utilizou-se a pesquisa exploratória com os seguintes procedimentos de coleta de dados: participação nas reuniões no período de 2007 até 2009; elaboração de relatório; observação *in loco* e entrevistas semiestruturadas e informais. Minayo (1994) afirma que a entrevista é o procedimento mais usual na pesquisa de campo, e, nesse caso, não compreende uma conversa despreziosa, mas, sim, um meio de coleta de dados dos fatos relatados pelos atores, entendidos como sujeitos-objeto da pesquisa, os quais vivenciam a realidade que está sendo analisada. Nesse contexto, as entrevistas semiestruturadas (compostas por perguntas abertas, fechadas e mistas) foram aplicadas aos dezesseis gestores de RS das organizações pertencentes ao Núcleo RS/ACIB.

A análise privilegiou a abordagem qualitativa dos dados, que foram categorizados e organizados de modo a clarear a problemática e responder aos objetivos deste estudo. Após essa etapa, os resultados foram socializados com a população envolvida nesta pesquisa, através de uma reunião organizada no Núcleo. De posse dos comentários gerais, foi possível concluir o trabalho dentro do recorte proposto, e, igualmente, indicar novos estudos para complementar o entendimento da temática.

## COOPERAÇÃO INTERPARCEIROS: RECONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÕES

O termo cooperar, do latim *cooperari*, significa trabalhar em conjunto “cooperar”. Várias iniciativas coletivas demandam a cooperação como um modo de união e compartilhamento de compromisso. Na leitura do comportamento biológico dos seres vivos, isso ocorreu, segundo Capra (2002), desde que as primeiras células nucleadas foram criadas; arranjos de cooperação e de coevolução foram o procedimento da evolução: “É muito provável que a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não lineares complexas, nos dê novas idéias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial hoje em dia.” (CAPRA, 2002, p. 112).

A realidade que se percebe diante do campo de visão é segmentada, pois, para ser entendida, ela é isolada de todo o sistema complexo, e, para tanto, é

preciso instrumentos que possibilitem enfrentar o desafio da complexidade. Ao lidar com a realidade, visualiza-se apenas uma parte do todo, porém não se conhece o todo, não se entrevê a relação das partes entre si e dessas com o todo. Essa é a ideia de sistema, de sociedade. Vive-se, hoje, em uma sociedade interligada horizontalmente, que exige novas relações entre organizações privadas, públicas e o terceiro setor (JUNQUEIRA, 2006).

A ideia sistêmica, oposta à reducionista, entende que "o todo é mais do que a soma das partes". Do átomo à estrela, da bactéria ao homem e à sociedade, a organização do todo produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências. A organização do ser vivo gera qualidades desconhecidas de seus componentes físico-químicos. Acrescentemos que o todo é menos do que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização de conjunto. (MORIN, 2000, p. 15).

Bourdieu (1989) salienta que os diversos campos sociais surgem como produtos de um longo e lento processo de especialização e de autonomização, o qual separa os campos econômico, político, etc. Através de uma perspectiva analítica, é possível compreender a especificidade do funcionamento de cada um deles, buscando-se detectar as relações de aliança e/ou conflito, de concorrência e/ou de cooperação que os agentes desenvolvem em cada um desses campos. Nesse sentido, segundo Morin (2000), a realidade é multidimensional, simultaneamente econômica, psicológica, mitológica, sociológica; porém, na academia e na sociedade, estudamos essas dimensões separadamente, e não as relações existentes entre elas. Na sociedade, é possível identificar as interações entre os indivíduos que contribuem para a formação e consolidação de sua cultura, o que acarreta o desenvolvimento desses mesmos indivíduos.

Capra (2002), discutindo a interação dos indivíduos, afirma que as parcerias formadas entre tais indivíduos e suas organizações acompanham a tendência dos organismos de se associarem, de estabelecerem vínculos, cooperarem uns com os outros e constituírem relacionamentos simbióticos, todos sinais característicos da vida. Para Abdalla (2004), a cooperação não é somente uma proposta limitada ao campo da política, é, também, uma proposta ética. O que há diferente em muitas experiências atuais que têm como base a cooperação é a conformação de um processo que renuncia à acumulação e à exploração da mais-valia e rompe com as divisões de classes nas organizações.

Tendo em mente o recorte acerca das organizações, é preciso compreendê-las como um sistema que interage com outros sistemas do ambiente social e seus fenômenos, tais como: regras de comportamento, valores, intenções, objetivos, estratégias, projetos, relações de poder. Por um lado, as organizações são instituições sociais criadas com objetivos específicos: gerar lucro para os acionistas, administrar a distribuição do poder político, transmitir conhecimento, ou disseminar uma fé religiosa. Ao mesmo tempo, as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudarem-se mutuamente e tornarem significativas suas atividades num plano

peçoal (CAPRA, 2002). Nessas relações, ficam implícitas as lutas simbólicas estabelecidas entre as classes, ou seja, cada uma das organizações ou classes sociais trava uma verdadeira luta simbólica para impor a sua definição do mundo social, de acordo com os seus interesses (BOURDIEU, 1989).

As organizações, como realidades sociais, vão sendo construídas ao longo do tempo, incorporando novos atores, e, com eles, seus interesses, independentemente de sua posição. A capacidade de essas organizações intervirem de maneira eficaz na realidade social não depende apenas das habilidades dos atores sociais, mas também da possibilidade de criar novos conhecimentos organizacionais. (JUNQUEIRA, 2006, p. 196).

