

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E CAPITAL SOCIAL: CONTRIBUIÇÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL?**

JANAINA MACKE

Porto Alegre, dezembro de 2005.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

Janaina Macke

Programas de Responsabilidade Social Corporativa e Capital Social: contribuição para o Desenvolvimento Local?

Tese de doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosinha Machado Carrion

Porto Alegre, dezembro de 2005.

DEDICATÓRIA

À Maria Luiza, minha filha, e ao meu esposo João Alberto

*“Nunca dê nome a um rio:
Sempre é outro rio a passar.
Nada jamais continua,
tudo vai recomeçar!”*

Mario Quintana – Canção do Dia de Sempre

AGRADECIMENTOS

Gostaria de externar meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

- À Professora Dra. Rosinha Carrion, por sua orientação, sugestões e contribuições durante este trabalho e por ter aceitado orientar-me quando já eu já estava na metade do curso;
- Aos Professores da Banca Examinadora, Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto, Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque e Dra. Elaine Di Diego Antunes, por suas contribuições e correções;
- A todos os funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela dedicação ao Programa;
- Aos colegas e amigos das turmas de mestrado e doutorado, em especial aos colegas e amigos, Pedro de Almeida Costa, Rosalvo Streit, Kelmara Vieira, Tatiane Ghedine, Roberto Fuks e Alexandre Gava;
- A Franciele Paim e Gabriela Pinheiro, por sua atenção, apoio e suporte durante todo o curso;
- Às empresas escolhidas para os estudos de caso;
- À minha família: ao meu esposo, João Alberto Rubim Sarate, pela sua compreensão e amor, essenciais para a realização deste trabalho e a nossa filhinha, Maria Luiza, por me ensinar virtudes fundamentais, como paciência e dedicação;
- A todas as pessoas que não foram nominalmente mencionadas, mas que de alguma forma tornaram possível a realização deste trabalho.

RESUMO

Os investimentos privados no campo da gestão social têm sido cada vez mais expressivos. A atuação das empresas está saindo de uma lógica de assistencialismo e voltando-se para o desenvolvimento de projetos sociais mais estruturados. Um dos aspectos a serem tratados na questão da responsabilidade social das empresas é a idéia de que as empresas poderiam resolver grande parte dos problemas sociais, uma vez que, são dotadas de competências gerenciais para tanto. Contudo, o problema do campo da gestão social é mais complexo do que meramente uma questão de gestão de recursos, sejam eles de que natureza for. Esta é uma afirmação chave para o presente estudo. Uma contribuição efetiva no campo social implica que empresas – e qualquer outro agente – direcionem suas ações para a promoção de capital social e, assim, contribuam para o desenvolvimento local. Dessa forma, buscando ampliar a discussão que cerca os programas sociais de empresas privadas, este estudo trabalha com duas abordagens, tendo como pano de fundo a produção de capital social: a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade. O primeiro enfoque contempla as teorias da responsabilidade social corporativa e dos *stakeholders* e reflete as preocupações e o modo de agir da empresa, no que diz respeito ao equacionamento para os problemas sociais. Já o segundo, tem como enfoque a promoção do capital social e o desenvolvimento de uma comunidade cívica através de redes de compromisso social e, conseqüentemente, o desenvolvimento local sustentável. Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa e atingimento dos objetivos propostos, identificou-se como mais adequada a abordagem qualitativa de cunho interpretativo com delineamento explanatório. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso e, como principal técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. 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 principal resultado do estudo é apresentada a proposta de um novo quadro de referência para os projetos sociais de empresas privadas, quadro, este, construído a partir das respostas aos objetivos propostos. O estudo finaliza destacando as contribuições confirmadas pela literatura pesquisada, as contribuições discrepantes em relação à literatura pesquisada, pontos relevantes não abordados na literatura pesquisada, peculiaridades verificadas nas experiências no contexto da região em estudo, as contribuições metodológicas e as implicações para a prática no campo da gestão social.

Palavras chaves: gestão social, capital social, desenvolvimento local.

ABSTRACT

The private investments in the field of social management have been each time more meaningful. The performance of the companies is coming out of assistencialism logic and turning around to the development of more structured social projects. One of the aspects to be dealt with regarding the social responsibility of the companies is the idea that the companies could solve most part of the social problems, as they are endowed with managing competence for that. However, the problem in the social management field is more complex than merely a question of resources management, no matter their nature. This is a key statement to the present study. An effective contribution in the social field implies those companies – and any other agent – to lead their actions to the promotion of social capital and, therefore, contribute to the local development. That way, seeking to expand the discussion that surrounds the social programs of private companies, this study works with two approaches, having as a background the production of social capital: the Company View and The Community View. The first view considers the theories of corporative social responsibility and the stakeholders and it reflects the concerns and the way that the company acts, regarding the equationing to the social problems. The second, however, focuses on the promotion of the social capital and the development of a civic community through social commitment nets, and consequently, the maintaining local development. So, for this research development and to reach the proposed goals, the qualitative approach of interpretative approach with explaining design was identified as the most suitable. The methodological procedure adopted was the study case and, as main technique of data analysis, the contents analysis was used. That way, the programs of social responsibility of companies renowned 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 main result of the study it is presented the proposal of a new board of reference for social projects of private companies, and this board was built from answers to the proposed goals. The study ends pointing out the contributions confirmed by the literature researched, the different contributions regarding the researched literature, relevant points not approached on the researched literature, peculiarities verified in the experiences in the context of the region in study, the methodological contributions and the implications to the practice in the social management field.

Key words: Social management, Social capital, local development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA TESE	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.3 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA	22
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 A VISÃO DA EMPRESA - A TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	27
2.1 O RESULTADO DA GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA EMPRESA – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	28
2.1.1 <i>Definições de Responsabilidade Social Corporativa</i>	29
2.1.2 <i>Princípios da Responsabilidade Social Corporativa</i>	32
2.1.3 <i>Processos da Responsabilidade Social Corporativa</i>	32
2.1.4 <i>Resultados da Responsabilidade Social Corporativa</i>	33
2.1.5 <i>Indicadores da Responsabilidade Social Corporativa</i>	33
2.1.6 <i>Evolução das Práticas Socialmente Responsáveis</i>	34
2.2 A FERRAMENTA DE GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA EMPRESA – A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> ..	38
2.2.1 <i>Quem são os stakeholders?</i>	39
2.2.2 <i>Tipologia dos stakeholders</i>	41
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	44
3 A VISÃO DA COMUNIDADE – A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	45
3.1 O RESULTADO DA GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA COMUNIDADE – O DESENVOLVIMENTO LOCAL	45
3.1.1 <i>O Conceito de “Desenvolvimento”</i>	46
3.1.2 <i>O Conceito de “Local”</i>	49
3.1.3 <i>Por que falar em “Desenvolvimento Local”?</i>	51
3.1.4 <i>O Papel das Redes no Desenvolvimento Local</i>	54
3.2 O INSTRUMENTO DA GESTÃO SOCIAL – AS REDES DE COMPROMISSO SOCIAL	57
3.2.1 <i>Conceito de Redes</i>	58
3.2.2 <i>Tipologia das Redes</i>	60
3.2.3 <i>As Redes de Compromisso Social</i>	63
3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	66
4 CAPITAL SOCIAL E COMUNIDADE CÍVICA	68
4.1 COMUNIDADE CÍVICA: VERIFICAÇÃO DA TEORIA	69
4.2 CAPITAL SOCIAL	71
4.3 DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL	77
4.3.1 <i>Dimensão Estrutural do Capital Social</i>	79
4.3.2 <i>Dimensão Cognitiva do Capital Social</i>	80
4.3.3 <i>Dimensão Relacional do Capital Social</i>	81
4.4 CONFIANÇA E CAPITAL SOCIAL	82
4.5 MECANISMOS DE CRIAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL	84
4.6 COMO MEDIR CAPITAL SOCIAL NAS COMUNIDADES	86
4.7 COMO TRATAR ALGUMAS LIMITAÇÕES DA TEORIA DO CAPITAL SOCIAL	92
4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	94

5 A VISÃO DA EMPRESA E A VISÃO DA COMUNIDADE	95
5.1 O PAPEL DO ESTADO	95
5.2 O PAPEL DA SOCIEDADE CIVIL	102
5.3 INTERSETORIALIDADE E SEUS ATORES	104
5.4 RESULTADOS DOS PROGRAMAS SOCIAIS: DESENVOLVIMENTO LOCAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	106
5.5 INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS SOCIAIS: REDES DE COMPROMISSO SOCIAL E TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	108
5.6 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO NO CAMPO SOCIAL	109
5.6.1 Aspectos do Capital Social a serem analisados nas Empresas.....	112
5.6.2 Aspectos do Capital Social a serem analisados nas Comunidades Atingidas	114
5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	115
6 MÉTODO DE TRABALHO	117
6.1 MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA	117
6.2 MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	118
6.3 FONTES DE EVIDÊNCIAS	122
6.4 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS.....	123
6.5 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS	125
6.5.1 Universo do Projeto.....	125
6.5.2 Unidade de Análise.....	126
6.5.3 Hipóteses.....	126
6.5.4 Modelo Amostral.....	126
6.5.5 Plano de Análise	127
6.5.6 Contexto e Formas de Recolher a Informação	127
6.5.7 Os Instrumentos de Coleta de Informação.....	129
6.5.8 As Formas e os Passos do Processamento	129
6.5.9 As Técnicas de Análise.....	130
6.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS SOBRE A ANÁLISE DE ENTREVISTAS	131
6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	134
7 OS PROGRAMAS SOCIAIS EM ESTUDO E O CONTEXTO LOCAL.....	135
7.1 CONTEXTO ECONÔMICO, SOCIAL E CULTURAL DA REGIÃO.....	136
7.1.2 Diferenças Regionais quanto ao Capital Social no Rio Grande do Sul, segundo Correa (2003)	136
7.1.3 Diferenças Regionais quanto ao Capital Social no Rio Grande do Sul, segundo Monastério (2003)	142
7.2 O CAMPO DE INVESTIGAÇÃO DESTE ESTUDO: AS EXPERIÊNCIAS NO CAMPO SOCIAL DE EMPRESAS PRIVADAS DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA	148
7.3 EMPRESA A - ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	151
7.4 EMPRESA B - ASSISTÊNCIA ÀS CRIANÇAS: ALIMENTAÇÃO E INCENTIVO AO ESTUDO.....	153
7.4 OUTRAS EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS PRIVADAS DA REGIÃO	154
7.4.1 Empresa C – Doações e Voluntariado.....	154
7.4.2 Empresa D – Oficinas Culturais para Crianças Carentes.....	155
7.4.3 Empresa E - Oficinas Culturais para Crianças Carentes e Filhos de Funcionários.....	156
7.4.4 Empresa F – Respeito ao Público Interno e Voluntariado	157
7.4.5 Empresa G – Franquia Social de uma Escola de Formação Profissional	158
7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO.....	161
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	162
8.1 EMPRESA A – ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	164
8.1.1 Visão da Comunidade A.....	164
8.1.2 Visão da Empresa A.....	177
8.1.3 Aspectos do capital social e outras questões relevantes.....	184
8.2 EMPRESA B – ASSISTÊNCIA ÀS CRIANÇAS: ALIMENTAÇÃO E INCENTIVO AO ESTUDO	191
8.2.1 Visão da Comunidade B.....	191
8.2.2 Visão da Empresa B.....	199
8.2.3 Aspectos do capital social e outras questões relevantes.....	206
8.3 EMPRESA C – DOAÇÕES E VOLUNTARIADO	211
8.3.1 Dimensão relacional do capital social	211
8.3.2 Dimensão estrutural do capital social.....	212
8.3.3 Dimensão cognitiva do capital social.....	213

8.3.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes	215
8.4 EMPRESA D – OFICINAS CULTURAIS PARA CRIANÇAS CARENTES	216
8.4.1 Dimensão relacional do capital social	216
8.4.2 Dimensão estrutural do capital social	218
8.4.3 Dimensão cognitiva do capital social	219
8.4.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes	221
8.5 EMPRESA E – OFICINAS CULTURAIS PARA CRIANÇAS CARENTES E FILHOS DE FUNCIONÁRIOS	221
8.5.1 Dimensão relacional do capital social	221
8.5.2 Dimensão estrutural do capital social	223
8.5.3 Dimensão cognitiva do capital social	225
8.5.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes	227
8.6 EMPRESA F – RESPEITO AO PÚBLICO INTERNO E VOLUNTARIADO	228
8.6.1 Dimensão relacional do capital social	228
8.6.2 Dimensão estrutural do capital social	230
8.6.3 Dimensão cognitiva do capital social	231
8.6.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes	232
8.7 EMPRESA G – FRANQUIA SOCIAL DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	233
8.7.1 Dimensão relacional do capital social	233
8.7.2 Dimensão estrutural do capital social	236
8.7.3 Dimensão cognitiva do capital social	237
8.7.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes	239
8.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	240
9 UM NOVO QUADRO DE REFERÊNCIA PARA AS AÇÕES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS	241
9.1 AVALIAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES DAS AÇÕES SOCIAIS DE EMPRESAS CONSIDERADAS RESPONSÁVEIS SOCIALMENTE NA EXPANSÃO DO CAPITAL SOCIAL DAS COMUNIDADES ENVOLVIDAS	242
9.2 PROPOSTA DE INDICADORES E DE UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES QUE OBJETIVEM CONSTRUIR E/OU FORTALECER O CAPITAL SOCIAL DAS COMUNIDADES, COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL	249
9.3 APONTAMENTOS DE INOVAÇÕES NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS SOCIAIS DE EMPRESAS PRIVADAS, LEVANDO-SE EM CONTA A GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL NAS COMUNIDADES ENVOLVIDAS	255
9.4 OS PROGRAMAS SOCIAIS DE EMPRESAS PRIVADAS COMO INDUTORES DO CAPITAL SOCIAL: UMA PROPOSTA INTEGRATIVA A PARTIR DA VISÃO DA EMPRESA E DA VISÃO DA COMUNIDADE	258
9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	262
10 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	263
10.1 CONTRIBUIÇÕES CONFIRMADAS PELA LITERATURA PESQUISADA	264
10.2 CONTRIBUIÇÕES DISCREPANTES EM RELAÇÃO À LITERATURA PESQUISADA	264
10.3 PONTOS RELEVANTES NÃO ABORDADOS NA LITERATURA PESQUISADA	266
10.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS	269
10.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES	270
10.6 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA NO CAMPO DA GESTÃO SOCIAL	272
10.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	274
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	276
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS EMPRESAS	284
ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS COMUNIDADES	291
ANEXO C – QUADROS RESUMO SOBRE A COMUNIDADE A	301
ANEXO D – QUADROS RESUMO SOBRE A COMUNIDADE B	305

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Desempenho Social Corporativo.	32
Figura 2 - Desenvolvimento moral das organizações e orientação para os <i>stakeholders</i>	35
Figura 3 – Orientação da empresa quanto à responsabilidade social.	37
Figura 4 - Construtos chaves na Teoria de Identificação e Relevância dos <i>Stakeholders</i>	42
Figura 5 – Tipologia do Stakeholders: um, dois ou três atributos presentes.	43
Figura 6 - Tipos de redes quanto à relação entre os parceiros.....	61
Figura 7 - Tipos de redes quanto ao foco de atuação	62
Figura 8 – Definições de capital social encontradas na literatura	76
Figura 9 – Dimensões do capital social.....	78
Figura 10 – Análise dos programas sociais da empresa segundo a Teoria da Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Local.	107
Figura 11 – Análise dos programas sociais da empresa segundo a Teoria dos Stakeholders e as Redes de Compromisso Social.....	108
Figura 12 – Análise dos programas sociais da empresa segundo o Capital Social.	111
Figura 13 - Os oito degraus da participação cidadã.	112
Figura 14 – Modelo de Análise deste Estudo.....	118
Figura 15 – Tipos básicos de desenho para estudos de caso.	120
Figura 16 - Principais formas de coleta de dados.....	128
Figura 17 - Classificação das microrregiões do Estado	142
Figura 18– Relação entre número de beneficiados pelos programas e intensidade do relacionamento da empresa com os beneficiados	243
Figura 19– Relação a idade do programa e o grau de estruturação do programa.....	244
Figura 20– Relação entre o grau de atuação das parcerias em rede e a confiabilidade dos informações sobre o programa.	245
Figura 21– Relação o grau de participação dos funcionários das empresas nos programas sociais e o grau de participação dos beneficiados nas diferentes etapas dos programas.....	246

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos Constituintes dos Fatores de Capital Social	88
Tabela 2 - Processo de Construção de Teorias a partir da Pesquisa de Estudos de Casos	121
Tabela 3 - Participação em associações voluntárias no RS	138
Tabela 4 – Desempenho de cargo ou função em entidades, associações ou clubes	138
Tabela 5 – Práticas de atividades sociais.....	139
Tabela 6 - Estrutura fundiária das regiões do Rio Grande do Sul	144
Tabela 7 – Indicadores econômicos e demográficos por regiões – anos diversos	144
Tabela 8 – Indicador da qualidade da administração municipal	145
Tabela 9 – Escores fatoriais do indicador da qualidade da administração municipal por região	146
Tabela 10 – Indicador da qualidade da administração municipal por região	147
Tabela 11 – Escores fatoriais do indicador de capital social por região	147
Tabela 12 – Comparativo de alguns dos principais aspectos dos programas das empresas em estudo.	160
Tabela 13 – Perfil dos entrevistados	163
Tabela 14 – Quadro resumo das características predominantemente relacionadas ao capital social, reveladas na análise dos casos	248
Tabela 15 - Proposta de indicadores qualitativos de capital social para programas de empresas privadas.....	253
Tabela 16 - Proposta de indicadores quantitativos de capital social para programas de empresas privadas.....	254
Tabela 17 – Perfil dos entrevistados da Comunidade A	302
Tabela 18 – Avaliação do grau de confiança da Comunidade A em diferentes atores	303
Tabela 19 – Priorização de valores segundo a Comunidade A	303
Tabela 20 – Grau de tolerância da Comunidade A	304
Tabela 21 – Avaliação do grau de confiança pessoal da Comunidade A.....	304
Tabela 22 – Perfil dos entrevistados da Comunidade B.....	306
Tabela 23 – Avaliação do grau de confiança da Comunidade B em diferentes atores.....	306
Tabela 24 – Priorização de valores segundo a Comunidade B	307
Tabela 25 – Grau de tolerância da Comunidade B.....	307
Tabela 26 – Avaliação do grau de confiança pessoal da Comunidade B.....	307

1 INTRODUÇÃO

As ações sociais praticadas pelas empresas podem ser entendidas como as atividades – que vão desde pequenas doações eventuais até grandes projetos estruturados - que as mesmas realizam nas comunidades, em diversas áreas como assistência social, saúde, alimentação, educação e meio ambiente (IPEA, 2003).

O envolvimento das empresas brasileiras com as questões sociais vem crescendo, especialmente a partir de meados da década de 90. Com mais de 540 mil entidades, o Terceiro Setor avança rapidamente no Brasil, movimentando cerca de 10 bilhões de dólares por ano (GAZETA MERCANTIL, 2002).

Foram criadas muitas premiações no Brasil, como: Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), Prêmio Eco (AMCHAM – Câmara Americana de Comércio), Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Selo da Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq), o Prêmio de Balanço Social (Abamec, Aberje, Apimec, Fides, Ibase e Ethos¹), o Selo de Responsabilidade Social (concedido pela Assembléia Legislativa do RS), entre outros. No Estado do Rio Grande do Sul, foi criada a Lei de Solidariedade (no. 11.853, de 29/11/2002), na qual são previstos incentivos fiscais para as empresas que fomentarem o desenvolvimento de ações de inclusão e promoção social. O crescente reconhecimento de iniciativas empresariais no campo social indica uma tendência de intensificação das ações neste campo (ASHLEY, 2002).

Schommer (1998) destaca ainda que o investimento social das em presas, numa visão macro, pode ser de dois tipos: (i) as empresas cuja atuação social é baseada, quase que exclusivamente, no investimento de recursos financeiros, sem preocupação em atuar diretamente em programas sociais, e, por essa razão, alcançam um nível de aprendizado mínimo; e (ii) as empresas que adotam um comportamento socialmente responsável, envolvendo-se em ações voltadas para a comunidade, das quais emerge um potencial de aprendizado e conseqüentemente, este aprendizado poderá promover o desenvolvimento de

¹ Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais (Abamec), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

“competências de gestão social – saber ser, saber interagir e saber agir” (FISCHER e MELO, 2003, p.8).

Segundo dados do IPEA (2003), em torno de 460 mil organizações brasileiras promovem algum tipo de ação social, sendo da ordem de 4,7 bilhões de reais os recursos aplicados no ano de 2000. No Brasil, 59% das empresas declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social. Contudo, no Estado do Rio Grande do Sul vê-se que a participação das empresas gaúchas é bastante inferior em relação aos demais: o Estado fica em quinto lugar em números absolutos e em último em termos relativos.

Uma das causas está na pouca participação social das pequenas empresas gaúchas (somente 29% delas tem algum tipo de ação social, contra 61% da região sudeste). Outras razões refere-se a um entendimento dos empresários gaúchos de que as questões sociais são responsabilidade do Estado (PELIANO, 2003). Além desta, a falta de incentivos legais, a carência de informações sobre o campo social, a falta de projetos mais estruturados e a falta de profissionalização dos agentes privados sem fins lucrativos podem ser citadas (LIBERMAN, 2003).

Segundo Peliano (2003), a participação do empresariado em ações sociais, na região Sudeste demonstra a existência de dois tipos de investimento distintos conforme o porte da empresa. Nas empresas de menor porte, a atuação das empresas se dá mais no binômio assistência e alimentação e no atendimento às crianças e à família, sendo a responsabilidade das ações concentrada no proprietário. Já nas grandes empresas é a diretoria que decide os rumos da atuação social e o enfoque passa a ser, principalmente, a criança e o jovem nas ações de educação e assistência. Ainda conforme pesquisa realizada pelo IPEA (2003), as empresas que realizaram ações sociais perceberam os seguintes resultados: (i) a melhoria nas relações com outros agentes, como governo, agências internacionais, ONGs foi citada por 59% das empresas entrevistadas; (ii) para 53% das empresas houve um aumento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa e com questões como produtividade; (iii) 38% perceberam uma melhoria da imagem junto aos fornecedores; (iv) para 65%, houve melhoria de imagem junto à comunidade; e (v) para 50% a imagem sofreu impacto positivo perante os clientes.

Ao estudar as empresas gaúchas associadas ao GIFE (Grupo de Instituições e Fundações Empresariais) – entidade que reúne as iniciativas empresariais de maior destaque no campo social no Brasil – Carrion (2000) identificou a tendência à substituição da lógica da filantropia pela do “investimento” social, ou seja, pela preocupação com os resultados associados ao capital investido. Paralelamente, constata ainda a transferência de princípios de

gestão de negócios, como foco e flexibilidade para as formas de agir no campo social. Outro resultado deste estudo é que esta atuação do empresariado não representa um agir espontâneo e sim, o que se vê é a existência de um projeto político, o que fortalece as relações no campo do poder, e permite participar na definição de modelos de gestão.

Outra pesquisa realizada pela Fundação Semear (2003), teve como objetivo conhecer o investimento social privado no RS, quanto às ações internas à empresa, às ações externas (na comunidade) e as principais dificuldades para a realização ou não de investimentos na área social. Do universo de mais de 40 mil empresas do estado, 445 delas responderam ao questionário, representando uma amostra de 1,13% da população. Os dados coletados revelaram que do universo pesquisado 81,1% das empresas realizaram algum tipo de ação social para a comunidade externa no ano de 2002, centradas em doações de matérias e produtos que em sua maioria beneficiaram o público infantil. Há de salientar, no entanto, que mesmo investindo principalmente no público infantil, a motivação destes empresários estava basicamente centrada na melhoria da qualidade de vida de toda a comunidade, soma-se a isso os prognósticos de novos investimentos ainda em 2003 (FUNDAÇÃO SEMEAR, 2003).

As razões que levam as empresas a se preocuparem com as questões sociais são as mais variadas. Segundo IPEA (2003), 90% das empresas pesquisadas investem em ações sociais por acreditar que isso melhora sua imagem institucional. A maioria (74%) considera importante a ampliação das relações da empresa com a comunidade. Em menor número, acreditam que as ações sociais incrementam a produtividade (19%) ou a produtividade e motivação interna (34%).

Além disso, vemos diferentes formas de atuação social que vão desde uma visão essencialmente assistencialista – que atualmente estaria perdendo espaço - até o discurso de responsabilidade social, associado ao qual está em construção o imaginário de que a empresa adota uma postura de parceira e co-responsável pela qualidade de vida. Nestes casos, encontramos projetos que vão além da obrigação de respeitar leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores; a empresa investe na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento das relações com empregados e com a comunidade.

Atualmente, muitos empresários e pessoas envolvidas com ações sociais já defendem, por exemplo, que as ações não devem ser vinculadas aos departamentos de marketing das empresas e que não sejam relacionadas a interesses de mercado ou a objetivos estratégicos (SCHOMMER, 2000). Mesmo assim, e observando a importância que o tema

responsabilidade social vem recebendo é preciso partir de uma análise macro do contexto para depois investigar o envolvimento das empresas privadas no campo social.

Assim sendo, vemos que a partir das décadas de 70 e 80, com a proposta de Estado mínimo e o processo de globalização, o modelo do Estado provedor do bem-estar social – com seus sistemas de proteção e atendimento das demandas sociais – entra em processo gradativo de esgotamento (GARAY, 2002). O Estado diminui sua participação no tratamento das questões sociais e passa a transferir parte de suas responsabilidades no campo da gestão social para novos atores sociais, especialmente para as organizações da sociedade civil (terceiro setor) e para as empresas.

De fato, vem-se observando o crescimento do interesse de empresas privadas em atuar no campo da gestão social (ASHLEY, 2002; BAIARDI e LANIADO, 2002; SCHOMMER, 2000; MELO NETO e FROES, 1999; 2001; CARRION 2000). Existem razões bem distintas que levam as empresas a desenvolverem ações sociais. Como motivadores da ação empresarial na área social, Schommer (2002) cita: (i) obtenção de vantagens competitivas, pois os consumidores passam a valorizar ética e participação das empresas na comunidade; (ii) fundamentação religiosa ou moral; (iii) promoção de valores de solidariedade interna e identificação e desenvolvimento de lideranças entre os funcionários; (iv) resposta a incentivos oferecidos pelo governo e outras instituições e (v) orientação e visão estratégica de sobrevivência em longo prazo. Além disso, esta “participação” das empresas no campo da gestão social vem sendo exercida sob diferentes formas: filantropia, caridade, marketing social, marketing relacionado a uma causa, cidadania corporativa e responsabilidade social empresarial.²

Com o impulso da mídia que vem recebendo esse discurso, não é de surpreender que as pessoas passem a pensar a solução da crise social, como um problema de gestão dos recursos aplicados no setor, que, aliás, já vem sendo insinuado, o que legitimaria o papel da empresa para orientar as ações sociais, na medida elas detém o saber gerencial (CARRION, 2003).

² Segundo o Guia de Sustentabilidade e Cidadania Corporativa, filantropia pode ser entendida como “uma ação de caráter voluntário que se traduz em uma doação de caridade” (GUIA, 2005, p.28). A cidadania corporativa é quando a empresa “marca sua atuação no mercado com base no respeito ao direito das pessoas e das organizações a uma vida ecologicamente sustentável e socialmente justa” (GUIA, 2005, p.15), enquanto uma empresa socialmente responsável “é aquela que conduz os negócios com o objetivo de se tornar parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social” (GUIA, 2005, p.59). O marketing relacionado a uma causa parte da “premissa de que os consumidores vão comprar produtos ou serviços que ofereçam um bônus emocional, caracterizado pela contribuição a uma organização social” (GUIA, 2005, p.49); já o termo marketing social é empregado “para descrever o uso das ferramentas tradicionais do marketing com a finalidade de estimular e promover causas sociais” (GUIA, 2005, p.49)

Portanto, um dos aspectos a serem tratados na questão da responsabilidade social das empresas é a idéia de que as empresas poderiam resolver grande parte dos problemas sociais, uma vez que, são dotadas de competências gerenciais para tanto. E, com isso, as práticas empresariais estão sendo usadas como instrumento de construção de uma ideologia que faz com que a empresa passe a ser vista como o único ator capaz de solucionar a crise social, reduzindo assim, o problema social a uma questão de gestão de recursos (CARRION, 2003).

Contudo, o problema do campo da gestão social é mais complexo do que meramente uma questão de gestão de recursos, sejam eles de que natureza for. Esta é uma questão chave para o presente estudo. Em não sendo uma questão gerencial, o que seria realmente relevante na atuação das empresas no campo social? O que seria, de fato, uma contribuição efetiva no trato dos problemas sociais?

Sem entrar na discussão acerca de qual racionalidade orienta tais ações - se instrumental, à medida que visa o alcance de interesses essencialmente econômicos, ou se substantiva, através da busca de um equilíbrio ético-valorativo das ações, como em Andrade e Medonça (2002) e Serva (1999) -, ou mesmo na discussão de que tipo de “responsabilidade” as empresas estariam se imbuindo - e como responsabilidade pressupõe autoridade, assim, as ações sociais poderiam ser vistas como formas de garantir legitimidade, como em Cheibub e Locke (2002) -, este estudo propõe-se **a investigar os investimentos sociais de empresas privadas, sob a ótica da geração de capital social.**

O estudo realizado por Putnam (2002), que investigou as regiões italianas durante mais de vinte anos, teve como principal objetivo levantar por que determinadas regiões são significativamente mais desenvolvidas do que outras. Putnam (2002) observou que algumas regiões eram bem melhor governadas que outras, ainda que tivessem estruturas e recursos jurídicos e financeiros semelhantes: o que mudava de um lugar para outro era a eficácia institucional e não o fato de o governo ter um “programa de creches mais amplo ou um orçamentista mais eficiente” (PUTNAM, 2002, p. 95).

Sendo assim, a questão gerencial parece não ser o único fator determinante para o desenvolvimento local, segundo as descobertas de Putnam (2002) e, sim o que ele chama de eficácia institucional, traduzida pelo conceito de **comunidade cívica**.

Numa comunidade cívica os cidadãos buscam, nas palavras de Tocqueville (apud PUTNAM, 2002, p. 102), o “interesse próprio corretamente entendido”, ou seja, um interesse definido a partir do contexto das necessidades públicas, um interesse próprio que é esclarecido e sensível aos interesses dos outros. As principais **características da comunidade cívica** são: (i) a cidadania implica 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 corrobora com o conceito de rede de compromisso social, proposta por Inojosa (1999).

Em suma, uma comunidade cívica possui alto nível de capital social. Para Putnam (2002, p. 177), o capital social diz respeito a determinadas características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a “eficiência da sociedade”, facilitando as ações coordenadas.

Uma particularidade do capital social é que, por ser um atributo da estrutura social, ele normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que usualmente é um bem privado. Quanto mais as pessoas solicitam ajuda, maior a quantidade de capital social gerada; as relações extinguem-se se não forem mantidas (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2002).

O capital social se acumula lentamente. As nações que por complexas razões históricas e culturais (PUTNAM, 2002), possuem grandes estoques de capital social têm maior potencial de crescimento e bem-estar social do que aquelas cujos estoques de capital social são escassos (SKIDMORE, 2001).

O conceito de capital social, ao medir o potencial de produção de riqueza que flui das diversas formas de associação coletiva, permite explorar os impactos da sociedade civil no desempenho econômico. É possível identificar quatro modos principais pelos quais o capital social encontrado nas redes sociais estimula o crescimento econômico (SKIDMORE, 2001, p. 134): (i) níveis elevados de confiança social e forte normas de reciprocidade, reduzem os custos de transação (FUKUYAMA, 1996); (ii) as redes sociais diluem os riscos, permitindo que os membros se engajem em inovações e em níveis de riscos mais elevados; (iii) as redes sociais facilitam a rápida disseminação de informações e com isto, reduzem as assimetrias; (iv) as redes sociais permitem que seus membros resolvam mais facilmente os problemas de ação coletiva.

Retomando a questão anterior sobre o que seria de fato uma contribuição efetiva no campo da gestão social, podemos argumentar que as empresas – e qualquer outro agente - estariam realmente contribuindo para o tratamento dos problemas sociais e para o

desenvolvimento local, desde que suas ações sejam direcionadas para a geração de capital social.

À medida que as empresas se autodenominam responsáveis socialmente, surgindo como agentes capazes de “solucionar” os problemas do campo social e que procuram mostrar isso através de seus programas sociais,³ cabe levantar o seguinte: para que os investimentos sociais das empresas privadas consideradas responsáveis socialmente contribuam para o desenvolvimento local faz-se necessário que suas ações incorporem os princípios da comunidade cívica e, assim, contribuam para o “alargamento” do capital social da comunidade com a qual interagem.

Assim, explorando o conceito de capital social vemos que ele está presente na teoria dos *stakeholders* (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; CLARKSON, 1995) e nas definições encontradas na literatura sobre responsabilidade social (WOOD, 2001). No entanto, parece existir uma visão um tanto simplificada acerca da geração do capital social. Tanto é que, mesmo estando presente na definição de responsabilidade social corporativa para muitos autores, pouca ou nenhuma atenção é dada à mensuração do fortalecimento do capital social proporcionado pelas ações sociais das empresas.

Por outro lado, existe uma construção teórica acerca da importância do capital social para o desenvolvimento local (FISCHER, 2002; LUSTOSA, 2002; IRVING, 2003) e para a construção de uma comunidade cívica (PUTNAM, 2002; IRVING, MATTOS e MELLO, 2003) no que diz respeito às condições para a geração ou aumento do estoque de capital social em uma comunidade. Aqui o discurso dos *stakeholders* – onde a empresa pode ser vista como uma espécie de núcleo cercado de diferentes atores; todos, de certa forma buscando chamar a atenção para suas questões de interesse – cede espaço à noção de redes, onde as relações entre os atores passam a ser compreendidas de forma menos fragmentada e onde é possível apreender elementos como relações de confiança e sentimento de pertença, especialmente as redes de compromisso social, onde os atores encontram-se voluntariamente comprometidos no tratamento de problemas sociais complexos (INOJOSA, 1999).

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 ao equacionamento para os problemas sociais, o que poderíamos chamar de a **Visão**

³ Para o escopo do presente estudo não é relevante a distinção entre “programa” e “projeto”, já que ambos constituem ações por parte das empresas. Para a ONU (apud COHEN e FRANCO, 2004, p. 85), “projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”, enquanto programa é “um conjunto de projetos que perseguem os mesmos objetivos” (COHEN e FRANCO, 2004, p. 85).

da Empresa. Já o segundo, tem como enfoque a promoção do capital social e o desenvolvimento de uma comunidade cívica através de redes de compromisso social e, conseqüentemente, o desenvolvimento local sustentável. Trata-se da **Visão da Comunidade**, sobre como atuar no campo social.

O entendimento de como dar conta das questões sociais subjacentes a estas duas visões não implica que estas sejam totalmente contraditórias; mas significa que são duas formas diferentes de pensar a questão social; o que implica, evidentemente, tratamentos diferentes aos mesmos problemas. Não se trata aqui de invalidar a atuação das empresas no campo social e sim, de apontar através de uma outra abordagem como os programas sociais das empresas podem contribuir efetivamente para o desenvolvimento local das comunidades. Este estudo espera contribuir neste sentido, para que os investimentos sociais das empresas privadas possam ser pensados de forma a atender integralmente àquilo que se propõem: promover o capital social.

Por outro lado, mesmo que muitas das práticas de gestão social das empresas estejam de fato contribuindo para o alargamento do capital social, isso não está sendo avaliado o que, no mínimo, nos leva a crer que podemos estar deixando de explorar muitos nexos relevantes no tratamento de problemas sociais complexos.

1.1 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA TESE

Partindo da abordagem central deste estudo – de que os programas sociais de empresas privadas só contribuem de fato para o capital social e para o desenvolvimento local ao incorporarem os princípios da comunidade cívica – é construída a seguinte tese: **produzir transformação social envolve aspectos que vão além da implementação de programas sociais isolados e exige uma abordagem ampliada acerca da compreensão e do tratamento de questões sociais complexas, principalmente com relação às questões de geração de capital social e de desenvolvimento local.**

Dessa forma, o foco do estudo são as ações (programas/projetos) sociais de empresas privadas e a avaliação dos efeitos destas iniciativas no desenvolvimento local das comunidades atingidas, segundo a dimensão do capital social e da contribuição deste para o alcance da comunidade cívica. A construção teórica do estudo nasce do confronto de duas abordagens em gestão social, com relação às ações de empresas privadas: a Visão da

Empresa, sustentada pela Teoria da Responsabilidade Corporativa e a Visão da Comunidade, sustentada pela Teoria do Desenvolvimento Local.

O ponto de contato – e que é o cerne da discussão – é a produção de capital social. Na Visão da Empresa, este é decorrência quase que natural das práticas de gestão social voltadas para a comunidade. Contudo, existe um outro enfoque – aqui chamado de a Visão da Comunidade – que, ao contrário da abordagem anterior, chama a atenção para uma série de aspectos que devem ser levados em conta para a promoção do capital social e que destaca que capital social e desenvolvimento local relacionam-se dialeticamente.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Construir um quadro de referência 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. Para tanto, o estudo analisa os programas sociais de empresas privadas e sua contribuição para a geração e/ou fortalecimento do capital social e, a partir disso, para o desenvolvimento local. Como suporte teórico são utilizadas duas abordagens em gestão social, trabalhadas para o presente estudo: a Visão da Empresa, sustentada pela Teoria da Responsabilidade Corporativa e a Visão da Comunidade, sustentada pela Teoria do Desenvolvimento Local.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para este estudo tem-se:

- Avaliar as implicações das ações sociais de empresas consideradas responsáveis socialmente na expansão do capital social das comunidades envolvidas;
- Propor indicadores e uma metodologia para a implantação de ações que objetivem construir e/ou fortalecer o capital social das comunidades, com vistas ao desenvolvimento local;

- Apontar inovações no processo de formulação, implementação e avaliação de projetos e programas sociais de empresas privadas, levando-se em conta a geração de capital social nas comunidades envolvidas.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

À medida que as definições de responsabilidade social corporativa incluem a dimensão “capital social” como sendo um dos principais objetivos a serem perseguidos através dos programas sociais de empresas privadas, faz-se necessário investigar em que medida estes programas estão contribuindo efetivamente para a promoção do capital social.