De acordo com Rosa Fischer (2002), a sociedade e suas organizações dividem-se em três setores: o primeiro das organizações vinculadas ao “Estado”; o segundo setor seria o “Mercado”, no qual a troca de bens e serviços objetiva o lucro e sua maximização; o terceiro setor, por sua vez, reuniria as organizações cuja vocação ou atividades referem-se à sociedade civil. Nutt e Backoff (1993) discorreram sobre algumas diferenças entre o setor público e privado, estando as principais ligadas a questões de mercado, contratos, metas, autoridade, forma de execução das tarefas e o objetivo da existência, que, para o setor privado, é a geração de lucro, diferentemente do objetivo do setor público, que é responsável por prover seus clientes de serviços.

Além das organizações públicas e privadas, a partir da última década do século XX, aumentou o debate sobre a atuação do terceiro setor, o qual passou a organizar a participação das pessoas em torno das atividades, interesses e objetivos comuns a certos segmentos da sociedade (FISCHER, R., 2002). Salamon *et al.* (1999) ressaltam que, ao mesmo tempo, cresce a insatisfação com o Estado e com as organizações de interesse privado, como mecanismos para resolver as crises sociais, econômicas e ambientais. O Estado é acusado de inibir as iniciativas que procuram resolver tais crises, criando burocracia e absorvendo grande parte da renda nacional. O mercado, por outro lado, tem sido criticado por ignorar as necessidades humanas, produzindo as desigualdades sociais. O resultado disso é a busca por um “caminho do meio”, entre a exclusiva dependência do mercado, e do Estado, frente aos problemas de ordem pública. Surgem assim, como importantes parceiras, as organizações do terceiro setor, que possuem estrutura privada e finalidades públicas. Além disso, essas organizações geralmente possuem escala menor de atuação; estão ligadas aos cidadãos e são flexíveis.

Desse modo, a cooperação passa a ser materializada como a relação interparceiros em que cada um dos setores (atores) compartilha decisões e espaços sociopolíticos comuns. Abdalla (2004, p. 87) afirma “que não se pode conceber o indivíduo sem a circunstância na qual ele está inserido (um tipo de sociedade) e nem a sociedade senão formada por indivíduos em interação.”.

O princípio da cooperação. Esse eixo se coloca em clara contradição com o da troca competitiva e, por isso, sua afirmação é necessariamente revolucionária. Não se pode concebê-lo como uma adequação à ordem dominante, mas como uma práxis destrutora do eixo fundador da economia capitalista e de todas as relações sociais submetidas à racionalidade do mercado. É a partir deste eixo que se edificarão as demais formas de relacionamento humano, nossas construções teóricas, nossa ontologia, nossa ética, nosso humanismo, nossa visão entre o universo e nossa ação sobre a natureza. (ABDALLA, 2004, p. 100).

Todavia, Putnam (1996), ao investigar a relação entre desenvolvimento e capital social, disserta sobre o dilema social das relações e alerta que, nas relações verticais caracterizadas pela dependência e não pela reciprocidade, é mais provável haver oportunismo, exploração e omissão. Um sistema vertical, por mais ramificado e por mais importante que seja para seus membros, é incapaz de sustentar a confiança e a cooperação sociais. Os sistemas horizontais extensos, porém isolados, sustentam a cooperação *dentro* de cada grupo, mas os sistemas de participação cívica que englobam diferentes categorias sociais promovem uma cooperação mais ampla. Essa é também uma das razões pelas quais os sistemas de participação cívica são parte do estoque de capital social de uma comunidade. “A cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica.” (PUTMAN, 1996, p. 177). O capital social diz respeito a características da organização social como: confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.

Submetida ao princípio da cooperação, a economia deixaria de ser o ritual oblativo ao “deus mercado” e ao palco no qual se efetivam as relações de troca competitiva, e passaria a ser a práxis humana, produtora e distribuidora dos bens necessários à sustentação de toda a humanidade. O mercado deixaria de ser o princípio fundamentador, para constituir apenas um fenômeno decorrente dessa práxis e ao seu serviço. Ele voltaria a ser uma atividade humana e perderia o *status* de princípio nomológico que reina sobre as relações humanas (ABDALLA, 2004).

A cooperação interparceiros, para alguns autores, é vista também nas parcerias intersetoriais, que enfatizam um recorte entre os setores da sociedade. Nessa perspectiva, Rosa Fisher (2002) comenta que a ação intersetorial se dá através das organizações que tecem a vida em sociedade. É nesse mundo constituído de organizações, que o fortalecimento da sociedade civil será o produto da capacidade das organizações articularem esforços convergentes, visando a benefícios comuns e ao bem-estar social. Constata-se que nenhum tipo de organização consegue, isoladamente, atender às necessidades e propiciar o desenvolvimento das pessoas inseridas em diversos grupos sociais.

Por isso, Austin (2001), a partir do reconhecimento de que as relações intersetoriais assumem variadas formas e evoluem com o passar do tempo, desenvolveu um modelo que classifica o estágio em que as relações de cooperação

entre as organizações se encontram, chamado de *Continuum* da Colaboração. Assim sendo, uma relação de cooperação pode passar por três estágios: o filantrópico, o transacional e o integrativo. No estágio filantrópico (início do processo), a natureza do relacionamento é de doador e donatário. A cooperação é altamente circunscrita em termos de recursos empregados e pontos de interação. No estágio transacional, as organizações realizam trocas de recursos por meio de atividades específicas, como *marketing* ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamentos e acordos de serviço remunerado. O envolvimento dos parceiros é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter um caráter de mão dupla. O terceiro estágio, o integrativo, é alcançado quando as missões, o pessoal e as atividades dos parceiros começam a experimentar uma ação mais coletiva, e uma integração organizacional. A criação de valor individual é substituída pela criação de valor conjunto, no qual a cultura de uma organização é afetada pela cultura de outra organização, e os processos e procedimentos são instituídos para gerir a crescente complexidade do relacionamento. Conforme o relacionamento entre as organizações passa de um estágio para o outro, o nível de envolvimento se altera de fraco para intenso. A importância da cooperação muda de periférica para estratégica. Ampliam-se a magnitude e a natureza dos recursos destinados ao relacionamento. Expande-se o âmbito das atividades abrangidas pela parceria. Por isso, é importante que os parceiros sejam claros com relação a seus objetivos mútuos no tocante à cooperação. Eles devem identificar os múltiplos benefícios que cada parte poderá obter.

O fortalecimento da relação de cooperação, como descrito pelo modelo de Austin (2001), acaba gerando mais cooperação, pois cada uma das organizações envolvidas acaba visualizando novas possibilidades de cooperar. Dessa forma, a cooperação age como um efeito multiplicador de capital social à medida que mais organizações e indivíduos adentram empreendimentos cooperativos. Cada nova aliança e cada novo relacionamento representam ativos sociais que promovem o avanço da cooperação de cunho social. Entretanto, os benefícios da cooperação só poderão ser vislumbrados, se houver o sentimento de confiança entre os que cooperam. Para Macke e Carrion (2006), nas relações, a tolerância e o respeito asseguram o crédito de confiança entre atores, necessário à cooperação; nesse sentido, o debate sobre cooperação insere a confiança como um atributo de base para sua existência.

Conforme Fukuyama (1996), a confiança é a expectativa de comportamento estável, honesto e cooperativo que nasce no seio de uma comunidade, com base em normas compartilhadas por seus membros. As normas podem envolver questões de "valor" e podem constituir normas seculares, como padrões profissionais e códigos de comportamento. Nesse contexto, o capital social é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança em uma sociedade, ou em certas partes dessa sociedade. Ele pode estar incorporado no menor e mais fundamental grupo social, a família, assim como no maior de todos os grupos, a nação, e em todos os demais grupos intermediários: "Em contraste, pessoas que não confiam uma nas outras, acabam cooperando somente no sistema de regras e regulamentos, que tem de ser negociados, acordados, legitimados e postos em vigor muitas vezes por meio coercitivos." (FUKUYAMA,

1996, p. 45). Destarte, a confiança não é necessária à cooperação, por exemplo, em mecanismos legais, como contratos que permitem que estranhos, por autointeresse, criem uma organização para trabalhar em prol de um propósito comum.

Putnam (1996) ressalta que “a cadeia de relações sociais permite transmitir e disseminar confiança: confio em você porque confio nela, e ela me garante que confio em você.” (p.178). Assim, é importante que qualquer eventual participação tenha uma reputação de honestidade e confiança. Por isso, a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança em determinada comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança.

Diante disso, Macke e Carrion (2006) salientam que, num contexto social, no que se refere à contribuição da formação do capital social, as ações deveriam trabalhar com enfoque mais acentuado nas virtudes sociais, como a confiança, 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, a confiança recíproca, a honestidade, o cooperativismo e o senso de dever para com os outros, por emergirem num contexto social, contribuem para a formação de capital social. Essas 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 Crusoe 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 *apud* MACKE; CARRION, 2006, p. 17).

Segundo Putnam (1996, p.174), “quando os atores são incapazes de assumir compromisso entre si, eles têm que renunciar - pesadamente, porém racionalmente – a muitas oportunidades de proveito mútuo.” Nesse ínterim, estratégias como a responsabilidade social emitem um alerta quanto ao compromisso social das organizações. Por vezes, esse termo é adjetivado como responsabilidade social empresarial ou responsabilidade social corporativa.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Conforme Carroll (1991), a responsabilidade social empresarial (RSE) surgiu visando integrar as orientações econômica e social da empresa. Esse conceito incluía a ideia de que a empresa não tinha apenas obrigações econômicas e legais,

mas, também, responsabilidades éticas e filantrópicas. A questão era que para a responsabilidade social ser aceita como legítima, seria necessário enfrentar um conjunto de obrigações que a empresa tem para com a sociedade, incluindo a economia fundamental. Essa fica evidenciada quando apresenta preocupações relativas às seguintes questões: econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica. Todas essas preocupações precisam conviver entre si e permear as estratégias das organizações que pretendem atuar numa gestão socialmente responsável.

A ideia básica da responsabilidade social empresarial é que a empresa, como parte da sociedade, tem compromisso com essa última, por isso elas precisam estar entrelaçadas, ao invés de estarem separadas. Portanto, a sociedade possui expectativas sobre o comportamento empresarial e seus resultados. Entretanto, existem alguns princípios específicos nessa relação, os quais são gerados em relação às expectativas: a expectativa depositada em todas as organizações devido ao seu papel como instituições econômicas; a expectativa depositada nas organizações sobre o que elas são e o que elas fazem; e as expectativas depositadas nos gestores como atores morais das empresas. Essas expectativas geram três níveis de análise distintos em relação à RSE: institucional (princípio da legitimidade), organizacional (princípio da responsabilidade pública) e individual (princípio da prudência gerencial) (WOOD, 1991).