Além disso, sendo o capital social uma das dimensões necessárias para o desenvolvimento local, seria possível supor que ao atuar no campo social, a empresa estaria quase que automaticamente contribuindo para o desenvolvimento local. Contudo, esta não parece ser uma decorrência natural dos investimentos sociais das empresas; é preciso, portanto, avaliar o grau de eficácia institucional dos programas no tratamento de problemas sociais complexos.

Vinculado aos conceitos de capital social e de desenvolvimento local, surge o conceito de comunidade cívica (PUTNAM, 2002). Dessa forma, na análise dos efeitos dos programas no desenvolvimento das localidades, a avaliação do grau de civismo de uma comunidade pode revelar fatores importantes para o planejamento e implementação de ações de responsabilidade corporativa. Por esta razão é relevante avaliar se as ações sociais promovidas por empresas privadas estão respondendo aos desafios de geração de capital social e de desenvolvimento local.

Por outro lado, podemos nos questionar se ao contemplar as formas de capital social e incentivar sua expansão, as empresas não estariam somente devolvendo às comunidades o interesse pelos assuntos coletivos, já que boa parte do desengajamento cívico (PUTNAM, 2002) pode ser atribuída ao aumento da pressão do trabalho sobre o cidadão, o que faz com que cada vez mais se afaste das preocupações da comunidade em que vive. Como veremos neste estudo, o fato de as empresas privadas estarem decididas a “mergulhar” no campo da gestão social, traz implicações para a reflexão de como estas práticas estão sendo planejadas, implementadas e avaliadas, o que nos remete à discussão da pluralidade e diversidade dos atores que devem, necessariamente, ser envolvidos nestes processos.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa e atingimento dos objetivos propostos, identificou-se como mais adequada a abordagem qualitativa de cunho interpretativo com delineamento explanatório. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso que, de acordo com Yin (1994), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para delimitar a pesquisa deve-se levar em conta diferentes aspectos. O primeiro deles diz respeito a questões relativas ao referencial teórico: este estudo utiliza as teorias de Responsabilidade Social Corporativa e dos *Stakeholders*, como referencial da visão da empresa e o Desenvolvimento Local – construído a partir da expansão do capital social - e as Redes de Compromisso Social, como referencial da visão da comunidade. Entre estas duas abordagens encontra-se o capital social, como elemento presente tanto na literatura acerca da Responsabilidade Social Corporativa, quanto nos referenciais sobre Desenvolvimento Local.

Desta forma, tem-se o capital social como sendo uma das dimensões necessárias ao desenvolvimento local. Este estudo dedica-se a analisar somente esta dimensão do desenvolvimento.

O segundo aspecto a ser destacado diz respeito a questões metodológicas. Neste sentido, como veremos na revisão da literatura, a tarefa de medir capital social é bastante difícil, ainda mais se o objetivo é evidenciar a efetividade de um programa na produção de capital social. Surgem basicamente duas questões: Como medir capital social? E como atribuir que o grau de capital social de uma comunidade deve-se a determinado programa social?

O presente trabalho analisa diversos estudos neste tema. No estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) foram analisadas as influências de cada dimensão do capital social, independentemente das outras, embora sabendo que estas dimensões e seus elementos relacionam-se de maneira complexa. Embora isso possa representar uma limitação, aliado ao fato de o capital social ter diferentes faces, é possível verificar duas características comuns em todas as formas de capital social: (i) qualquer que seja a forma de capital social, esta constitui

um aspecto da estrutura social e, (ii) elas facilitam as ações dos indivíduos dentro da estrutura (COLEMAN, 1990 apud PUTNAM, 2002).

Assim deve-se levar em conta que, como recurso sócio-estrutural, o capital social reside nas relações entre as pessoas; trata-se de uma propriedade de comunidades e nações e não de indivíduos (PORTES, 1998). Distintamente de outras formas de capital, o capital social é obtido a partir de intercâmbio e nenhum ator é capaz de ser “dono exclusivo” do capital. Embora o capital social só tenha valor na troca, ele não é objeto de comercialização; amizades e obrigações não são facilmente repassadas de uma pessoa para outra. Além disso, o capital social é simultaneamente causa e efeito do desenvolvimento local (PORTES, 1998). E, finalmente, o capital social permite alcançar objetivos que seriam impossíveis sem ele ou que exigiriam custos elevados (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Outro importante elemento a ser destacado é com relação às diferentes definições de capital social, encontradas na literatura (ver seção 4.2 Capital Social). Por exemplo, para Bourdieu (2003a), o conceito de capital social está mais relacionado com os benefícios individuais e de classe oriundos das relações pessoais e dos valores socialmente compartilhados. Nesta visão, o capital social é considerado uma quase-propriedade do indivíduo, uma vez que propicia, essencialmente, benefícios de ordem privada e individual. O capital social assume, assim, o caráter de instrumento, o qual os atores racionais utilizam para manter ou reforçar seu estatuto e seu poder na sociedade. Na argumentação de Fukuyama (1996; 2000) vemos que grande parte das nossas escolhas não é calcada na razão e sim em hábitos e costumes adquiridos no convívio social.

Além disso, para fins de delimitação da pesquisa, é preciso destacar que a capacidade associativa pode apresentar um lado perverso. É o caso da máfia e de gangues, organizações nas quais, a princípio, existem traços de ajuda mútua, cooperação e identidade. Nestes grupos, porém, as normas e regras não são deliberadas coletivamente, tanto para o ingresso, quanto para a permanência dos membros, uma vez que prevalecem a vontade e os interesses do “chefe” (ARAÚJO, 2003).

⁴ O desenvolvimento local é orientado por resultados em quatro dimensões: econômica, sócio-cultural, política-institucional e ambiental (SILVEIRA, BOCAUYUVA e ZAPATA, 2001, p. 42-43).

Neste sentido, como forma de delimitar a utilização do conceito de capital social, não levaremos em conta a contribuição de organizações dessa natureza. Como aponta Araújo (2003), podemos citar algumas razões fundamentais para tanto. Primeira, esses grupos são marcados por uma relação de poder centralizado e hierarquizado, indo na direção contrária aos preceitos básicos de associação voluntária e horizontalidade das relações entre os membros. Em segundo lugar, temos a falta de transparência nas relações: os interesses coletivos são subordinados à vontade do líder. E, finalmente, as ações destes grupos, ainda que em nome do bem-estar do grupo, promovem a desordem social e objetivam, exclusivamente, a riqueza e a proteção dos líderes.

Dessa forma, o conceito de capital social não pode ser aplicado quando se trata de organizações criminosas, já que a idéia de capital social está vinculada à capacidade de cooperar e de confiar, visando a produção do bem comum.

No presente estudo, tratamos o capital social como uma ‘cola’ que une as relações em comunidade, residindo, portanto, entre indivíduos – como nas definições de Coleman (1990) e Putnam (2002). Esta “cola” será analisada no relacionamento entre dois atores: o mercado – representado pelas empresas privadas – e a sociedade civil – representada pelas pessoas beneficiadas com as ações sociais em estudo. Não será objeto de estudo a relação entre estes dois atores e o Estado. Mesmo assim, não poderíamos deixar de tecer algumas considerações sobre o papel dos governos na gestão social, até porque, grande parte das iniciativas das empresas neste campo vem ocorrendo devido ao enfraquecimento da atuação deste ator (5.1 O Papel do Estado).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em dez capítulos. O primeiro capítulo, como vimos, trata da apresentação e fundamentação da tese e definição dos objetivos. O segundo capítulo discute a Visão da Empresa, com base na Responsabilidade Social Corporativa e na Teoria dos *Stakeholders*. Além do apanhado teórico, procura destacar os elementos destas teorias que demonstram a preocupação com a criação do capital social.

O terceiro capítulo aborda a Visão da Comunidade, através do Desenvolvimento Local e das Redes, com destaque a questionamentos que mostrem a importância do nível micro – do local – apesar dos efeitos de uma sociedade cada vez mais globalizada.

O quarto capítulo aborda o Capital Social e suas implicações no desenvolvimento de uma Comunidade Cívica. Apresenta alguns estudos sobre o tema, nos quais são discutidas as dimensões do capital social, mecanismos de criação e limitações da teoria.

O quinto capítulo trata dos eixos norteadores do estudo: a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade, procurando construir uma visão integradora da gestão social, contemplando os diferentes atores envolvidos: empresas (mercado), Estado e sociedade civil organizada.

O sexto capítulo aborda as questões referentes ao método de trabalho e aos instrumentos de coleta de dados. São abordados aspectos sobre avaliação de programas/projetos e aspectos metodológicos sobre a análise de entrevistas – principal fonte de coleta de dados deste estudo.

O sétimo capítulo apresenta um panorama da região em estudo, no caso, a região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul (extremo sul do Brasil) - contemplando, inclusive pesquisas sobre os níveis de capital social no Estado e região. Apresenta, também, os casos que servem de base empírica para a verificação da tese.

No capítulo seguinte, são analisados os resultados da pesquisa empírica, à luz dos referenciais teóricos da Visão da Empresa e da Visão da Comunidade. Esta análise é feita segundo a contribuição dos programas das empresas para o fortalecimento do capital social das comunidades atingidas.

No capítulo nove, é apresentada a proposta de um novo quadro de referência para os projetos sociais de empresas privadas, quadro, este, construído a partir das respostas aos objetivos propostos no estudo. E finalmente, o último capítulo trata das considerações finais da tese e das recomendações para trabalhos futuros, destacando as contribuições confirmadas pela literatura pesquisada, as contribuições discrepantes em relação à literatura pesquisada, pontos relevantes não abordados na literatura pesquisa, peculiaridades verificadas nas experiências no contexto da região em estudo, as contribuições metodológicas e as implicações para a prática no campo da gestão social.

2 A VISÃO DA EMPRESA - A TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Neste capítulo será abordado o que chamamos de Visão da Empresa com relação a como a gestão social está vinculada à produção de capital social, segundo a teoria da Responsabilidade Social Corporativa e a Teoria dos *stakeholders*. Nesta abordagem, o resultado da gestão social pode ser entendido como sendo o conjunto das relações que a empresa mantém com seus *stakeholders*.

Contudo, um primeiro aspecto a ser abordado diz respeito ao entendimento do conceito de gestão social. A gestão social, para o presente estudo, é mais do que uma gestão voltada para o social; definição que contempla somente a finalidade. Como no estudo de França Filho (2003, p. 2), a gestão social precisa ser compreendida numa perspectiva de aprofundamento da idéia de gestão social, que além da definição do termo pelo seu fim - ou sua finalidade -, “não menos importante significa pensá-lo enquanto meio, isto é, enquanto processo”. A definição de gestão social para este estudo, segue portanto, o pensamento de França Filho (2003, p. 4), que corresponde ao:

modo de gestão próprio, as organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretendam, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal. As organizações atuando neste âmbito, que são sobretudo associações, não perseguem objetivos econômicos. O econômico aparece apenas como um meio para a realização dos fins sociais, que podem definir-se também em termos culturais (de promoção, resgate ou afirmação identitária etc.), políticos (no plano de uma luta por direitos etc.) ou ecológicos (em termos de preservação e educação ambiental etc.), a depender do campo de atuação da organização. É exatamente esta inversão de prioridades em relação à lógica da empresa privada, que condiciona a especificidade da gestão social. Na prática, entretanto, o exercício de uma gestão social não ocorre sem dificuldades e muitos são os desafios que se impõem.

Como podemos ver, este conceito está marcadamente de acordo com a proposta deste estudo, no sentido de escolher um referencial teórico integrativo que contemple a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade, sobre como atuar em gestão social.

2.1 O RESULTADO DA GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA EMPRESA – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

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 era de que constituía uma obrigação da empresa contribuir para o bem-estar coletivo.

Primeiramente, as ações das empresas figuravam essencialmente como filantrópicas. A filantropia é entendida por Azambuja (2001, apud TENÓRIO, 2004, p. 29)⁵ da seguinte forma:

O ato de filantropia ou assistencialismo, por mais meritório que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar, ainda expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos.

A filantropia não garante, assim, que as empresas, ao praticarem o ato filantrópico, estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando os direitos de seus empregados (TENÓRIO, 2004):

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas (AZAMBUJA, 2002 apud TENÓRIO, 2004, p. 29).

Nos anos 70, a responsabilidade social passou a ser identificada como a capacidade de uma empresa responder às pressões sociais, movendo-se cumulativamente o foco de uma abordagem filosófica de base ética e moral para a da ação gerencial e apontando a responsabilidade dos administradores para com aqueles a quem devem prestar contas de suas ações, além dos acionistas e investidores. Para Carroll (1999), a evolução do conceito mostra que a terminologia adotada avançou da responsabilidade social para a responsabilidade social corporativa, e daí para a cidadania empresarial.

Assistimos a uma crescente conscientização no sentido de que as empresas podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade. A responsabilidade social

⁵ AZAMBUJA, M. O Brasil e a cidadania empresarial. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 20 abr. 2001. disponível em: www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=585486 .Acesso em 23 de março de 2002.

corporativa passa a pressupor um compromisso ético com diversos agentes sociais da cadeia produtiva e “remete à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo” (SROUR, 1998 apud TENÓRIO, 2004, p. 31), englobando, dessa forma, as duas dimensões de uma corporação: a interna e a externa.⁶

Para Tenório (2004), os elementos que podem motivar as empresas a atuar de forma socialmente responsável, de uma forma geral, podem ser ocasionados por pressões externas, pela forma instrumental ou por questões de princípios.

As pressões internas justificam economicamente a prática da responsabilidade social corporativa. São casos relacionados às legislações ambientais, às exigências dos consumidores, à atuação dos sindicatos e às reivindicações das comunidades (TENÓRIO, 2004).

A forma instrumental justifica a prática de ações sociais como meio de obtenção de algum tipo de benefício ou vantagem. A natureza do benefício não é necessariamente econômica – como no caso dos incentivos fiscais; pode ocorrer, por exemplo, por meio do aumento da preferência do consumidor ou da melhoria da imagem da empresa (TENÓRIO, 2004).

No caso dos incentivos fiscais, as empresas passam a utilizar recursos que originalmente seriam públicos para a promoção de sua imagem. O maior problema das duas abordagens acima – pressões externas e forma instrumental – é que elas, ao que tudo indica, “não garantem a continuidade dos investimentos sociais no longo prazo” (TENÓRIO, 2004, p. 35). Conseqüentemente, se houver redução das pressões externas ou se os incentivos fiscais forem revogados, as empresas poderão diminuir o montante dos investimentos sociais.

Finalmente, a última abordagem trata da responsabilidade social corporativa movida por princípios. Neste caso, o risco de descontinuidade dos investimentos fica reduzido (TENÓRIO, 2004), pois os valores estão inseridos na cultura da empresa, orientando suas ações, seu relacionamento com os clientes, fornecedores, governo, acionistas, meio ambiente, comunidade – enfim, com seus *stakeholders*.

2.1.1 Definições de Responsabilidade Social Corporativa

⁶ SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Várias são as definições sobre responsabilidade social corporativa encontradas na literatura. Cabe destacar aqui a 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.

O entendimento da responsabilidade social como um conceito segundo o qual a empresa pode ser enquadrada em níveis (estágios) de preocupação e interação social é bem retratado em Frederick (1960; 1986). Frederick (1986) divide os estudos sobre responsabilidade social corporativa em três níveis: CSR_1 (*corporate social responsibility*), CSR_2 (*corporate social responsiveness*) e CSR_3 (*corporate social rectitude*). O autor atribui ao primeiro conceito (CSR_1) um caráter normativo da relação empresa-sociedade, buscando apresentar as bases morais desta relação. O segundo conceito (CSR_2) diz respeito à responsividade social, propondo que as empresas devem ser pragmáticas ao responder eficazmente às pressões ambientais, utilizando para isso, o processo de planejamento estratégico. O terceiro estágio (CSR_3) é, na verdade, a tese de Frederick (1986). Este estágio (“retidão social corporativa”) envolve a moralidade nas ações e na formulação de políticas, cabendo às empresas utilizar uma cultura ética que inclua os seus princípios morais fundamentais.

Uma visão diferente é apresentada em Carroll (1998), onde são discutidas quatro dimensões da cidadania corporativa. A primeira é a dimensão econômica, onde a empresa tem a obrigação de ser lucrativa e, aqui encaixa-se a célebre definição de Milton Friedmann, de que “*the business of business is business*”. A segunda trata da obediência à lei. A terceira dimensão é adotar princípios éticos, desenvolvendo códigos, conceitos e práticas de comportamento. A quarta dimensão da cidadania corporativa é dar algo em troca à comunidade, isto é, elevar a qualidade de vida da mesma. Carroll (1998) observa que estas quatro dimensões estão intimamente relacionadas – uma não está isolada da outra – e, por vezes, elas entram em conflito. Mas o mais importante, é que estas dimensões não são tratadas numa escala evolutiva – não estão numa seqüência – e, sim simultaneamente no modelo de cidadania corporativa proposto por Carroll (1998).

A visão de Carroll (1998) parece ser mais indicada para um entendimento das relações dinâmicas entre empresas e sociedade. Não que uma empresa não possa “crescer” em termos de responsabilidade social, mas a idéia de diferentes faces existindo simultaneamente pode ser mais indicada para o entendimento da dinâmica das relações da empresa com seus *stakeholders*.

A tendência atual consiste em definir a responsabilidade social como uma nova retórica de cidadania empresarial, associada à gestão compartilhada com *stakeholders* relevantes – as diferentes partes envolvidas (OLIVEIRA, 2003). Como na definição do 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.

Para Tenório (2004), a literatura sugere três interpretações distintas para o conceito de responsabilidade social corporativa. Numa visão mais simplista, o conceito está atrelado ao cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico (FRIEDMAN, 1985).

Uma segunda abordagem propõe que o conceito de responsabilidade social corporativa esteja vinculado ao envolvimento da empresa em atividades comunitárias, consistindo na decisão da empresa de “participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (D’ AMBRÓSIO e MELLO apud MELO NETO e FRÓES, 2001, p. 78).

A última abordagem trata a responsabilidade social corporativa como uma série de compromissos da empresa com os *stakeholders* – clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade. Como podemos ver, nesta dimensão encaixa-se a definição proposta pelo Instituto Ethos.

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 (WOOD, 2001), como vemos na figura a seguir.

<p>Princípios da Responsabilidade Social Corporativa</p> <p>Princípio institucional: legitimidade</p> <p>Princípio organizacional: responsabilidade pública</p> <p>Princípio individual: arbítrio dos executivos</p>
<p>Processos da Responsabilidade Social Corporativa</p> <p>Percepção do ambiente</p> <p>Gerenciamento dos <i>stakeholders</i></p> <p>Questões gerenciais</p>
<p>Resultados do Comportamento Corporativo</p> <p>Impactos sociais</p> <p>Programas sociais</p> <p>Políticas sociais</p>

Figura 1 – Modelo de Desempenho Social Corporativo.

Fonte: Wood (2001, p. 694).

2.1.2 Princípios da Responsabilidade Social Corporativa

O princípio de legitimidade está vinculado, principalmente, a questões relativas ao código de ética da empresa: se ele existe, se é de amplo conhecimento dos funcionários, se estes receberam treinamento para aplicação do código, entre outros. O princípio da responsabilidade pública está vinculado a aspectos bastante diferentes entre si, que vão desde a contribuição para inovações, a criação de empregos aspectos e o planejamento de processos de sucessão, até aspectos legais, como litígios e penalidades por descumprimento de leis. O princípio de arbítrio dos executivos também leva em conta o código de ética e o cumprimento das leis (WOOD, 2001).

2.1.3 Processos da Responsabilidade Social Corporativa

Um dos processos previstos no modelo é a percepção do ambiente, cujo objetivo é examinar as questões sociais relevantes para a empresa. Outro processo é o gerenciamento dos *stakeholders* que prevê a existência de um corpo analítico para questões sociais como parte integral da elaboração de políticas, a existência de auditoria social e de relatórios de prestação de contas sobre ética. E finalmente, a administração de questões, busca elaborar políticas tendo como base de análise as questões sociais (WOOD, 2001).

2.1.4 Resultados da Responsabilidade Social Corporativa

Como resultados da responsabilidade social corporativa tem-se os impactos sociais, onde deve-se analisar, por exemplo, lixos tóxicos, reciclagem e uso de produtos reciclados, poluição e outras formas de impacto social (WOOD, 2001).

Quanto aos programas e políticas sociais, Wood (2001) destaca que a empresa pode ter três objetivos: (i) o institucional, que é o de manter sua legitimidade nos negócios; (ii) o organizacional, que significa melhorar sua adaptabilidade no ambiente; e (iii) moral/ético, que encoraja as pessoas a decidirem segundo preceitos éticos da empresa.

2.1.5 Indicadores da Responsabilidade Social Corporativa

Os indicadores de responsabilidade social corporativa, além de permitirem que a empresa avalie o seu nível de envolvimento com questões sociais, servem como instrumento de divulgação dos resultados das ações, estabelecendo uma comunicação transparente com os diversos agentes envolvidos. Atualmente, os indicadores mais utilizados pelas empresas são: o balanço social, a demonstração do valor adicionado e as certificações de responsabilidade social.

O balanço social mostra os impactos que as atividades da empresa exercem sobre os *stakeholders*. Os relatórios tradicionais privilegiam informações de natureza financeira, econômica e patrimonial e abordam superficialmente elementos qualitativos – quando os abordam. Por este motivo, o balanço social não é suficiente para a avaliação do desempenho da empresa (TENÓRIO, 2004).

A demonstração de valor adicionado (DVA), como o próprio nome indica – é um relatório que permite identificar quanto de valor uma empresa agrega à sociedade e de que forma este valor é distribuído entre os diferentes agentes (TENÓRIO, 2004).

As normas de certificação de responsabilidade social – como a Social Accountability 8000 (SA 8000), a Occupational Health and Safety BS 8800 (BS 8800) e a Accountability AA 1000 (AA 1000) - surgiram visando padronizar um conjunto mínimo de indicadores relativos aos aspectos éticos e de responsabilidade social nos negócios.

Cada norma aborda parcialmente as dimensões da responsabilidade social: a BS 8800 trata das condições de segurança e saúde dos trabalhadores; a SA 8000 foi elaborada com base nas recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e aborda os direitos humanos e trabalhistas e a AA 1000 avalia e analisa as relações da empresa com a comunidade (TENÓRIO, 2004).

Além do balanço social, da a demonstração do valor adicionado e das certificações de responsabilidade social, as empresas também podem associar-se a entidades comprometidas com os princípios da responsabilidade social, como por exemplo, o Instituto Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), a Fundação Abrinq e o Instituto Ethos.

2.1.6 Evolução das Práticas Socialmente Responsáveis

O crescente interesse pela adoção de práticas socialmente responsáveis pelas empresas é, em parte, resultado dos questionamentos e críticas que as empresas vêm recebendo nas últimas décadas, por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado (TEIXEIRA, 1984 apud ASHLEY, 2002).

Por outro lado, este interesse da empresa pelas práticas socialmente responsáveis pode estar relacionado a um processo de evolução da própria atuação das empresas.

Depois de começarem com a filantropia pura e atribuírem a alguns setores – como o de Recursos Humanos – a responsabilidade pelo comportamento ético e social da companhia e seus funcionários, as empresas, então, passam a repensar sua função e seus procedimentos, implementando mudanças conceituais e agindo de forma socialmente responsável, seja sozinha ou em parceria com ONGs ou governo (ASHLEY, 2002, p.11).

Segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 104) existem sete vetores da responsabilidade social, quais sejam: (i) apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua; (ii) preservação do meio ambiente; (iii) investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável; (iv) comunicações transparentes; (v) retorno aos acionistas; (vi) sinergia com os parceiros; e (vii) satisfação de clientes e consumidores.

Para o Instituto Ethos, as empresas socialmente responsáveis são: (i) agentes de nova cultura empresarial e de mudança social; (ii) produtoras de valor para todos (colaboradores, acionistas e comunidade); e (iii) diferenciadas e de maior potencial de sucesso e longevidade (INSTITUTO ETHOS, 2003b).

Ashley (2002) apresenta e discute o modelo de Logsdon e Yuthas (1997), o qual preconiza que há três tipos de abordagens para se lidar com a responsabilidade social corporativa: a pré-convencional, a convencional e a pós-convencional (Figura 2, a seguir).

Enquanto a abordagem pré-convencional se dá apenas no próprio indivíduo, onde os outros são apenas meios para o benefício de si mesmo, a abordagem convencional direciona seu foco para as obrigações negativas para com os outros, mas ainda dentro de limites, respeitando estritamente os aspectos legais (ASHLEY, 2002).

Já na abordagem pós-convencional, a empresa observa as obrigações positivas, internalizando respeito pelos outros e o dever em promover o bem-estar. As relações vão além das relações de mercado e se estendem aos demais *stakeholders* – vizinhança, comunidades, grupos ambientalistas e agências governamentais (ASHLEY, 2002).

Nível de desenvolvimento moral	Ênfase	Orientação para os <i>stakeholders</i>	Critério de processo decisório
Pré-convencional	Engrandecimento de si próprio sem considerar os outros	Orientação apenas para si próprio	Cálculo quanto a prazer/dor
Convencional	Obrigações negativas para com os outros	Conceito estrito de mercado, como a lei exige	Expectativas dos parceiros de trabalho e controle social
Pós-convencional	Obrigações positivas	Relações com uma larga faixa de <i>stakeholders</i>	Princípios éticos universais

Figura 2 - Desenvolvimento moral das organizações e orientação para os *stakeholders*.

Fonte: Logsdon e Yuthas (1997 apud ASHLEY, 2002, p. 27).

Seguindo este pensamento, vemos que o conceito de responsabilidade social corporativa não fica restrito aos problemas sociais, e, sim, deve ser interpretado a partir de uma visão integrada das diferentes dimensões presentes nos fatos sociais – a econômica, a ambiental, e a social, propriamente dita -, as quais se relacionam e se influenciam reciprocamente.

Pode-se dizer a partir disso, que os objetivos da empresa ultrapassam os aspectos mensuráveis dos fatores de produção, passando a conciliar os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza; conforme Shrivastava (1995 apud ASHLEY, 2002), isso representa uma mudança do paradigma antropocêntrico, no qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o ambiente é o mais importante.

Na abordagem tradicional, a empresa busca a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários, tendo como premissas a antropocentrismo, mercantilização das relações sociais, a competição, o consumerismo e a relação de apropriação da natureza pelo homem (SHRIVASTAVA, 1995 apud ASHLEY, 2002). Já na visão ecocêntrica, por outro lado, requer um novo modelo mental para a empresa, pois descentraliza o foco de atuação antes centrado na empresa e passa a levar em conta as relações recíprocas do ser humano e da natureza (SHRIVASTAVA, 1995 apud ASHLEY, 2002).

Para que a responsabilidade social corporativa cumpra o seu papel na busca de uma sociedade sustentável, será preciso superar alguns desafios, como: a avaliação de desempenho, o novo conceito de responsabilidade social e a transparência organizacional (ASHLEY, 2002).

A avaliação do desempenho da empresa pode ser feita a partir de um ou mais instrumentos, como aqueles discutidos anteriormente – como, o balanço social, a demonstração do valor adicionado e as certificações de responsabilidade social (TENÓRIO, 2004; ASHLEY, 2002). Os indicadores sociais devem permitir identificar o nível de atuação e o grau de comprometimento empresarial com questões sociais, ambientais e éticas.

Assim, o novo conceito de responsabilidade social corporativa propõe a descentralização do debate exclusivamente sobre a empresa como centro e origem da responsabilidade social, através da adoção de novas premissas como: (i) buscar a responsabilidade social de todos os indivíduos, organizações e instituições; (ii) considerar o poder de compra e consumo, como fomentador da responsabilidade social nos negócios; e (iii) promover a educação, para uma sociedade sustentável (ASHLEY, 2002, p. 35).

A transparência organizacional propõe que a empresa assuma princípios e valores para com seus *stakeholders*, como: a construção de relações de confiança; a adoção de normas de conduta; o incentivo a parcerias que agreguem valor mutuamente e a tomada de decisão considerando aspectos econômicos, ambientais e sociais (ASHLEY, 2002).

As estratégias associadas à orientação da empresa para com seus *stakeholders* são alvo de análise em Ashley (2002). Segundo a autora, é possível identificar alternativas como representativas do foco fundamental da empresa em relação a cada grupo de *stakeholder* e, a partir disso, combinar as diferentes orientações estratégicas (ver Figura 3).

Orientação	Objetivo	Visão
Acionistas	Maximização do lucro	Econômica
Estado/governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados	Da área de recursos humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço social	Marketing social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Figura 3 – Orientação da empresa quanto à responsabilidade social.

Fonte: Ashley (2002, p. 37).

Quando uma empresa só considera prioritário seu desempenho econômico-financeiro, sua imagem quanto à responsabilidade social está focada sobre suas relações com acionistas e agentes financeiros e, essas relações vão direcionar a política de relacionamento da empresa com os demais *stakeholders* (ASHLEY, 2002).

A proposta de Ashley (2002) é de que a empresa visualize suas relações com os *stakeholders* e procure, por um lado, diagnosticar as expectativas que tem sobre estas relações e, de outro lado, fazer um levantamento quanto às expectativas de seus *stakeholders*.

Oferecendo um roteiro básico de posicionamento estratégico quanto à responsabilidade social, Ashley (2002, p. 44) aponta os seguintes aspectos que as empresas podem levar em conta no desenvolvimento de uma sociedade sustentável:

- Análise do ciclo de vida do produto e gestão dos processos produtivos, quanto ao seu impacto social, ambiental e econômico;
- Educação dos consumidores e demais *stakeholders*, quanto ao consumo e emprego responsáveis dos produtos;
- Promoção dos conceitos de produção responsável ao longo da cadeia de negócios – fornecedores e compradores;
- Promoção e aplicação de pesquisas e debates para o emprego de processos de produção e consumo sustentáveis.

Assim sendo, após a apresentação dos conceitos de responsabilidade social, passaremos a discussão sobre a ferramenta de gestão social na lógica da empresa: a teoria dos *stakeholders*.

2.2 A FERRAMENTA DE GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA EMPRESA – A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O surgimento da teoria dos *stakeholders* marca a incorporação de uma visão sistêmica ao arcabouço teórico da responsabilidade social corporativa, trazendo a idéia de que as empresas interagem com vários agentes, influenciando no meio ambiente e recebendo influência deste (TENÓRIO, 2004; ASHLEY, 2002).

Fechando o vínculo entre responsabilidade social da empresa, capital social e os *stakeholders* tem-se que:

o capital social é tido como produtivo, de caráter intangível, culturalmente compartilhado, somente possível de ser gerado quando vai além das recíprocas relações de troca com *stakeholders* relevantes, sobressaindo a busca de cooperação entre eles, de modo que todas as partes ganhem e tenham seus interesses atendidos, sobretudo no que diz respeito à implementação da cidadania empresarial (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Stakeholder é um termo amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos (INDICADORES 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).

A teoria dos *stakeholders*, que surgiu na década de 90, vincula-se ao conceito de responsabilidade social, propondo que a atividade empresarial não seja apenas uma transação de mercado, mas uma rede de relações competitivas/cooperativas entre *stakeholders* primários

(acionistas, investidores, empregados, clientes, e fornecedores) e *stakeholders* públicos (governos e comunidades) (OLIVEIRA, 2003).

A responsabilidade social envolveria, assim, relacionamentos de diferentes atores que interagem não somente em bases econômicas. Estes atores – os *stakeholders* – compartilham das ações promovidas internamente à empresa e entre esta e o seu entorno. Neste sentido, é possível entender que o sucesso organizacional depende de como os *stakeholders* percebem e interpretam as imagens organizacionais e a partir disso, constroem imagem compartilhada da organização – embora nem sempre a imagem por eles construída é a imagem positiva que a empresa quer passar (OLIVEIRA, 2003).

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*. Além deste estudo, tem-se a classificação de Mitchell, Agle e Wood (1997), que desenvolveram uma teoria descritiva dos *stakeholders*. Suas proposições sobre a identificação dos *stakeholders* e sua importância para a organização baseiam-se na **legitimidade de suas solicitações, no seu poder de influência e na urgência de suas solicitações**. Segundo estes autores, a importância dos *stakeholders* para a organização está relacionada ao número de atributos que eles possuem - poder, legitimidade e urgência.

2.2.1 Quem são os *stakeholders*?

Grande parte dos autores concorda com relação a quais tipos de entidades podem ser *stakeholders*: pessoas, grupos, comunidade, organizações, instituições, sociedade. Contudo, a literatura sobre o tema aponta conceitos que diferem, principalmente, quanto à amplitude de escopo e o tipo de relações estabelecidas.

As primeiras definições sobre o tema possuem um caráter mais amplo, muitas vezes considerado vago (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), como é possível ver na definição de responsabilidades social corporativa em Jones (1980, p.59-60, apud MITCHELL, AGLE e

WOOD, 1997, p.856):⁷ “a noção de que as corporações têm a obrigação de constituir grupos na sociedade que não os acionistas e outros previstos na lei ou em contrato, indicando que um *stakeholder* vai além da mera propriedade”. Deveríamos então perguntar: quem são estes grupos? Quantos grupos devem ser atendidos? Quais interesses são importantes? Como os interesses podem ser balanceados? Quanto deve ser investido para atender estes interesses?

Estas questões ainda estão sendo exploradas na literatura sobre *stakeholders*, sendo que os autores diferenciam-se por seus posicionamentos em definições amplas ou mais focadas do conceito. A clássica definição de Freeman (1984, p.46)⁸ é um exemplo de uma visão macro: “um *stakeholder* em uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Neste contexto, o relacionamento entre empresa e *stakeholder* pode ser unidirecional ou bidirecional (“pode afetar ou ser afetado”), ou seja, não implica a necessidade de um relacionamento recíproco, fazendo com que fiquem fora do contexto quem não tem poder e não tem nenhum relacionamento com a empresa (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Por outro lado, num entendimento mais estreito, 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. Este posicionamento 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).

Em geral, os contornos mais ampliados procuram definir grupos relevantes em termos de sua importância direta com os interesses econômicos da empresa (FREEMAN, 1984), enquanto os defensores de uma visão mais focada, usualmente, definem grupos relevantes em termos de suas 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).

A visão ampla do conceito de *stakeholders* apóia-se na realidade empírica de que, de fato, uma empresa pode ser atingida ou atingir praticamente qualquer pessoa, grupo, organização (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Contudo, este pensamento traz consigo uma dificuldade de ser aplicado.

⁷ JONES, T. M. Corporate Social Responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, 22 (2): 59-67, 1980.

⁸ FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

Com o objetivo de clarear o conceito de *stakeholder*, Mitchell, Agle e Wood (1997) definem alguns aspectos que devem ser observados no entendimento do conceito. São eles: (i) reclamantes versus influentes; (ii) relações existentes versus potenciais e (iii) poder, dependência e reciprocidade nas relações.

O primeiro aspecto propõe diferenciar os grupos que tem uma reclamação (seja esta legal, moral, ou simplesmente uma queixa) contra a empresa daqueles que tem habilidade para influenciar o comportamento, processos e resultados da empresa. **Legitimidade e poder** são dimensões diferentes que podem, às vezes, mostrarem-se sobrepostas, mas que existem independentes uma da outra.

O segundo aspecto mostra que, diferentemente de outros autores, Mitchell, Agle e Wood (1997) defendem que um relacionamento em potencial pode ser tão relevante quanto um relacionamento já existente; a identificação de prováveis *stakeholders* pode ajudar a evitar problemas futuros.

E finalmente, os autores colocam a seguinte questão: qual a natureza da relação entre empresa e *stakeholders*? Neste sentido, a literatura apresenta diferentes “respostas” à questão, mostrando diferentes focos: a empresa dependente dos *stakeholders* para sobreviver; os *stakeholders* dependentes da empresa para conseguir seus direitos, minimizar prejuízos ou alcançar seus interesses; e a relação mútua de poder-dependência entre empresa e *stakeholders* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

2.2.2 Tipologia dos *stakeholders*

Diferentes classificações acerca dos *stakeholders* são apresentadas na literatura, conforme a revisão do estado da arte apresenta a seguir. Os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários; como proprietários e não-proprietários; como donos de capital (econômico) ou donos de recursos menos tangíveis; 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).

Partindo da clássica definição de *stakeholder* proposta por Freeman (1984), na qual o autor fala do princípio de “Quem e o que realmente interessa” (“*Who or what really counts*”),

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem uma contribuição à teoria dos stakeholders, com base na identificação e na relevância dos mesmos. Dessa forma, duas questões são levantadas: quem são os *stakeholders* da empresa e a quais deles as empresas devem se reportar. Segundo os autores, o primeiro questionamento leva a uma teoria normativa de identificação e o segundo a uma teoria descritiva de relevância dos *stakeholders*.

Neste sentido, Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam uma tipologia para a identificação de *stakeholders*, baseada em três atributos: (i) o **poder** de influência do *stakeholder* sobre a empresa; (ii) a **legitimidade** da relação do *stakeholder* com a empresa; e (iii) o grau de **urgência** das solicitações feitas pelo *stakeholder*. A partir desta tipologia, os autores propõem um modelo dinâmico, cujo objetivo é explicar como as empresas podem priorizar suas relações com os *stakeholders* (Figura 4).

Construto e Fonte ⁹	Definição
Stakeholder Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado no alcance dos objetivos da organização.
Poder Weber (1947)	Um relacionamento entre atores sociais no qual um ator A pode exigir que outro ator B faça algo que B do contrário não teria feito
<u>Base</u> Etzioni (1964)	Coercitivo – força/ameaça Utilitarista – material/incentivos Normativo – influência simbólica
Legitimidade Weber (1947)	Uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, oportunas e apropriadas dentro de sistemas de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas.
<u>Base</u> Wood (1991)	Individual Organizacional Societária
Urgência	O grau segundo o qual as solicitações do <i>stakeholder</i> pedem por atenção imediata.
<u>Base</u> Eyestone (1978); Wartick e Mahon (1994)	Suscetibilidade ao tempo – o grau do atraso da empresa em atender às solicitações considerado inaceitável pelo <i>stakeholder</i> .
Hill e Jones (1992); Williamson (1985)	Criticidade – a importância da solicitação para o <i>stakeholder</i> .
Relevância	O grau de prioridade que a empresa dá no caso de solicitações que competem entre si.

Figura 4 - Construtos chaves na Teoria de Identificação e Relevância dos *Stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.869).

⁹ ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964.

EYESTONE, R. **From social issue to public policy**. New York: Wiley, 1978.

HILL, C. W. L. e JONES, T. M. Stakeholder agency theory. **Journal of Management Studies**, 29 (2): 131-154.

WARTICK, S. L. e MAHON, J. M. Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of the literature. **Business and Society**, 33: 293-311.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.

WILLIAMSON, A. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

A definição de poder utilizada por Mitchell, Agle e Wood (1997), como podemos ver na Figura 4, é baseada na definição de Weber (1947), como sendo “a probabilidade que um ator numa relação social tem de manter sua posição apesar de resistências”. Contudo, para facilitar operacionalização do conceito, os autores utilizam a tipologia de Etzioni (1964), a qual divide em poder coercitivo, utilitarista e normativo.

Para o construto legitimidade, Mitchell, Agle e Wood (1997) também usam a definição de Weber (1947) e para a operacionalização do conceito, os autores empregam a tipologia proposta por Wood (1991), que trata a legitimidade nos níveis individual, organizacional e societário.

A urgência é aqui entendida como um construto formado por dois atributos: (i) a suscetibilidade ao tempo, definida como o grau do atraso da empresa em atender às solicitações considerado inaceitável pelo *stakeholder*; e (ii) a criticidade, ou seja, o grau de importância da solicitação para o *stakeholder* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997, p. 867).

É importante destacar, a partir do estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997), alguns aspectos comuns aos *stakeholders*: (i) os atributos dos *stakeholders* são variáveis; (ii) os atributos dos *stakeholders* são socialmente construídos; e (iii) o exercício da consciência e da boa-vontade pode ou não estar presente.

Além da identificação dos construtos que definem um *stakeholder*, os autores também apresentam uma tipologia dos *stakeholders*, com relação à presença de um, dois ou três dos atributos estudados – poder, legitimidade e urgência - como podemos ver no modelo a seguir (Figura 5).

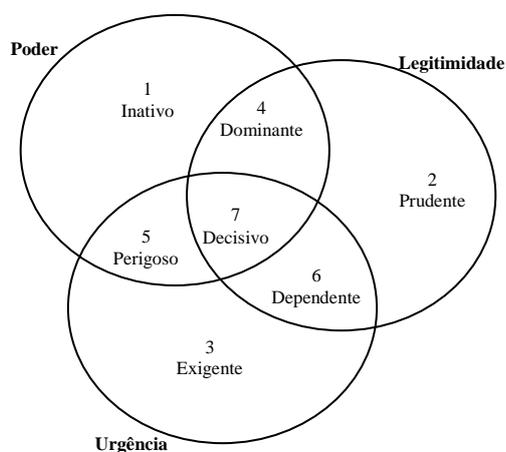


Figura 5 – Tipologia do Stakeholders: um, dois ou três atributos presentes.
Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997).

Ainda segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), qualquer *stakeholder* pode aumentar sua relevância para a empresa, adquirindo os atributos que lhe faltam. Para os autores, as empresas devem ficar atentas àqueles *stakeholders* que possuem principalmente poder e que têm a intenção de fazer exigências.

Contudo, a teoria dos *stakeholders* pode representar uma limitação aos programas sociais das empresas, uma vez que coloca a empresa como centro das relações com as chamadas *partes interessadas*. Além disso, o enfoque apresentado na teoria dos *stakeholders* parece apontar um caminho quase que de via única: enfatiza muito como a *empresa tem que agir* perante seus *stakeholders*, colocando a empresa no papel de buscar as soluções; não parece indicar proatividade entre os *stakeholders*, a não ser na função de reclamantes – e não de participantes do processo de solução do problema (como discutiremos no capítulo sobre a Visão da Comunidade).

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

A revisão da literatura corporativa que trata do tema “responsabilidade social” mostra que o conceito de capital social se faz presente na Visão da Empresa. No entanto, existem algumas limitações, principalmente com relação à teoria dos *stakeholders*. Uma delas é que não parece haver uma postura de divisão de responsabilidades e sim, uma tendência a centralizar os problemas segundo o ponto de vista da empresa. Além disso, não é clara a preocupação em mensurar aspectos relativos ao fortalecimento do capital social e a contribuição para o desenvolvimento local.

Por tudo isso, traremos na seqüência, conceitos de gestão social que contemplam a comunidade nas suas formulações, preparando o “terreno” para o aprofundamento do conceito de capital social.

3 A VISÃO DA COMUNIDADE – A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Neste capítulo será abordado o que chamamos de Visão da Comunidade, a qual se refere a como a gestão social viabiliza a produção de capital social, condição que a literatura aponta como imprescindível à promoção do desenvolvimento local sustentável e à constituição das comunidades cívicas.

Nesta abordagem, o resultado da gestão social é o desenvolvimento local, entendido como algo socialmente construído, dentro da vertente do desenvolvimento sustentável, em oposição ao desenvolvimento dirigido exclusivamente pelo crescimento econômico.

A compreensão do campo da gestão social do desenvolvimento como sendo formado por “espaços de práticas, ou seja, as organizações e interorganizações que tramam a realidade social e conferem-lhe texturas híbridas e peculiares a cada tempo e local” (FISCHER e MELO, 2003, p. 1), traz à tona a necessidade de adotar o conceito de redes, entendidas como o instrumento de mobilização para gestão social, dentro desta abordagem da Comunidade.

3.1 O RESULTADO DA GESTÃO SOCIAL SEGUNDO A LÓGICA DA COMUNIDADE – O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para Fischer e Melo (2003, p.1), o processo de desenvolvimento é mobilizado por interorganizações, cuja principal característica é a hibridização ou a complexidade. “As interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, isto é, integradas. A associação se faz pela complementariedade – portanto, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado”.

O desenvolvimento social é, assim **construído pelas interorganizações**, as quais refletem os interesses das instituições – governo, empresas, organizações sociais – e criam modelos de ação coletivos, onde as relações de poder se estabelecem conforme o grau de verticalização ou horizontalização das relações (FISCHER e MELO, 2003), como veremos a seguir na teoria sobre desenvolvimento.

3.1.1 O Conceito de “Desenvolvimento”

Desenvolvimento é um conceito, ou melhor, uma “rede de conceitos que podem estar diretamente associados como, atualmente, aos adjetivos ‘local, integrado e sustentável’, que constroem a senha DLIS,¹⁰ como é conhecido o processo no Brasil” (FISCHER, 2002, p. 17). Ainda segundo a autora, não é possível falar em desenvolvimento local, sem levar em conta conceitos que se articulam, como pobreza e exclusão, participação e solidariedade, produção e competitividade. “O processo de desenvolvimento é mobilizado por organizações que trabalham juntas ou por interorganizações cuja principal característica é a hibridização ou a complexidade” (FISCHER, 2002, p. 19).

Para Fischer (2002) existem dois sentidos e significados distintos para “desenvolvimento”: a orientação para a competição e a orientação para a cooperação ou solidariedade. O **desenvolvimento competitivo** tem um viés econômico, embora o discurso possa incluir elementos como “local, integrado e sustentável” (FISCHER, 2002, p. 20). Nesta abordagem, encontra-se a definição de trama produtiva (YOGEL, NOVICK e MARIN, 2001, 2001, p. 37), como sendo a “existência de um conjunto de agentes que estabelecem relações econômicas ‘contínuas’ entre eles ao longo do tempo”, podendo ser autocoordenadas ou com um ou mais agentes coordenadores. Segundo Fischer (2002, p. 21), o conceito de trama produtiva é “*análogo* ao conceito de interorganização orientada para a competitividade, animada por estratégias de processo”.

A trama baseia-se na idéia de que os agentes não agem de forma isolada, possuem diversos graus de racionalidade e influenciam as decisões dos outros. Além disso, inclui a possibilidade de construir e transformar a estrutura do mercado em que operam, através das estratégias e condutas dos agentes (YOGEL, NOVICK e MARIN, 2001). Os componentes de uma trama são: recursos humanos qualificados; relações econômicas entre produtores e clientes; circulação de informações entre agentes, instituições e indivíduos; existência de uma estrutura institucional desenvolvida e construção de uma identidade sociocultural facilitadora da confiança. Nesta perspectiva, os agentes são governos, empresas, comunidades organizadas e redes produtivas (YOGEL, NOVICK e MARIN, 2001; FISCHER, 2002).

¹⁰ DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável) é “uma estratégia de indução ao desenvolvimento que prevê a adoção de uma metodologia participativa, pela qual mobilizam-se recursos das comunidades, em parceria com atores da sociedade civil, de governos de empresas, em todos os níveis, para a realização de diagnósticos de situação de cada localidade, a identificação de potencialidades, a escolha de vocações e a confecção de planos integrados de desenvolvimento” (DLIS, 2003).

As ações na vertente do **desenvolvimento solidário** apresentam características distintas do modelo econômico, tais como: **a preocupação com a cidadania** (ou seja, com a inclusão de setores marginalizados, sem negar a necessidade do desenvolvimento econômico, mas impondo-lhe alguns limites); o **destaque para a escala local** e o **incentivo de formas de produção não-capitalista** (SANTOS e SILVEIRA, 2001 apud FISCHER, 2002).¹¹ As formas associativas de produção promovidas por ONGs, comunidades, movimentos sociais, mecanismos de crédito cooperativo entre outros são exemplos de modelos e iniciativas em prol do desenvolvimento solidário.

Em face destas duas abordagens para o desenvolvimento, pode-se argumentar que as ações de empresas privadas no campo da gestão social constituem uma estratégia que não está totalmente inserida na abordagem competitiva ou na abordagem solidária. Este é possivelmente um dos aspectos que podem ajudar na explicação de porque as ações das empresas neste campo **podem não estar contribuindo efetivamente para o fortalecimento do capital social**. Antes será preciso abordar questões relativas ao desenvolvimento local.

A através do estudo de experiências de indução de desenvolvimento local, Lustosa (2002) construiu uma posposta de metodologia avaliação, voltada para programas governamentais, como o DLIS. Neste estudo, o autor, discute a necessidade de incorporar uma avaliação do tipo qualitativa, já que indicadores quantitativos exigem o conhecimento das relações de causa e efeito envolvidas, o que representa uma limitação na avaliação dos programas.

Recorrendo a Demo (2000), Lustosa (2002, p. 178) afirma que “o aprofundamento é condição para a qualidade, porque só neste processo evidenciam-se com mais intensidade as diferenças”. Assim sendo, destaca algumas considerações sobre a construção de um método para avaliar os programas de indução de desenvolvimento local: (i) a metodologia deve agregar procedimentos formais quantitativos e aspectos qualitativos; (ii) deve apropriar-se de impressões sobre o programa, a partir de diferentes atores; (iii) além dos objetivos pré-estabelecidos, a metodologia deverá permitir a incorporação de efeitos inesperados da ação (LUSTOSA, 2002).

Antes de abordar a questão da qualidade dos programas de indução de desenvolvimento, cabe destacar que mesmo as experiências de sucesso acabam deixando de lado dois aspectos relevantes:

¹¹ SANTOS, M. e SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

(a) o fato de que o desenvolvimento é fruto de um conjunto de variáveis muito mais amplo que aqueles que as ações de indução conseguem compreender; e (b) o fato de que o lapso de tempo decorrido entre a maior parte das iniciativas implementadas e o momento de avaliação, pelo menos por enquanto, não pode ser suficiente para que as eventuais mudanças ocorridas possam ser verificadas (LUSTOSA, 2002, p. 181).

Por esta razão, Lustosa (2002) argumenta que se deve ter cuidado ao falar em impacto das metodologias de indução nas dinâmicas de desenvolvimento e, preferencialmente, concentrar-se na avaliação da formatação e do sucesso/fracasso na implementação das metodologias. Em outras palavras, verificar como estão programadas as fases de capacitação (indução) das comunidades e em que medida os agentes responsáveis pelo processo indutivo formam capazes de implementar cada fase do programa (LUSTOSA, 2002).

O aproveitamento racional e sustentável dos recursos de uma localidade – com destaque ao fator endógeno – é função de três grandes características fundamentais: o estímulo ao empreendedorismo (permitir um melhor aproveitamento da capacidade empreendedora da comunidade ou estimular seu surgimento), o apoio às formas de organização e de fortalecimento da sociedade civil (**promoção do capital social**) e a melhor articulação das políticas públicas com os eixos e potenciais de desenvolvimento identificados (LUSTOSA, 2002).

Neste sentido, o fortalecimento da sociedade civil, o qual promove capital social, é um dos elementos capazes de contribuir para o desenvolvimento local. Além disso, este estudo de Lustosa (2002), embora construído sobre os programas do governo de promoção do desenvolvimento social, pode servir para questionar alguns aspectos das iniciativas privadas, no que diz respeito à responsabilidade social corporativa, especialmente no que tange a discussão sobre capital social.

Ao falar sobre o fortalecimento da sociedade civil, Lustosa (2002) recorre à tese de Putnam (2002).¹² Retomando a questões dos indicadores de civismo de Putnam (2002), Lustosa (2002) esboça uma “tradução” destes para o caso brasileiro. Com relação ao comportamento dos cidadãos nos pleitos, tem-se o mesmo problema italiano: o voto é obrigatório. O número de leitores de jornais é afetado pelo porte dos municípios, o que demonstra não ser um indicador representativo, pelo menos no curto prazo (e pelo menos para as iniciativas de desenvolvimento local, usualmente realizadas em pequenas comunidades). A participação em associações, sindicatos, cooperativas ou outras formas de organização

¹² Na verdade, o autor utiliza a edição de 1996; no presente estudo, optou-se, por utilizar a referência da edição de 2002, já que não houve alterações.

coletiva também podem apresentar distorções, à medida que se trata de um indicador que necessita de prazos mais elásticos para ser verificado - além disso, no caso brasileiro como afirma Lustosa (2002, p. 185), são comuns “associações de papel”.

Após estas considerações, Lustosa (2002) propõe a adoção de **indicadores** de capital social mais simplistas e diretos, como: (i) o grau de comprometimento dos interlocutores do programa de indução; (ii) a sustentabilidade da dinâmica de organização e participação dos interlocutores, após o término da capacitação; (iii) número de filiados ativos a organizações representativas da comunidade, após a implantação do programa.

Ainda segundo Petersen e Romano (1999 apud IRVING, 2003, p.171),¹³ os projetos de desenvolvimento bem-sucedidos no Brasil estão associados essencialmente a duas características interdependentes:

- a) **Participação da sociedade civil** na elaboração e implementação de leis, planos, programas e ações inovadoras, em contraposição aos modelos centralizadores;
- b) **Enfoque local** no processo de desenvolvimento, em contraposição aos modelos homogêneos e burocratizados.

Dessa forma, o trabalho junto a um determinado grupo social deve considerar a comunidade em processo de transformação numa perspectiva histórica de “comunidade passiva e receptora”, passando por estado intermediário de “comunidade coadjuvante”, a fim de atingir a condição de “comunidade protagonista e influente” (IRVING, MATTOS e MELO, 2003, p. 205). Este processo gradual pode ser o caminho para o nascimento de uma comunidade cívica.

3.1.2 O Conceito de “Local”

A noção de local contém duas idéias complementares em um sentido e opostas em outro. Se por um lado o “local” refere-se 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, não a partir de fronteiras institucionais, mas em função das 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), estes recursos são considerados como ponto de partida e não como ponto de chegada; neste pensamento o conceito de desenvolvimento local pode ser definido como:

aquele 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, 2000,¹⁴ 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).¹⁵ 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**

¹³ PETERSEN, P.; ROMANO, J. O. **Abordagens participativas para o desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: AS-PTA/Actionaid Brasil, 1999.

¹⁴ PEREZ, B. e CARRILLO, E. **Desarrollo local**: manual de uso. Madrid: Esic, 2000.

¹⁵ COELHO, F. D. e FONTES, A. R. As redes de desenvolvimento econômico local. Banco do Nordeste/PNUD. **Cadernos Técnicos**, 2. Recife, 1998.

qualidade de vida de seus indivíduos (CARESTIATO, 2000, p.27apud IRVING, 2003, p.168; grifo nosso).¹⁶

Esta ótica de desenvolvimento local é perfeitamente condizente com a definição de capital social, conforme é defendida por Putnam (2002), como sendo algo produtivo, que permite o alcance de objetivos que não seriam viáveis se o mesmo não existisse, já que facilita a cooperação espontânea. Ademais, um grupo social caracterizado pela confiança entre seus membros é mais capaz de realizações do que outros.

3.1.3 Por que falar em “Desenvolvimento Local”?

A literatura acadêmica que trata do tema capital social parte, de modo geral, da constatação de que as variáveis econômicas não são suficientes para produzir desenvolvimento social, de forma justa e sustentável. Com isso, para além do significado econômico, o termo capital social tem sido usado em diferentes áreas. Na avaliação de projetos de desenvolvimento, a partir dos anos 90, o Banco Mundial passou a distinguir quatro formas de capital: *capital natural*, o qual representa os recursos naturais de um local; *capital financeiro*, expresso em infra-estrutura, bens de capital, capital financeiro e imobiliário; *capital humano*, definido pelos graus de saúde, educação e nutrição e; *capital social*, o qual expressa a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com o objetivo de produzir bens coletivos (ARAÚJO, 2003).

O crescimento econômico não produz necessariamente desenvolvimento local. Nem tampouco, a relação entre variáveis econômicas e o grau de desenvolvimento local é direta. O desenvolvimento local envolve fatores sociais, culturais e políticos que não se regulam exclusivamente pelo sistema de mercado. O crescimento econômico é, sem dúvida, um elemento essencial ao desenvolvimento; contudo, não é suficiente.

O desenvolvimento local é marcado pelo contexto em que se situa e pode ser considerado como o “conjunto de atividades culturais, econômicas, políticas e sociais – vistas sob a ótica intersetorial e trans-escalar – que participam de um projeto de transformação

¹⁶ CARESTIATO COSTA, A. P. **Educação Ambiental como estratégia de Desenvolvimento Local**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Programa EICOS/IP/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

consciente da realidade local” (MILANI, 2004, p.1). Trata-se de um processo orgânico, portanto, não padronizado, uma vez que envolve comportamentos e valores locais.

O local compreende um entorno eco-socioterritorial, onde os recursos de capital social disponíveis podem levar à construção das múltiplas dimensões do desenvolvimento – social, político, ambiental, cultural, tecnológico e institucional (SILVEIRA, BOCAJUVA e ZAPATA, 2001). Assim sendo, é fundamental pensar o desenvolvimento local como um projeto que vai além do mercado; como resultado das relações de conflito, competição, cooperação e reciprocidade entre atores, interesses e projetos da natureza social, política e cultural (MILANI, 2004).

Nesta visão, o desenvolvimento local pressupõe um novo paradigma de desenvolvimento humano, o qual se orienta em resultados em quatro dimensões: (i) dimensão econômica – resultante de ações como: capacidade de articular fatores produtivos endógenos, para gerar oportunidade de trabalho e renda, fortalecimento das cadeias produtivas locais e integração de redes de pequenas empresas; (ii) dimensão sócio-cultural – busca de maior equidade social, através da maior participação do cidadão nas estruturas de poder; (iii) dimensão político-institucional – construção de políticas negociadas entre governo, mercado e sociedade civil, favorecendo as transformações da economia e o resgate da cidadania; e finalmente (iv) dimensão ambiental – onde o meio ambiente é visto como um ativo do desenvolvimento, partindo do princípio da sustentabilidade ambiental (SILVEIRA, BOCAJUVA e ZAPATA, 2001, p. 42).

No entanto, poderíamos perguntar: como defender o desenvolvimento local, quando vemos que a sociedade está cada vez mais sob os efeitos da globalização da economia e dos mercados? De que forma as questões macro podem limitar ou, pior, inviabilizar iniciativas locais de desenvolvimento? Até que ponto podemos falar em desenvolvimento local? Existe o desenvolvimento local independente das condições globais?

Se de um lado, as transformações socioprodutivas desterritorializam empresas e empregos, desestruturam antigos padrões de contratos, fragmentam lugares e precarizam as relações de trabalho (SILVEIRA, BOCAJUVA e ZAPATA, 2001), por outro lado, fazem nascer novas formas de cooperação e de arranjos produtivos, nos quais se destacam elementos como flexibilização e confiança.

Neste contexto, o potencial de micro e pequenos empreendimentos na geração de alternativas de trabalho e renda ganha destaque na construção de um outro padrão de desenvolvimento. Este novo padrão é sustentado pelo **“local”**:

O desenvolvimento local pode ser visto como um foco de intervenção no contexto da crise do desenvolvimento em condições de desigualdade e pobreza, visando a reconstrução das políticas e das ações a partir das potencialidades endógenas e das brechas do local. Mesmo que - vista desde cima a partir das redes globais e corporativas - pareça ficcional e ilusória, a idéia de desenvolvimento local ganha sua mais densa substância quando associada à construção de alternativas e à disputa em torno de paradigmas. Associação que supõe que as dinâmicas geradoras de desigualdade e exclusão não podem ser desconstruídas pelo alto, ou substituídas por outros sistemas de fluxos apartados dos lugares (SILVEIRA, BOCAYUVA e ZAPATA, 2001, p.26).

Sendo o “local” um espaço de reconstrução de identidades e vínculos, ele se configura “como um campo de resposta necessário e insubstituível” (SILVEIRA, BOCAYUVA e ZAPATA, 2001, p. 26) no desafio de construir uma comunidade fortalecida.

O rompimento da ordem social pelo progresso da tecnologia não é um fenômeno novo. Desde o início da Revolução Industrial, as sociedades estão sujeitas a um processo inexorável de modernização, à medida que um processo produtivo substitui o outro. Estas transformações levaram, inclusive à criação de um famoso conceito em sociologia: a distinção entre comunidade e sociedade (PUTNAM, 2000).

Não pretendemos aqui extenuar a distinção destes dois conceitos; mas nos permitiremos acessar os mesmos no sentido de enfatizar que, nas comunidades podemos fortalecer o surgimento de densas redes de relacionamentos baseadas em confiança, reciprocidade e normas, muito mais facilmente do que no âmbito da sociedade, onde os relacionamentos são mais formalizados e impessoais. Nas relações eminentemente formalizadas e impessoais, as pessoas não dependem tanto umas das outras como na comunidade e passam a ter, conseqüentemente, menos obrigações morais (PUTNAM, 2000). Conseqüentemente, têm-se menos iniciativas de cooperação, o que acaba dificultando o fomento do capital social.

Ademais, a convergência das instituições em torno de um modelo de capitalismo democrático tem trazido consigo o reconhecimento de que, nas sociedades pós-industriais, melhorias no campo da gestão social não podem ser obtidas por meio de “ambiciosa engenharia social” (FUKUYAMA, 1996, p. 18). “Já não alimentamos esperanças realísticas de que possamos criar uma ‘grande sociedade’ via grandes programas governamentais” (FUKUYAMA, 1996, p. 18). Atualmente, o maior desafio para grande parte dos governos é não provocar crises, assegurando um suprimento monetário estável e controlando os déficits orçamentários (FUKUYAMA, 1996).

Abandonando a promessa de uma engenharia social, muitos pesquisadores compreendem que instituições políticas e econômicas dependem, essencialmente, de uma

sociedade civil dinâmica e saudável, como discutiremos a seguir (5.2 O Papel da Sociedade Civil).

Então, por meio de quais mecanismos podemos pensar em estruturar esta mudança social através da comunidade? Como reagrupar elementos em meio à fragmentação de conhecimentos, competências e relacionamentos que vivemos hoje? A resposta pode estar num conceito que procura ultrapassar a fronteira entre o local e o global e que evidencia a estreita ligação – e não oposição – entre comunidade e sociedade, ao apontar que os reflexos de uma alteração no local (comunidade) repercutem na rede inteira (sociedade): o conceito de redes.

3.1.4 O Papel das Redes no Desenvolvimento Local

Para apreender as relações de uma organização – no caso deste estudo, das empresas privadas socialmente responsáveis – é preciso, na definição do nível de análise, adotar um conceito não-estático, ou seja, que expresse a dinâmica das relações destas empresas com o seu entorno – especialmente com a comunidade local.

O conceito de textura permite acessar esta dinâmica, à medida que

remete às relações das organizações com os seus contextos, mas não somente. Organizações confundem-se com os contextos onde operam, embebidas nestes; sendo recortes, muitas vezes superpostos de espaços sociais. Olhar as organizações pela sua textura é uma forma de ver configurações que se constroem, desconstroem e reconstroem em tempos e espaços intencionalmente delimitados pela análise (FISCHER e MELO, 2003, p. 2).

Neste sentido, a análise dos programas sociais das empresas e de seus efeitos sobre o capital social da comunidade envolvida só faz sentido se a unidade de análise for além do ambiente interno da empresa. Assim, mesmo que as relações da empresa com a comunidade não sejam completamente estruturadas ou que não estejam institucionalizadas (através de fundações, institutos ou outros), o conceito de textura contempla um espaço onde os atores “compartilham idéias, projetos, emoções, sensibilidades, modelos de ação, normas, estilos, códigos de ética, senso estético (...)” (STRATI, 2002, apud FISCHER e MELO, 2003, p. 2).¹⁷

Assim sendo, a textura de rede vincula-se com os processos de transformação social. As redes sociais de produção de idéias, bens e serviços para a sociedade se realizam como

¹⁷ STRATI, R. **Organization Studies: theory and method**. Londres: Sage, 2000.

“parte de uma metodologia para a ação que permite manter, ampliar ou criar alternativas desejáveis para os membros de uma organização social” (PAKMAN, 1994, p.301 apud INOJOSA, 1999, p.121)¹⁸.

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 ou não tem conseguido alcançar objetivos mais amplos” (op.cit., p.116), o que é condizente com 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.

Ademais, a importância do capital social para o desenvolvimento econômico, segundo Skidmore (2001), é destacada pelo surgimento do capitalismo de rede, no qual empresas antes independentes tendem a criar laços cooperativos duradouros entre si e com outros parceiros públicos ou privados. Este trabalho em rede reduz os problemas de escala, tanto para as grandes empresas – que adquirem mais flexibilidade – quanto para as pequenas - que passam a ganhar na escala.

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 (op. cit., 2002).

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

As redes podem constituir relações virtuosas, desde que funcionem de acordo com a lógica da cooperação e autonomia. O bom funcionamento da rede requer:

¹⁸ PAKMAN, Marcelo. Redes: uma metáfora para prática de intervenção social. In: DABAS E. y NAJMANOVICH, D. **Redes: el lenguaje de los vínculos**. Buenos Aires: Paidós, 1994. p.203-207.

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) sobre a REDE ADOLESCENTE¹⁹ mostra uma **rede de compromisso social**,²⁰ cujo objetivo inicial foi identificar problemas que dificultassem ou impedissem o **desenvolvimento social dos municípios** e região envolvidos e também, que fosse capaz de transferir tecnologia de planejamento intersetorial, capaz de subsidiar uma ação integrada para resolver problemas sociais complexos.

O desenvolvimento social, para Inojosa (1999), é aqui entendido como a distribuição mais equânime das riquezas de uma sociedade, em determinado momento histórico; e é semelhante ao conceito de desenvolvimento solidário ou alternativo de Fischer (2002) e da mesma forma, segue na direção do conceito de desenvolvimento local de Carestiato (2000, apud IRVING, 2003).

Um aspecto a ser destacado da experiência “Rede Adolescente” foi a decisão de não atuar em diversos problemas ao mesmo tempo e sim, de escolher, conjuntamente entre os municípios, um problema considerado prioritário. Para atuar no problema escolhido foi criado um projeto intersetorial, sendo a primeira experiência desta natureza – um projeto intersetorial desenvolvido em cada município, mas comum à região -, buscando uma sinergia de esforços e resultados. O problema que os mobilizou foi o aumento do consumo de drogas lícitas e ilícitas entre os adolescentes na região. Esse problema foi identificado como um risco e uma situação de desequilíbrio social importante (INOJOSA, 1999).

Aqui é possível perceber, na prática, 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

19 A Rede Adolescente define-se como uma parceria voluntária e autônoma, de instituições públicas, organizações não governamentais e pessoas, para a realização do propósito de contribuir para melhorar a qualidade de vida dos adolescentes e para reduzir o consumo de drogas de uma região paulista que congrega 25 municípios de uma região do Interior do Estado de São Paulo, com uma população estimada de 148 mil adolescentes. Essa Rede nasceu de um trabalho realizado durante o período de dezembro de 1997 a junho de 1998, com dirigentes e funcionários das áreas de saúde, educação e assistência social dos municípios e a Direção Regional de Saúde XX (órgão regional da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo) (INOJOSA, 1999).

²⁰ Como veremos a seguir, uma rede de compromisso social é “aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social” (INOJOSA, 1992, p.120).

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).

Como resultado, tem-se 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 possibilidade de inovação, o compromisso com a participação e aderência social e o engajamento dos atores no processo de tomada de decisões (IRVING, 2003).

3.2 O INSTRUMENTO DA GESTÃO SOCIAL – AS REDES DE COMPROMISSO SOCIAL

Uma das questões mais importantes do desenvolvimento local é a valorização e o aproveitamento dos recursos e tecnologias próprios de cada comunidade. Esta é uma consideração importante e uma crítica às formas de desenvolvimento que utilizam padrões e referências de outras regiões, sem preocupação com as especificidades locais. Comunidades que seguem um padrão imitativo “não percebem que precisam buscar seu desenvolvimento a partir de sua história, cultura e seus recursos próprios” (MACIEL, 2003, p.51).

Outro fator relevante no processo de desenvolvimento é a participação da comunidade local. A concepção de comunidade usualmente adotada é a de **laços de solidariedade** e engendramento de iguais pertencentes a uma unidade, em oposição a uma sociedade fragmentada, onde a unidade foi perdida e os laços sociais foram desfeitos. Contudo, esta leitura é insuficiente. A comunidade não se restringe a um universo fechado, a uma unidade que engendra iguais ligados pela solidariedade. “Comunidade e Sociedade deixam de ser tipologias antagônicas, do mesmo modo que relações macro e micro-sociais” (D’AVILA NETO, 2003, p.14); tanto na comunidade quanto na sociedade encontramos movimentos de separação e ligação, que surgem como movimentos de um mesmo processo. Como os questionamentos de D’Avila Neto (2003, p.16) podem indicar “podemos pensar a sociedade em redes como novas formas de comunidades? O que significa este avanço em uma sociedade ainda tão desigualmente desenvolvida?”.

A rede permite ultrapassar a fronteira entre o local e o global, que se desdobra na oposição entre, de um lado, a tradição e a valorização dos patrimônios, e, por outro lado, a

globalização, a uniformização e a universalização. “Pensar com a lógica das redes permite entender que o mesmo movimento produz o geral e o particular, sendo o global a justaposição de redes que se estendem e se ‘encavalam” (PEDRO, 2003, p.35). Neste sentido, uma sociologia de redes pode ser igualmente considerada uma geografia, ou uma cartografia social (PEDRO, 2003).

O desafio da sustentabilidade de projetos de desenvolvimento local passa, como discutiremos a seguir, pela busca de uma forma de construção da realidade baseada no “**saber compartilhado, na experiência coletiva e no poder da participação**” (IRVING, 2003, p. 172).

3.2.1 Conceito de Redes

Saint-Simon (1760-1825) é apontado como o introdutor do conceito moderno de rede e sua concepção, pois sugere uma concepção de rede também como sistema de fluxos. A preocupação de Saint-Simon foi de usar o conceito de redes para assegurar a passagem do sistema feudal ao sistema industrial. Esta passagem da “dominação” à “associação”, só poderia ser assegurada com o desenvolvimento de redes de comunicação entre os membros. Deste conceito de rede foram derivados três elementos fundamentais: **a associação, a comunicação e a comunhão** (D’AVILA NETO, 2003). Para os autores inspirados em Saint-Simon, a rede é o laço universal da sociedade, (...) onde podemos encontrar as ressonâncias entre a tecnologia, a economia e organização” (D’AVILA NETO, 2003, p.18).

Essa concepção é bastante próxima do trabalho de Castells (1999, p. 191), ao considerar que a rede é formada por um sistema de meios, o qual é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos, sendo que “os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes” O desempenho de uma determinada rede depende, segundo Castells (1999, p. 191) de dois de seus atributos principais: “**conectividade**, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; **coerência**, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes”.

Uma concepção alternativa de redes é apresentada por Pedro (2003), influenciada pelos trabalhos de Latour (2001), Callon (1996) e Deleuze e Guattari (1995):²¹

Em termos topológicos, uma rede se caracteriza por suas conexões, seus pontos de convergência e bifurcação; por sua heterogeneidade, admitindo a diferenciação, em seu interior, de subconjuntos articulados entre si. É a força desses agenciamentos internos que permite melhor defini-las, entendendo-se que não se trata de vínculos estáveis e perfeitamente estabelecidos, mas de relações meta-estáveis que implicam numa permanente redefinição. Cada agenciamento, que se estabelece de forma local e singular, repercute na rede inteira (PEDRO, 2003, p. 33).

Este conceito evidencia a estreita ligação – e não oposição – entre comunidade e sociedade, ao apontar que os reflexos de uma alteração no local (comunidade) repercutem na rede inteira (sociedade). Além disso, a proximidade com o conceito de rizoma mostra a heterogeneidade da composição da rede, já que o rizoma “não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo” (DELEUZE e GUATTARI, 1995 apud PEDRO, 2003, p. 35).²²

Dessa forma, o conceito de rede permite lidar com alguns embaraços trazidos por outros conceitos, como o de sistema, o de estrutura e o de complexidade. Ao conceito de sistema, a noção de redes acrescenta uma certa **flexibilidade** e um caráter de permanente **redefinição** e, assim, não exigindo totalização. Ao conceito de estrutura, a noção de rede confere uma **historicidade**, uma vez que “não se define apenas por sua forma, mas, sobretudo, pela dinâmica que possibilita acompanhar a gênese dos movimentos que transformam os feitos em fatos” (PEDRO, 2003, p. 34). Com relação ao conceito de complexidade, a noção de redes “pode oferecer uma certa capacidade de operacionalização, permitindo que nos debrucemos sobre a **cotidianeidade** dos acontecimentos e sobre as práticas que refletem o próprio movimento de hibridização” (op.cit., p.34).

A noção de rede consegue ainda escapar de categorizações dicotômicas, as quais produzem hierarquias. O que torna uma rede forte é que cada um de seus pontos se apóia em outros; assim a força deixa de ser um atributo individual para se tornar uma questão de relações e alianças. Também, como já foi explicitado, a dicotomia entre local e global pode ser ultrapassada pela noção de rede, mostrando que o mesmo movimento produz o geral e o particular (PEDRO, 2003).

²¹ CALLON, M. L'Evolution du rapport de l'homme à la connaissance : pour de nouvelles approches de la science, de l'innovation et du marché. **Information et Innovation dans les filières dispersées**. Corté, 11-12 Janvier, 1996. p. 15-22.

DELEUZE, G. GUATTARI, F. **Mil Platôs**: Capitalismo e esquizofrenia. São Paulo: Ed.34, 1995. [vol.1]

LATOUR, B. **A Esperança de Pandora**. São: Paulo, EDUSC, 2001.

²² DELEUZE, G. GUATTARI, F. **Mil Platôs**: Capitalismo e esquizofrenia. São Paulo: Ed.34, 1995. [vol.1]

3.2.2 Tipologia das Redes

Inojosa (1999) propõe uma tipologia de redes baseada em dois aspectos: **as relações entre os parceiros e o foco de atuação**. Segundo a autora, quanto às relações entre os parceiros, as redes podem ser de três tipos: autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas.

A rede é considerada **autônoma** “quando é constituída por entes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular, em função de uma idéia abraçada coletivamente” (INOJOSA, 1999, p.118). Neste modelo, os entes são mobilizados por uma idéia-força que pode ser entendida como a resposta a “algum problema percebido como agudo pelos parceiros e passível de sua intervenção solidária ou (...) à uma visão ideológica cuja realização exige uma mudança solidária na sociedade” (op.cit.). Essa idéia-força leva os entes a definir, em conjunto, um objetivo comum e a perseguir este através de articulação e preservando a identidade original de cada participante (INOJOSA, 1999).

Este tipo de rede supõe, portanto, um processo de tecelagem contínuo, que vai se estabelecendo por meio do compartilhamento de interpretações e sentidos e da realização das ações articuladas pelos parceiros. A permanência dos entes na rede depende do nível de engajamento no objetivo comum e da contribuição da articulação na realização de seus próprios objetivos. O controle pode ser compartilhado por todos ou localizado segundo a escolha dos entes; trata-se de um tipo de rede que trabalha por pactuação (INOJOSA, 1999).

Nas redes **tuteladas** os entes têm autonomia, mas articulam-se sob a égide de uma organização, a qual pode possuir um papel de regulação legal ou de capacidade de financiamento e, que por isso, modela o objetivo comum. “Cada ente, além de considerar o custo e os possíveis benefícios da adesão, tenderá a subordinar sua permanência na rede a essa relação” (INOJOSA, 1999, p.119).

O ente mobilizador constitui o centro da rede – pelo controle que detém, o que faz com que a rede seja, até certo ponto, dependente da persistência de propósitos do ente mobilizador; seu afastamento poderá dispersar a rede. Este tipo de arranjo é o que parece estar surgindo em numerosas redes sob a égide governamental, o que traz a preocupação para o fato do convênio com um parceiro constante – o governo, o qual costuma ditar as regras. Este modelo dificulta as relações horizontais entre os entes e o estabelecimento compartilhado e dinâmico das regras de parceria (INOJOSA, 1999).