Preston (1975) chama a atenção para o fato do termo responsabilidade social ser muito vago, o que viabiliza interpretações nem sempre consensuais. Para alguns, o termo remete à ideia de responsabilidade legal ou responsabilidade civil, enquanto, para outros, significa o comportamento socialmente responsável, num sentido ético. Remete ainda à ideia de que é a "responsabilidade para", em seu modo causal. Pode-se equiparar esse conceito a contribuições filantrópicas; comparar com algum significado de consciência social. Para muitas pessoas que adotam esse conceito, ele é sinônimo de legitimidade, no contexto de "pertencentes"; poucos o veem como uma espécie de dever fiduciário, que impõe padrões mais elevados de comportamento ao empresário, do que aos cidadãos em geral. Inclusive os antônimos, socialmente irresponsável ou não responsável, são sujeitos de múltiplas interpretações.

Macke e Carrion (2006), na avaliação da evolução dos conceitos de responsabilidade social, salientam que os primeiros enfoques refletiam as preocupações e o modo de agir da empresa, no que diz respeito à racionalidade no tratamento dos problemas sociais, o que se poderia chamar de a *Visão da Empresa*. Outro enfoque, sob a perspectiva da gestão social, privilegiaria a *Visão da Comunidade*. Nessa perspectiva, a comunidade participaria da construção coletiva de soluções para os seus problemas, o que asseguraria a incorporação do saber local. É fundamental destacar que, enquanto no primeiro enfoque existe um saber que se impõe como hegemônico, no segundo, reconhece-se a pluralidade de saberes e não se estabelecem hierarquizações. Conseqüentemente, todos têm igual direito ao exercício da palavra e a ter suas respectivas contribuições incorporadas às decisões soberanas do coletivo.

Porém, historicamente, as organizações, especialmente as privadas, muitas vezes não interagiram em sintonia com o coletivo. Friedman (1988), crítico da responsabilidade social, argumenta que os assuntos sociais não competem ao setor privado, e esse problema pode ser resolvido com o funcionamento do sistema de livre comércio. Desse modo, administrar é lucrar tanto quanto possível, de acordo com as regras básicas da sociedade, em que a lei e o costume ético já estão incorporados.

De um lado, é preciso superar uma cultura política tradicional, que permeia o mundo das organizações sociais, e empreender parcerias efetivas no âmbito coletivo (sociedade civil e poderes públicos), as quais reconheçam e estimulem o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação. Além desse 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 social. Desse modo, a avaliação de ações sociais de empresas privadas necessita ultrapassar os limites organizacionais, respondendo aos desafios do desenvolvimento local. Isso representa uma tentativa de responder ao desafio de criar um referencial conceitual comum, para que as empresas e os demais atores possam superar as dificuldades e atuar coletivamente (MACKE; CARRION, 2006).

Desse modo, a participação dos grupos ou dos sujeitos no processo de desenvolvimento local aparece como fundamental. Entretanto, Tânia Fischer (2002) destaca que o desenvolvimento local é complexo, pois preconiza: a existência de articulação de poderes individuais e sociais; a premissa de que a cooperação não exclui a competição; a busca pela eficácia e eficiência; e, a atenção aos estilos e comportamentos dos atores envolvidos, bem como aspectos culturais do local em que se institui. Macke e Carrion (2006) salientam que, 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 com movimentos que apresentem legitimidade.

Todavia, para que esse processo possa ser visto como legítimo, não se pode renegar a participação dos sujeitos envolvidos. Segundo Sartre e Berdoulay (2005), esses sujeitos tornam-se ativos na elaboração de uma política de desenvolvimento. O enfoque está nos atores sociais, nos desafios e nas estratégias deles. Observa-se, no mundo contemporâneo, uma diversificação dos espaços de referência, dos espaços culturais e sociais, a ponto de alguns acharem que o lugar não é mais uma realidade da vida social. Porém, essa diversificação exige um investimento maior do sujeito: é ele que tem de dar uma coerência a seu próprio mundo e, portanto, a sua identidade. Essa preocupação do sujeito faz lançar um novo olhar sobre o desenvolvimento.

O desenvolvimento local abarca experiências que vêm surgindo a partir de 1970, quando os espaços locais passaram a constituir uma nova unidade de análise, para redescobrir e reintegrar os recursos e potenciais locais, na busca de uma nova lógica de articulação dos espaços. Entende-se que o desenvolvimento local seja um processo dinamizador da sociedade local, que visa melhorar a qualidade de vida da população, constituindo um espaço de solidariedade ativa, o que implica mudanças de atitudes e comportamentos das instituições, dos grupos e dos indivíduos. O dinamismo do desenvolvimento depende da articulação e do uso dos recursos naturais e sociais locais existentes (MARQUES *et al.*, 2001). Na articulação, é preciso pensar nos atores, e compreender os laços que unem o local aos sujeitos. Eles aplicam ao local um sentido particular, a partir do qual os sujeitos fundam as suas experiências cotidianas. É dessa base que o desenvolvimento local pode (re)partir (SARTRE; BERDOULAY, 2005).

Para Boisier (2002), o desenvolvimento ocorre em um determinado território e é diretamente dependente da autoconfiança coletiva em inventar recursos, mobilizar os existentes e atuar de forma cooperativa e solidária. Por isso, possui uma conotação intangível e, portanto, não há como relacioná-lo com avanços materiais. A proposta central do desenvolvimento não pode ser outra, senão outorgar ao ser humano sua dignidade enquanto pessoa, através de um conjunto de valores que inclui liberdade, democracia, justiça, ética, solidariedade, entre outros. No entanto, o desenvolvimento nunca será alcançado individualmente, o que faz com que as pessoas sintam a necessidade de articularem-se e formarem comunidades. Essas comunidades, por sua vez, possuem uma identidade que as caracteriza e que forma a construção social local, processo que gera um conjunto de valores locais específicos e que se dá em determinado recorte do território.

Para haver desenvolvimento, é necessário analisar e propiciar a ordenação do território, a partir de uma visão global da realidade, com o estabelecimento de objetivos e buscando-se conhecer a capacidade de coordenação entre os órgãos públicos e os níveis de envolvimento das empresas e organizações da sociedade (MARQUES *et al.*, 2001).

### **MOVIMENTOS DE COOPERAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE BLUMENAU (SC) PARA DESENVOLVER A RS**

As dezesseis organizações, objeto deste estudo, apresentam características e atuação diversificadas (Quadro1). Foram escolhidas intencionalmente pelo fato de desenvolverem algumas ações reconhecidas como de responsabilidade social (RS) no município de Blumenau, em Santa Catarina. Esse reconhecimento deu-se por meio da participação no Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (RS/ACIB), único movimento coletivo que fomenta a RS como instrumento de contribuição ao desenvolvimento local. O porte dessas organizações varia de grande (12 organizações), a médio porte (1 organização), pequeno porte (1 organização) e microempresa (2 organizações). Salienta-se que, dessas, 1 é pública, 10 são privadas e 5 são do terceiro setor. Os

setores de atuação são diversos: 05 na área de serviços, 02 na de saúde, 06 na área têxtil, 01 na alimentícia, 01 metal-mecânica e 01 na área gráfica.

Os projetos e ações de responsabilidade social desenvolvidos por essas organizações contemplam o público interno e externo, dentre os quais, encontram-se: iniciativas voltadas para prevenção e diagnóstico de doenças; ambulatório universitário; atendimento jurídico para a comunidade; festas comemorativas (Natal, Páscoa, Junina, etc.); projetos que estimulam o voluntariado nos colaboradores; programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores; segurança dos colaboradores; ginástica laboral; festas e bailes beneficentes; sistemas de captação de dejetos; sistema de separação do lixo; sistema de tratamento da água utilizada no processo industrial; projetos voltados para educação (Aluno Nota 10, *Formare, Junior Achievement*); projetos voltados aos idosos (cuidadores de idosos, cursos, palestras, viagens); cursos de desenvolvimento profissional para a comunidade; pacto contra a corrupção; pacto em defesa dos direitos humanos; apoio para atletas; campanha contra o câncer de mama; ações ambientais em geral (limpeza de rios).

<b>Organizações</b>	<b>Porte</b>	<b>Setor da Sociedade</b>	<b>Setor de Atuação</b>
A	Microempresa	Terceiro setor	Serviços
B	Microempresa	Privado	Serviços
C	Pequeno Porte	Privado	Serviços
D	Médio Porte	Terceiro setor	Saúde
E	Grande Porte	Pública	Serviços
F	Grande Porte	Privado	Têxtil
G	Grande Porte	Privado	Metal-mecânica
H	Grande Porte	Privado	Têxtil
I	Grande Porte	Terceiro setor	Saúde
J	Grande Porte	Privado	Gráfica
K	Grande Porte	Privado	Têxtil
L	Grande Porte	Privado	Têxtil
M	Grande Porte	Terceiro setor	Alimentícia
N	Grande Porte	Terceiro setor	Serviços
O	Grande Porte	Privado	Têxtil
P	Grande Porte	Privado	Têxtil

Quadro 1 – Perfil das Organizações

Fonte: da pesquisa.

As áreas de atuação são diversas e referem-se ao desenvolvimento de projetos e ações de responsabilidade social, contemplando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Todavia, ainda se percebe um maior direcionamento dos projetos e programas para o público interno, característica de organizações que estão em fase inicial do processo de RS. Geralmente, no início, a intenção é

disseminar, junto aos colaboradores, as propostas dessa estratégia, para posteriormente atingir-se o público externo. Para Rosa Fischer (2002), uma cultura empresarial que não está alicerçada na valorização do ser humano, também não está predisposta a responsabilizar-se por um projeto social que visa ao desenvolvimento das pessoas na comunidade. Já, por outro lado, quando a organização tem políticas e procedimentos que refletem seu cuidado com as pessoas da comunidade interna, torna-se muito mais natural e consistente seu movimento no sentido de espriar suas ações sob o seu entorno social.