Finalmente, nas redes **subordinadas** os entes são parte de uma organização ou de sistema específico, onde existe uma interdependência de objetivos. “A rede, de certo nodo, independe da vontade dos entes. Há apenas um *locus* de controle” (INOJOSA, 1999, p.119). São exemplos deste modelo as cadeias de lojas ou as redes de serviços públicos, onde tem-se a dispersão geográfica e relativa interdependência administrativa – mas não de propósitos. O grau de autonomia das partes é delegado pela coordenação, a qual pode retomar o poder a qualquer momento. Podem existir esforços de compartilhamento de interpretações e articulação de ações, contudo, a idéia que norteia a rede – a chamada, idéia-força – não foi abraçada coletivamente e espontaneamente pelos entes (INOJOSA, 1999).

Rede Subordinada	Rede Tutelada	Rede Autônoma
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os entes são parte de uma organização ou sistema; ▪ Existe uma interdependência de objetivos; ▪ A articulação independe da vontade dos entes; ▪ Há apenas um <i>locus</i> de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os entes têm autonomia, mas articulam-se sob a égide de uma organização; ▪ A rede fica dependente da persistência de propósitos do ente mobilizador; ▪ O ente mobilizador tende a ficar <i>locus</i> de controle; ▪ Há dificuldade de estabelecer relações horizontais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os entes são autônomos e articulam-se voluntariamente; ▪ Pressupõe uma idéia força mobilizadora; ▪ A rede é aberta e trabalha por pactuação; ▪ As identidades dos parceiros são preservadas e é construída uma identidade da rede.

Figura 6 - Tipos de redes quanto à relação entre os parceiros
Fonte: Adaptado de Inojosa (1999, p. 119).

A segunda classificação das redes proposta por Inojosa (1999) é quanto ao foco de atuação: redes de mercado e redes de compromisso social. As **redes de mercado** são aquelas em “que os parceiros articulam-se em função da produção e apropriação de um bem ou serviço que faz parte da finalidade de sua existência: rede de serviços educacionais, rede de lojas, rede automotiva” (INOJOSA, 1999, p.120). Nestes ambientes convivem a competição e a cooperação. Os parceiros podem estabelecer relações de parceria, potencializando-se frente ao mercado, mas as relações são atravessadas pelos interesses deste mesmo mercado. A tendência é de que as relações sejam baseadas na subordinação ou tutela (op.cit.).

As **redes de compromisso social** articulam-se a partir de uma idéia-força e a definição de seu produto ocorre no “próprio processo de compartilhamento dessa idéia e na explicitação do propósito de sua existência, que vai configurando seu projeto de atuação” (INOJOSA, 1999, p.120). Esta configuração tem sido usada no tratamento das questões sociais, sendo que podemos chamar as redes orgânicas que têm como foco as questões sociais de redes de compromisso social (op.cit.).

A rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. Essa percepção ampliada da sociedade atrai essas pessoas para articular-se em função de um propósito comum e as leva a definir, em conjunto, um objetivo comum, capaz de ser realizado através dessa sua articulação, com a preservação da identidade original de cada participante (INOJOSA, 1999, p.120).

Esta configuração de rede nasce da ampliação da visibilidade da sociedade sobre ela mesma e da tensão que essa percepção instaura: “a percepção de que o outro é indissociavelmente *socius* e próximo e de que cada um é institucionalmente solidário de todos os *socii* através do Estado e imediatamente solidário de algumas redes de próximos” (ROSAVALLON,1997, p.97 apud INOJOSA, 1999, p. 121)²³. Esse tipo de ação articulada parece ter relação com a idéia de sociedade solidária, na qual percebe-se um movimento de redução da demanda do Estado, de reencaixe da solidariedade na sociedade e da produção de uma maior visibilidade social (ROSAVALLON,1997 apud INOJOSA, 1999). O comparativo entre as redes de mercado e as redes de compromisso social é apresentado na figura a seguir (Figura 7).

Redes de Mercado	Redes de Compromisso Social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ São articuladas em função da produção e/ou apropriação de bens e serviços; ▪ Visam a complementaridade ou potencialização dos parceiros face ao mercado; ▪ As relações são perpassadas pelos interesses do mercado e podem oscilar entre cooperação e competição; ▪ As relações de parceria tentem a ser de subordinação ou tutela. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São redes que têm como foco a questão social; ▪ Visam complementar a ação do Estado ou suprir sua ausência no equacionamento de problemas sociais complexos, que põem em risco o equilíbrio social; ▪ As relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social e da necessidade de ação solidária; ▪ Demanda estratégias de reedição e de mobilização constante de parcerias.

Figura 7 - Tipos de redes quanto ao foco de atuação
Fonte: Adaptado de Inojosa (1999, p.121).

As redes de compromisso social têm surgido na sociedade como “uma forma de abordar questões sociais complexas, cujo equacionamento não têm sido exitoso quer por organizações isoladas, quer pela ação do Estado” (INOJOSA, 1999, p.115).

A rede é o próprio tecido constitutivo da sociedade, engendrado desde redes sociais pessoais. Em princípio, rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas

23 ROSAVALLON, Pierre. **A crise do Estado-Providência**. Goiânia: Ed. UFG; Brasília: Editora da UnB, 1997.

jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais (INOJOSA, 1999, p.116).

As redes sociais pessoais são aqui entendidas como “todas as relações que um indivíduo percebe como significativas ou define como diferenciadas da massa anônima da sociedade” (SLUZKI, 1997 apud INOJOSA, 1999, p.117)²⁴; o indivíduo está no centro de sua rede social pessoal e na periferia das redes sociais dos outros indivíduos com os quais mantém envolvimento social. “Nas redes os indivíduos exercem papéis sociais peculiares, cuja realização gera os vínculos” (INOJOSA, 1999, p.117).

O simbolismo da rede surge intimamente ligado à arte de tecer panos, uma das artes mais antigas e universais que conhecemos. “O tecido, como o fio, é antes de tudo um laço, mas é também uma ligação reconfortante, ele é símbolo da continuidade” (DURAND, 1969 apud D’AVILA NETO, 2003, p.20).²⁵ E ainda: “o imaginário da continuidade do fio e do tecer participa também na produção do conceito de rede nas ciências da vida que recuperam tecidos sobre e no corpo humano” (MUSSO, 2001 apud D’AVILA NETO, 2003, p. 20).²⁶

Neste sentido, como deve ser o “tecido” capaz de promover capital social? Em outras palavras, qual poderia ser o formato da rede que contribui para o desenvolvimento local?

3.2.3 As Redes de Compromisso Social

Um conceito fundamental para o desenvolvimento de uma comunidade cívica é a mobilização. Como podemos verificar em Putnam (2002), o princípio de associação, que surgiu nas regiões do Norte da Itália pós-unificação, foi fundamental para o desenvolvimento da cidadania nestas regiões, sendo que, através da mobilização, foram desenvolvidas sociedades de mútua assistência para aliviar as dificuldades sociais e econômicas dos artesãos urbanos.

²⁴ SLUZKI, C. E. **A rede social na prática sistêmica**: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

²⁵ DURAND, G. **Les structures anthropologiques de l’imaginaire**. Paris: Dunod, 1969.

²⁶ MUSSO, P. Genèse et Critique de la Notion de Réseau. In: PARROQUIA, D. (org.) **Penser les Réseaux**. Seyssel: Champ Vallon, 2001.

Segundo Toro (1996, p.26 apud INOJOSA, 1999, p.126)²⁷ “mobilizar é convocar voluntários a um propósito, com interpretações e sentidos compartilhados”; para o autor esta definição é composta dos seguintes elementos (op.cit.):

- a) Se mobilizar é **convocar**, quer dizer que mobilizar é, antes de tudo, um ato de **liberdade**. Esta é a diferença entre a mobilização e os atos de manipulação, de persuasão, de chantagem pública que, às vezes, ocorrem.
- b) Se é **voluntário**, é um ato de paixão, ou seja, não é possível mobilizar uma sociedade se não se despertar, previamente, a **paixão**.
- c) Se é um **propósito**, quer dizer que é um ato de precisão, ou seja, de **necessidade pública**. Não se convoca para qualquer coisa ambígua ou vaga, é algo que tem de ser claramente delineado, delimitado.
- d) Se é **compartilhada** com interpretações e sentidos, a convocação é um ato de **comunicação**.

Como estamos falando de elementos da mobilização e esta ocorre numa configuração de rede – no caso, de redes de compromisso social -, então, parece possível afirmar que estes também são elementos da rede de compromisso social. Ainda segundo Toro (1996, apud INOJOSA, 1999) neste processo de mobilização é preciso que existam reeditores que são pessoas que têm influência no grupo e que são capazes de introduzir, transmitir, negar idéias e de criar sentidos para e com o grupo. “Não é um mero ‘multiplicador’ ou reproduzidor de uma idéia, é alguém capaz de modificar as formas de pensar, sentir e atuar de seu público” (TORO, 1996, apud INOJOSA, 1999, p.126).

Na análise de uma rede de compromisso social é preciso levar em conta o caráter da participação nestas redes, a perspectiva de estabilidade, a forma como se dá a mobilização e o papel da reedição das mesmas. No que diz respeito à **participação**, segundo Inojosa (1999), esta pode ser transformadora ou integradora. Uma proposta pode ser considerada transformadora quando nasce da ampliação da visibilidade da sociedade sobre ela mesma e da tensão que esta visão instala, levando as pessoas a assumir voluntariamente o compromisso para superar os desequilíbrios sociais. Esta é a proposta das redes de compromisso social. Já

27 TORO, Bernardo. Mobilização Social: Uma Teoria para a Universalização da Cidadania. In: MONTORO, Tânia S. (coord.) **Comunicação e Mobilização Social**. Série Mobilização Social, vol.1, Brasília: UnB, 1996. Bernardo Toro é Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Fundación Social, Colômbia, e consultor do Unicef, Brasil.

as redes tuteladas e subordinadas na maioria das vezes ficam restritas à participação integradora, já que não criam seus próprios caminhos (INOJOSA, 1999).

A **estabilidade** das redes de compromisso social diz respeito à capacidade de persistência de movimentos sociais, que por sua vez, está ligada ao tempo de permanência dos parceiros na rede, às condições de cooperação, à representação e à mobilização. Nas redes de produção de bens e serviços para o mercado, a tendência é uma divisão clara dos papéis e responsabilidades de cada indivíduo, desde o início. Nas redes de compromisso social isso não é tão simples assim, já que os efeitos da ação não são imediatos e os custos de adesão costumam ser de longo prazo. Além disso, ainda que abraçando uma idéia comum, a singularidade de cada parceiro está presente em todos os momentos de decisão e de ação, de forma cooperativa ou competitiva, quer por recursos financeiros, quer por recursos de poder. A estabilidade da rede também pode ser ameaçada se os representantes das instituições envolvidas não estiverem sensibilizados o bastante para abraçar a idéia, participando e comprometendo-se com a rede (op. cit.).

A **mobilização** para a participação e para a ação nas redes de compromisso social determina a resistência do tecido da rede. Segundo Inojosa (1999, p. 137), há dois níveis de mobilização: “a de cada ente em função da ampliação da visão da sociedade, que lhe confere a condição de prontidão para a ação e para a articulação, e a de grupos para compartilhar propósitos e realizar ações conjuntas”. Além disso, para que a mobilização ocorra é preciso

construir imaginários capazes de mobilizar, identificar e instrumentalizar reeditores e gerar processos de coletivização. Imaginários capazes de mobilizar fazem parte do que chamamos aqui de idéia-força. É o componente que se expressa através de representação e é capaz de mobilizar a paixão e gerar condições para a adesão voluntária à rede (INOJOSA, 1999, p. 137).

É possível distinguir dois processos de mobilização: (i) aquela que serve para atrair a participação para integrar a rede, para conquistar parceiros, também chamada de mobilização para a prontidão; e (ii) a mobilização para a ação, a qual se dá em torno de projetos, onde ocorre a distribuição das responsabilidades e a determinação de um horizonte de tempo para a realização das mesmas. Uma boa mobilização de prontidão pode não resistir se não for articulado rapidamente um projeto de ação que mantenha os parceiros em contato e envolva-os numa produção comum (INOJOSA, 2003).

A **reedição** das redes de compromisso social é indispensável ao processo de mobilização e estabilidade das redes - garantindo a sua capacidade de manter o propósito comum, realizar objetivos e cumprir as metas a que se propõe. É o reeditor que vai ao mesmo tempo reformulando e disseminando a idéia-força, ganhando e mantendo adesões. O reeditor

é um parceiro-chave; uma pessoa que tem público próprio e tem liderança na comunidade onde a rede vai atuar (INOJOSA, 2003). Mas não basta convocar reeditores; é preciso promover a coletivização da idéia, que é

um processo de comunicação, que se constrói em conjunto e leva cada parceiro a inserir-se numa nova identidade que é comum, sem abandonar a sua identidade original. Ele se reconhece como parte da Rede, passa a ter o DNA da Rede, assim como ocorre com as comunidades religiosas, onde cada membro, independente das diferentes culturas e situações, consegue manter uma identidade comum - monge, padre, pastor - que se agrega a outras identidades - como a de nação. Isto significa que cada reeditor na sua Rede acredita que o que ele está fazendo 'está sendo feito pelos outros reeditores, de sua mesma categoria, pelas mesmas razões e sentidos' (TORO, 1996 apud INOJOSA, 1999, p. 138).

Somente com um grupo de reeditores coesos e com públicos significativos é que se consegue um tecido resistente e, assim a rede ganha visibilidade, alcança seus objetivos e, conseqüentemente, se mantém. Contudo, mesmo que uma rede se desfaça prematuramente, a consciência sobre participação e cidadania adquirida no processo pode ser resgatada e utilizada pelos atores dessas experiências em outros espaços da vida social (INOJOSA, 1999). Também, o estoque de capital social disponível determina a sustentabilidade das organizações voluntárias, uma vez que estas se encontram estruturadas nas comunidades sob a forma de redes sociais (SCHERER-WARREN, 2002).

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Em suma, podemos afirmar que cada rede deve ter um perfil peculiar, que advém de sua composição; deve desenvolver ações que lhes são próprias, uma vez que é da característica das redes a preservação das diferenças e identidades.

Uma rede deve definir ações – preferencialmente intersetoriais -, de forma aderente às culturas locais, através do compartilhamento de interpretações e sentidos pelos parceiros e das possibilidades da comunidade. Assim, quando da reedição da idéia-força devem ser contemplados projetos específicos locais e projetos regionais.

As redes podem ter muitas diferenças entre si, apesar da idéia ser abraçada coletivamente e dos objetivos serem compartilhados. Isto é uma riqueza que se reflete nas diferentes formas e iniciativas para realizar os objetivos. Entretanto, também traz algumas dificuldades para a construção da identidade comum no relacionamento local e regional.

A importância do conceito de rede para o capital social é em grande. O capital social vincula-se ao conjunto das associações horizontais entre pessoas em redes de atuação e

modelos de associação capazes de influenciar a produtividade de uma determinada comunidade, fazendo assim surgir uma comunidade cívica.

4 CAPITAL SOCIAL E COMUNIDADE CÍVICA

Para explicar as diferenças no desenvolvimento das regiões italianas, Putnam (2002) considerou duas possibilidades genéricas: a modernidade econômica, ou seja, o grau de modernização da região, como consequência da Revolução Industrial e, a comunidade cívica, entendida como os padrões de participação cívica e solidariedade social.

O primeiro aspecto – a modernidade econômica – segundo Putnam (2002), não explica satisfatoriamente o desempenho das instituições públicas, ainda mais se observarmos que devido à redistribuição fiscal, muitas das regiões mais atrasadas dispõem de mais recursos do que são capazes de despende. Sendo assim, o autor concentra a discussão sobre o segundo aspecto – a comunidade cívica.

Para apreender o conceito de comunidade cívica, Putnam (2002) a define a partir dos seguintes tópicos: participação cívica, igualdade política, solidariedade, confiança e tolerância e associações. Com relação à participação, vemos que:

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’.²⁸ (...) 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’²⁹ (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.

Uma comunidade cívica não está livre de conflitos, pois seus cidadãos mesmo com opiniões divergentes são tolerantes, respeitosos e confiantes uns nos outros, o que faz com que solidariedade, confiança e tolerância sejam elementos presentes. As relações de confiança permitem o desenvolvimento da cooperação local e da mobilização política.

²⁸ WALZER, Michael. **Civility and Civic Virtue** p. 64.

²⁹ SKINNER. **The idea of negative liberty**. p.218.

4.1 COMUNIDADE CÍVICA: VERIFICAÇÃO DA TEORIA

As evidências dos padrões de solidariedade social e participação cívica que Putnam (2002) encontrou nas regiões italianas foram agrupadas em quatro indicadores: dois deles referem-se à comunidade cívica e outros dois ao comportamento político.

Embora a pesquisa tenha se desenvolvido na Itália e, - evidentemente, muitas características sejam peculiares às regiões estudadas -, devido à grande desigualdade entre o Norte e o Sul do país e, principalmente, ao nível de riqueza e aprofundamento teórico no qual esta desigualdade foi tratada, os resultados, de maneira geral, podem ajudar a compreender o desenvolvimento no Terceiro Mundo. Nas palavras do autor:

Tanto o hiato Norte-Sul na Itália, quanto as teorias que se formularam para explicá-lo refletem o debate mais amplo sobre o desenvolvimento no Terceiro Mundo. Por que tantos países permanecem subdesenvolvidos? Insuficiência de recursos? Erros do governo? Dependência centro-periferia? Imperfeições do mercado? “Cultura”? É justamente por essa razão que os estudos sobre a experiência italiana podem ajudar-nos a compreender por que tantos (mas nem todos) países do Terceiro Mundo permanecem inevitavelmente e inexplicavelmente atolados na pobreza (PUTNAM, 2002, p. 169).

Assim sendo, são destacados a seguir os aspectos mais relevantes da pesquisa de Putnam (2002), a fim de que possam ajudar na explicação ampla sobre desenvolvimento local.

A pulsação da vida associativa – número de associações e suas esferas de atuação - é um indicador básico de comunidade cívica. Por isso, determinadas comunidades podem se caracterizar por “agremiadores natos”, enquanto em outras, os habitantes são conhecidos por seu isolamento e desconfiança (PUTNAM, 2002, p. 105). O segundo fator de comunidade cívica é o número de leitores de jornais. Os leitores de jornais, além de mais informados que os não-leitores, têm mais condições de participar das deliberações cívicas, o que reflete em um maior interesse pelos assuntos locais.

Quanto ao comportamento político, Putnam (2002) apresenta dois indicadores: o comparecimento a referendos e a presença do voto preferencial. O referendo é um dispositivo utilizado para que a população vote sobre questões controversas, como legalização do divórcio (1974), financiamento público dos partidos (1978), segurança pública e antiterrorismo (1981), escala móvel dos salários (1985) e energia nuclear (1987). A participação nestes referendos indica preocupação com as questões públicas e um senso aguçado de dever cívico. O voto preferencial pode ser considerado um indicador de

clientelismo e, segundo a tese de Putnam (2002), um sinal de inexistência de comunidade cívica. De fato, conforme o autor apresenta, existe forte correlação entre os quatro indicadores, na medida em que “as regiões onde é maciço o comparecimento às urnas nos referendos e inexpressivo o uso de voto preferencial são praticamente as mesmas onde existem uma densa rede de associações civis e um elevado número de leitores de jornais” (PUTNAM, 2002, p. 110).

Dessa forma, Putnam (2002) verificou também, uma estreita correlação entre o desempenho de um governo regional e o grau de participação na vida social e política da região. Em outras palavras, parece possível afirmar que as regiões mais economicamente adiantadas têm governos regionais mais eficientes porque nelas há mais participação cívica.

Numa comunidade cívica, “os cidadãos não fazem nem podem fazer o que bem entendem, pois sabem que sua liberdade é uma consequência de sua disposição para deliberar e agir de comum acordo” (BARBER, 1984 apud PUTNAM, 2002, p. 124)³⁰. Já numa comunidade menos cívica, há maior insegurança, os cidadãos são mais desconfiados e as leis (criadas pelos maiorais) são “feitas para serem desobedecidas” (PUTNAM, 2002, p. 124). Assim sendo, tais aspectos estão na raiz da distinção entre comunidades cívicas e comunidades não-cívicas:

A vida coletiva nas regiões cívicas é facilitada pela expectativa de que os outros provavelmente seguirão as regras. Sabendo que os outros agirão assim, o mais provável é que o cidadão faça o mesmo, satisfazendo assim às expectativas *deles*. Nas regiões menos cívicas, quase todos esperam que os demais violem as regras. Parece tolice obedecer às regras do trânsito, às leis do fisco, ou às normas previdenciárias quando se espera que os demais venham a desobedecê-las (...) Então, você também engana, e assim as cívicas e funestas expectativas de todos acabam se confirmando (PUTNAM, 2002, p. 124).

Examinando outros dados referentes à presença ou não de conflito - fragmentação do sistema partidário, polarização ideológica do sistema partidário, consenso dos eleitores sobre importantes questões sociais e econômicas e conflitos econômicos, como greves e tensões sociais – Putnam (2002) não encontrou nenhuma correlação entre conflito e comunidade cívica, de onde conclui que a comunidade cívica não é absolutamente harmoniosa nem tipicamente livre de tensões. E apoiando-se em Benjamin Barber:

A democracia forte baseia-se na idéia de uma comunidade autônoma de cidadãos que estão unidos menos por interesses homogêneos do que pela educação cívica, e que são capazes de buscar objetivos comuns e de agir com reciprocidade graças ao seu espírito cívico e às suas instituições participativas, e não ao seu altruísmo ou à

³⁰ BARBER, Benjamin. **Strong Democracy**: participatory for a new age. Berkeley: University of California Press, 1984. p. 179.

sua boa índole. A democracia forte é compatível, ou melhor, depende da política do conflito, da sociologia do pluralismo e da separação entre as esferas de ação pública e privada (BARBER, 1984 apud PUTNAM, 2002, p. 130).

Em suma, Putnam (2002) concluiu que a economia não serve para prognosticar o civismo, mas o civismo certamente serve para prognosticar a economia, mais até do que a própria economia. Mas, por meio de que mecanismos as normas e instituições da comunidade cívica contribuiriam para a prosperidade econômica?

Em geral, considera-se que as normas de reciprocidade e o sistema de participação cívica são a chave do sucesso dos distritos industriais (seja no caso italiano, seja em outros países). A prosperidade uma vez alcançada pode estimular o civismo, ao passo que a pobreza provavelmente o desestimula, numa combinação de círculos virtuosos e viciosos, respectivamente. Dessa forma, podemos perguntar: 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 efeito, mas em termos de equilíbrios sociais (PUTNAM, 2002).

4.2 CAPITAL SOCIAL

Estes círculos virtuosos a que Putnam 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 – e todas estas formas são recursos cuja oferta aumenta com o uso, em vez de diminuir e que se esgotam se não forem utilizados (HIRSCHMAN, 1984). Contudo, a falta de confiança é difícil de ser eliminada, pois impede que as pessoas tenham uma experiência social adequada e, mais ainda, induz atitudes que valorizam a própria desconfiança. “Logo se torna impossível saber se era de fato justificada, pois ela tem a capacidade de *satisfazer a si própria*” (COLEMAN, 1990 apud PUTNAM, 2002, p. 179).

O capital social traz conseqüências para a ação, como nos mostra Nahapiet e Ghoshal (1998) e Putnam (2002). Uma conseqüência é que o capital social aumenta a eficiência da ação; inclusive Putnam (2002) sustenta que altos níveis de confiança reduzem o oportunismo e a necessidade de custos de monitoramento ao longo do processo. Outra conseqüência está relacionada ao **encorajamento do comportamento cooperativo**, através do incentivo em desenvolver novas formas de organização (PUTNAM, 2002). O conceito de capital social é, portanto, fundamental para o entendimento da dinâmica institucional, da inovação e da criação de valor (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

É importante frisar que a incapacidade de cooperar não significa necessariamente ignorância ou irracionalidade; o dilema fundamental que corrói o espírito cívico racional é bem exemplificado na parábola de David Hume (apud PUTNAM, 2002, p. 173):

Teu milho está maduro hoje; o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com a tua gratidão. Então, deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesma moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos nossas colheitas por falta de confiança mútua.

Indivíduos perfeitamente racionais podem produzir, sob determinadas circunstâncias, resultados que não são “racionais”, do ponto de vista de todos aqueles que estão envolvidos. A questão é que mesmo que nenhuma das partes queira prejudicar a outra e mesmo que estejam dispostas a cooperar, não há garantias de que ninguém irá “roer a corda”, se não houver um compromisso que possa ser cobrado. E ainda: cada um sabe que o outro se encontra na mesma situação. Para que exista cooperação é preciso não só confiar nos outros, mas também acreditar que se goza da confiança dos outros (GAMBETTA, 1988³¹ apud PUTNAM, 2002).

No caso dos fazendeiros de Hume, tem-se que o principal problema é a falta de punição para quem deserta: como ter certeza que o outro não faltará à palavra? A informação precisa e a executoriedade são fundamentais para uma efetiva cooperação.

O desempenho de todas as instituições sociais depende de como estes problemas são resolvidos. Se os atores sentem-se incapazes de assumir compromissos entre si, eles têm que renunciar a muitas oportunidades de proveito mútuo. E neste ponto é importante destacar o

³¹ GAMBETTA, Diego. Can we trust? In: GAMBETTA, D. (ed.) **Trust**: making and breaking cooperative relations. Oxford: Blackwell, 1988.

papel do Estado. O Estado possibilita aos seus cidadãos fazerem aquilo que não podem fazer por conta própria - confiarem uns nos outros.

A superação dos dilemas da ação coletiva e do oportunismo contraproducente que daí resulta depende do contexto social mais amplo em que determinado jogo é disputado. Assim, “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” (PUTNAM, 2002, p. 177).

O capital social está vinculado à relevância dos relacionamentos como recurso para a ação social, aspecto com o qual muitos autores concordam, como 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 nas diferentes faces 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 relacionamentos pessoal** desenvolvidas ao longo do tempo, as quais provêm a base para a confiança, cooperação e ação coletivas nestas comunidades (JACOBS, 1965 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p.243; grifo nosso).

Desde o surgimento do conceito, ele vem sendo utilizado para explicar uma série de fenômenos sociais; grande parte das pesquisas tem focado o papel do capital social no desenvolvimento do capital humano (COLEMAN, 1988 e LOURY, 1977,³² apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), no desempenho econômico (BAKER, 1990, apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998),³³ no desenvolvimento de regiões (PUTNAM, 2002) e de países (FUKUYAMA, 1996).

A proposição central da teoria sobre capital social é que as redes de relacionamentos constituem um importante recurso na condução dos assuntos sociais, proporcionando a seus membros um capital coletivo, (“*collectivity-owned capital*”), uma espécie de credencial, que

32 COLEMAN, Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120, 1988.

LOURY, G. Why would we care about group inequality? *Social Philosophy & Policy*, 5: 249-271, 1987.

³³ BAKER, W. E. Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 96: 589-625, 1990.

provém crédito nos vários sentidos da palavra (BOURDIEU, 1986³⁴ apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p. 243).

Grande parte deste capital está relacionada a **redes de conhecimento e reconhecimento mútuo**, as quais envolvem sentimentos de gratidão, respeito e amizade. Contudo, também é possível encontrar capital social sob a forma de status e reputação social (BOURDIEU, 2003a; 2003b), usualmente, quando o pertencimento à determinada rede for algo restrito. Outros recursos podem ser avaliados através das conexões da rede, como os laços fracos (“*weak ties*”) (GRANOVETTER, 1973; PUTNAM, 2002)³⁵ e os amigos dos amigos (“*friends of friends*”) (BOISSEVAIN, 1974, apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).³⁶ Baker (1990 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) limita a definição de capital social à estrutura das redes de relacionamento, enquanto outros autores, entre eles Bourdieu (2003a; 2003b) e Putnam (2002), incluem em suas definições os recursos reais e potenciais que podem ser acessados através destas redes.

Para o presente estudo, será adotado o conceito de capital social de 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 (1996). As diferentes definições de capital social são apresentadas na Figura 8.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) o “capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”. Neste sentido, a definição de capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998) parece se aproximar de Bourdieu (2003a, 2003b), ao contemplar tanto a rede quanto os ativos que podem ser mobilizados através desta rede.

Porém, a definição de capital social de Bourdieu (2003a, 2003b) difere do conceito de Putnam (1996). Bourdieu (2003a) utiliza além da definição de “capital social”, a definição de “capital”, o qual pode aparecer sob diferentes formas, desde o capital simbólico ao capital econômico. Contudo, para Bourdieu (2003a) o capital está sempre relacionado à posição de um ator no espaço social, já que influencia a ação que por sua vez influencia a posição do ator no campo. O conceito de capital social de Bourdieu (2003a) – apresentado na Figura 8 - é um meio acumulado com a ajuda de condições objetivas ao longo do tempo, que permite aos

³⁴ BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (org.) **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.

³⁵ GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78 :1360-80, 1973.

³⁶ BOISSEVAIN, J. **Friends of friends**. Oxford: Basil Blackwell, 1974.

atores legitimarem suas posições nos respectivos campos (BOURDIEU, 2003a; ALVES, 2003).

Já para Putnam (2002) o capital social é um atributo do tecido social, que normalmente constitui um bem público, ao contrário do capital convencional, que usualmente é um bem privado. Nesta definição, parece não fazer sentido afirmar que numa mesma comunidade uma pessoa possui mais capital social do que outra, como a definição em Bourdieu (2003a; 2003b) poderia indicar.

Referência	Definição
Coleman (1990, apud Nahapiet e Ghoshal, 1998 p. 24)	“aquelas características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade, por facilitarem ações coordenadas”
Putnam (2002, p.117)	“Aqui [na comunidade cívica] o capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas”.
Nahapiet e Ghoshal (1998, p.243)	“capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”
Franco (2002, apud Melo Neto e Froes, 2002, p.54) ³⁷	“capital social são os níveis de participação e de organização que uma sociedade possui. Se a sociedade não está tramada, na sua base, por miríades de organizações, se ela não tem iniciativa, se a confiança social entre os grupos sociais não existe ou é pequena, você também não pode ter desenvolvimento, nem mesmo crescimento econômico sustentável”
Bourdieu (2003a, p. 134)	“O capital representa um poder sobre um campo (num dado momento) e mais precisamente, sobre o produto acumulado do trabalho passado (...) As espécies de capital, à maneira dos trunfos num jogo, são os poderes que definem as probabilidades de ganho num campo determinado. (...) A posição de um determinado agente
Baker (1990 apud Portes, 1998, p.6)	“um recurso que os atores derivam de estruturas sociais específicas e então os usam para perseguir seus interesses; é criado através das trocas nas relações entre os atores”
Jacobs (1965 apud Nahapiet e Ghoshal, 1998, p.243)	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 relacionamentos pessoal desenvolvidas ao longo do tempo, as quais provêm a base para a confiança, cooperação e ação coletivas nestas comunidades.
Loury (1977 apud Portes, 1998, p.4) ³⁸	O conceito de capital social para Loury captura a diferença de acesso às oportunidades através de laços sociais para minorias e não-minorias, mas ele não trabalha com uma definição sistemática das relações do capital social com outras formas de capital.
Constantini (2002, p. 224)	“conjunto de elementos – tais como, as relações entre atores, o nível de confiança, a capacidade de agregação de grupos e empresas, etc. – que facilitam a produção de atividades sociais e econômicas, em presença de recursos e iniciativa social”

³⁷ FRANCO, A. **Agência de Educação para o Desenvolvimento: o que fazemos pelo Brasil e o que podemos fazer por você**. Brasília: SEBRAE/Comunidade Ativa/PNUD/UNESCO/ARCA, 2002.

³⁸ LOURY, G. C. A dynamic theory of racial income differences. In: WALLACE, P. A. e LE MUND, A. (eds.). **Women, minorities and employment discrimination**. Lexington: Lexington Books, 1977.

continuação

Scherer-Warren (2002, p. 66; definição baseada em Fontes, 1999)	“O estoque de capital social disponível numa comunidade vai determinar o que Fontes denomina ‘sustentabilidade das organizações voluntárias’, uma vez que se encontram estruturadas nas comunidades sob a forma de redes sociais para os ‘empreendimentos de práticas visando a produção de bens públicos ... [construírem] suas identidades a partir da idéia de comunidade, locais de conviviabilidade e de estabelecimento de laços de pertencimento, que se traduzem no esforço coletivo para a produção do bem comum” (FONTES, 1999 apud SCHERER-WARREN, 2002, p. 66).
Lisboa (2000, p. 164 apud Scherer-Warren, 2002, p. 66) ³⁹	“(…) formas de organização social e elementos de vida cívica, tais como espírito público, redes, normas e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação social”.
World Bank (2004)	“as instituições, relações e normas que conformam a qualidade e a quantidade das interações sociais de uma sociedade”
Baiardi e Lamiado (2002, p. 316)	“(…) o capital social distingue-se de outras formas de capital porque sua disponibilidade não depende de uma dotação da natureza, nem de um processo de acumulação original, nem de investimentos prévios e nem mesmo de capacitação de recursos humanos. No contexto de hoje, depende, única e exclusivamente, da capacidade que tiveram os membros de uma comunidade de praticar o civismo, de engajar-se em empreitadas de bem-comum, confiando que estas iniciativas não sejam isoladas porque abrangem sempre um espectro maior da comunidade”
Silveira (2002, p.243)	“(…) capital social refere-se à experiência associativa, aos laços de confiança e cooperação, às competências e capacidades organizacionais e às configurações de caráter tácito ou institucionalizado que sedimentam relações interpessoais e interorganizacionais, passíveis de abordagem na ótica de construção social dos territórios”.

Figura 8 – Definições de capital social encontradas na literatura

O capital social reside nas relações, ou seja, não é propriedade exclusiva de indivíduos. O desenvolvimento do capital social é, então, significativamente afetado por fatores que moldam a evolução das relações sociais. Para Nahapiet e Ghoshal (1998) existem quatro fatores fundamentais: **tempo, interdependência, interação e isolamento**.

Assim como outras formas de capital (BOURDIEU, 2003b), o capital social constitui uma forma de história – o **tempo** é, portanto, essencial no desenvolvimento de capital social, uma vez que todas as formas de capital social dependem da estabilidade e da continuidade da estrutura social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Da mesma forma que leva tempo para construir confiança, a estabilidade e durabilidade dos relacionamentos são elementos chaves na busca de altos níveis de confiança e de normas de cooperação (PUTNAM, 2002). A

³⁹ LISBOA, A. M. Economia popular: um esboço de conceituação. In: SCHERER-WARREN, I et al. (orgs) **Cidadania e multiculturalismo: a teoria social no Brasil contemporâneo**. Florianópolis: Edufsc, 2000.

duração e a estabilidade das relações social também influencia a clareza e a visibilidade das obrigações mútuas (MISZTAL, 1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).⁴⁰

O capital social é erodido por fatores que fazem com que as pessoas sejam menos dependentes entre si, especialmente com relação à dimensão relacional do capital social – confiança, normas, obrigações e identificação social (ver seção 4.3.3 Dimensão Relacional do Capital Social). Por exemplo, expectativas e obrigações são menos importantes quando as pessoas têm diferentes alternativas. Inclusive o atual interesse pela questão da confiança pode ser em parte atribuído à erosão da **interdependência** e solidariedade sociais (MISZTAL, 1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Diferente de outras formas de capital, o capital social aumenta com o uso (BOURDIEU, 2003b). A **interação** é, portanto, é uma pré-condição para o desenvolvimento e a manutenção do capital social. Principalmente, a dimensão relacional do capital social (como, confiança, normas, obrigações e identificação social) cresce em redes onde os elos são fortes, multidimensionais e recíprocos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nas comunidades ou grupos “fechados” pode ser mais fácil desenvolver capital social – especialmente as dimensões relacional e cognitiva. As chamadas comunidades fortes - comunidades ou grupos que excluem elementos de fora têm identidades e um senso de fronteira que separam e distinguem membros de não-membros (BOURDIEU, 2003b) – como veremos a seguir, nas definições de capital social de conexão e capital social de ponte (seção 4.6 Como Medir Capital Social). O desenvolvimento de normas, identidade e confiança facilitam o **isolamento** e o desenvolvimento de códigos de linguagem únicos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

4.3 DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL

No estudo sobre o capital social e sua importância na criação de capital intelectual, Nahapiet e Ghoshal (1998) propõem três dimensões de capital social: a estrutural, a relacional e a cognitiva (ver Figura 9). Embora, os autores tenham analiticamente compreendido o capital social em dimensões, eles apontam que grande parte das características estudadas é altamente relacionada, o que não invalida a classificação, pois facilita a compreensão do construto.

⁴⁰ MISZTAL, B. **Trust in modern societies**. Cambridge: Polity Press, 1996.

A distinção entre as dimensões estrutural e relacional está fundamentada na obra de Granovetter (1992).⁴¹ A questão estrutural diz respeito ao sistema social e à rede de relações como um todo. “O termo descreve a configuração impessoal dos elos entre pessoas ou unidades. (...) refere-se aos vários padrões de conexões entre atores” (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p.244). As dimensões do capital social e seus respectivos elementos são apresentados na figura a seguir (Figura 9).

Na face **estrutural** do capital social são analisados: a presença ou não de laços entre os atores, a configuração ou morfologia da rede - descrevendo os padrões de ligações, através de variáveis como densidade, conectividade e hierarquia – e a intencionalidade da rede – ou seja, se a mesma foi criada para um objetivo e está sendo usada para outro (COLEMAN, 1990 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

<u>Dimensão Estrutural</u>	<u>Dimensão Cognitiva</u>	<u>Dimensão Relacional</u>
Conexões da rede	Códigos e linguagem	Confiança
Configuração da rede	compartilhados	Normas
Adequação da organização	Narrativas compartilhadas	Obrigações e expectativas
		Identificação social

Figura 9 – Dimensões do capital social.