Com relação à cooperação interparceiros, atualmente, essas organizações estão articuladas em várias iniciativas, possibilitadas em grande parte pela criação do Núcleo RS/ACIB, criado por uma iniciativa dessas mesmas organizações. O Núcleo, exemplo maior de parceria intersetorial, foi criado em virtude da necessidade de se rever a cultura organizacional das organizações locais, com o objetivo de privilegiar as questões econômicas aliadas, igualmente, às socioambientais. É um espaço de socialização da temática, dos projetos, das oportunidades e dos desafios. Embora amparada pela ACIB, a ideia do Núcleo partiu do desejo dos gestores de RS de buscar fomento para atuarem em uma abrangência que ultrapassasse os limites individuais das organizações, visando ao compartilhamento de experiências no âmbito local.

O Núcleo de RS/ACIB foi criado no dia 20 de abril de 2005. Seu objetivo é aprofundar o debate e implementar ações de responsabilidade social corporativa, para promover o desenvolvimento das empresas e da sociedade de Blumenau (SC). Ele visa estimular o debate acerca da temática de responsabilidade social, disseminando os conceitos ligados a ela para as organizações nucleadas, o que é feito através de palestras, treinamentos, debates e estudos de caso. Dentre as suas propostas está a formação de parcerias com os representantes das secretarias do município, visando a dirigir as ações do Núcleo e de seus associados para suprir as carências sociais (NÚCLEO RS/ACIB, 2008).

As entrevistas realizadas com os gestores (Tab. 1) demonstram que, dentre os papéis do Núcleo, ressalta-se a formação de parcerias entre os setores público, privado e terceiro setor (87,5%). Para 62,5%, o papel do Núcleo é divulgar os conceitos de RS; para 50%, é contribuir com o desenvolvimento de Blumenau; e, para 25%, é desenvolver projetos na área de RS. Fica evidenciado, através desses dados, que muitas organizações (87,5%) entendem que o espaço do Núcleo é propício para a formação de parcerias, ou seja, trata-se de um espaço de cooperação, em que as organizações buscam trocar conhecimentos, experiências, além de buscar apoio umas das outras para o desenvolvimento de projetos de cunho socioambiental. Além da formação de parcerias, destaca-se que a ênfase no fato de divulgar os conceitos de RS (62,5%) está vinculada às atividades desenvolvidas pelo Núcleo, dentre elas: seminários, palestras, etc., no intuito de disseminar o conceito de RS, estratégias de desenvolvimento e apresentação de *cases* das organizações locais que já estão mais organizadas nesse processo.

Os gestores (50%) acreditam que as atividades desenvolvidas em cooperação pelas organizações nucleadas contribuem para o desenvolvimento local, visto que buscam minimizar as demandas sociais e ambientais do município.

Entendem que de forma cooperada fica mais fácil obter resultados concretos e positivos nesse processo. Todavia, 50% ainda não consideram que as ações do Núcleo colaborem com o desenvolvimento local, evidenciando que ainda há muito trabalho em prol de benefícios coletivos. Esse cenário pode ser herança de um individualismo histórico, centrado nos objetivos particulares das organizações. O equilíbrio no resultado dessa questão demonstra que muito foi conquistado, mas que o desafio permanece. Uma das justificativas dessa divisão parece estar atrelada ao fato de que 25% acreditam que o Núcleo deveria ser responsável pela execução de projetos coletivos. Porém, efetivamente isso não ocorre, por não ser esse um papel que lhe caiba, uma vez que seu objetivo incide em fomentar o movimento e não operacionalizar as ações.

Tabela 1 – Papel do Núcleo RS/ACIB

PAPEL NÚCLEO RS/ACIB	FREQ.	%
Divulgar os conceitos de RS	10	62,5%
Ser um meio para formação de parcerias entre os	14	87,5%
Desenvolver projetos na área de RS	4	25,0%
Contribuir para o desenvolvimento de Blumenau	8	50,0%
Outro	0	0
Total	-	-

Fonte: da pesquisa.

Na análise da cooperação fora do âmbito do Núcleo (Tab. 2), observou-se que 68,8% dos entrevistados afirmam que existe cooperação entre as organizações de Blumenau, porém relacionam as iniciativas à existência do Núcleo. Mesmo sendo nucleados, 25% não visualizam a existência de cooperação, e 6,2% não souberam responder ao questionamento. Esse resultado parece dever-se à rotatividade de nucleados que, por vezes, não conhecem as informações sobre as atividades de RS. Conforme Austin (2001), as organizações devem considerar as parcerias como parte integrante da estratégia, e devem avaliar por que cooperar, o tipo de cooperação, quais os parceiros, quando e como será feita a parceria. Porém, é preciso reconhecer que as parcerias são relacionamentos multifacetados, que mudam com o decorrer do tempo. É preciso entender a forma como essas cooperações podem evoluir, ao longo do tempo, e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação.

Tabela 2 – Cooperação entre as organizações de Blumenau

COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES BLUMENAU	FREQ.	%
Não	4	25,0%
Não sabe	1	6,2%
Sim	11	68,8%
Total	16	100,0%

Fonte: da pesquisa.

Evidencia-se que a existência de cooperação, na percepção dos entrevistados, fica condicionada à execução de alguns projetos desenvolvidos em parceria pelas organizações nucleadas, dentre os quais se destacam: (1) Projeto Bolsa Ecológica, resultante de uma parceria entre uma organização do setor têxtil, uma cooperativa do setor de alimentos e bebidas, a Faema (Fundação Municipal do Meio Ambiente – Blumenau), a Coopergips (Cooperativa de Grupos de Inclusão Produtiva) e a Viacredi (Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí), que levou à confecção e à distribuição dessas bolsas em uma das redes de supermercado do município; (2) Programa de Inclusão da Pessoa com Deficiência na Indústria, idealizado pelo SESI e voltado para a área da educação, tendo como público-alvo jovens e adultos, o projeto conta com o apoio de outras organizações nucleadas; (3) Adoção do Projeto do Instituto Ethos contra a corrupção por algumas das organizações nucleadas; (4) Várias organizações desenvolvem projetos em parceria com a SEMASCRI (Secretaria Municipal de Assistência Social, da Criança e do Adolescente), principalmente por intermédio da Coopergips, através da doação de resíduos têxteis, contratação da mão de obra do Clube de Mães, entre outras; (5) Proposta de criação de uma lei municipal de RS, encaminhada em conjunto pelas organizações nucleadas e pela SEMASCRI. Além disso, existem campanhas que incentivam o desenvolvimento local da RS.

Pode-se verificar que há no município fortes indícios de que já ocorre cooperação interparceiros na RS. Todavia, isso ainda não evidencia que há confiança nos processos de RS que estão em andamento. Um dado complicador é o fato de que o participante das iniciativas de cooperação existentes, na maioria, não são os proprietários ou dirigentes das organizações, mas, sim, funcionários indicados ou voluntários. Esse fato desvincula em grande parte a decisão de assumir as ações em prol do anseio coletivo, pois não há aceitação direta dos decisores (proprietários e dirigentes). Em muitos casos, isso impede a agilidade e o comprometimento, afetando diretamente a *confiança* do grupo. Percebe-se que a participação, por vezes, é motivação pessoal, não garantindo respaldo da organização. Entretanto, conforme Fukuyama (1996), nem sempre há confiança em relações de cooperação, uma vez que, em alguns casos, o objetivo é apenas cumprir obrigações.

Embora o Núcleo apresente-se como excelência em ação social, exemplo de cooperação coletiva para a promoção da RS no desenvolvimento local, muitos

nucleados não se comprometem com a causa, o que pode ser constatado através: da alta rotatividade dos representantes; dos poucos projetos coletivos; do baixo investimento nos projetos coletivos; do baixo índice de inovação; do alto grau de individualismo, entre outras situações que afetam diretamente a confiança. Ressalta-se que, quando não ocorre a confiança entre os pares, o processo de cooperação não avança, resultando no abandono das iniciativas. Conseqüentemente, essa desconfiança provoca a extinção do espaço criado. Esse fenômeno já ocorreu em outras iniciativas semelhantes a essa, como o caso do Núcleo de RS/ACIJ, localizado no município de Joinville (SC).

Por isso, no atual estágio crítico de desenvolvimento do Núcleo, é fundamental avaliar o processo de cooperação e ajustar os desvios já verificados por seus membros. Acredita-se que os benefícios dessa cooperação só irão além do fortalecimento individual das organizações quando os nucleados perceberem que há uma real intenção de contribuir com o desenvolvimento local. Austin (2001) salienta que o aprendizado coletivo corre um risco maior quando o relacionamento encontra-se ainda no nível inicial do *Continuum* da Colaboração. É nessa fase que os relacionamentos são mais complexos e mais dinâmicos, sendo considerada a fase de reconhecimento dos papéis e atitudes dos parceiros. O desenvolvimento da confiança só pode ocorrer quando as pessoas-chave se envolvem pessoal e emocionalmente entre si e com o propósito social. Na procura de avaliar a relação existente, deve-se refletir sobre as seguintes questões: até que ponto os indivíduos estão pessoal e emocionalmente ligados ao propósito social da cooperação? As pessoas puderam tocar, sentir e ver o valor social da cooperação? Quais são o nível e a qualidade da interação existente entre os altos líderes? Em que grau estão ocorrendo contatos e interações pessoais em outros níveis das organizações aspirantes à parceria? Qual é a força dos laços interpessoais?

A respeito do *modus operandi* para efetivar a confiança na cooperação é preciso considerar cada caso, sua historicidade e seus limites. Porém é necessário consolidar meios de controle confiáveis a todos os participantes.

## CONCLUSÃO

A cooperação interparceiros é uma ação que remete às relações sociais nas mais diferentes formas e significados. No desenvolvimento local, por exemplo, pode ser materializada na união de atores na definição política das decisões que afetam a todos. No entanto, em muitas localidades, esse fenômeno é visto como um desafio a ser construído; na maioria das vezes, encontra-se em estágio de articulação, como no caso deste estudo, que enfoca a responsabilidade social, cooperação e a confiança em prol do desenvolvimento local. Abdalla (2004) salienta que a cooperação precisa ser compreendida como um eixo racional fundamentador, em oposição ao da troca competitiva. Além de garantir a sobrevivência de um grande número de pessoas, possibilita uma aproximação do universo subjetivo humano à práxis que, histórica e antropologicamente, possibilitou a existência humana atrelada à essência do ser como espécie e evitou a sua extinção.

Diante desse cenário, pode-se perceber que, quanto ao objeto deste estudo, entre as organizações inseridas no Núcleo RS/ACIB existem algumas relações de cooperação, principalmente ligadas à organização e à execução de ações sociais coletivas, bem como de projetos de responsabilidade social. Muitos projetos são socializados no Núcleo, promovendo ricas discussões sobre encaminhamentos da RS nas diversas realidades. Além disso, o Núcleo promove capacitações e eventos de RS. Entretanto, algumas ações de cooperação ficam restritas às atividades de consultoria desenvolvidas por uma organização nucleada muito atuante. De um modo geral, os entrevistados afirmam que o Núcleo serve como um espaço de interação que contribui para o desenvolvimento local.