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

O ponto de vista **relacional** descreve o tipo de relacionamento pessoal, desenvolvido através de uma história de interações (GRANOVETTER, 1992). Este conceito foca aspectos que influenciam os comportamentos, como respeito e amizade, os quais irão determinar a sociabilidade, aceitação e prestígio. Dois atores podem ocupar posições semelhantes em uma rede, porém se suas atitudes pessoais e emocionais diferirem, também suas ações serão diferentes em muitos aspectos – trata-se, portanto, de um componente comportamental, o qual se revela através de facetas como confiança e desconfiança (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2002), normas e sanções (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2002), obrigações e expectativas (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 1992) e identidade e identificação (MERTON, 1968).⁴²

⁴¹ GRANOVETTER, M. S. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (org.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p.25-56.

⁴² MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. New York: Free Press, 1968.

A terceira dimensão do capital social, a qual Nahapiet e Ghoshal (1998) chamaram de **cognitiva**, refere-se aos recursos que emanam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado, principalmente códigos e narrativas compartilhados. Segundo os autores esta dimensão vem sendo pouco explorada na literatura sobre capital social.

Dentre estes elementos alguns apresentaram alta correlação: (i) Conexões da Rede, quando simétricas (dimensão estrutural) e Confiança (dimensão relacional); e (ii) Identificação Social (dimensão relacional) e Códigos e Linguagem Compartilhados (dimensão cognitiva) (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Ainda segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão estrutural do capital social influencia o desenvolvimento das outras dimensões – a relacional e a cognitiva. Outro aspecto a ser destacado é que nem todas as dimensões do capital social são **reforçadas mutuamente**; por exemplo, uma rede eficiente em termos estruturais pode não ser a melhor maneira de desenvolver um forte capital relacional ou cognitivo. Cada uma das dimensões é detalhada a seguir, com base, principalmente, no estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998).

4.3.1 Dimensão Estrutural do Capital Social

Começaremos pelos elementos da dimensão estrutural. As **conexões da rede** promovem o acesso aos recursos. Normalmente estabelecidas para outros propósitos, elas constituem canais de informação, que reduzem o tempo e o investimento necessário para conseguir a informação. Os benefícios destes canais de informação ocorrem em três formas: acesso, tempo e referências. O “acesso” significa obter uma informação relevante e saber o que fazer com a mesma. O “tempo” do fluxo de informação reflete a habilidade de conseguir a informação de forma mais rápida. As “referências” são derivadas de processos que permitem que os atores avaliem oportunidades na rede e, ainda, constituem um fluxo de informação que inclui a reputação dos atores envolvidos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A **configuração da rede**, isto é, a configuração dos laços na rede, diz respeito às propriedades estruturais da rede – como, densidade, conectividade e hierarquia –, as quais estão associadas com flexibilidade e facilidade de troca de informações, através do grau de contato promovido entre os membros da rede. Confiança e lealdade são fatores importantes na escolha dos contatos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Aqui é importante destacar a questão da eficiência das diferentes estruturas de relacionamento: redes esparsas, com poucos contatos redundantes, podem trazer mais

benefícios; já que redes densas são ineficientes uma vez que retornam menos informações diferentes pelo mesmo “custo” do que as redes esparsas. Contudo, se conexões fracas facilitam a busca por informações, também elas impedem a transferência das mesmas. (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

O capital social desenvolvido em determinado contexto – como laços, normas e confiança – às vezes, pode ser transferido para outro contexto social. Como por exemplo, o desenvolvimento de relações pessoais num ambiente de negócios ou a transferência de crenças religiosas para o ambiente de trabalho. Assim, organizações criadas para determinada finalidade podem representar uma fonte de recursos valiosos para outros propósitos (PUTNAM, 2002). Tal **adequação da organização** pode proporcionar uma rede de acesso para pessoas e seus recursos, incluindo informação e conhecimento. Além disso, através das dimensões relacional e cognitiva, a rede “pode” garantir motivação e capacidade para troca e combinação. Contudo, existe a possibilidade disso não ocorrer; de fato, algumas pesquisas mostram que as rotinas organizacionais podem separar ao invés de unir um grupo, constranger ao invés de incentivar o aprendizado e a criação intelectual (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

4.3.2 Dimensão Cognitiva do Capital Social

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) existem muitas formas pelas quais **códigos e linguagem compartilhados** influenciam as condições de combinação e troca de capital social. Primeiro, a linguagem tem uma função direta e importante nas relações sociais. Compartilhar uma mesma linguagem facilita a habilidade de acessar outras pessoas e informações; da mesma forma que linguagens e códigos diferentes afastam as pessoas e restringem o acesso. Em segundo lugar, a linguagem influencia nossa percepção (BERGER e LUCKMAN, 1966 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).⁴³ Códigos organizam os dados sensoriais em categorias de percepção e fornecem uma ferramenta de referência na observação e interpretação do nosso ambiente. A linguagem compartilhada proporciona ainda um aparato conceitual comum na avaliação dos benefícios da troca e da combinação de recursos. E por último, a linguagem compartilhada acentua a capacidade de combinação dos

⁴³ BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. London: Penguin Press, 1966.

recursos, sendo tanto um meio, quanto uma finalidade no desenvolvimento de novos conceitos e formas narrativas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Além dos códigos e linguagem compartilhados, as **narrativas compartilhadas** – sob a forma de mitos, estórias, lendas e metáforas -, também proporcionam recursos às comunidades, na criação, troca e preservação de conjuntos de significados, especialmente nas trocas de experiências e na criação de novas interpretações para os eventos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

4.3.3 Dimensão Relacional do Capital Social

A **confiança** pode ser entendida como a crença de que os resultados intencionais de uma ação de determinada pessoa são adequados no nosso ponto de vista (MISZTAL, 1996, apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Como Putnam (2002) argumenta, quando os relacionamentos são baseados na confiança, as pessoas têm mais chance de se engajarem na comunidade, especialmente de forma cooperativa. Para Mishra (1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998)⁴⁴ a confiança é um conceito multidimensional: (i) a crença na boa intenção e a consideração pelo parceiro; (ii) crença na competência e na capacidade dos parceiros; (iii) crença na integridade dos parceiros; e (iv) crer que os parceiros estão abertos.

A confiança, por manter a nossa mente aberta para todas as evidências, assegura a comunicação e o diálogo (MISZTAL, 1996, apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). A relação entre confiança e cooperação é dialética: a confiança promove a cooperação e a cooperação alimenta a confiança. Esta relação leva ao desenvolvimento de normas gerais de cooperação e aumenta a boa-vontade para as trocas em comunidade (PUTNAM, 2002).

As **normas** representam um grau de consenso no sistema social; uma norma existe quando os direitos são socialmente definidos com base em diferentes atores (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Segundo Putnam (2002), as normas e cadeias de relações sociais constituem formas de capital social, que do mesmo modo que a confiança, multiplicam-se com o uso e diminuem com o desuso.

As **obrigações e expectativas** representam um comprometimento ou um dever para empreender uma atividade no futuro. Trata-se de uma espécie de crédito que uma pessoa tem

⁴⁴ MISHIRA, A. K. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. M. (orgs) **Trust in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 261-287.

para com a outra, algo que poderá ser resgatado (COLEMAN, 1990 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A **identificação social** é um processo onde indivíduos vêem-se como um grupo; este sentimento pode ser resultado do pertencimento a um grupo ou mesmo pode surgir de um grupo de referência, do qual as pessoas adotam valores ou padrões de comportamento (MERTON, 1969 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

4.4 CONFIANÇA E CAPITAL SOCIAL

A atividade econômica representa uma parte crucial da vida social e se entrelaça com uma variedade de normas, regras, obrigações morais e hábitos que juntos moldam a sociedade. Examinando a vida econômica, vemos que o “bem-estar de uma nação, bem como sua capacidade de competir, é condicionado a uma única, abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade” (FUKUYAMA, 1996, p. 21).

As comunidades onde a confiança está presente são constituídas, não à base de regras e regulamentos explícitos, mas em função de uma série de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas compartilhados por todos os membros da mesma. Para Fukuyama (1996, p. 41), confiança é

a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade. Essas normas podem ser sobre questões de ‘valor’ profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, mas também compreendem normas seculares, como padrões profissionais e códigos de comportamento (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

“A confiança desonera os negócios, agiliza operações, produz resultados mais rápidos. Confiar é bom – quando há cultura de confiança. E quando não há? Podemos criá-la a partir de um projeto deliberado? Ou estamos limitados, predestinados pela cultura?” (ARAÚJO, 2003, p. 18).

Como resposta a estes questionamentos recorreremos a Putnam (2002). Segundo o autor, a confiança pode ser construída a partir de duas fontes: das regras de reciprocidade e dos sistemas de participação cívica. As regras de reciprocidade podem ser expressas quando alguém se sente obrigado a retribuir um favor e quando vemos a aplicação de regras de constrangimento social, definidas de forma clara para quem não coopera ou transgredir alguma norma. Já os sistemas de participação cívica dizem respeito à atuação em associações voluntárias ou não, como associações de bairros, grupos de lazer, sindicatos, partidos

políticos, cooperativas, entre outros. Essa participação representa possibilidades de relações horizontais, de sentimentos de pertença e fortalecem a cooperação em situações futuras. Assim, na chamada comunidade cívica, “o contrato que mantém a cooperação é um contrato moral. A sanção para quem transgride não precisa ser penal: pode ser a exclusão da rede de sociabilidade e de cooperação” (ARAÚJO, 2003, p.19).

Sendo a confiança um componente básico do capital social e levando-se em conta que para gerar confiança é necessária a presença de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica, então pode-se afirmar que os três fatores acima – confiança, regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica – devem estar inter-relacionados na produção de capital social.

Além do mais, comportamentos racionais podem produzir resultados que não o são. “Se não houver confiança ou instrumentos definidos para obrigar a cada um cumprir a sua parte no contrato, pessoas racionais não produzem espontaneamente bens coletivos” (ARAÚJO, 2003, p. 17).

Assim como podemos ver, para Putnam (2002) e Fukuyama (1996; 2000), a confiança é a base para o capital social – tanto é que, os autores destacam o papel da confiança para a prosperidade de uma nação. Com base nestes autores, Araújo (2003, p. 33) completa:

A confiança é a expectativa de reciprocidade que pessoas de uma comunidade, baseada em normas partilhadas têm acerca do comportamento dos outros. Quem sente e sabe que pode confiar recebe mais colaboração e aproveita melhor as oportunidades que aparecem. Por isso, poder confiar nos outros é um importante fator de desenvolvimento econômico.

As normas compartilhadas – provenientes da religião, tradição ou história - são a fonte da confiança já que representam fenômenos sociais pouco afetados por decisões individuais.

Os impactos da confiança se fazem sentir na economia. Segundo Putnam (2002), a economia está permeada pela cultura e depende dos valores morais e da confiança social: são os códigos não-escritos e não-falados que permitem que o cidadão minore os custos de transação, pratique a criatividade e aja coletivamente.

A habilidade de formar organizações não depende somente de aspectos formais, como contratos – e, sim de aspectos morais, não explicitados em normas escritas. Em suma, depende do capital social de cada sociedade; da capacidade dos membros para interagir com confiança. Quando a desconfiança é grande, os indivíduos tendem a se proteger na família; quando é pequena tendem a ampliar suas relações horizontais e conseqüentemente, seus negócios. A existência de grandes corporações está diretamente ligada aos níveis de confiança

existentes para além das fronteiras familiares – ou seja, nas relações horizontalizadas (ARAUJO, 2003).

Dessa forma, uma sociedade onde as relações de confiança e associativismo não estão fortalecidas tem duas opções para construir organizações econômicas de larga escala: (i) usar o Estado como promotor de desenvolvimento – como fazem Brasil, Taiwan, França, entre outros; (ii) recorrer a investimentos estrangeiros – como é o caso de Cingapura, Malásia e Tailândia (ARAUJO, 2003).

4.5 MECANISMOS DE CRIAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), qualquer novo recurso pode ser criado através de dois processos genéricos: **combinação** e **troca**. Embora o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) trate especificamente da criação de capital intelectual, a utilização destes dois macro conceitos na criação de capital social parece ser adequada por 3 motivos:

- a) Só interessa analisar capital social no nível coletivo, assim como no estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998);
- b) O processo de criação de um recurso – tal como estamos falando nesta tese – tem como pressuposto um processo de aprendizagem e neste sentido, é esperado que as formas de geração de capital intelectual também sejam válidas para a geração de capital social;
- c) No modelo apresentado em Nahapiet e Ghohal (1998), tem-se um laço de retorno (*feedback*), onde o capital intelectual gerado a partir do capital social retro-alimenta o processo e contribui para o próprio capital social. Sendo assim, os processos de troca e combinação também podem ser aplicados para o caso do capital social.

A combinação pode envolver a criação de capital social através: (i) de mudanças incrementais e do desenvolvimento dos recursos já existentes ou (ii) de mudanças radicais e da combinação de elementos antes desconectados. Portanto, o capital social pode ser promovido através de novas combinações de recursos – incrementais ou radicais – tanto pela combinação de elementos, a princípio, desconectados, quanto pelo desenvolvimento de novas formas de combinar elementos já associados (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Como podemos observar em Portes (1998, p.5), o capital social pode ser compreendido através: (i)

da comunidade que possui capital social; (ii) das fontes de capital social e (iii) dos recursos de capital social.

O processo de troca ocorre quando os indivíduos têm **experiências de ação conjuntas**, isto é, quando as pessoas viveram a experiência de trabalhar em conjunto, como uma equipe (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nahapiet e Ghoshal (1998) também analisam as condições necessárias para a ocorrência da troca ou da combinação de recursos, a partir do estudo de Moran e Ghoshal (1996)⁴⁵ – onde foram apresentadas três condições - e acrescentam um quarto elemento necessário. Assim sendo, as condições apresentadas em Nahapiet e Ghoshal (1998) são:

- a) A **acessibilidade** ou a existência de oportunidades de realização de trocas e combinações;
- b) A **segurança** de que a troca ou a combinação trará valor, mesmo que exista a incerteza sobre o que e como será produzido o resultado (intencionalidade e receptividade ao aprendizado);
- c) A **motivação**, a qual está vinculada ao sentimento de que engajar-se para realizar a troca ou a combinação irá valer a pena;
- d) A capacidade de **combinar informações ou experiências**, que implica reconhecer o valor da informação e saber assimilar e usar a mesma.

O capital social reside nas relações e as relações são criadas através de trocas. Os padrões de elos e relações construídas através destes elos são a base do capital social. Trata-se de um complexo processo dialético, no qual o capital social é criado e sustentado através de trocas e as quais, por outro lado, são facilitadas pelo próprio capital social. Como por exemplo, podem-se citar as evidências que demonstram que quando há confiança mútua, são maiores as chances dos indivíduos envolverem-se em atividades cooperativas (PUTNAM, 2002).

Nos sistemas sociais, as trocas vêm antes da combinação de recursos e com isso, o capital social influencia a combinação de recursos através do processo de troca. É preciso destacar, contudo, que a dimensão cognitiva do capital social pode, inclusive, influenciar diretamente a combinação de recursos (NHAPIET e GHOSHAL, 1998).

⁴⁵ MORAN, P.; GHOSHAL, S. Value Creation by Firms. In: KEYS, J. B.; DOSIER, L. N. (org.) **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 1996. p. 41-45.

4.6 COMO MEDIR CAPITAL SOCIAL NAS COMUNIDADES

A partir do referencial sobre capital social, especialmente de Coleman (1990) e Putnam (2002), Onyx e Bullen (2000) avaliaram cinco comunidades da Austrália (duas rurais, duas fora da área metropolitana e uma área metropolitana próxima a Sidnei), contemplando elementos como participação em redes, reciprocidade, confiança, normas sociais, bens públicos e proatividade. Os autores construíram um questionário contendo 68 itens potencialmente relevantes na avaliação do capital social das comunidades. Este instrumento foi aplicado para 1.211 moradores nas cinco comunidades. Os resultados foram submetidos a análises estatísticas, como análise fatorial e equações estruturais.

O estudo de Onyx e Bullen (2000) representa uma alternativa de resposta à necessidade de explorar as dimensões do capital social apontada por Putnam (2002). É preciso lembrar do estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) que, da mesma forma, a partir da observação de Putnam (2002) propuseram um modelo bastante completo - ao menos do ponto de vista teórico - para medir capital social. Contudo, o fato deste modelo não ter sido testado empiricamente, trás implicações metodológicas. Assim, neste estudo, optou-se por construir um referencial a partir dos dois estudos, esperando que as deficiências de um sejam compensadas pelo outro. Além disso, outros elementos poderão ser acrescentados, uma vez que está se tratando de realidades distintas e objetos de investigação diferentes (no caso, dos pesquisadores ingleses Nahapiet e Ghoshal (1998), o foco da investigação foi o capital social como meio de criação de capital intelectual; enquanto que Onyx e Bullen (2000) estudaram diferentes comunidades australianas, buscando validar um modelo de avaliação).

O estudo de Onyx e Bullen (2000) teve os seguintes objetivos: (i) identificar quais elementos encontrados na literatura estão empiricamente relacionados ao capital social; (ii) identificar as dimensões (fatores) do capital social e propor que este conjunto de fatores seja testado em outras comunidades; (iii) verificar se o capital social está correlacionado a variáveis como gênero e variáveis demográficas; e (iv) descrever as cinco comunidades estudadas em função da distribuição de capital social.

Após realizar o piloto do instrumento, o questionário contemplou novos elementos, além daqueles encontrados na literatura, totalizando 68 itens. A análise inicial dos dados apontou um modelo com 34 itens. Os critérios adotados contemplaram a revisão teórica (os fatores deveriam ter significado teórico) e as questões metodológicas (os fatores deveriam ser

estáveis no caso de subamostras e deveriam possuir *eigenvalues* maiores que um;⁴⁶ todos os elementos deveriam ter correlação com o escore total; os fatores juntos deveriam explicar boa parte da variância) (ONYX e BULLEN, 2000).

A análise estatística produziu oito fatores, os quais juntos explicam 49,3% da variância total, o que para um estudo exploratório é um bom resultado. São eles (ONYX e BULLEN, 2000, p.29):

- a) **Participação na Comunidade Local** – refere-se à participação em estruturas formais e possui um forte senso comum (Ex.: “Você é membro ativo de uma organização local ou clube?”);
- b) **Proatividade no Contexto Social** (Agência Social) – refere-se a um senso de eficácia pessoal e coletiva ou à proatividade pessoal (Ex.: “Se você precisa de uma informação para tomar uma decisão importante, você sabe onde encontrar esta informação?”);
- c) **Sentimentos de Confiança e Segurança** – (Ex.: “Você concorda que a maioria das pessoas é confiável?”);
- d) **Vínculos de vizinhança** – diz respeito às relações informais no contexto local (Ex.: “Você visitou um vizinho na semana passada?”);
- e) **Vínculos de Família e Amizade** – (Ex.: “Na última semana, quantos telefonemas você fez aos amigos?”);
- f) **Tolerância à Diversidade** – (Ex.: “Você acha que o multiculturalismo deixa a vida melhor na sua comunidade?”);
- g) **Valor da Vida** – (Ex.: “Você se sente valorizado pela sociedade?”);
- h) **Vínculos com o Trabalho** – só pode ser respondido por quem tem trabalho remunerado (Ex.: “Você se sente parte de uma equipe de trabalho?”).

Os três primeiros fatores – A, B e C - são os mais fortes (“Participação na Comunidade Local”, “Proatividade no Contexto Social” e “Sentimentos de Confiança e Segurança”) explicando 30% da variância, o que significa que para o modelo construído, estes três fatores são responsáveis por quase um terço do nível de capital social das comunidades estudadas.

⁴⁶ A análise fatorial procura simplificar os dados, através da redução do número de variáveis necessárias. O número de componentes principais – *eigenvalues* – necessários para descrever os dados, pode ser obtido através de um dos seguintes procedimentos: (i) proporção da variância explicada ser maior que 60%; (ii) a variância dos componentes ser superior a um; os pontos no maior declive no gráfico da variância indicam o número apropriado de componentes a reter (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Foram encontrados três fatores que dizem respeito a vínculos e participação em diferentes contextos, com os vizinhos (fator D), com família e amigos (fator E) e no local de trabalho (fator H); e estes três fatores são diferentes do fator A (Participação), o que mostra que as pessoas possuem vínculos sociais em uma variedade de contextos e não necessariamente na vizinhança, família/amigos ou no trabalho, ou seja, diferentes pessoas estão conectadas de diferentes formas. Na Tabela 1 a seguir, são apresentados os elementos de cada um dos oito fatores acima.

Fator	Elementos do fator	Correlação
Participação na Comunidade Local	Ajudar grupos locais como voluntário	0,76
	Fazer parte de um comitê de gestão local	0,72
	Fazer parte de um projeto na comunidade	0,72
	Ajudar a organizar um serviço local	0,64
	Mobilizar a comunidade numa situação de emergência	0,56
	Ser membro ativo de uma organização local	0,68
	Atuar em eventos comunitários	0,65
Proatividade no Contexto Social	Ter iniciativa no ambiente de trabalho	0,47
	Ajudar espontaneamente os colegas de trabalho	0,31
	Sentir liberdade para discordar	0,59
	Buscar resolver impasses	0,61
	Ter acesso a informação para tomar decisões importantes	0,62
	Sair da comunidade local para visitar a família	0,59
	Recolher lixo deixado por outras pessoas	0,58
Sentimentos de Confiança e Segurança	Sentir-se seguro na rua à noite	0,72
	Localidade tem fama de ser um lugar seguro	0,70
	Deixar que estranhos entrem em sua casa numa emergência	0,62
	Acreditar que a maioria das pessoas é confiável	0,63
	Sentir que a comunidade é sua casa	0,64
Vínculos de Vizinhança	Visitar os vizinhos	0,75
	Ajudar um vizinho doente	0,68
	Pedir a um vizinho que cuide de seus filhos	0,68
	Ao sair de casa, aproveitar para visitar vizinhos e amigos	0,62
	Ser ajudado pelos vizinhos	0,45
Vínculos de Família e Amizade	Sair para almoçar/jantar com outras pessoas fora as da família	0,79
	Telefonar aos amigos	0,71
	Conversar com muitas pessoas	0,62
Tolerância à Diversidade	Acreditar que o multiculturalismo é saudável	0,89
	Apreciar diferentes estilos de vida	0,83
Valor da Vida	Sentir-se valorizado pela sociedade	0,81
	Sentir-se satisfeito com a vida	0,82
Vínculos com o Trabalho	Sentir-se parte de uma equipe de trabalho	0,78
	Considerar colegas de trabalho também como amigos	0,78
	Sentir-se parte da comunidade do local onde trabalha	0,78

Tabela 1 - Elementos Constituintes dos Fatores de Capital Social
 Fonte: Adaptado de Onyx e Bullen (2000, p. 40-41).

Através da adição dos escores encontrados para os oito fatores, Onyx e Bullen (2000) construíram um fator geral, o qual reflete o capital social em todas suas dimensões. Este fator – contempla os 34 itens acima – apresentou um alfa de Cronbach de 0,84, - um bom indicador para um estudo exploratório - indicando que o conjunto de fatores mede com boa precisão o nível de capital social das comunidades.

Contudo, não só os elementos que “entraram” no modelo devem ser analisados. Os elementos que foram excluídos (pelos critérios apresentados anteriormente) podem vir a ser importantes, já que foi concebido em uma realidade social diferente. Assim, os elementos que ficaram fora do modelo, pertenciam a uma destas três categorias (ONYX e BULLEN, 2000, p.29):

- Questões relacionadas ao governo ou a políticas e/ou instituições governamentais, como por exemplo: “Em geral, você acredita que os australianos são bem servidos por suas instituições governamentais?”;
- Questões a acordos contratuais (em oposição à reciprocidade), como por exemplo: “Se você ajudar um vizinho é importante que ele retribua o favor assim que possível”;
- Questões relativas ao indivíduo de forma isolada, ou em oposição ao contexto social, como por exemplo: “Você concorda que estaríamos melhor sem impostos?”.

Como é possível observar, os itens relacionados ao governo ficaram fora do modelo de Onyx e Bullen (2000). Uma possível explicação é que os padrões de relações sugerem que o capital social diz respeito a vínculos pessoais mais próximos ao invés de relações mais formais e distantes com políticas e instituições governamentais (GROOTAERT, 1998 apud ONYX e BULLEN, 2000).⁴⁷ O que não significa que as políticas públicas não sejam importantes, mas que não são experienciadas de forma imediata ou conectadas com a vida cotidiana das pessoas. Resta saber se este padrão será diferente nas comunidades brasileiras, até porque, atualmente, com iniciativas como orçamento participativo, as políticas públicas estão bastante próximas das comunidades.

Outros itens que ficaram fora do modelo dizem respeito a “contratos” de reciprocidade (direta e imediata) e a elementos que enfatizam a autoconfiança em oposição a conectividade social. Como exemplo, pode-se citar, as conclusões de Putnam (1995 apud ONYX e

47 GROOTAERT, C. **Social capital**: The missing link? Washington, DC: World Bank, 1998.

BULLEN, 2000)⁴⁸ de que assistir televisão é o principal fator negativo no declínio do capital social no Estados Unidos, nas últimas décadas. Contudo, este fato não mostrou correlações significantes na pesquisa de Onyx e Bullen (2000). O que os autores descobriram é que quanto mais as pessoas assistem TV menos seguras elas se sentem, menos elas confiam nas outras e menos elas participam das atividades da comunidade. No entanto, esta ainda é uma questão controversa (afinal, bons programas de TV podem, por exemplo, incentivar o civismo), pois não foram encontradas correlações entre assistir televisão e os fatores de capital social.⁴⁹

Outro aspecto importante com relação aos fatores do capital social é a constatação por parte de Onyx e Bullen (2000) das relações – todas positivas - entre alguns fatores, principalmente: (i) o fator A (Participação na Comunidade Local) é fortemente relacionado com os demais fatores exceto com o fator F (Tolerância à Diversidade); (ii) o fator D (Vínculos de Vizinhança) e o fator F (Tolerância à Diversidade) apresentaram uma correlação insignificante; e (iii) o fator B (Proatividade) e o fator C (Sentimentos de Confiança e Segurança) mostraram uma relação relativamente forte com todos os outros fatores (incluindo “Tolerância à Diversidade”).

O fato de existir baixa correlação entre os vínculos da comunidade e o grau de tolerância à diversidade merece especial atenção. De fato, uma comunidade verdadeiramente cívica necessita de ambos. Coleman (1990), Etzioni (1996) e Portes (1998) argumentam que é mais fácil encontrar bons níveis de capital social em comunidades mais fechadas, onde normas e sanções informais são bastante fortes. Isso poderia sugerir uma correlação negativa entre os fatores (vínculos da comunidade e o grau de tolerância à diversidade). Contudo, o estudo de Onyx e Bullen (2000) encontrou uma correlação pequena mas positiva, o que segundo Putnam⁵⁰ é um resultado confortante, pois pode indicar que é possível elevar o nível tanto dos vínculos da comunidade, quanto do grau de tolerância à diversidade. Permanece em aberto a dúvida: “Pode uma comunidade rural que mostra baixo grau de tolerância a outras pessoas e estilos de vida, mas tem altos níveis de participação na comunidade ser considerada como tendo um bom estoque de capital social?” (ONYX e BULLEN, 2000, p.38). Esta questão leva à distinção entre capital social de conexão (*bonding social capital*) e capital social de ponte (*bridging social capital*) que será tratada a seguir.

⁴⁸ PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, 6: 65-78, 1995.

⁴⁹ Onyx e Bullen (2000) fizeram a seguinte pergunta: “Você gasta grande parte das noites em casa assistindo televisão por pelo menos 2 horas?” e obtiveram 59% de respostas positivas. Contudo, este item apresentou poucas correlações acima de 0,16 e por isso, foi descartado.

⁵⁰ Comunicação pessoal citada em Onyx e Bullen (2000, p.38).

As cinco comunidades estudadas por Onyx e Bullen (2000) apresentaram diferenças significativas quanto aos fatores de capital social e ao nível de capital social no todo. As duas áreas rurais obtiveram os níveis mais altos de capital social. Também foram encontradas diferenças quanto aos oito fatores: as duas áreas rurais têm índices substancialmente maiores de “Sentimentos de Confiança e Segurança”, seguido dos fatores “Participação na Comunidade Local” e “Vínculos de Vizinhaça”. Contudo, a área metropolitana demonstra os níveis mais altos de “Proatividade no Contexto Social” e de “Tolerância à Diversidade”. Estas descobertas corroboram as observações de Coleman (1990) e de Portes (1998) sobre o fato de o capital social ser maior em comunidades “isoladas” (*closed communities*).

Estas diferenças sugerem que as comunidades rurais geram considerável nível de **capital social de conexão** (*bonding social capital*), caracterizado por fortes relações de ajuda mútua no contexto local e altos níveis de participação na vida comunitária. Encontra-se, principalmente, no relacionamento das pessoas com suas próprias famílias e com outros indivíduos ou grupos com interesses comuns ou moradores da mesma comunidade. Este tipo de capital social “caracteriza-se por ocorrer entre pessoas de alguma forma ‘semelhantes’”. Apesar de não necessariamente desconsiderar os ‘diferentes’, o capital social de conexão pode excluí-los dos ‘clubes’ ou ‘círculos de confiança’ (NEUMANN e NEUMANN, 2004, p. 49).

Contudo, este suporte mútuo pode ficar limitado a quem está inserido na comunidade e pode não se estender a grupos minoritários dentro e fora do espaço local. Por outro lado, as áreas urbanas, geralmente, caracterizam-se por uma grande tolerância e um elevado grau de iniciativa pessoal no espaço local, criando os chamados laços fracos e contribuindo para a formação de um **capital social de ponte** (*bridging social capital*). Este tipo de capital social se desenvolve entre pessoas de grupos diferentes, como por exemplo, em raça, geração, gênero, religião ou preferência política, surgindo quando as pessoas “ultrapassam as fronteiras geográficas, sociais e culturais (NEUMANN e NEUMANN, 2004, p. 49). Também Putnam (2002) chama atenção para este fato:

Por ironia, como observou Granovetter, os vínculos interpessoais ‘fortes’ (como parentesco e íntima amizade) são menos importantes do que os vínculos ‘fracos’ (como conhecimentos e afiliação a associações secundárias) para sustentar a coesão comunitária e a ação coletiva. ‘Os vínculos fracos têm mais probabilidade de unir membros de pequenos grupos *diferentes* do que os vínculos fortes, que costumam concentrar-se em determinados grupos’ (GRANOVETTER, 1973, p.1376). 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 (PUTNAM, 2002, p. 185; grifos no original).

Como condições essenciais para geração de capital social, Onyx e Bullen (2000) citam as densas redes horizontais de envolvimento voluntário, a confiança e o benefício mútuo. Contudo, os autores destacam a importância de confirmar suas descobertas em outras comunidades e assim, testar o modelo em localidades diferentes.

Outro aspecto em relação ao capital social – em parte já comentado - diz respeito a estudos que apontam para o declínio dos níveis de capital social, em diferentes nações. A partir de um estudo de Putnam (1995)⁵¹ sobre o declínio da capacidade associativa da sociedade americana, surgiu uma série de pesquisas em todo o mundo democrático, as quais buscaram avaliar a densidade organizativa das sociedades em estudo, as tendências nas mudanças de valores das mesmas e o impacto destas mudanças no futuro da democracia. Na maior parte dos casos observou-se um declínio nas formas de organização e participação.

Putnam (1995) observou uma tendência dos americanos envolverem-se cada vez menos com assuntos políticos – o chamado “desengajamento político”. Esta falta de interesse em participar também foi verificada em outras áreas, como ações comunitárias das igrejas, atividades sindicais, filiação a organizações. Segundo o autor, a população norte-americana estava reduzindo seus hábitos associativos e até mesmo suas atividades de lazer. Fatores como aumento da qualidade de vida e maior educação, que a princípio, poderiam fazer aumentar a participação cívica, causaram um efeito inverso sobre o civismo. Para reverter este quadro, o autor defende o fortalecimento da confiança cívica e do capital social, como formas de manutenção da democracia.

4.7 COMO TRATAR ALGUMAS LIMITAÇÕES DA TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

Como vimos até aqui, a idéia-chave da teoria sobre capital social é a de que aspectos da estrutura social e do capital social dotam os atores com ferramentas que facilitam ou obstruem a ação coletiva (RAMIREZ-RANGEL, 2001).

As estruturas sociais podem incorporar, essencialmente dois princípios norteadores. O primeiro é igualitário, baseado em relações horizontais e reciprocidade entre iguais e manifesta-se em altos níveis de filiação em associações voluntárias, em confiança e em redes informais ricas. O segundo é hierárquico, baseado em relações de dependência e desigualdade e encontra expressão, negativamente, nos baixos níveis de filiação em associações voluntárias

⁵¹ PUTNAM, R. Bowling alone: American's declining social capital. **Journal of Democracy**, 6(1): 65-78, 1995.

e desconfiança e, positivamente, nas relações patrão-cliente. As estruturas sociais organizadas em torno do primeiro princípio possuem altos níveis de capital social; enquanto que aquelas organizadas em torno do segundo, têm pouco ou nenhum capital social (PUTNAM, 2002; RAMIREZ-RANGEL, 2001).

A afiliação a associações voluntárias pode levar os indivíduos a superar os dilemas de ação coletiva. A participação nestas organizações gera normas de reciprocidade e redes, através das quais a reputação dos outros é averiguada e permitindo que a confiança se torne transitiva e se difunda (PUTNAM, 2002).

Contudo, o capital social não é universalmente benéfico. De fato, como observa Coleman (1990), uma mesma forma de capital social usada para facilitar certas ações pode ser prejudicial para outras. Por exemplo, normas rígidas e forte identificação podem exercer um grande poder de influência no desempenho do grupo, e ao mesmo tempo, podem limitar a receptividade a novas informações e novas formas de fazer as coisas, produzindo uma espécie de cegueira coletiva.

Também, conforme já foi apresentado, o capital social reside nas relações entre as pessoas; é um recurso produtivo que facilita algumas formas de ação social, e ao mesmo tempo, inibe outras (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Além disso, a rede de relações sociais, em si não é virtuosa; depende do uso que fazemos dela e de como os elos se relacionam uns com os outros (SCHERER-WARREN, 2002).

Em seu estudo, Ramirez-Rangel (2001) aponta aspectos negativos decorrentes do capital social. Essencialmente, suas críticas giram em torno de dois aspectos: (i) a abordagem do capital social, a partir do estudo de Putnam (2002) indica que o desempenho de instituições de âmbito nacional tem pouca importância no desenvolvimento das diferentes regiões; e (ii) a idéia de que a estrutura social afeta a cooperação é fundamentada, mas não fica claro no estudo de Putnam (2002) como isso acontece.

Com relação a estes argumentos – de que o capital social levaria em conta o local, deixando aspectos do ambiente macro em segundo plano – pode-se afirmar que a idéia defendida é transformar o macro através do micro, para buscar uma nova política de desenvolvimento local. Sem desconsiderar que o desempenho de instituições de âmbito nacional afeta o nível local, opta-se por uma abordagem baseada na proatividade, no interesse comum e no comprometimento com a cidadania – na promoção do capital social. Representa, portanto, uma tentativa de abandono do determinismo. Cabe aqui, a mesma argumentação no sentido de defender o desenvolvimento local apesar da nova ordem social globalizada, a qual debatemos anteriormente (3.1.3 Por que falar em “Desenvolvimento Local”?).

Além do mais, como mostra o estudo de Lustosa (2002), políticas endógenas têm maiores chances de resultados, o que nos remete à questão de que a chave está no local. De fato, as conclusões de Esman e Uphoff (PUTNAM, 2002, p.104)⁵² apontam que iniciativas implantadas “de fora” apresentaram elevado índice de fracasso e que as organizações locais mais bem-sucedidas foram aquelas que emergiram de iniciativas participativas em comunidades locais relativamente coesas.

Mesmo que a presença de associações voluntárias não impeça vínculos de clientelismo e corrupção política e mesmo que a ausência destas associações não implique na falta de coordenação descentralizada entre indivíduos, ainda assim, o capital social aliado à teoria de redes mostra-se adequado para a análise da gestão social, como promotora do desenvolvimento local.

4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Se como vimos anteriormente, o capital é um ingrediente fundamental para o desenvolvimento, o que se pode fazer para fortalecer a sociedade civil nas comunidades e países onde ela é fraca ou está dividida? É possível moldar a sociedade civil ou esta deve surgir organicamente, num processo de desenvolvimento não planejado, de baixa para cima?

Estas são perguntas que estão motivando os pesquisadores a estudarem as formas de manifestação e de fortalecimento do capital social e da comunidade cívica. Quaisquer esforços neste sentido devem reconhecer e explorar os papéis do capital social no alcance do crescimento econômico e do bem-estar social. O caráter público do capital social e a tendência de produzi-lo a partir de fatores não-econômicos constituem fortes motivos para que se desenvolvam políticas públicas visando encorajar, estimular e subsidiar a formação de capital social (SKIDMORE, 2001).

Neste estudo, propomos, a seguir, uma visão integrativa das abordagens que de um lado levam em conta as preocupações do mercado - a Visão da Empresa – e de outro, as preocupações da comunidade – a Visão da Comunidade.

⁵² ESMAN, Milton J.; UPHOFF, Norman T. **Local organizations**: intermediaries in rural development. Ithaca: Cornell University Press, 1984. p.40.

5 A VISÃO DA EMPRESA E A VISÃO DA COMUNIDADE

Explorando a ligação entre os conceitos de responsabilidade social e capital social são encontrados muitos pontos de contato. De fato, hoje, o referencial para a responsabilidade social corporativa caracteriza-se por: (i) preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas, que afetam os *stakeholders* envolvidos; (ii) promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; (iii) respeito ao meio-ambiente e contribuição para a sustentabilidade como um todo; (iv) maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou, inclusive, atuando diretamente na área social, em parcerias com o governo ou isoladamente (ASHLEY, 2002).

Contudo, Oliveira (2003) defende que não basta a empresa ser socialmente responsável; ela pode agregar mais valor a seus ativos estratégicos por meio da cidadania empresarial, através, principalmente, da construção e do aproveitamento do capital social.

Dessa forma, a explicitação dos elementos que caracterizam a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade – abordagens utilizadas para embasamento do presente estudo – serve para evidenciar as diferenças e os possíveis pontos de contato entre as mesmas. Neste capítulo, iniciamos com um breve apanhado sobre o papel do Estado, da sociedade civil e sobre como criar espaços intersetoriais. Finalizamos o capítulo com uma síntese dos elementos encontrados na literatura para a avaliação de programas/projetos de gestão social.

5.1 O PAPEL DO ESTADO

A intensificação dos problemas sociais contribuiu para o surgimento de um grande número de organizações não-governamentais (ONGs) e para a consolidação do Terceiro Setor. Contudo, o mercado e as ONGs somente não são capazes de reduzir as desigualdades: é necessária a atuação do Estado promovendo e direcionando as políticas sociais (TENÓRIO, 2004).

É preciso, portanto, explorar os limites dos campos de ação das políticas econômicas e das políticas sociais. A delimitação destes campos não significa negar que a política

econômica seja orientada segundo objetivos de natureza social (COHEN e FRANCO, 2004). Contudo, é preciso compreender que:

A política social cumpre o objetivo de investir em recursos humanos (que pode ser interpretado como 'ensinar a pescar'), mas necessita que o sistema produtivo (econômico) esteja em condições de demandar este pessoal. É preciso, continuando com a metáfora, que exista um rio que tenha peixes, onde possa ser aplicada esta habilidade adquirida. Além disso, o 'dar peixe' não deve ser descuidado, isto é, os subsídios aos setores carentes, que é outra grande vertente da política social. Não sendo assim, é provável que não possam chegar ao momento que estejam em condições de pescar (COHEN e FRANCO, 2004, p.22).

A avaliação de políticas sociais pode ser feita a partir de critérios básicos, como os de equidade e eficiência. Pode-se, assim, distinguir três tipos de políticas sociais em função de seus objetivos serem assistenciais, de investimento em recursos humanos ou promocionais (COHEN e FRANCO, 2004). As políticas assistenciais procuram elevar o nível de consumo de uma parte da população e são regidas pelo princípio da equidade. O investimento em recursos humanos tem horizonte de médio e longo prazo e responde tanto às necessidades do público-alvo quanto às demandas da sociedade; assim sendo, o princípio da equidade rege estas ações no curto prazo, enquanto o princípio da eficiência predomina a médio e longo prazos. E finalmente, as políticas promocionais geralmente possuem como fim a eficiência, como nos casos de programas orientados para as microempresas (COHEN e FRANCO, 2004).

Em suma, a política social tem como princípio orientador a busca da equidade.⁵³ Contudo, quaisquer que sejam os fins da política social, a avaliação deve levar em conta a **eficiência no alcance** daquele que foi definido como critério fim. "Não se pode evitar procurar a eficiência quando se quer alcançar a equidade" (COHEN e FRANCO, 2004, p. 27).

Um problema central em políticas públicas é a escassez dos recursos frente às necessidades existentes. A alocação a determinados objetivos implica em sacrificar outros. Por essa razão, é relevante diversificar o destino destes recursos, contemplando (i) os diferentes âmbitos de ação pública (físico, econômico, social); (ii) os diferentes setores sociais (saúde, educação, etc); e (iii) os diferentes programas dentro de uma determinada área (educação: pré-escolar, primário, médio, superior, pesquisa) (COHEN e FRANCO, 2004).

⁵³ Para Cohen e Franco (2004, p. 27), "a equidade implica na satisfação das necessidades básicas da população, priorizando-as segundo seus graus de urgência relativa. O critério a considerar não pode ser a dramaticidade, e sim a generalidade do problema. Neste sentido, em muitos países latino-americanos, o câncer ainda constitui uma causa secundária de morte frente às doenças gastrintestinais que afetam a população infantil. E isso deve ser considerado no momento de distribuir recursos, privilegiando a solução do problema da maioria".

Desde os anos 80, para Santos Junior (2001), temos assistido a três fenômenos conexos, comuns aos países da América Latina. O primeiro está relacionado ao processo de democratização dos Estados nacionais, com o fim dos regimes militares e com a ascensão das instituições democráticas – eleições diretas para o executivo, legislativo, parlamento, etc. O segundo diz respeito à inserção das economias nacionais no movimento de globalização, que aderiram ao novo padrão produtivo – estruturado na flexibilidade do trabalho, nas políticas de ajuste econômico. Finalmente, o terceiro, refere-se à revalorização da esfera local, considerada a esfera capaz “tanto de promover melhor desenvolvimento social, em razão da sua proximidade com os cidadãos, como de operar as mudanças sociais necessárias à maior eficiência e à maior competitividade econômicas requeridas pela inserção das cidades na dinâmica da globalização” (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 12).

O desenvolvimento das localidades passa, então, da ênfase em projetos específicos para a uma visão mais integrada dos processos urbanos, das políticas de ajuste estrutural e da capacitação técnica dos agentes locais – o que abre espaço para o debate sobre a eficiência e a eficácia da ação governamental (PUTNAM, 2002). Daí a importância de construir indicadores que permitam legitimar o desempenho dos governos.

Diante disso, percebe-se a necessidade de redefinir as competências dos municípios de forma diferenciada, de acordo com cada realidade buscando indicadores como a proximidade com a população, a capacidade de gestão dos diferentes recursos – políticos, sociais, econômicos, técnicos -, a associação com outros níveis da administração pública e com agentes privados e o atendimento das demandas sociais demandadas pela população (SANTOS JUNIOR, 2001).

Mais uma vez, tem destaque a esfera local. Desde o início dos anos 90, tem-se assistido a um crescente processo de descentralização e municipalização das políticas públicas, através das leis orgânicas municipais – elaboradas de forma autônoma pelos municípios – e de um conjunto de leis e políticas, federais e estaduais, de transferência de competências para o âmbito municipal. Sem dúvida, os municípios ganharam poder (SANTOS JUNIOR, 2001).

O desempenho institucional e as melhores práticas de gestão pública têm despertado um interesse cada vez maior, suscitando uma questão central: como construir bons governos, produzir boas práticas e tornar estes governos eficientes e eficazes? É aí que entra o desenvolvimento local.

No entanto, é preciso destacar que processos focados no local e embasados em instrumentos de descentralização merecem atenção especial. Para Santos Junior (2001) a descentralização não é um caminho suficiente para garantir a democratização da gestão das cidades. Levando em conta o quadro brasileiro de enormes desigualdades sociais, deve-se questionar em que medida a descentralização não constitui um mecanismo perverso de aprofundamento das disparidades regionais e municipais quanto ao acesso equitativo a padrões mínimos de qualidade de vida (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 31).

A finalidade política da descentralização deve ser fortalecer a capacidade institucional dos municípios para aumentar o desempenho macroeconômico. Para aumentar a produtividade urbana e, conseqüentemente contribuir para o desenvolvimento macroeconômico, o Banco Mundial propõe quatro eixos norteadores: (i) o enfrentamento dos obstáculos relacionados diretamente à infra-estrutura urbana; (ii) a incorporação dos pobres aos circuitos econômicos e a redução da pobreza urbana; (iii) o enfrentamento dos efeitos negativos da degradação ao meio ambiente; e (iv) o aumento da capacidade de pesquisa e conhecimento sobre o desenvolvimento urbano (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 34).

Na ausência de condições técnicas, humanas e gerenciais, a simples transferência de atribuições para o nível local pode levar ao colapso do sistema, além de produzir custos excessivos desnecessários. Além disso, corre-se o risco de algumas parcerias tornarem-se perigosos mecanismos de apropriação dos fundos públicos pelos setores econômicos locais, enquanto “são esvaziadas e enfraquecidas as arenas públicas de negociação e conflito no plano local” (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 50). Nestes casos, reproduzem-se as desigualdades sociais, devido às limitações dos governos, no que diz respeito à ordem fiscal e às dificuldades de formar sujeitos sociais com legitimidade e capacidade de negociação. “Sem as condições para garantir o bem-estar da população, só restaria aos governos municipais contar com a boa vontade dos setores privados” (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 50).

Embora destaque os riscos da descentralização, Santos Junior (2001) não defende um modelo centralizado de gestão; a mensagem que o autor quer passar é de que a descentralização em si pode não expressar maior democracia. Este mesmo argumento é encontrado no estudo de Tandler (1998).

Segundo Tandler (1998), as recomendações dos governos do Primeiro Mundo e dos organismos multilaterais podem ser sintetizadas em três proposições: (i) diminuição do tamanho do governo, através da demissão de funcionários despreparados/desnecessários, da terceirização de funções, da privatização de empresas públicas e das políticas de descentralização; (ii) eliminação dos programas e políticas sujeitos ao controle clientelista e

ao poder da burocracia, que possam oferecer condições para a prática de corrupção; (iii) submissão dos órgãos públicos e de seus dirigentes à lógica do mercado, de forma a aumentar seu desempenho, por meio de pressões e incentivos da livre competição, e o controle exercido pelos consumidores.

Esta é a corrente hegemônica do pensamento sobre desenvolvimento, segundo Tandler (1998). Em seu estudo, a autora destaca alguns equívocos dessas recomendações. O primeiro deles é que estas recomendações foram construídas essencialmente sobre estudos feitos a partir de exemplos de ‘maus governos’. Em segundo lugar, os exemplos são baseados em experiências de outros países, principalmente do Sudeste Asiático. Em terceiro lugar, a literatura tem rotulado os países com o conceito de bom ou mau governo, ignorando experiências boas e ruins dentro do mesmo país. Finalmente, os sindicatos e associações profissionais do setor público são tidos como inimigos naturais de mudanças e reformas, o que não se verificou em muitas experiências bem sucedidas.

Estas recomendações, propostas por governos do Primeiro Mundo e organismos multilaterais para os países em desenvolvimento, mostram-se desvinculadas dos aspectos históricos e das especificidades das dinâmicas políticas no nível nacional ou local (SANTOS JUNIOR, 2001). A nova ordem pede a elaboração de um plano estratégico, um “projeto de cidade”, o qual deverá atender aos seguintes objetivos: uma nova base econômica, infraestrutura urbana, qualidade de vida, integração social e governabilidade (CASTELLS e BORJA, 1996 apud SANTOS JUNIOR, 2001, p. 42).⁵⁴

Este vínculo com demandas locais tem gerado bons exemplos de políticas públicas. No Brasil, o Orçamento Participativo é um exemplo da importância da participação da comunidade nas ações do governo, pela forma como se ordenam e se orçam as prioridades do município. Também a política de saúde para o combate da mortalidade infantil no Ceará, implantada no governo de Tasso Jereissati, serve de exemplo de como o envolvimento da comunidade pode multiplicar os resultados das políticas públicas e ainda reduzir os custos de implantação (ARAUJO, 2003).

Da mesma forma, encontramos diversos exemplos de inovações visando melhorar as condições de exercício efetivo dos direitos de cidadania, que incidem diretamente sobre o grau de inclusão social dos cidadãos na dinâmica democrática local. Como exemplos de programas inovadores – que de uma forma geral, estão associados à políticas sociais – podemos citar: programa de renda mínima/bolsa escola; programas habitacionais para

população de baixa renda; programas de urbanização de favelas; programas de regularização fundiária; programas de aleitamento materno e de acompanhamento da saúde da mulher; programas de financiamento de empreendimentos econômicos populares através dos bancos do povo (SANTOS JUNIOR, 2001).

No entanto, as políticas públicas não podem ser efetivadas apenas a partir da presença de um Estado-coordenador ou de um mercado livre – torna-se necessária uma atuação por redes, nas quais Estado, mercado e sociedade possam interagir e atuar conjuntamente de forma menos hierarquizada (ARAÚJO, 2003).

As fórmulas de desenvolvimento comandadas pelo Estado tiveram um sucesso considerável nas décadas de 1950, 60 e 70. Em muitos países em desenvolvimento, as taxas de crescimento ultrapassaram todas as experiências anteriores e alcançaram melhor desempenho do que as dos países do Norte em estágios similares de desenvolvimento. Porém, nas décadas de 1980 e 90, o desenvolvimento conduzido pelos Estados entrou em declínio e, por toda a parte, os Estados cederam poder ao mercado. Na América Latina, por exemplo, o modelo de substituição das importações trouxe graves problemas de débito internacional, levando à estagnação econômica dos anos 1980 (SKIDMORE, 2001).

As estratégias conduzidas pelo Estado, ao que tudo indica, são capazes de produzir crescimento extensivo, porém possuem grande dificuldade em fazer a transição para o crescimento intensivo. O crescimento extensivo baseia-se na mobilização de novos insumos para a economia – como por exemplo, taxas de poupança mais elevadas, maior participação da força de trabalho, mais terras cultivadas e maior exploração dos recursos naturais - , o que leva à produção crescente. O potencial do desenvolvimento extensivo é limitado no longo prazo, pois num dado momento, as taxas de poupança atingem um nível mais alto possível, todas as terras cultiváveis já são produtivas e os recursos naturais chegam aos limites de sustentabilidade. Ocorre, assim, a estagnação da economia (SKIDMORE, 2001).

Já o desenvolvimento intensivo procura descobrir e implantar novos métodos capazes de gerar produção sempre crescente com o mesmo nível de recursos. Isso requer melhoria contínua da produtividade e da eficiência. A concorrência é uma força essencial para a busca da inovação e da eficiência, contudo, a transição do desenvolvimento extensivo para o intensivo requer a disposição para confiar e a cooperação entre os diferentes atores da sociedade (SIKDMORE, 2001). A idéia é, portanto, promover um desenvolvimento local não só extensivo, como intensivo.

⁵⁴ CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como Atores Políticos. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 45,

Como alternativa de promoção de desenvolvimento intensivo, podemos destacar a parcerias entre Estado e empresas privadas. O crescimento do peso do setor privado nos negócios nacionais – em proporção diretamente inversa à saída do setor público de diversas áreas da economia -, fez emergir um novo modelo de relação Estado-empresariado, menos antagônico e fundado no compartilhamento de responsabilidades sociais. Do ponto de vista do Estado, este depende cada vez mais de outros atores para a aumentar seus limitados recursos e capacidades. Para o empresariado, as parcerias constituem uma estratégia importante para “aumentar seu envolvimento social e, portanto, sua legitimidade como ator dirigente no modelo de desenvolvimento nacional” (SANTOS JUNIOR, 2001, p. 37).

Neste ponto, cabe analisar conceito de governança. Mesmo não sendo objetivo deste estudo aprofundar a questão da governança, é importante destacar que o seu conceito está vinculado à interação entre governo e sociedade:

a noção de governança sugere que a capacidade de governar não está unicamente ligada ao aparato institucional formal, mas supõe a construção de coalizões entre atores sociais, construídas em função de diversos fatores, tais como a interação entre as diversas categorias de atores, as orientações ideológicas e os recursos disponíveis (HAMEL, 1999 apud SANTOS JUNIOR, 2001, p. 60).⁵⁵

Esta noção de governança está muito bem caracterizada nos trabalhos de Putnam (2002) e Tandler (1998). Tandler (1998) ao discutir as experiências exitosas de bom governo, a partir de quatro programas implantados no Ceará, no período de 1987 a 1995, conclui que os casos estudados apontaram um conjunto de interações que levaram à boa sociedade e ao bom governo local, resultantes do círculo virtuoso entre os governos local e central (no caso, o governo estadual) e cidadãos locais. Para Putnam (2002), o bom desempenho de um governo democrático está em este assumir as demandas sociais e atendê-las de forma eficaz – mesmo com as tão conhecidas limitações de recursos. Em outras palavras, o bom desempenho depende dos sistemas horizontais de participação cívica da coletividade – o qual pode ser avaliado a partir do capital social. Tanto no trabalho de Putnam (2002), quanto no de Tandler (1998), a governança democrática aparece sob formas específicas de interação entre governo e sociedade. Tomando como base estes dois estudos, Santos Junior (2001, p. 95) elabora a sua definição de governança democrática, como sendo “os padrões de interação entre as instituições governamentais e a sociedade, baseados na ampla inclusão social e no alto grau de participação social”.

Assim, para Santos Junior (2001, p. 22), a governança democrática local é um regime de ação pública “caracterizado por diferentes padrões de interação entre governo e sociedade, constituído com base em duas dimensões fundamentais da democracia local: primeiro, a inclusão social (...), segundo, a ampla participação social”. A inclusão social é considerada aqui principalmente, em termos do exercício dos direitos de cidadania e a participação social é caracterizada pela existência de uma sociedade civil autônoma e de esferas públicas mobilizadas.⁵⁶

No entanto, as decepções com os governantes não favorecem os valores democráticos; fazem o cidadão se retrair e dificultam a participação política. Assim mesmo, segundo o LatinoBarómetro – uma importante organização de pesquisa, com sede no Chile -, os valores democráticos estão crescendo na América Latina, apesar das crises sociais e instabilidades políticas (LATINOBARÓMETRO, 2004). Por esta razão, é importante destacar o papel da sociedade civil.

5.2 O PAPEL DA SOCIEDADE CIVIL

O termo gestão social, conforme definido anteriormente, vem sugerir que, para além do Estado, a gestão das demandas e necessidades do social pode se dar via a própria sociedade, através das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente o fenômeno associativo (FRANÇA FILHO, 2003).

A importância das organizações sociais para o sucesso econômico de sociedades em desenvolvimento também é discutida por Skidmore (2001). Partindo de uma comparação crítica entre as teorias keynesianas e neoliberais, o autor mostra que é possível propor soluções para os problemas de ação coletiva, através de um desenvolvimento centrado na sociedade civil, particularmente em formas de organização associativista. Utilizando o conceito de capital social, - uma vez que este pode refletir o valor da atividade social cooperativa - Skidmore (2001) defende que o capital social pode contribuir para o

⁵⁵ HAMEL, P. **La governance**: une perspective valable afin de repenser la coopération et les conflits? Université de Montreal, 1999. Mimeo.

⁵⁶ Para o autor, os conselhos municipais – obrigatórios por lei federal nos setores de saúde, educação, criança e adolescente, assistência social e trabalho – constituem canais de participação e representação das organizações sociais na gestão de políticas públicas específicas. Por esta razão, Santos Junior (2001, p. 96) os considera “a maior expressão da instituição, pelo menos no plano legal, do modelo de governança democrática no âmbito local”.

crescimento econômico e o bem-estar social, complementando, assim, os papéis desempenhados pelos estados e mercados na economia. Sendo assim, cabe destacar a importância do papel da sociedade civil:

a sociedade civil estará mais bem posicionada para desempenhar um papel positivo no processo de desenvolvimento onde houver fortes laços horizontais entre os grupos sociais, onde os grupos funcionais estiverem organizados em associações relativamente abrangentes, onde as redes sociais estiverem abertas a novos participantes, onde houver maior cultura de confiança social e onde as clivagens forem de corte transversal (SKIDMORE, 2001, p. 138).

Contudo, poucas sociedades reúnem todos estes requisitos. Deve-se olhar para estas considerações como uma forma de balizar a avaliação do potencial de uma sociedade na promoção do desenvolvimento e bem-estar social.

Skidmore (2001) usa a Rússia pós-comunista e a Polônia como exemplos para discutir o papel da sociedade civil. O exemplo da Rússia serve para mostrar como a fraqueza da sociedade civil e uma cultura de desconfiança e dependência contribuíram para o enfraquecimento das formas de associativismo positivo e para o crescimento de formas negativas de associativismo em grupos concentrados, como a máfia, por exemplo. Já na Polônia, um forte sentimento nacionalista, um generalizado ressentimento contra o domínio externo e o fato de pequenas empresas privadas terem sobrevivido ao regime comunista contribuíram para a persistência de identidades sociais independentes da ideologia estatal dominante.⁵⁷

Com estes exemplos Skidmore (2001, p. 141) quer mostrar que o papel de uma sociedade civil estável não é substituir os mecanismos de mercado, mas ajudá-los a terem mais sucesso na produção de bem-estar econômico e social. “A sociedade civil fornece a sólida base de confiança, reciprocidade e sociabilidade, sem a qual os mercados não podem funcionar com eficácia”.

Conforme argumentamos anteriormente, em favor do desenvolvimento local, muitos pesquisadores defendem que a promessa de engenharia social baseada em macro programas não tem se mostrado algo viável. Considerando este fato, vemos que, atualmente, as instituições políticas e econômicas liberais dependem de uma sociedade civil saudável e dinâmica por sua vitalidade. Neste ponto, recorreremos a Fukuyama (1996, p. 18), com a definição de sociedade civil:

⁵⁷ Cabe destacar que, embora muitos países tiveram dificuldade de criar suas instituições de democracia e mercados livres, e outros, especialmente do ex-mundo comunista, regressaram ao fascismo ou à anarquia, os

sociedade civil – um complexo e confuso aglomerado de instituições intermediárias, incluindo companhias, associações voluntárias, instituições educacionais, clubes, sindicatos, mídia, entidades beneficentes e igrejas – assenta-se, por seu turno, na família, o instrumento primordial pelo qual as pessoas são socializadas na sua cultura e adquirem predicados que lhes permitem viver numa sociedade mais abrangente e por meio do qual os valores e o reconhecimento dessa sociedade são transmitidos de geração em geração (FUKUYAMA, 1996, p. 18).

Assim, “boas sociedades ajudam a produzir boas instituições” (ARAÚJO, 2003, p. 15). Para Putnam (2002), a cultura cívica pode atuar positivamente sobre as instituições; por outro lado, a ausência de cultura cívica representa um obstáculo intransponível ao desempenho institucional. Como vemos em Araújo (2003, p. 15-17):

a cultura cívica, associada à confiança interpessoal, traduz-se em um recurso fundamental de poder para os indivíduos e para as sociedades, em um capital – capital social – cujos benefícios são comuns a todo o grupo ou a toda a sociedade. (...) Uma sociedade cuja cultura pratica e valoriza a confiança interpessoal é mais propícia a produzir o bem comum, a prosperar. A cooperação voluntária, assentada na confiança, por sua vez, só é possível em sociedades que convivem com regras de reciprocidade e com sistemas de participação cívica.

Além das considerações acima, é preciso analisar os espaços de intersectorialidade que envolvem os diferentes atores envolvidos na gestão social.

5.3 INTERSETORIALIDADE E SEUS ATORES

A emergência do tema capital social é, geralmente, vinculada ao enfraquecimento do Estado no cumprimento de metas sociais, o que faz com que a atenção recaia sobre a sociedade civil. Uma sociedade civil forte e organizada poderia ser capaz de corrigir distorções do mercado sem a necessidade de uma presença tão ativa do Estado (ARAÚJO, 2003). Em outro extremo, encontra-se a idéia de que capital social remete a velha utopia da sociedade forte e capaz de produzir equidade social e igualdade política – em suma, uma sociedade que saiba se governar (ARAÚJO, 2003).

Estas visões, contudo, parecem ser bastante simplistas. O capital social pode ser algo concreto, um dado objetivo de realidade, de mudança, o qual reflete uma parceria mais intensa e uma cooperação mais estreita entre a comunidade fortalecida e o governo (ARAÚJO, 2003). Considerando que a sociedade civil é:

países “adiantados” do mundo, ainda não encontraram um modelo alternativo de organização política e econômica a quem pudessem recorrer senão o capitalismo democrático (FUKUYAMA, 1996).

uma sociedade em que grupos organizados, formais ou informais, com independência do Estado e do mercado, têm condições de promover ou de facilitar a promoção de diversos interesses da sociedade, como o capital social, isto é, as relações informais e de confiança que fazem com que as pessoas ajam conjuntamente em busca de um bem comum, é fundamental para que novas e velhas organizações da sociedade civil possam prosperar e dar oportunidade de participação aos que ainda carecem de engajamento ou de proteção (ARAÚJO, 2003, p. 45).

Esta definição reforça a idéia de sinergia entre governo, sociedade civil e o mercado. Não se trata de qualquer um deles substituir as fraquezas de outro e sim de um esforço de cooperação, cujo principal objetivo é o bem-estar social.

Com objetivo de consolidar a democracia, na ausência de uma sociedade civil densa, é possível buscar outros mecanismos formais para engajar os indivíduos em ações coletivas. Como por exemplo acordos e pactos firmados entre diferentes grupos – organizações políticas e civis – podem servir para eliminar divisões e criar cooperação, através da abertura de novos espaços para a participação de atores antes excluídos. Contudo, mudar uma cultura de baixa confiança requer mais do que promover instituições democráticas e aumentar a educação do povo; é preciso tempo (ARAÚJO, 2003).

Em suma, o capital social além de ser uma maneira de aprimorar sociedades já democráticas, pode ser usado como instrumento para promover a democracia onde esta falhou. Instituições políticas, nestes casos, podem ser agentes que ensinem tolerância, compromisso e participação para formar futuros líderes. Nessas democracias emergentes “o capital social auxiliaria a promover críticas ao governo, a formar redes de oposição e de informação” (ARAÚJO, 2003, p. 56).

Quando há um déficit no capital social, a diferença muitas vezes pode ser coberta pelo Estado, assim como o Estado pode retificar um déficit humano construindo mais escolas e universidades. Mas a necessidade da intervenção estatal dependerá em grande parte da cultura e da estrutura social específicas (FUKUYAMA, 1996, p. 32).

A sociedade civil assenta-se na família. Uma estrutura familiar vigorosa e estável e instituições sociais duráveis não podem ser criadas diretamente a partir de políticas deliberadas. “Uma sociedade civil próspera depende dos hábitos, costumes e princípios éticos de sua gente” (FUKUYAMA, 1996, p. 19) – atributos que precisam ser alimentados através de conscientização e respeito crescentes pela cultura.

A crescente importância da cultura na ordem global é tão significativa que o “mundo está caminhando para um choque civilizatório, em que a identificação básica do indivíduo não será ideológica, como na guerra fria, mas cultural” (HUNTINGTON apud FUKUYAMA,

1996, p. 19). As diferenças culturais se avultarão daqui para frente e todas as sociedades terão de dar mais atenção à cultura ao lidar com seus problemas internos e com o mundo exterior.

É preciso, portanto, fomentar uma cultura de atuação em redes, onde será possível desenvolver o local, partir da construção de alternativas de ações baseadas no saber compartilhado, na experiência coletiva e no poder da participação dos diferentes atores.

Assim, faz-se necessário construir novos espaços e compromissos públicos que não demandem apenas um envolvimento político e institucional amplo, mas sobretudo que o capital social em formação se expresse como fator de reconstrução (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001).

Isto supõe a percepção latente ou manifesta de um domínio comum de interesse público, a disposição dos atores e - mais do que isto - sua mobilização. Tendo como base fundamental e necessária esta multiplicidade de forças sociais existentes, a questão da **intersetorialidade** ganha novo significado ao articular-se com a idéia de território e controle social. O caminho para a intersetorialidade parece ser o enfoque territorial, conduzindo os diversos elementos para dentro de um contexto onde o controle social é possível. (CAMAROTTI e SPINK, 1999, apud SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001, 32; grifo nosso).

O território local é o espaço onde as políticas e projetos públicos podem se integrar e onde a participação da sociedade favorece o controle social sobre o desenvolvimento, constituindo-se como *locus* privilegiado da formação do cidadão. E é o capital social existente, acumulado ou em formação, que se apresenta como o diferencial, alicerce capaz de conferir legitimidade e densidade aos processos de desenvolvimento local (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001).

5.4 RESULTADOS DOS PROGRAMAS SOCIAIS: DESENVOLVIMENTO LOCAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Como resultados da atuação das empresas no campo social, discutidos no presente estudo, tem-se a Responsabilidade Social Corporativa e o Desenvolvimento Local. Nos capítulos anteriores foram apresentados os elementos destes dois conceitos. Nesta seção, é feita uma análise sintética, porém importante para evidenciar aspectos que deverão ser analisados na parte empírica do estudo. Na figura a seguir (Figura 10), tem-se uma visão geral dos temas.

Para a elaboração deste comparativo, foram tomados como base três eixos: **princípios**, **processos** e **resultados** esperados – classificação apresentada em Wood (2001), quanto à

Responsabilidade Social Corporativa. Outros elementos foram somados àqueles apresentados em Wood (2001). Com relação ao Desenvolvimento Local, a classificação foi elaborada para o presente estudo.

Responsabilidade Social Corporativa	Desenvolvimento Local
<p>Princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimidade institucional (WOOD, 2001) ▪ Responsabilidade pública (WOOD, 2001) ▪ Arbítrio dos executivos (WOOD, 2001) ▪ Princípios morais (MELO NETO e FROES, 2001) ▪ Cultura ética (MELO NETO e FROES, 2001) ▪ Atitudes éticas e moralmente corretas (ASHLEY, 2002) ▪ Preocupação com a cidadania (ASHLEY, 2002) 	<p>Princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque local (PETERSEN e ROMANO, 1999; SANTOS e SILVEIRA, 2001) ▪ Aproveitamento dos recursos endógenos (IRVING, 2003; PETERSEN e ROMANO, 1999) ▪ Preocupação com a cidadania (SANTOS e SILVEIRA, 2001) ▪ Alternância das relações de poder (FISCHER, 2002)
<p>Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepção do ambiente (WOOD, 2001) ▪ Gerenciamento dos <i>stakeholders</i> (WOOD, 2001) ▪ Administração de questões (WOOD, 2001) ▪ Moralidade das ações (WOOD, 2001) ▪ Apoio à formas de organização (ASHLEY, 2002) ▪ Estímulo ao empreendedorismo (MELO NETO e FROES, 2001) ▪ Gestão compartilhada com <i>stakeholders</i> (WOOD 2001; ASHLEY, 2002) ▪ Combate à pobreza e exclusão (MELO NETO e FROES, 2001; ASHLEY, 2002) ▪ Envolvimento nas comunidades em que se insere a organização (ASHLEY, 2002) 	<p>Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estímulo ao empreendedorismo (LUSTOSA, 2002) ▪ Apoio à formas de organização (LUSTOSA, 2002) ▪ Articulação de políticas públicas (LUSTOSA, 2002) ▪ Superação de limitações (CARESTIATO, 2000) ▪ Participação da sociedade civil (LUSTOSA, 2002; PETERSEN e ROMANO, 1999) ▪ Solidariedade (PUTNAM, 2002) ▪ Igualdade (PUTNAM, 2002) ▪ Incentivo à produção não-capitalista (SANTOS e SILVEIRA, 2001) ▪ Combate à pobreza e exclusão (FISCHER, 2002)
<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos (WOOD, 2001) ▪ Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos (WOOD, 2001) ▪ Efeitos institucionais externos (WOOD, 2001) ▪ Potencial sócio-econômico (MELO NETO e FROES, 2001) ▪ Meio ambiente e qualidade de vida (ASHLEY, 2002) ▪ Contribuição para a sustentabilidade como um todo (ASHLEY, 2002) ▪ Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade (ASHLEY, 2002) ▪ Desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos (ASHLEY, 2002) 	<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autogestão (LUSTOSA, 2002; CARESTIATO, 2000) ▪ Potencial sócio-econômico (CARESTIATO, 2000) ▪ Preservação do patrimônio ambiental (CARESTIATO, 2000) ▪ Qualidade de vida (CARESTIATO, 2000) ▪ Identidade territorial (CARESTIATO, 2000) ▪ Autonomia legitimidade e emancipação (SILVEIRA, BOCAUYUVA, ZAPATA, 2001)

Figura 10 – Análise dos programas sociais da empresa segundo a Teoria da Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Local.

Fonte: elaborado pela autora.

Como podemos perceber tanto os princípios, quanto os processos e resultados são bastante distintos nas duas abordagens. Este quadro comparativo servirá de base para a interpretação dos resultados empíricos do presente estudo.

5.5 INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS SOCIAIS: REDES DE COMPROMISSO SOCIAL E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Da mesma forma que a Responsabilidade Social Corporativa e o Desenvolvimento Local, os instrumentos para implementação de programas sociais aqui estudados– Rede de Compromisso Social e *Stakeholders* – são analisados utilizando-se os mesmos eixos de análise – princípios, processos e resultados. Os elementos podem ser visualizados de forma geral e sucinta na figura a seguir (Figura 11).

Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Redes de Compromisso Social
Princípios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimidade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Poder (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Urgência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) 	Princípios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Associação (SAINT-SIMON, apud D´AVILA NETO, 2003); ▪ Comunicação (SAINT-SIMON, apud D´AVILA NETO, 2003); ▪ Comunhão (SAINT-SIMON, apud D´AVILA NETO, 2003)
Processos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações de poder (OLIVEIRA, 2003; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Dependência (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Reciprocidade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Relevância (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) ▪ Relações morais (DONALDSON e PRESTON, 1995) 	Processos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação (IRVING, 2003) ▪ Estabilidade de relações (MONIZ e KOVACS, 2001) ▪ Mobilização (INOJOSA, 1999) ▪ Reedição (INOJOSA, 1999) ▪ Conectividade (CASTELLS, 1999) ▪ Coerência de objetivos (CASTELLS, 1999) ▪ Saber compartilhado (IRVING, 2003) ▪ Experiência coletiva (IRVING, 2003)
Resultados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhamento de ações (OLIVEIRA, 2003) ▪ Imagem compartilhada (OLIVEIRA, 2003) ▪ Relações competitivas/cooperativas (OLIVEIRA, 2003) ▪ Criação e manutenção de relações morais (DONALDSON e PRESTON, 1995) 	Resultados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Pertença (MONIZ e KOVACS, 2001) ▪ Boa comunicação (D´AVILA NETO, 2003) ▪ Reconhecimento (BOURDIEU, 2003; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998)

Figura 11 – Análise dos programas sociais da empresa segundo a Teoria dos Stakeholders e as Redes de Compromisso Social.

Fonte: elaborado pela autora.

Alguns dos principais elementos que nortearão a coleta de dados para avaliar os programas sociais das empresas serão abordados nas seções seguintes.

5.6 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO NO CAMPO SOCIAL

O objetivo principal deste estudo, conforme já detalhado, consiste em verificar em que medida as ações sociais das empresas privadas da região da Serra Gaúcha estão contribuindo para o alargamento do capital social das comunidades atingidas. Para isso, faremos, inicialmente, uma revisão de alguns autores sobre diferentes aspectos da metodologia de avaliação de programas comprometidos com o desenvolvimento local, a fim de evidenciar como foi o processo de entendimento da teoria para construção dos instrumentos de coleta de dados.

Para Lustosa (2002, p.182), um programa que vise o desenvolvimento local deve conter os seguintes passos:

- a) um estudo sobre o objeto da intervenção, através de levantamentos e estudos prévios que servem para orientar desde o processo de seleção das áreas que serão beneficiadas, como para oferecer aos **agentes capacitadores** informações mínimas, para que não cheguem a campo desconhecendo o universo e a realidade com a qual irão trabalhar;
- b) a mobilização das comunidades, enfatizando, inicialmente, as ações voltadas para desenvolver a comunidade em torno da proposta de capacitação para o desenvolvimento local sustentável;
- c) a estruturação de uma instância interlocutora que organize os representantes dos legítimos interesses da comunidade, que estes possam conduzir o processo de discussão e gestão do desenvolvimento local;
- d) a capacitação dos membros da instância interlocutora para o planejamento do desenvolvimento local, apresentando-lhes técnicas simplificadas de diagnóstico, de seleção de alternativas e de eleição de prioridades;
- e) a capacitação para a gestão do processo, que está associada à própria sustentabilidade do modelo de gestão de desenvolvimento local, cuja formatação é induzida pelos projetos e programas.

Lustosa (2002) defende que a avaliação deve ser feita acompanhando “passo a passo” os programas de indução do desenvolvimento local: verificar se o processo está de fato ocorrendo; se as instituições executoras estão cumprindo todas as etapas e a carga horária; se o material didático é adequado; se os profissionais se enquadram no perfil adequado. De acordo com esta proposta, é preciso avaliar não somente o impacto dos programas, mas a

qualidade formal dos processos de qualificação e os desdobramentos imediatos destes processos:

Na verdade, se observarmos as críticas apresentadas, chegaremos à conclusão que as três perspectivas são parte de um mesmo processo: ações bem executadas (qualidade formal), geram resultados imediatos (objetivos intermediários), que contribuem para o desenvolvimento local em bases sustentáveis (impacto) (LUSTOSA, 2002, p.182).

Para Putnam (2002), os indicadores de capital social devem ser abrangentes, internamente coerentes, confiáveis, capazes de responder aos objetivos e acessíveis. Os indicadores quantitativos de capital social propostos por Lustosa (2002).

- a) o grau de *comprometimento* dos interlocutores do programa de indução, medido pela frequência desses participantes durante o processo de capacitação;
- b) a *sustentabilidade* da dinâmica de organização e participação dos interlocutores, após o término da capacitação, tem como referência o número de reuniões que os membros realizam a cada ano depois que a instituição capacitadora já encerrou sua intervenção;
- c) o número de *filiados* ativos a organizações representativas da comunidade, após a implantação do programa.

Para Lustosa (2002), é preciso analisar a relação entre a intervenção e o comportamento das variáveis envolvidas, em três categorias de indicadores: indicadores imediatos, mediatos e condicionados. Os indicadores imediatos são associados ao processo e apontam comportamentos imediatamente comprováveis, como, por exemplo, a taxa de frequência na capacitação em processos de indução de desenvolvimento.⁵⁸

Os indicadores mediatos representam desdobramentos do processo de indução sobre a realidade observada, cuja correlação com o processo de indução pode ser facilmente demonstrada.⁵⁹ Já os indicadores condicionados são aqueles que embora estejam associados ao processo de indução, têm seu comportamento condicionado por outras variáveis e por outros resultados que não apenas aqueles associados ao processo de indução (LUSTOSA, 2002).⁶⁰

⁵⁸ Segundo Lustosa (2002), a taxa de frequência na capacitação em processos de indução de desenvolvimento deve ficar acima de 75% para ser considerada adequada.

⁵⁹ Para Lustosa (2002), as reuniões ordinárias realizadas pela instância interlocutora são um exemplo de indicador de capital social. Segundo o autor, pode-se considerar 12 reuniões no ano como parâmetro de referência.

⁶⁰ O aumento do número de filiados a associações, sindicatos, cooperativas e outras organizações sociais é um exemplo de indicador condicionado para capital social, segundo Lustosa (2002).