No atual momento de atuação deste Núcleo, ocorrem trocas de experiências, busca de amadurecimento nas parcerias, relação política local, criação de governança, entre outros desafios, os quais só serão possíveis quando houver confiança. Quando os nucleados confiarem uns nos outros, as ações de RS podem efetivamente extrapolar um nível micro e pontual, para contribuir para o desenvolvimento local, emergindo do individualismo para o coletivo. Porém, é preciso salientar que as organizações blumenauenses, independentemente do setor em que atuam, não promovem outros movimentos coletivos para fomentar a RS, sendo a única iniciativa nesse sentido o Núcleo RS/ACIB. Ocorre somente outra participação esporádica, com caráter filantrópico alimentado por meio de doações, em projetos coordenados pela secretaria municipal.

Conclui-se que, sob o enfoque da confiança, as iniciativas já conquistadas apresentam pouca valorização coletiva, estando muitos dos participantes dos processos de cooperação em RS ainda estão à espera para “ver o que vai dar”. Isso remete a um esforço reduzido em comprometimentos coletivos, e muito esforço individual. Numa realidade na qual se observa que as discussões de RS encontram-se em desenvolvimento, esse fato pode vir a ser amenizado pelo reconhecimento dos demais estágios envolvidos no processo e na real relação entre os pares. O desenvolvimento da confiança na cooperação interparceiros exige entender, primeiramente, o histórico desses relacionamentos, seus limites e suas possibilidades. Não existe um caminho pronto e ideal. É necessário amadurecer no processo, discutir, conversar e encontrar meios que possam favorecer tanto os parceiros, como o coletivo, pois, quando se trata de desenvolvimento local, as ações devem privilegiar e atender às demandas da comunidade.

Diante desse desafio, sugerem-se novos estudos que contemplem a confiança interparceiros, pois os dados aqui apresentados representam um recorte que não pode ser considerado como conclusivo. Por isso, novas pesquisas precisam ser realizadas para ampliar o entendimento desse fenômeno.

---

## Interpartner Confidence and Willingness to Cooperate in Actions for Social Responsibility in Local Development

### ABSTRACT

Social relationships constant reconstruction leads to reflections on the organizations behavior, especially when it has been discussed issues relating to social responsibility in local development. Locally, discussions sustain inter-partner cooperation as a way to solve the collective problems. At this context, the objective of this study was to analyze the interpartner confidence and willingness to cooperate in social responsibility actions in the local development of Blumenau (SC), from the relationships in the RS/ACIB Core. The research method was the qualitative aided by the methodologies of the exploratory and participatory research. The population has involved sixteen organizations of Blumenau (SC). The results have shown that in the space of movement of such organizations towards social responsibility, there are several actions of interpartner cooperation that aim to the local development. However, the current state of these actions still does not allow to set up a level of confidence in relationships. It may be observed a period of doubts, experimentation and adaptation towards a change as to the organizations commitment with the local social demand.

**Key-Words:** Confidence. Cooperation. Local Development. Social Responsibility.

---

### REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Maurício. **O princípio da cooperação:** em busca de uma nova racionalidade. 2. ed. São Paulo: Paullus, 2004.
- AUSTIN, James E. **Parcerias, fundamentos e benefícios para o terceiro setor.** São Paulo: Futura, 2001.
- BOISIER, Sergio. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. In: BECKER, Dinizar F.; BANDEIRA, Pedro S. **Respostas regionais aos desafios da globalização.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizacional stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-46, Jul./Aug. 1991.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

- FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, Tânia. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade.** 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: NOGUEIRA, Arnaldo M.; SANTOS, Elisabete A. P.; RICO, Elisabeth de M.; CAETAN, Gilberto. (orgs). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 195- 216.
- MACKE, Janaina; CARRION, Rosinha. Planejamento, implementação e avaliação de programas sociais: uma proposta de inovação. **REAd.** V. 12, n. 5, ago./set. 2006.
- MARQUES, Heitor Romero. et al. **Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul: reflexões e perspectivas.** Campo Grande: UCDB, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco M.; SILVA, Juremir M. da. **Para navegar no século XXI.** Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000.
- NÚCLEO RS/ACIB. NÚCLEO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ACIB. **Missão, visão e objetivos.** Disponível em: <[http://www.acib.net/hpn/arquivos\\_diversos/112.pdf](http://www.acib.net/hpn/arquivos_diversos/112.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2008.
- NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. **Journal of Managment.** 1993. Disponível em: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4256/is\\_n2\\_v19/ai\\_14561091](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n2_v19/ai_14561091)>. Acesso em: 02 abr. 2008.
- PRESTON, L. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 435-453, 1975.
- PUTNAM, Roberto D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- SALAMON, Lester M. et al. **Global Civil Society: dimensions of nonprofit sector.** Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.
- SARTRE, Xavier; BERDOULAY, Vincent. Teoria do sujeito, geografia e desenvolvimento local. **Novos Cadernos NAEA**, v.8, n. 2, p. 109-124, dez. 2005.
- WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Rewiew.** V. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.