Sobre a metodologia de avaliação dos programas de desenvolvimento local, Lustosa (2002) conclui que: (i) a metodologia deverá compreender indicadores quantitativos e qualitativos; (ii) o grande desafio são mecanismos para avaliar o “impacto” da indução sobre o empreendedorismo, o capital social e a gestão das políticas públicas; (iii) deve incorporar as múltiplas visões e opiniões dos diferentes atores e interesses envolvidos; (iv) deve permitir a verificação da capacidade do processo de se sustentar a longo de determinado período.

Como exposto na revisão teórica, a avaliação do grau de civismo de uma comunidade é feita analisando a presença em maior ou menor intensidade de elementos que promovem o capital social (PUTNAM, 2002). Um quadro síntese com os elementos do capital social segundo suas dimensões (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) e construído com base em diferentes autores é apresentado na figura a seguir (Figura 12).

Capital Social
<p>Dimensão estrutural:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridade nas relações (OLIVEIRA, 2003) ▪ Associações horizontais (IRVING, MATTOS e MELO, 2003; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Igualdade política (PUTNAM, 2002) ▪ Duração e estabilidade das relações sociais (MISZTAL, 1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Interação (redes com elos fortes, multidimensionais e recíprocos) (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Relações horizontais de reciprocidade e cooperação (PUTNAM, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998)
<p>Dimensão cognitiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Códigos de linguagem únicos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Produtividade da comunidade (IRVING, MATTOS e MELO, 2003)
<p>Dimensão relacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solidariedade social (PUTNAM, 2002) ▪ Confiança (PUTNAM, 2002) ▪ Tolerância (PUTNAM, 2002; ONYX e BULLEN, 2000; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Identidade (PUTNAM 2002; INOJOSA, 1999) ▪ Fortes redes de relacionamento pessoal (JACOBS, 1965 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ▪ Participação cívica (PUTNAM, 2002) ▪ Normas sociais (PUTNAM, 2002) ▪ Ações coletivas (SCHERER-WARREN, 2002)

Figura 12 – Análise dos programas sociais da empresa segundo o Capital Social.
Fonte: elaborado pela autora.

Para analisar os programas sociais das empresas e auxiliar na construção dos instrumentos de coleta de dados, serão abordados dois eixos principais: os fatores do capital

social segundo o entendimento da empresa e os fatores do capital social segundo o entendimento da comunidade.

5.6.1 Aspectos do Capital Social a serem analisados nas Empresas

Aqui devemos nos perguntar: O que é importante como resultado de um programa social empreendido por uma empresa privada? Quais fatores indicam contribuição para a promoção do capital social?

Um dos aspectos a serem analisados diz respeito à estrutura das relações. Nas palavras de Putnam (2002, p.185): “se os sistemas de participação cívica ajudam os participantes a solucionar os dilemas da ação coletiva, então enquanto mais horizontalizada for a estrutura de uma organização, mais ela favorecerá o desempenho institucional na comunidade em geral”. Neste sentido é importante avaliar a presença de associações horizontais e relações horizontais de reciprocidade e cooperação – elementos da dimensão estrutural do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A natureza das relações e dos vínculos sociais é outro ponto – que juntamente com elementos como solidariedade social, coesão, confiança, tolerância, identidade social e ação coletiva – fazem parte da dimensão relacional do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Já o grau de participação na elaboração, implementação e/ou avaliação de projetos de cunho social pode ser analisado segundo a escada da participação cidadã, como vemos na figura a seguir (ARNSTEIN, 1969 apud BROSE, 2001, p. 12):

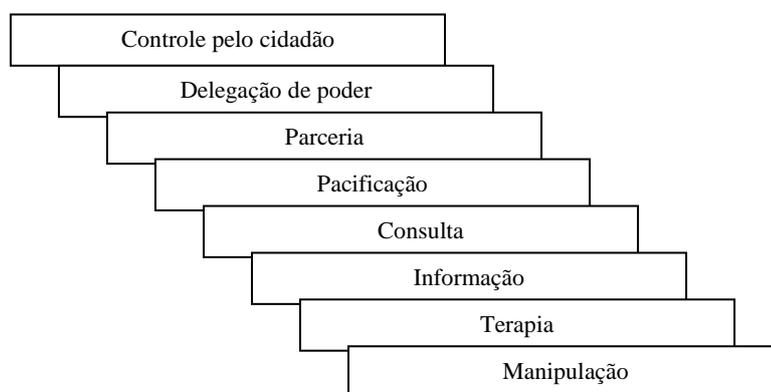


Figura 13 - Os oito degraus da participação cidadã.
Fonte: Arnstein (1969, p.217 apud BROSE, 2001, p.12).

Segundo Cohen e Franco (2004), a participação assume um papel importante nos projetos sociais, criando condições para a geração de respostas endógenas. Os autores apontam um estudo realizado, em 1975, que analisou 36 projetos de desenvolvimento rural integrado realizados na África e 35 realizados na América Latina, com o objetivo de identificar elementos significativos para o êxito ou o fracasso:

concluiu-se que algumas variáveis que habitualmente são consideradas importantes para o êxito de um projeto de desenvolvimento rural integrado, como o analfabetismo ou alfabetismo da população-objetivo, a distância a um caminho permanente, a qualidade do meio físico para a agricultura, o número de sítios por extensionista, a experiência anterior dos camponeses com esse tipo de projetos, a porcentagem do aumento de renda por família gerado pelo programa isoladamente considerado, etc., eram na realidade, na maioria dos casos, irrelevantes para tal êxito. Por outro lado, foi comprovado que eram decisivamente importantes para o projeto as seguintes variáveis: que **a população-objetivo participasse** tanto da formulação e geração do projeto como da implementação do mesmo, em uma situação tal que nem os organizadores do projeto nem a população-objetivo tivessem toda a capacidade de decisão (...) (TOBAL, 1982 apud COHEN e FRANCO, 2004, p.114; grifo nosso).⁶¹

O foco dos programas sociais no combate à desigualdade também é um fator importante a ser analisado. A redução das desigualdades cria condições mais favoráveis para o fortalecimento e desenvolvimento de capital social, em todos os seus aspectos – como, valores compartilhados, grau de associativismo, capacidade de promover acordos, parcerias e de construção de redes, normas sociais, confiança e instituições. A equidade fornece aspectos como confiança e propicia condições favoráveis para a participação mais intensa da sociedade civil (KLIKSBERG, 2001; RATTNER, 2002).

O fortalecimento do capital social contribuirá por múltiplos caminhos para a melhoria da equidade. Entre outros aspectos revalorizará a cultura popular, democratizará o acesso à cultura, contribuirá para a elevação da auto-estima dos setores desfavorecidos, incrementará sua participação, promoverá e estimulará mecanismos de cooperação, criará vínculos de solidariedade atuantes no interior da sociedade (KLIKSBERG, 2001, p. 95).

Sucintamente, os elementos destacados nesta seção são apontados pela literatura como sendo significativos no desenvolvimento do capital social e foram contemplados na elaboração do instrumento de coleta de dados aplicado aos responsáveis pelo programas sociais nas empresas.

⁶¹ TOBAL, C. **Guía para la formulación y evaluación nacional de proyectos de desarrollo rural integrado**. Washington D.C., OEA, 1982.

Como veremos no capítulo seguinte sobre o método de trabalho, a elaboração do instrumento aplicado nas empresas tomou como base – além dos elementos aqui destacados - um estudo sobre capital social, participação política e desenvolvimento local realizado sobre a experiência de desenvolvimento local do município de Pintadas, Bahia (MILANI, 2004).

5.6.2 Aspectos do Capital Social a serem analisados nas Comunidades Atingidas

Onyx e Bullen (2000), em seu estudo sobre capital social em comunidades australianas, não encontraram diferenças significativas entre os níveis de capital social e as condições demográficas das cinco comunidades que fizeram parte do seu estudo (ver seção 4.6 Como Medir Capital Social nas Comunidades). Nem mesmo diferenças salariais ou de qualificações mostraram-se relacionadas ao capital social. É certo que pessoas com melhores níveis de educação e melhores salários têm mais condições de desenvolverem habilidades políticas; contudo, pessoas sem estes recursos também conseguem desenvolver alto grau de habilidade política através, por exemplo, da participação em associações voluntárias ou igrejas.

Isso mostra que o capital social é uma forma de poder igualmente acessível a qualquer pessoa. Este caráter democrático do capital social faz com que ele seja um elemento fundamental na avaliação das ações sociais praticadas pelas empresas.

Como vemos em Putnam (2002), os sistemas de participação cívica são parte importante do estoque de capital social de uma comunidade. Para estimular a análise da participação e da ação local, Petersen e Romano (1999 apud IRVING, 2003, p. 174-75) sugerem algumas questões centrais de análise:

- a) Como vem sendo estimuladas a participação e a mobilização social no enfrentamento dos problemas associados à realidade local?
- b) Como estes problemas têm sido identificados e qualificados de forma participativa?
- c) Como os diferentes segmentos sociais vêm sendo considerados em programas dirigidos ao desenvolvimento local?
- d) Como têm sido abordados os diferentes temas de desenvolvimento, a partir da vocação da comunidade?

- e) Como têm sido compatibilizados os ritmos dos programas às dinâmicas locais?
- f) Qual a eficácia das metodologias adotadas?
- g) Quais os resultados efetivos obtidos no processo?

Analisando a questão da estrutura das redes, é preciso destacar que a rede de compromisso social é uma configuração que facilita o desenvolvimento da comunidade cívica; em outras palavras, ao analisarmos determinada comunidade, precisamos verificar a ocorrência dos elementos de mobilização – liberdade, paixão, necessidade pública e comunicação. Além disso, num projeto social visando desenvolvimento local é preciso encontrar e mobilizar reeditores para tecer a rede de compromisso social (INOJOSA, 1999).

Contudo, boa mobilização de prontidão pode não resistir se não for articulado rapidamente um projeto de ação que mantenha os parceiros em contato e envolva-os numa produção comum (INOJOSA, 1999). Assim, a variável tempo para articulação passa tem um papel importante na continuidade das ações:

Uma rede de compromisso social pode atualizar sua idéia-força e alcançar uma transformação real na sociedade. Outra pode desfazer-se prematuramente como um tecido que perdeu a sua goma. Mas é provável que a consciência sobre participação e cidadania adquirida nesse processo venha a ser resgatada e utilizada pelos sujeitos dessas experiências em outros espaços da vida social. (INOJOSA, 1999, p. 140).

Além disso, Inojosa (1999) chama atenção para o cuidado necessário com a linguagem utilizada nos materiais de comunicação, como folhetos, cartilhas e textos. Para a autora, a maioria dos materiais é muito tradicional e tende a ficar numa linguagem quase que restrita aos profissionais.

Este apanhado, destaca, resumidamente, os elementos contemplados na elaboração do instrumento de coleta de dados aplicado aos beneficiados com as ações sociais das empresas em estudo. Da mesma forma que no caso do instrumento aplicado às empresas, o instrumento aplicado nas comunidades também tomou como base o estudo de Milani (2004), conforme veremos na seqüência.

5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Ao destacar elementos a serem investigados empiricamente, este capítulo serve como uma ponte ligando o referencial teórico ao método de trabalho. Dessa forma, foram retomados

aspectos relativos à avaliação dos programas sociais e à promoção do capital social, como uma das dimensões necessárias ao desenvolvimento local.

O foco deste estudo é analisar a geração de capital social por parte dos programas sociais da empresa explorando a relação desta com a comunidade. É claro que, considerando a lógica de redes, existem outros elos que poderiam ser estudados, como a relação comunidade-poder público, comunidade-organizações não-governamentais, empresa-poder público, entre outros. Mesmo assim, alguns indicadores tangenciarão outras conexões da rede, além da empresa-comunidade, que é o foco deste estudo. A complexidade das redes, o imbricamento das conexões e a dificuldade de mensuração do construto capital social são motivos que levam a delimitar o trabalho neste sentido.

6 MÉTODO DE TRABALHO

O desenvolvimento de uma instituição humana não pode ser avaliado em um curto espaço de tempo. Os ritmos das mudanças nas instituições são lentos. Sendo assim, um estudo como este que pretende avaliar a promoção de capital social e o grau de civismo de comunidades envolvidas em projetos sociais empreendidos por empresas privadas, representa um desafio do ponto de vista metodológico. Como “medir” o capital social? E mais, como relacioná-lo às ações sociais das empresas?

Inicialmente, neste capítulo é apresentado o modelo de análise, o qual relaciona os objetivos propostos e as variáveis que permitirão levantar as informações em resposta aos objetivos. Em seguida são comentados aspectos relativos ao método de trabalho deste estudo.

O método de trabalho para este estudo é o de estudo de casos, complementado pela análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A definição de estudo de caso, para Yin (1994, p. 13) é de “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando a fronteira entre fenômeno e contexto não é aparentemente clara”, o que se mostra adequada para o estudo de empresas e suas relações com os “*stakeholders*” (especialmente, a comunidade local), onde empresa e contexto se fundem. As dimensões de análise serão construídas a partir dos dois grandes eixos do referencial teórico – a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade, discutidas anteriormente.

6.1 MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA

Para uma melhor visualização, foi construído um modelo analítico da pesquisa, o qual apresenta os passos para se atingir o objetivo geral da mesma - bastando seguir a ordem de baixo para cima. Esta forma de planificação dos passos é bastante sintética, pois, para cada um dos objetivos específicos, existem dimensões de análise e suas variáveis.

O modelo de análise do presente estudo é apresentado a seguir (Figura 14).

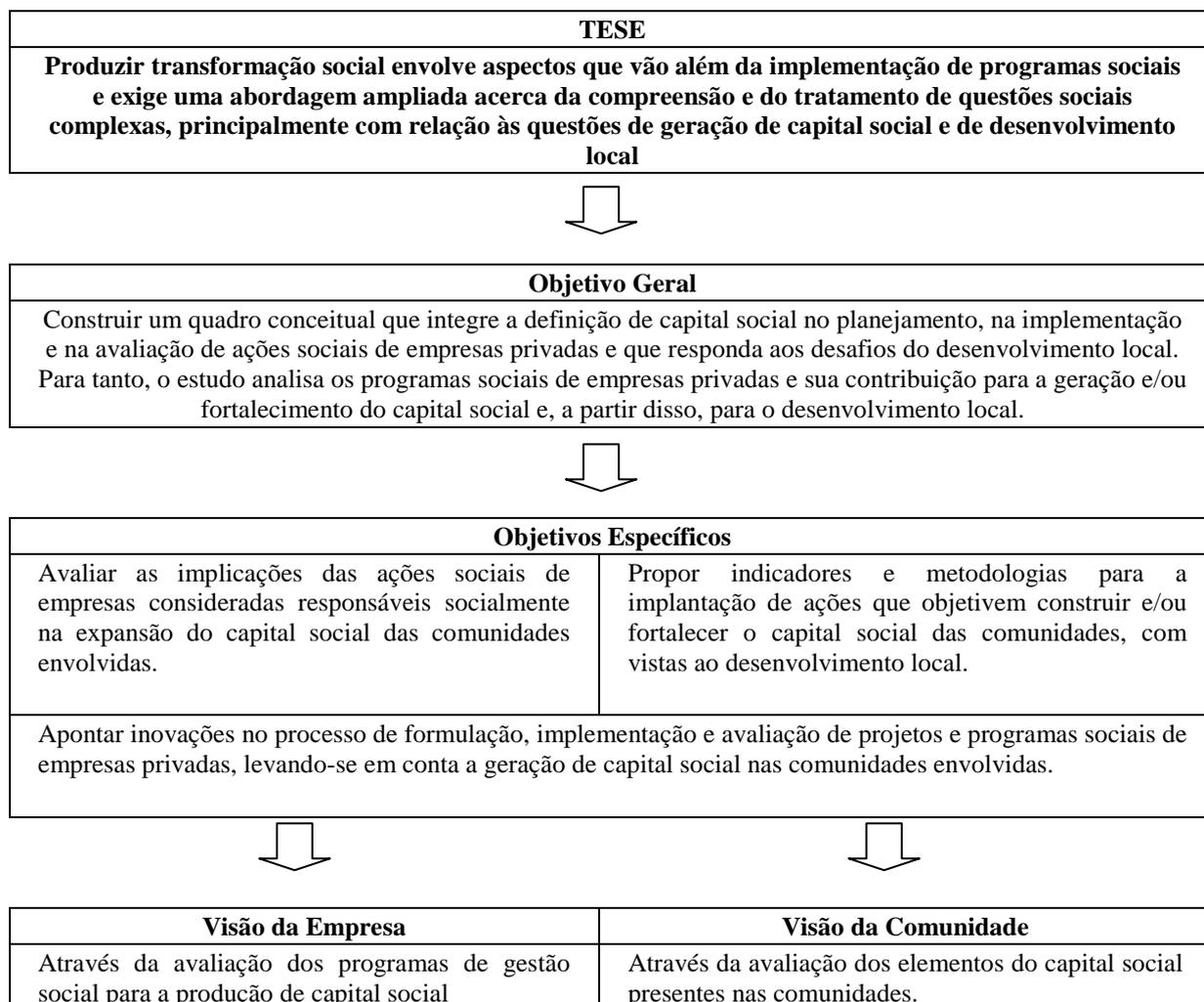


Figura 14 – Modelo de Análise deste Estudo.

Fonte: elaborado pela autora.

A elaboração dos instrumentos de coleta de dados para este estudo parte da construção do referencial teórico apresentado na revisão da literatura, utilizando-se das variáveis previstas nas obras dos diferentes autores (ver Figura 10; Figura 11; Figura 12).

6.2 MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O método de trabalho, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. O método é o “caminho para se chegar a

determinado fim” e tem a função de garantir objetividade e precisão ao estudo (GIL, 1995, p.27).

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 ao final da análise dos resultados, a construção de um novo quadro de referência teórico-prático sobre a atuação das empresas privadas no campo da gestão social.

A descrição de critérios para julgar a qualidade de uma pesquisa são encontrados na obra de Yin (1994). O autor apresenta quatro testes comumente usados em pesquisas sociais e que segundo ele podem ser transportados para qualquer pesquisa em estudos de casos. São eles:

- a) Validade construtiva - para garantir validade construtiva, o pesquisador deve definir quais os tipos de mudança que serão estudados, observando as questões de pesquisa. Além disso, deve selecionar formas de mensurar estas mudanças que realmente representem as mesmas, isto é, justificar a utilização de determinada variável como medição. O autor indica três táticas que podem ser usadas para aumentar a validade construtiva do estudo: múltiplas fontes de evidência; cadeia de evidência; e revisão do rascunho do relatório por pessoas chaves.
- b) Validade interna - só é aplicável a pesquisas causais ou explanatórias, nas quais o pesquisador procura por uma relação de causa-efeito. Deve-se observar se não existem fatores desconsiderados (causas) que também contribuam para o efeito em estudo.
- c) Validade externa - estabelece o domínio no qual os resultados podem ser generalizáveis. O autor explica que a generalização no estudo de caso é diferente da generalização estatística. Trata-se de uma generalização analítica, onde o propósito não é generalizar para uma população ou universo, mas sim expandir e generalizar teorias.
- d) Confiabilidade - a repetição de procedimentos da pesquisa (como por exemplo, o de coleta de dados) deve alcançar os mesmos resultados. O objetivo da confiabilidade é

garantir que outro pesquisador, que venha realizar **o mesmo estudo sob as mesmas condições e procedimentos**, alcance os mesmos resultados e conclusões.

Para o presente estudo, são investigados os casos mais expressivos de ações sociais de empresas instaladas na região da Serra Gaúcha. O critério de seleção das empresas foi seu reconhecimento perante a sociedade, através de alguma premiação ou certificado. A partir disso, para cada empresa, foi escolhido um programa de atuação junto à comunidade; contemplando, no total, a análise de sete programas sociais de empresas diferentes. Dentre estas empresas foram escolhidos dois casos, nos quais a investigação será mais aprofundada, contemplando uma análise mais apurada junto às comunidades beneficiadas.

Ainda segundo Yin (1994), existem quatro estratégias possíveis de condução de estudos de casos. Estas estratégias diferem quanto à quantidade de casos a serem investigados (único ou múltiplos) e quanto à unidade de análise dos mesmos.

	Caso Simples	Casos Múltiplos
Holístico (única unidade de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Embutido (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 15 – Tipos básicos de desenho para estudos de caso.
Fonte: Adaptado de Yin (1994, p. 39).

Considerando estas quatro estratégias, pode-se dizer que o desenho de pesquisa utilizado no presente estudo é do tipo 3, no qual se trabalha com múltiplos estudos de caso e com uma única unidade de análise: os programas sociais de empresas privadas.

Sendo a proposta deste estudo construir um novo quadro de referência para a atuação social de empresas privadas, a partir de uma proposta de integração de conceitos, é preciso destacar – do ponto de vista metodológico – como isso será feito. Eisenhardt (1989) apresenta uma alternativa de processo de construção de teoria, para pesquisas que utilizam o método do estudo de caso. O processo de construção de teoria proposto pela autora é importante principalmente para estudos em temas e áreas emergentes – o que é perfeitamente plausível no caso da gestão social. Assim, são apresentados na tabela a seguir, os passos metodológicos deste estudo, construídos a partir de Eisenhardt (1989) e Yin (1994).

Tabela 2 - Processo de Construção de Teorias a partir da Pesquisa de Estudos de Casos

Passo	Atividade	Motivo	Forma utilizada neste estudo
Início	Definição da questão de pesquisa Possibilidade de definição de conceitos <i>a priori</i> Ausência de teoria e hipóteses	Focaliza os esforços Fornece melhor fundamento dos conceitos Retém a flexibilidade teórica	A partir da revisão de literatura Utilização de dois enfoques: Visão da Empresa e Visão da Comunidade A hipótese é de que a efetiva contribuição das ações sociais de empresas privadas passa pelo fomento do capital social
Seleção de casos	População especificada Amostragem teórica, não aleatória	Limita a variação exógena e aumenta a validade externa Focaliza os esforços em casos teoricamente úteis, por exemplo, aqueles que repetem ou estendem a teoria cobrindo categorias conceituais	Escolha das empresas dentro de uma mesma região, observando o contexto cultural e sócio-econômico desta Seleção de empresas reconhecidas como socialmente responsáveis, através de suas premiações
Construção de instrumentos	Múltiplos métodos de coleta de dados Dados qualitativos e quantitativos combinados Múltiplos investigadores	Fortalece a fundamentação da teoria pela triangulação das evidências Visão sinérgica das evidências Incentiva perspectivas divergentes e fortalece a fundamentação	Entrevistas semi-estruturadas com representantes das empresas e das comunidades beneficiadas Predominância de informações qualitativas, com algumas quantitativas relativas aos resultados das ações O pesquisador, o orientador e o grupo de pesquisa da universidade
Trabalho de campo	Superposição da análise e coleta de dados, incluindo anotações Métodos de coleta de dados flexíveis e adaptados às oportunidades	Dá velocidade à análise e revela ajustes úteis ao processo de coleta de dados Permite aos pesquisadores beneficiarem-se de temas emergentes e características únicas dos casos	Intervalos entre entrevistas para análise de dados Ajustes no roteiro de entrevistas
Análise dos dados	Análise dentro dos casos Busca de padrões entre os casos usando técnicas divergentes	Permite o ganho de familiaridade com os dados e geração de teoria Força os pesquisadores a olhar além das impressões iniciais e ver as evidências através de diversas lentes	Transcrição das entrevistas pelo próprio pesquisador e observações feitas durante as visitas Comparação dos programas sociais segundo a capacidade dos mesmos em fomentar as dimensões do capital social
Formulação de hipóteses	Tabulação iterativa das evidências para cada conceito Replicação, não amostragem; lógica entre os casos Busca de evidências relacionadas ao “por quê” subjacente às relações	Torna mais incisiva a definição, validade e mensurabilidade dos conceitos Confirma, estende e torna mais incisiva a teoria Fortalece a validade interna	Construção de um quadro referencial para a atuação de empresas privadas no campo social, integrando a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade
Religação com a literatura	Comparação com a literatura discrepante Comparação com a literatura semelhante	Constrói validade interna, eleva o nível teórico e torna mais incisiva a definição dos conceitos Incrementa a possibilidade de generalização, melhora a definição dos conceitos e eleva o nível teórico	Levantamento de aspectos divergentes ou pouco destacados na literatura Estabelecimento de paralelos com os conceitos da literatura, abrangendo a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade
Conclusão	Saturação teórica, quando possível	Término do processo, quando o progresso marginal torna-se pequeno	Elaboração de considerações finais, com destaque às oportunidades de investigação futuras

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989, p. 533). A última coluna foi acrescentada para explicitar como estes passos metodológicos foram realizados no presente estudo.

As etapas acima constituem os elementos norteadores do estudo. Nas seções a seguir, serão detalhados os aspectos referentes a cada etapa.

6.3 FONTES DE EVIDÊNCIAS

No presente estudo, serão utilizadas as seguintes fontes de evidência descritas a seguir: análise documental, entrevistas, observação direta. Cada uma destas fontes 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, serão utilizados: memorandos, cartas, documentos administrativos, relatórios, jornais, revistas, entre outros além, é claro do balanço social e outros relatórios afins, quando disponíveis. Estes documentos podem fornecer detalhes importantes para corroborar informações de outras fontes (YIN, 1994).

No presente estudo, serão utilizadas **entrevistas em profundidade** do tipo semi-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas são apropriadas quando (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1991 apud ROESCH, 1999, p. 159):⁶²

- 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;
- d) O assunto for confidencial.

Em entrevistas semi-estruturadas são utilizadas perguntas abertas, que permitem ao pesquisador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Assim, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como ocorre nos métodos totalmente quantitativos.

Quanto ao público-alvo, foram feitas entrevistas com pelo menos uma pessoa responsável pelos programas/ações sociais de cada uma das empresas que serão pesquisadas e com pessoas das comunidades atingidas pelas ações, nos dois casos estudados em

profundidade. As entrevistas realizadas foram registradas em gravador para servirem de objeto na análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

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 - realizadas durante a coleta de outras fontes de dados.

Para minimizar possíveis vieses será usado um processo de avaliação de informações, chamado de triangulação. A triangulação pode ser de 4 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, serão utilizados os princípios da triangulação dos dados e da triangulação da teoria, considerando que a tese propõe a análise segundo a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade.

A utilização das fontes de dados acima permite que o pesquisador alcance, ao mesmo tempo, uma visão objetiva dos fatos e uma interpretação subjetiva dos participantes (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

6.4 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS

A avaliação *ex-post* de projetos em curso ou já realizados 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 consequência 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).

Partindo do entendimento que a avaliação é um processo e que por esta razão deve ser vista como uma dimensão do projeto em questão, Cohen e Franco (2004, p. 77) definem avaliação como “uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficiência na alocação de recursos para a consecução dos mesmos”.

Neste ponto cabe destacar a diferença entre avaliação e monitoramento. Enquanto o monitoramento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante a execução do projeto, a avaliação pode ser realizada antes ou durante a implementação ou mesmo ao final do projeto. Qualquer que seja a fase do projeto na qual a avaliação é feita, esta se preocupa com o modo, em que medida e por que tais pessoas foram beneficiadas (COHEN e FRANCO, 2004).

Da mesma forma, Ehkers e Calil (2004, p. 103) definem monitoramento, como:

o acompanhamento sistemático das atividades ou ações executadas; dos produtos, resultados e impactos gerados; do processo de sua execução; do contexto em que ele se realizou; ou de qualquer outra dimensão que se queira acompanhar. Uma característica básica da prática de monitoramento é que ela se refere a um processo em andamento: somente se monitora algo que está acontecendo.

A avaliação, para Ehkers e Calil (2004, p. 104), é “a análise dos produtos gerados, dos resultados alcançados ou dos impactos de um projeto ou programa”. Para os autores, a avaliação vai além de questionar ‘o que’ aconteceu, como ocorre no monitoramento; ela visa

responder como e por que isso aconteceu e de que forma os resultados provocaram as mudanças desejadas.

Em função do momento em que se realiza, a avaliação pode ser *ex-ante* ou *ex-post*. A avaliação *ex-ante* é aquela que tem a finalidade de proporcionar critérios, para a decisão se um projeto deve ou não ser implementado. Já a avaliação *ex-post* ocorre quando projeto está em andamento ou concluído, tendo como base os resultados efetivamente atingidos (COHEN e FRANCO, 2004).

Outra classificação quanto ao tipo de avaliação leva em conta o processo e o impacto dos projetos. Para Cohen e Franco (2004), a avaliação de processos determina em que medida os componentes de um projeto estão contribuindo para os fins perseguidos; é realizada durante a implementação e sua função central é medir a eficiência de operação do projeto. A avaliação de impacto procura determinar em que medida o projeto alcança seus objetivos e quais os efeitos secundários gerados (previstos e não-previstos). “A avaliação de processos olha para frente (para as correções ou adequações); a avaliação de impacto olha para trás (se o projeto funcionou ou não), descobrindo as causas” (CONTRERAS, 1981 apud COHEN e FRANCO, 2004, p. 109).

6.5 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Segundo Cohen e Franco (2004) a metodologia de avaliação de projetos deve contemplar a definição dos seguintes elementos: universo de estudo, unidades de análises, hipóteses, modelo de amostra, plano de análise, contexto e forma de recolher a informação, instrumentos de coleta de dados, formas e passos de processamento e as técnicas a serem utilizadas.

6.5.1 Universo do Projeto

A população ou universo do projeto é o “conjunto de pessoas, famílias ou organizações que tenham em comum o atributo de serem receptores dos serviços ou bens” (COHEN e FRANCO, 2004, p.137).

No presente estudo, a população ou universo de projeto são as empresas privadas da região da Serra Gaúcha, reconhecidas como socialmente responsáveis. O COREDE (Conselho

Regional de Desenvolvimento) da região da Serra Gaúcha é formado por 34 municípios e possui cerca de 30 mil empresas privadas. Somente a cidade de Caxias do Sul possui metade dos habitantes do COREDE Serra (BERLOLAZZI, 2004).

6.5.2 Unidade de Análise

As unidades de análise constituem o objeto de avaliação e a primeira seleção decisiva que é preciso fazer para sua realização (COHEN e FRANCO, 2004, p.137).

As unidades de análise para este estudo são os programas e/ou projetos sociais das empresas privadas da região. Como consequência dos objetivos de pesquisa, são avaliados os programas sociais das empresas e seus efeitos nas comunidades beneficiadas.

6.5.3 Hipóteses

Uma hipótese é “uma afirmação conjectural sobre a relação existente entre duas ou mais variáveis” (SELLTIZ et al., 1985 apud COHEN e FRANCO, 2004, p. 138). Para tanto, devem-se transformar os conceitos em variáveis mensuráveis, relacionar variáveis e especificar a forma de conexão postulada.

A hipótese norteadora desta tese, conforme já explicitado, parte do seguinte: para que os investimentos sociais das empresas privadas consideradas responsáveis socialmente contribuam para o desenvolvimento local faz-se necessário que suas ações incorporem os princípios da comunidade cívica e, assim, contribuam para o alargamento do capital social da comunidade com a qual interagem.

6.5.4 Modelo Amostral

Qualquer subconjunto da população universo constitui uma amostra. A amostra deve permitir: (i) pôr à prova hipóteses substantivas. No caso de projetos sociais, isso significa tratar as relações entre as variáveis que permitam determinar a eficiência operacional ou o impacto; (ii) tornar possível que os resultados obtidos através da amostra seja extrapoláveis ao

universo. Para cumprir estas condições é preciso que a amostra seja heterogênea e ao mesmo tempo representativa da população em estudo (COHEN e FRANCO, 2004).

Para este estudo, foi realizado um levantamento das empresas da Região da Serra Gaúcha que possuem programas/projetos sociais premiados, portanto, legitimados pela sociedade. Para isso, foram utilizados materiais de comunicação de massa, como revistas, jornais e outros. Ao final, foram escolhidas para análise as empresas privadas contempladas com a premiação de responsabilidade social da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul – que se constitui um instrumento criterioso de legitimação das práticas de responsabilidade social no Estado.

6.5.5 Plano de Análise

O plano de análise busca sintetizar a informação em indicadores; escolher os métodos e técnicas que permitam trabalhar estas informações para alcançar os resultados esperados e observar a natureza dos indicadores e as escalas aplicáveis aos mesmos (de razão, intervalar, ordinal ou nominal) e em função destas, selecionar as ferramentas de análise a serem utilizadas (COHEN e FRANCO, 2004).

Por se tratar de um estudo de caráter explanatório, é preciso adotar um método de coleta de dados que além de servir de prova, também tenha a função de enriquecer e aumentar a propensão à descoberta. Neste sentido, a análise de conteúdo é indicada, já que se trata de uma ferramenta de investigação cuja finalidade é a interpretação dos conteúdos comunicados, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa destes conteúdos. A análise de conteúdo permite a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, como podemos observar na definição de Bardin (1977, p. 42):

Designa-se sobre o termo análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

6.5.6 Contexto e Formas de Recolher a Informação

Todo o projeto social deve ser analisado em seu contexto sócio-cultural, sendo necessário analisar os fatores físicos e sócio-econômicos que o influenciaram. O contexto

afeta o projeto e pode chegar a determinar seu êxito ou fracasso. Diante disso, os aspectos relevantes do **contexto** devem ser considerados nas unidades de análise e no modelo de avaliação definido (COHEN e FRANCO, 2004).

Para Cohen e Franco (2004) existem dois contextos fundamentais: o contexto macro e o contexto micro. O primeiro inclui fatores como sistema político, as atitudes frente ao projeto, a importância concedida aos serviços prestados, as funções atribuídas àqueles que podem impedir ou contribuir para o uso do serviço e a influência de diferentes grupos de pessoas (BOND, 1985 apud COHEN e FRANCO, 2004). O contexto micro é o ambiente no qual a avaliação é produzida.

Por esta razão, faz-se necessário investigar o contexto sócio-econômico da região em estudo, para que se possam tecer considerações sobre os projetos e suas contribuições para a modificação da realidade existente. Esta análise encontra-se no capítulo a seguir (7.1 Contexto Econômico, Social e Cultural da Região).

Quanto às formas de colher informações, para Galtung (1966 apud COHEN e FRANCO, 2004),⁶³ os resultados de uma coleta de dados podem ser classificados como atos; e os estados dos objetos analisados podem ser captados através de atos verbais e não verbais. Podemos observar as principais formas de coleta de dados, segundo Galtung (1966 apud COHEN e FRANCO, 2004) na Figura 16, a seguir.

Contextos	Resultados da Indagação		
	<i>Atos verbais</i>	<i>Atos orais</i>	<i>Atos escritos</i>
<i>Informais</i>	Observação participante	Utilização de informantes-chaves	Artigos
<i>Formais não estruturados</i>	Observação sistemática	Entrevistas com perguntas abertas	Questionários com perguntas abertas
<i>Formais estruturados</i>	Técnicas experimentais	Entrevistas com perguntas pré-codificadas	Questionários estruturados

Figura 16 - Principais formas de coleta de dados.

Fonte: Galtung (1966 apud COHEN e FRANCO, 2004).

Existe uma interconexão entre a unidade de análise da avaliação (dimensões conceituais proporcionadas pela teoria) e o dado (observação registrada do valor que uma unidade de análise alcança em dada dimensão). Dessa forma, a indagação é sistemática quando todas as unidades de análise são submetidas ao mesmo tratamento, isto é quando todas são submetidas ao mesmo estímulo. Os resultados da indagação são sistemáticos quando as

⁶³ GALTUNG, J. *Teoría y Métodos de la Investigación Social*. EUDEBA: Buenos Aires, 1966.

categorias de respostas são mantidas constantes e, os dados passam a ser os valores que as variáveis assumem em cada unidade de análise (COHEN e FRANCO, 2004).

6.5.7 Os Instrumentos de Coleta de Informação

A avaliação de um projeto inicia com a descrição do mesmo e com a apresentação da(s) hipótese(s) central(is) que irão permitir a verificação da eficiência, do impacto e dos efeitos produzidos. Para verificar estas hipóteses são usados instrumentos de coleta de informação, os quais devem prever a estrutura de processamento da informação (codificação e tabulação) (COHEN e FRANCO, 2004).

Para avaliação dos projetos sociais das empresas da região de Caxias do Sul foram construídos dois instrumentos de coleta de informação: um roteiro para entrevista com os responsáveis na empresa pelos projetos e um roteiro para entrevista com o público-alvo dos projetos. Para a construção destes dois instrumentos recorreu-se ao referencial teórico da Visão da Empresa e da Visão da Comunidade, elaborado na parte conceitual da presente tese e em especial ao levantamento do capital social na Rede Pintadas (MILANI, 2004). Os instrumentos foram organizados em blocos segundo as dimensões do capital social apresentadas em Nahapiet e Ghoshal (1998): estrutural, cognitiva e relacional.

Após a confecção do instrumento de coleta, deve-se proceder com o teste prévio do mesmo, através da aplicação em uma subamostra da amostra previamente selecionada. Da aplicação do teste prévio podem surgir alterações até que se obtenha o instrumento definitivo de coleta (COHEN e FRANCO, 2004).

Os esboços prévios dos instrumentos de coleta - Roteiro de Entrevista com a Empresa e do Roteiro de Entrevista com a Comunidade - foram submetidos à análise de pesquisadores do NIPETS (Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor). A partir disso, os Roteiros sofreram algumas alterações até chegarem em suas versões finais (anexo A e B). Em alguns casos, foram acrescentadas questões no transcorrer das entrevistas.

6.5.8 As Formas e os Passos do Processamento

Segundo Cohen e Franco (2004), depois de efetuada a coleta, existem alguns passos que usualmente são realizados no processamento da informação, como: a codificação, a

análise da consistência das variáveis e a análise da distribuição e da relação existente entre as variáveis.

Como para o presente estudo será utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), as etapas de processamento das informações coletadas seguem as recomendações da técnica. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se da seguinte forma (BARDIN, 1977):

1. pré-análise – é a fase de organização propriamente dita, onde são escolhidos os documentos a serem analisados, formuladas as hipóteses e os objetivos e elaborados os indicadores que fundamentam a interpretação final;
2. exploração do material – que pode compreender operações de codificação, em função do que foi definido na pré-análise;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação – os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos e, então, pode-se propor inferências e interpretações de acordo com os objetivos propostos ou a partir de descobertas inesperadas.

No caso deste estudo, as categorias foram previamente definidas. Elas são derivadas da literatura sobre capital social, em especial do estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998), estudo que classifica o capital social segundo três dimensões: a estrutural, a cognitiva e a relacional. A esta classificação foram combinadas as variáveis de capital social encontradas na revisão bibliográfica (ver Figura 12).

6.5.9 As Técnicas de Análise

As técnicas de análise dependem de como será feita a medição das variáveis ou atributos da unidade de análise. Para que a teoria tenha correspondência com a experiência, é preciso “conectar os conceitos teóricos inobserváveis com os indicadores (operacionalização) que representam propriedades observáveis nas unidades (objetos) em estudo e depois efetuar a medição” (CORTÉS e RUBALCAVA, 1985 apud COHEN e FRANCO, 2004, p. 147).⁶⁴

No caso da análise de conteúdo, trata-se de um método no qual “os pesquisadores estabelecem um conjunto de categorias e então contam o número de casos que encaixam em

⁶⁴ CORTÉS, F.; RUBALCAVA, R. M. *Escalas Básicas de Medida*. México: FLACSO, 1985.

cada categoria”. Um aspecto fundamental é que a definição das categorias deve ser suficientemente precisa para permitir que diferentes cheguem aos mesmos resultados (SILVERMAN, 2000, p. 826).

Contudo, os cuidados com a categorização não se resumem a evitar a sobreposição de categorias. Ainda que a definição a priori das categorias de análise seja uma possibilidade aceitável para a análise de textos e do material transcrito, é preciso ficar atento, pois podem surgir novas categorias, não presentes na formulação inicial.

6.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS SOBRE A ANÁLISE DE ENTREVISTAS

Nas pesquisas qualitativas, o fato do pesquisador manter-se aberto ao que a situação tem a dizer e aos poucos desenvolver uma ferramenta coerente (ao invés de impor a mesma), esbarra na necessidade de clareza e foco da pesquisa (GLASER e STRAUSS, apud MILES, 1979). Concordando com esta afirmação, Miles (1979, p. 591) explica que:

projetos de pesquisa que pretendem realizar o estudo sem nenhuma hipótese, normalmente encontram muita dificuldade. Nós acreditamos - e fazemos - que o ‘esboço’ do modelo de trabalho precisa estar próximo ao início do trabalho de campo. É claro que irá mudar. O risco **não** é de impor uma ferramenta deslumbrante, mas de que um conjunto de informações incoerentes, volumosas, irrelevantes e sem significado pode ser produzida, as quais ninguém pode (ou mesmo deseja) compreendê-las. Deste modo, nós escolhemos a estratégia de desenvolver ferramentas preliminares e explícitas bastante cedo; mesmo assim, nós as revisamos repetidamente durante a vida do projeto (*grifo no original*).

Os esforços devem ser direcionados no sentido de fazer com que o trabalho não perca o foco e que as ações realizadas estejam de acordo com os conceitos já definidos para o estudo.

Dito isso, como podemos melhorar a análise de uma entrevista, como o intuito de tornar o resultado mais plausível? Alguns autores sugerem que o pesquisador avalie como os respondentes estão usando os recursos culturais disponíveis na construção de suas falas (MILLER e GLASSNER, 1997 apud SILVERMAN, 2000). Assim é possível identificar jargões e as famosas “frases prontas” ou “frases de efeito”. A participação numa dada cultura “inclui participar nas narrativas dessa cultura, um entendimento geral do estoque de significados e suas relações uns com os outros” (RICHARDSON, 1990 apud SILVERMAN, 2000, p. 824).

A idéia é ver as respostas dos entrevistados como histórias vinculadas à cultura, o que significa analisar as falas como narrativas que os respondentes empregam para tornar suas ações compreendidas por quem não faz parte do mesmo contexto (MILLER e GLASSNER, 1997 apud SILVERMAN, 2000).

Existem casos, quando se estudam grupos marcados por estereótipos, como *gangs juvenis*, por exemplo, em que os respondentes contam histórias coletivas, que resistem ao que comumente se fala sobre o grupo e que demandam que o pesquisador siga um caminho alternativo para a análise das entrevistas (GUBRIUM e HOLSTEIN, 1997 apud SILVERMAN, 2000).

Com relação à aplicação de entrevistas, Silverman (2000, p. 824-5) levanta cinco questionamentos (recomendações) aos pesquisadores que forem utilizar esta técnica. A primeira delas diz respeito ao fato de que as pessoas normalmente atribuem múltiplos significados às suas experiências e os revelam diferentes, conforme a situação – e, no caso, conforme o ouvinte. Um aspecto metodológico importante é saber se as respostas do entrevistado podem ser tratadas como, de fato, sua “experiência” ou como uma narrativa construída envolvendo outras situações que demandam uma análise mais completa. As duas possibilidades são legítimas, mas é preciso justificar e explicar qual a posição adotada.

Uma segunda preocupação questiona se a postura de análise adotada é apropriada para os objetivos que o estudo se propõe. Algumas posturas de análise mais “ambiciosas” – como hermenêutica e análise de conteúdo (SILVERMAN, 2000, p.825) – podem dificultar a resposta à questão de pesquisa, caso os objetivos sejam simplesmente responder a um determinado problema social. Por esta razão, devem ser escolhidas técnicas de análise compatíveis com os objetivos da pesquisa.

A terceira recomendação chama a atenção de que os resultados das entrevistas devem permitir que se caminhe no sentido de responder aos propósitos do estudo. Realizar as entrevistas pode até ser uma tarefa relativamente rápida, contudo, não é nada rápido conseguir extrair as informações relevantes ao estudo. Este aspecto nos remete à seguinte preocupação de caráter metodológico: não se poderia observar o que as pessoas fazem ao invés de perguntar a elas o que pensam sobre o assunto? Ou, adicionalmente às entrevistas, coletar textos e documentos? Longe de propor que se abandone a técnica de entrevista, Silverman (2000) afirma que qualquer que seja a técnica de coleta de dados escolhida é preciso mostrar que houve um cuidado com as questões práticas e de análise dos dados inerente à escolha.

Outro questionamento diz respeito à delimitação da pesquisa. Segundo Silverman (2000), o pesquisador deve demonstrar que a sua abordagem é apenas uma das formas

possíveis de acessar o mesmo problema e que as outras formas não competem diretamente com aquela escolhida – e que por esta razão, poderiam muito bem ter sido empregadas.

Finalmente, uma última colocação trata especificamente da tarefa de análise. Para dar início à análise são identificados os principais elementos do referencial teórico, que deverão aparecer nas falas. Mas isso é só o primeiro estágio. O exame de como estes elementos se relacionam é que irá proporcionar a verdadeira essência da pesquisa: novas descobertas e a construção de conhecimento.

A tarefa de analisar os textos transcritos requer alguns cuidados. Silverman (2000) destaca três aspectos: definir claramente o conjunto de conceitos e métodos de seleção de dados, para iluminar a análise dos mesmos; (ii) elaborar uma “lista” dos elementos teóricos e depois de efetuada a análise, identificar como estes elementos se relacionam; e (iii) após a exploração inicial do material, selecionar os trechos mais relevantes para aprofundar a análise.

Como fazer a análise de entrevistas gravadas? Segundo Silverman (2000), a tentação é iniciar pela primeira linha da transcrição e ir fazendo as observações ao longo do texto. Contudo, ao proceder desta forma corre-se o risco de se fazer observações presas ao senso comum. O autor recomenda que sejam formuladas diferentes questões a partir do referencial teórico e que se investigue possíveis soluções para estas questões ao longo do texto transcrito. Neste caso, é preciso cuidado no sentido de evitar a construção prematura de teoria e a idealização do material de pesquisa que usa somente caracterizações generalizadas e sem detalhamentos. Silverman (2000) acrescenta que, casos incomuns, nos quais há pouca ou nenhuma regularidade, devem ser identificados e, da mesma forma, submetidos à análise.

Além dos aspectos acima citados, Silverman (2000) destaca o que deve e o que não deve ser feito para numa análise de entrevista. Como aspectos a serem observados para uma boa análise ele apresenta: (i) sempre tentar identificar seqüências de falas relacionadas; (ii) tentar examinar como o entrevistado e o entrevistador adotam certos papéis ou identidades durante a fala; e (iii) procurar por certos elementos em particular – como gargalhadas, pedidos de esclarecimentos, entre outros.

Sobre os erros mais comuns na análise de transcrições, Silverman (2000) enfatiza: (i) explicar uma mudança na conversa, especulando as intenções do respondente ou entrevistador; (ii) explicar uma mudança na conversa, referindo-se ao papel ou status do respondente ou entrevistador; e (iii) tentar fazer com que um trecho da fala faça sentido isolado do todo.

Finalizando suas conclusões sobre a análise de conteúdo, Silverman (2000) aponta: “todo o que precisamos é começar com algumas observações e então encontrar o problema

para o qual estas observações poderiam servir como solução” (SCHEGLOFF, 1992 apud SILVERMAN, 2000, p.831-832).

6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Em síntese, esse trabalho pretende estabelecer uma relação entre as ações sociais de empresas privadas e a contribuição destas ações para o fortalecimento do capital social do público atingido. O método de trabalho utilizado no desenvolvimento da pesquisa, é o estudo de caso múltiplo, com uma única unidade de análise – os programas/projetos sociais das empresas. O estudo é de caráter explanatório e utiliza recursos multidisciplinares – a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade – para compreender a atuação das empresas privadas no campo da gestão social, cujo estilo, desempenho e modelos de gestão adotados estão marcando uma nova forma de entendimento e de agir sobre problemas sociais complexos.

7 OS PROGRAMAS SOCIAIS EM ESTUDO E O CONTEXTO LOCAL

Entre as razões para o crescente interesse das empresas nos assuntos sociais, Ashley (2002) destaca três aspectos: a globalização dos negócios, a legitimidade e o respeito do público e o contexto sociocultural no qual a empresa está inserida. A globalização aproxima cada vez mais os diferentes ambientes culturais e isso faz com que as empresas que desejarem continuar a fazer parte da economia global estejam atentas às diferenças e ajam de maneira responsável para com elas (HENDERSON, 2000 apud ASHLEY, 2002).

Em segundo lugar, a preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial essencial para tornar as empresas mais produtivas, garantir o respeito do público e assim, a viabilidade dos negócios.

Finalmente, o terceiro componente da responsabilidade social corporativa é a cultura: só é possível entender as relações da empresa com seus *stakeholders* a partir da análise do contexto sociocultural onde ela está inserida.

Quando dizemos que a responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada pela **cultura** empresarial e nacional, estamos falando de cultura tal como é entendida pelos antropólogos, ou seja, um sistema específico de valores e visões de mundo em cujo contexto se dão as ações e práticas de determinada sociedade. Ou, de outra forma, um conjunto de mecanismos simbólicos que utilizamos para organizar a realidade (BARBOSA, 1999 apud ASHLEY, 2002, p. 55).

Se por um lado, a dimensão cultural é importante para o entendimento das formas de responsabilidade social corporativa, de outro, a própria noção de responsabilidade social se constitui em um valor cultural cada vez mais aceito e também, cada vez mais, praticado no mundo dos negócios (ASHLEY, 2002).

O universo brasileiro é marcado por um hibridismo cultural, que faz com que as empresas convivam, de um lado, com os princípios éticos, profissionalismo, imparcialidade, credibilidade e transparência como elementos essenciais aos negócios, e, de outro, com uma moral do oportunismo, onde os indivíduos procuram assegurar seus interesses em detrimento das leis, tentando levar vantagem em tudo – como na conhecida “lei de Gerson”. É o conflito entre dois valores culturais enraizados – o da integridade e o do oportunismo, ou a idoneidade das relações e a chamada “lógica do jeitinho” (BARBOSA, 1999 apud ASHLEY, 2002).

Neste sentido, o modelo de responsabilidade social necessita levar em conta a influência destes valores éticos e morais presentes no contexto brasileiro. Dessa forma, ao promovermos os valores positivos estaremos contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade social corporativa brasileira.

7.1 CONTEXTO ECONÔMICO, SOCIAL E CULTURAL DA REGIÃO

A vida econômica é profundamente engastada na vida social e por isso, não pode ser compreendida fora do contexto dos costumes, princípios morais e hábitos da sociedade na qual está inserida. Nas palavras de Fukuyama (1996, p.28), a economia “não pode ser divorciada da cultura”.

Portanto, é importante acessar o contexto da região alvo do estudo. Faremos isso a partir de dois estudos que buscaram avaliar capital social no Estado do Rio Grande do Sul e que revelam as diferenças regionais existentes.

7.1.2 Diferenças Regionais quanto ao Capital Social no Rio Grande do Sul, segundo Correa (2003)

Com base numa pesquisa realizada pelo Laboratório de Observação Social (LABORS), do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRGS, sobre o tema Desenvolvimento Regional, Cultura Política e Capital Social no Rio Grande do Sul,⁶⁵ Bandeira (2003) apresenta algumas hipóteses sobre as diferenças regionais quanto ao capital social no Estado, validando algumas das teses de Putnam (2002) e apontando algumas reformulações da teoria.

Esta pesquisa envolveu cerca de 1500 entrevistas domiciliares em todo o Estado, nas quais foi aplicado um questionário de mais de 70 perguntas. A divisão regional adotada na pesquisa seguiu a tendência da literatura recente sobre as desigualdades no Rio Grande do Sul, a qual divide o Estado em três macro-regiões: a Sul, a Norte e a Nordeste.

⁶⁵ Esta pesquisa foi demandada pelo Fórum Democrático de Desenvolvimento Regional, uma parceria entre a Assembléia Legislativa, o Fórum dos COREDEs, da FAMURS e a União dos Vereadores do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo promover uma participação mais ampla da comunidade em torno de temas relacionados ao desenvolvimento regional (BANDEIRA, 2003).

A região Sul apresenta uma base econômica predominantemente agrícola, sendo formada pelas áreas situadas ao sul da linha formada pelos vales dos rios Jacuí e Ibicuí, onde atualmente predominam as grandes propriedades, a pecuária e as lavouras de arroz. A região Norte também é agrária e compreende as áreas do Planalto e do Alto Uruguai. É uma região bastante heterogênea, onde a produção, antes altamente diversificada, cedeu espaço à produção mecanizada de trigo e soja. A região Nordeste é formada pelo eixo Porto Alegre – Caxias do Sul e pelos municípios ao redor. A partir do século XX, esta região suplantou a agricultura e assumiu o papel hegemônico como base da economia local. Na pesquisa do LABORS esta região foi dividida em duas: a Nordeste 1, compreendendo a região metropolitana de Porto Alegre e a Nordeste 2, formada pela região de Caxias do Sul e outros municípios da zona colonial da Serra Gaúcha (BANDEIRA, 2003).

Muitas diferenças marcam estas regiões, como, por exemplo, o fato das regiões Norte e Nordeste 2 serem marcadas pela imigração européia e a região Sul ser de origem cultural predominantemente ibérica. Além disso, as antigas áreas coloniais (Nordeste 2) tiveram pouco contato com a escravidão, pois aos imigrantes era proibido adquirir escravos. Estes e outros aspectos aparecem na análise dos indicadores trabalhados na pesquisa (BANDEIRA, 2003).

Alguns indicadores construídos nesta pesquisa sobre o capital social no Estado são semelhantes àqueles utilizados em nível nacional, como a participação em associações voluntárias, a participação política e outras formas de sociabilidade.

7.1.2.1 Participação em associações voluntárias

Uma das questões da pesquisa do LABORS perguntava com que frequência o entrevistado participava de reuniões de associações voluntárias de qualquer tipo. Os resultados são apresentados na tabela, a seguir.

Os resultados sugerem que a participação voluntária tende a ser maior nas regiões do interior do que na região metropolitana (Nordeste 1). Considerando o interior, ela é maior na região Nordeste 2, a qual possui o menor percentual de quem nunca participa (55,9%), seguida da região Norte com 58,4%. Estas duas regiões apresentam características sócio-econômicas associadas à imigração e ao predomínio da pequena e média propriedade rural. Os resultados não apresentaram diferenças significativas, quando a mostra foi decomposta por gênero, idade, estratos de renda e escolaridade dos entrevistados (BANDEIRA, 2003).

Tabela 3 - Participação em associações voluntárias no RS

	Nordeste 1	Nordeste 2	Norte	Sul	Total
Nunca	77,3	55,9	58,4	65,2	66,4
Poucas vezes por ano	9,4	15,5	19,6	17,1	14,7
Uma ou duas vezes por mês	6,3	15,1	14,8	9,6	10,5
Quase todas ou todas as semanas	7,0	13,4	7,2	8,0	8,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: César e Bandeira (2001) apud Bandeira (2003, p. 20).⁶⁶

Outra questão indagava se o entrevistado havia desempenhado algum cargo ou tido algum tipo de responsabilidade no funcionamento de uma entidade, associação ou clube de sua cidade região (Tabela 4).

Tabela 4 – Desempenho de cargo ou função em entidades, associações ou clubes

	Nordeste 1	Nordeste 2	Norte	Sul	Total
Sim	14,0	30,1	31,0	19,7	22,0
Não	86,0	69,9	69,0	80,3	78,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: César e Bandeira (2001) apud Bandeira (2003, p. 21).

Bandeira (2003) destaca que o percentual de 22% de respostas positivas é considerado elevado. Segundo o autor, em pesquisa semelhante realizada na Inglaterra, apenas 13% dos entrevistados responderam afirmativamente a esta questão.

Também esta questão indica maior participação nas regiões do interior do Estado e, dentre elas, o destaque para as regiões Norte e Nordeste 2. Quando submetidos aos estratos de renda, o percentual de pessoas que desempenharam cargo ou função na gestão de uma associação voluntária aumenta expressivamente, à medida que a renda aumenta. Já a decomposição da amostra por gênero não evidenciou diferenças significativas na participação de homens e mulheres (BANDEIRA, 2003).

⁶⁶ CÉSAR, B. T.; BANDEIRA, P. S. (coord.) **Desenvolvimento Regional, cultura política e capital social: pesquisa empírica como subsídio a atividade parlamentar no Rio Grande do Sul. Relatório de Análise dos Resultados**, Porto Alegre, LABORS/IFCH/UFRGS, 2001.

7.1.2.2 Redes informais de sociabilidade

A sociabilidade informal foi avaliada através de atividades como visitar parentes e amigos, reunir amigos em casa ou participar de diversos tipos de atividades de lazer junto a outras pessoas.

Os resultados apresentaram dois padrões diferentes, conforme o tipo de atividade. Naquelas que envolvem pessoas de maior intimidade – como amigos e parentes – as diferenças entre as regiões tendem a ser menores e no caso de “visitar parentes e amigos”, as diferenças não são estatisticamente significativas (tabela a seguir).

Tabela 5 – Práticas de atividades sociais

	Nordeste 1	Nordeste 2	Norte	Sul	Total	Sig. ⁶⁷
Reúnem amigos em casa	59,5	67,1	66,6	68,7	64,7	0,008
Visitam parentes e amigos	77,5	76,5	77,6	81,7	78,5	0,236
Saem com colegas de trabalho ou profissão	38,4	57,5	47,8	36,3	43,1	0,000
Reúnem-se com membros da mesma igreja ou religião	32,4	49,6	57,8	33,9	41,2	0,000
Passa tempo com amigos em jogos ou atividades esportivas	38,0	44,6	43,6	32,3	38,9	0,000
Vão a festas em clubes sociais	31,3	53,3	43,5	35,6	38,7	0,000

Fonte: César e Bandeira (2001) apud Bandeira (2003, p. 26).

Quando se analisa o convívio entre pessoas menos próximas, as regiões Norte e Nordeste 2 voltam a se destacar, indicando um convívio social mais intenso. Este tipo de vínculo é chamado de laço social fraco (PUTNAM, 2002), ou seja, são as relações que as pessoas estabelecem com outras que não fazem parte do círculo familiar ou amigos mais íntimos – que representaria o laço social forte.

Esse fato aponta que as pessoas das regiões Nordeste 2 e Norte têm mais habilidade para se relacionarem fora dos círculos mais próximos e fechados; têm, portanto, mais propensão a produzir capital social – no caso, capital social de ponte (*bridging social capital*).

⁶⁷ As diferenças são consideradas significativas ao nível de 5%, isto é, quando o teste de significância for menor do que 0,005.

7.1.2.3 Participação política

A participação política, na pesquisa do LABORS, foi medida a partir de 12 variáveis entre elas, filiação a partidos políticos, participação em manifestações comícios, candidatura a cargos públicos e participação em COREDES ou orçamento participativo.

No padrão geral, a região Norte ocupa sempre a primeira posição, seguida logo após a região Nordeste 2. Repete-se aqui, como na participação em associações voluntárias e nas redes de sociabilidade, os resultados que apontam as regiões com raízes coloniais como as de maior capital social do Estado (BANDEIRA, 2003).

7.1.2.4 Hipóteses sobre as causas das diferenças regionais no Rio Grande do Sul

Como podemos observar, existem diferenças significativas quanto aos níveis de capital social entre as regiões gaúchas. Além disso, as diferenças encontradas apresentam padrões consistentes, que se repetem na maior parte das variáveis (BANDEIRA, 2003).

Bandeira (2003) aponta algumas causas para estas diferenças. Com relação à região metropolitana, o autor levanta os seguintes aspectos para explicar porque a região é menos dotada de capital social se comparada às regiões de raízes coloniais (Norte e Nordeste 2): (i) a redução do tempo disponível nos grandes aglomerados humanos restringe a possibilidade de que as pessoas mantenham uma vida social ativa e dificulta sua participação em associações voluntárias; (ii) o efeito negativo do tempo gasto com deslocamentos sobre os padrões de convivência e sociabilidade, - já registrados por Putnam (2000)⁶⁸; (iii) reforçando o efeito anterior, tem-se a precariedade dos sistemas de transporte coletivo e da malha viária, que afetam principalmente, a vida comunitária das populações de baixa renda; (iv) apenas uma pequena parcela da população possui vida social ativa, comparativamente às cidades do interior.

Para explicar a menor dotação de capital social do Estado na região Sul do Estado, Bandeira (2003) aponta: (i) as raízes culturais da maioria dos povoadores do Sul, principalmente a fragilidade da cultura associativa dos povos ibéricos, causada em grande parte pela cultura da personalidade, onde o valor de um homem é medido, antes de tudo, por quanto não precise depender dos demais, não necessite de ninguém, ou seja, que se baste; (ii)

o predomínio da grande propriedade rural e (iii) a convivência com a escravidão, que ajudaram a criar uma sociedade menos igualitária do que na parcela do Estado marcada pela imigração européia.

Já nas regiões de raízes coloniais, especialmente a região italiana da Serra Gaúcha (Nordeste 2), a literatura mostra traços de uma forte cultura associativa. As próprias adversidades enfrentadas pelos colonos italianos impuseram a necessidade de cooperação – “na solidão da floresta, o indivíduo sozinho não teria resistido” (DE BONI e COSTA, 1991, p. 124 apud BANDEIRA, 2003, p. 42).⁶⁹ Também a religião, através das festas, procissões e missas, ajudou a construir a vida associativa. Vale a pena registrar:

O grupo fazia a colheita quando o colono estava doente; a conservação da estrada só era possível com a colaboração de todos; por ocasião do primeiro falecimento um grupo indicava onde seria construído o cemitério. Sem ter a quem apelar e sem dispor de modelos prontos, o grupo teve de encontrar respostas para as necessidades culturais, religiosas, esportivas e administrativas, teve de escolher seus líderes e conferir-lhes poderes de gestão da coisa comum (DE BONI e COSTA, 1991, p. 126 apud BANDEIRA, 2003, p. 43).

Comportamentos semelhantes foram encontrados por Putnam (2000) que verificou que nos Estados Unidos, os estados com menor nível de capital social eram exatamente aqueles onde havia predominado a escravidão.

Contudo, cabe ressaltar que a escravidão não impediu o surgimento de formas de sociabilidade entre os escravos, bem como nem sempre houve a preocupação de impedir ou reprimir o aparecimento de formas de associação entre eles. O que é mais provável é que a escravidão influenciou as características das formas de capital social, dificultando, por exemplo, as associações entre negros e brancos. Além disso, a escravidão pode ter contribuído para criar sociedades mais atentas às diferenças de status e riqueza (BANDEIRA, 2003).

Por outro lado, não se pode idealizar a sociedade das áreas coloniais, ignorando as diferenças sociais e econômicas existentes. Como na afirmação de Darci Ribeiro (1995, p. 210 apud BANDEIRA, 2003, p. 56),⁷⁰ “no Brasil, as classes ricas e as pobres se separam umas das outras por distâncias sociais e culturais quase tão grandes quanto as que medeiam entre povos distintos”. Mesmo assim, apesar das diferenças sociais e econômicas que vêm

⁶⁸ PUTNAM, R. D. **Bowling alone**: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.

⁶⁹ DE BONI, L. A.; COSTA, R. **Far lam Mérica**: a presença italiana no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RIOCELL, 1991.

⁷⁰ RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 5 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

umentando, nas regiões coloniais ainda sobrevivem valores e condições mais favoráveis ao associativismo, à participação e à cooperação do que em outras regiões do Estado.

7.1.3 Diferenças Regionais quanto ao Capital Social no Rio Grande do Sul, segundo Monastério (2003)

O estudo de Monastério (2003) também busca avaliar o capital social no Estado do Rio Grande do Sul. Neste caso, o autor constrói indicadores mais específicos e testa duas hipóteses de Putnam (2002): a perspectiva histórico-cultural, segundo a qual o capital social está vinculado ao legado histórico da região e o fato dos níveis de capital social influenciarem a qualidade da administração pública.

A divisão do Estado em regiões apresenta algumas diferenças para o estudo de Bandeira (2003). Os municípios foram classificados nas regiões: Campanha, Serra, Planalto e Áreas Mistas (Figura 17).

Campanha	Serra	Planalto	Mistas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campanha central ▪ Campanha Meridional ▪ Campanha ocidental ▪ Jaguarão ▪ Litoral Lagunar (Chuí, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar e São José do Norte) ▪ Pelotas ▪ Serras do Sudeste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caxias do Sul ▪ Gramado ▪ Canela ▪ Estrela ▪ Lajeado ▪ Montenegro ▪ Porto Alegre ▪ Santa Cruz do Sul 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carazinho ▪ Cerro Largo ▪ Cruz Alta ▪ Erechim ▪ Frederico Westphalen ▪ Guaporé ▪ Ijuí ▪ Não-me-Toque ▪ Passo Fundo ▪ Sananduva ▪ Santa Rosa ▪ Santo Ângelo ▪ Três Passos ▪ Vacaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cachoeria do Sul ▪ Camaquã ▪ Osório ▪ Restinga Seca ▪ Santa Maria ▪ Santiago ▪ São Jerônimo ▪ Soledade

Figura 17 - Classificação das microrregiões do Estado
Fonte: Monastério (2003, p. 81).

De uma forma geral, existe uma certa equivalência entre esta classificação e aquela utilizada por Bandeira (2003). A região da Campanha corresponde, em grande parte, à região

Sul do estudo anterior e a região do Planalto à região Norte. Nesta classificação observamos que a região metropolitana (Nordeste 1) foi considerada junto à região da Serra Gaúcha (Nordeste 2, no outro estudo).

Monastério (2003) explica que adotou esta classificação por uma questão histórica: as diferenças entre as regiões baseiam-se no exame dos conflitos políticos gaúchos durante a República Velha (FONSECA, 1983).⁷¹ Assim, a região da Campanha, é de colonização ibérica, onde, no Império, apareceu o trabalho escravo. É a região das estâncias, de economia predominantemente pecuária, onde vemos a figura dos peões e os latifúndios. A Serra equivale às áreas ocupadas pelos imigrantes europeus livres, onde predomina a pequena propriedade. A região do Planalto é de ocupação mais recente e não possui características tão marcantes; nela observamos a ocorrência de minifúndios ao lado de latifúndios. Existe ainda as áreas mistas, que são zonas de transição entre as regiões e que tinham pouca importância econômica no século XIX.

7.1.3.1 Aspectos socioeconômicos das regiões

Mesmo sendo o Rio Grande do Sul o terceiro Estado em renda média do Brasil, isso não significa homogeneidade ou ausência de problemas sociais.

Nos aspectos fundiários, ficam evidentes as diferenças regionais: na região da Campanha, o índice de Gini (que mede a distribuição da renda)⁷² é o pior do Estado, o que fica claro se observarmos que 5% das maiores propriedades rurais ocupam praticamente 50% das terras da região, enquanto menos de 5% da área é ocupada por 50% das menores propriedades. Já a região da Serra (que neste caso inclui a região metropolitana) possui o melhor índice de distribuição de renda, que pode ser também evidenciado nas áreas ocupadas pelas menores e maiores propriedades (MONATÉRIO, 2003).

⁷¹ FONSECA, P. C. D. **RS: Economia e conflitos na República Velha.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 1983.

⁷² Uma das metodologias mais usadas para avaliar o grau de desigualdade na distribuição de renda é o coeficiente de Gini. Resumidamente, o coeficiente de Gini seria zero se a equidade fosse a máxima possível, isto é, quando a renda estivesse distribuída igualmente entre todos os membros da população. Seus valores indicam em que medida a distribuição se distancia desta equidade máxima, e vão de zero a um (KILSBURG, 2001).

Tabela 6 - Estrutura fundiária das regiões do Rio Grande do Sul

Região	Área média das propriedades rurais (ha)	Índice de Gini	Área ocupada por 50% das menores propriedades (%)	Área ocupada por 5% das maiores propriedades (%)
Campanha	138,96	0,76	4,9	48,6
Planalto	33,82	0,59	13,7	37,2
Serra	18,34	0,55	15,4	32,1
Mista	62,44	0,74	6,8	53,0

Fonte: Hoffmann (2001, apud MONASTÉRIO, 2003, p. 64).⁷³ Com base no Censo Agropecuário de 1995/96.

Assim como os indicadores de concentração de propriedade fundiária, o índice médio de Theil – que mede a distribuição pessoal de renda – aponta para as mesmas conclusões, colocando a região da Campanha como a mais desigual do Estado e a região da Serra como a menos desigual (Tabela 7). Outros indicadores também apontam para um melhor desempenho da região da Serra, como podemos ver a seguir.

Tabela 7 – Indicadores econômicos e demográficos por regiões – anos diversos

Região	Desigualdade de Theil-L (1991)	Renda per capita (1991)	PIB per capita (1998)	ISMA (1996)	Pobreza (1991) [%]	Densidade demográfica (1998) [hab./km ²]	Taxa de urbanização (1996) [%]
Campanha	0,623	80,9	78,9	0,482	44,2	15,0	82,9
Planalto	0,616	68,9	87,8	0,477	49,8	26,0	62,2
Serra	0,476	127,0	115,3	0,532	21,8	197,4	88,2
Mista	0,605	80,7	88,5	0,471	43,3	219	71,3
Estado	0,549	100	100	0,504	34,7	36,4	79,4

Fonte: Monastério (2003, p. 65).⁷⁴

⁷³ HOFFMANN, R. Desigualdade da distribuição da posse de terra e o desenvolvimento humano. XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, *Anais ...* Recife, SOBER, 2001.

⁷⁴ Esclarecimentos sobre os indicadores: (i) Desigualdade de Theil é um índice alternativo de medição da desigualdade na distribuição da renda e é baseado em princípios da teoria de informação, da entropia, entre outras. É bastante usado pela sua propriedade de permitir a decomposição da desigualdade entre e dentro de grupos; (ii) Renda per capita: renda familiar per capita média; (iii) PIB per capita: PIB a preços de mercado divididos pela população; (iv) ISMA: Índice Social Municipal Ampliado; (v) Pobreza: percentagem de pessoas com renda insuficiente; (vi) Densidade demográfica: área territorial / população; (vii) Taxa de urbanização: população urbana / população total. (MONASTÉRIO, 2003).

Em suma, o Estado do Rio Grande do Sul é marcado por significativas diferenças regionais: o Sul com elevados índices de pobreza e desigualdade e o Norte/Nordeste com os melhores índices de renda, PIB per capita e distribuição de terras. Isso não significa, contudo, que na região da Serra, por exemplo, não existam graves problemas sociais a espera de solução. Da mesma forma que o Estado apresenta suas diferenças regionais, dentro das próprias regiões encontramos um reflexo das desigualdades, só que ao nível local.

7.1.3.2 Indicador da qualidade da administração regional

Ao estudar as características das prefeituras, Monastério (2003) procurou a partir do estudo de diversas variáveis construir um indicador que permitisse avaliar o desempenho do poder público regional.

Ao final das análises estatísticas, chegou-se a um indicador da qualidade da administração regional formado por dois fatores, que por sua vez, são resultados da medição de diferentes variáveis, conforme podemos observar na Tabela 8.

O primeiro fator é constituído pelas variáveis relacionadas ao grau de participação da sociedade na administração, à utilização da informática, à eficiência tributária e à relação professor – aluno. Já o segundo fator ficou com as variáveis de menor peso, como gasto em atividades sociais por habitante, titulação dos funcionários da prefeitura e taxa de permanência dos alunos no ensino fundamental.

Tabela 8 – Indicador da qualidade da administração municipal

	Variáveis	Peso
Fator 1	Conselhos por mil habitantes	0,933
	Conselhos instalados por habitante	0,888
	Eficiência tributária	0,877
	Informatização per capita	0,844
	Conselhos paritários por habitante	0,833
	Poder dos conselhos per capitã	0,776
	Docentes por matrículas no Ensino Fundamental	0,629
Fator 2	Gasto em saúde por habitante	0,692
	Funcionários públicos municipais com nível superior/total de funcionários	0,656
	Gasto educacional por habitante	0,504
	Taxa de permanência nas escolas municipais	0,485

Fonte: Monastério (2003, p. 69).⁷⁵

⁷⁵ Esclarecimentos sobre as variáveis ver Monastério (2003, p. 65-69).

Com relação às diferenças regionais, as regiões do Planalto e da Serra obtiveram os maiores escores para os dois fatores em questão (Tabela 9), o que significa que possuem os melhores desempenhos nas variáveis que compõem os fatores de qualidade de administração municipal.

Tabela 9 – Escores fatoriais do indicador da qualidade da administração municipal por região

Região	Escore Fator 1	Escore Fator 2
Campanha	-0,680	-0,605
Planalto	0,336	0,053
Serra	-0,332	0,120
Mista	-0,250	0,010

Fonte: Monastério (2003, p. 69).

7.1.3.3 Indicador de capital social

Na tentativa de construir um indicador de capital social levando em conta aspectos sócio-econômicos e culturais típicos do Estado, Monastério (2003) mediu mais de vinte variáveis nas quatro regiões do estudo. Destas variáveis, muitas apresentaram comportamentos inversos àqueles encontrados na teoria sobre capital social, especialmente em Putnam (2002) e Coleman (1990). Reconhecendo a complexidade de medição do capital social, e mais ainda, da construção de um indicador para tanto, o autor refez as análises estatísticas considerando apenas cinco variáveis, por julgar que assim, os resultados estariam refletindo melhor a realidade.

Soma-se a isso, a dificuldade de explicar como os diferentes contextos regionais influenciam de forma totalmente diferente as variáveis que supostamente estariam medindo capital social. Como exemplo, o autor comenta a ambigüidade do papel do CTGs (Centro de Tradição Gaúcha) no Estado. Segundo Monastério (2003), ao mesmo tempo em que a presença de um maior número de participantes dos CTGs indica um maior grau de sociabilidade, ela também pode ser vista como um reflexo da estrutura de concentração de terra, o que não condiz com um indicador de capital social. Podemos observar abaixo os fatores e suas variáveis (Tabela 10).

Tabela 10 – Indicador da qualidade da administração municipal por região

	Variáveis	Peso
Fator 1	Associações religiosas	0,760
	Jornais	0,748
	RICE ⁷⁶	0,590
Fator 2	CTG	0,808
	Cooperativas de crédito	-0,388

Fonte: Monastério (2003, p. 76).

O índice de eficiência relativa de conversão da renda (*Relative Income Conversion Efficiency* – RICE) aponta o quão capaz uma sociedade é de transformar a renda dos cidadãos em bem-estar. Como podemos ver na tabela acima, o primeiro fator de capital social é formado pelo número de associações religiosas, número de jornais e pelo RICE, o que se constitui em um bom indicador de capital social. Já o segundo fator contempla o número de CTGs e de cooperativas de crédito. No entanto, esperava-se que o número de cooperativas aparecesse com sinal positivo, indicando que quanto maior este número, maior o capital social.

Apesar disso, o autor calcula as médias regionais e apresenta os resultados do indicador de capital social composto por estes dois fatores, para as regiões do estudo (Tabela 11).

Tabela 11 – Escores fatoriais do indicador de capital social por região

Região	Escore Fator 1	Escore Fator 2
Campanha	-0,896	0,128
Planalto	0,269	0,049
Serra	0,087	-0,380
Mista	-0,430	0,342

Fonte: Monastério (2003, p. 76).

Novamente, observamos o padrão do indicador de qualidade da administração municipal, com destaque para o desempenho das regiões do Planalto e da Serra, as quais apresentam os melhores índices, considerando o fator principal (com maior capacidade de explicação) de capital social (fator 1).

⁷⁶ Este indicador é resultado da regressão do IDH de Educação e Saúde sobre o logaritmo do produto *per capita* dos países (MONASTÉRIO, 2003, p. 72).

O estudo de Monastério é importante por se tratar de uma iniciativa de mensuração quantitativa de capital social, o que não se constitui uma tarefa fácil. Para que a literatura avance no tema também são necessários estudos desta natureza. Como o próprio autor argumenta:

Talvez com o passar do tempo se comece a coletar dados que permitam estimativas mais fidedignas do capital social regional. É ilusório supor, contudo, que um dia se terá uma medida tão precisa quanto os outros indicadores econômicos. As informações quantitativas não falam por si; outras fontes e abordagens são necessárias para se compreender os dados disponíveis e as estruturas sociais locais (MONASTÉRIO, 2003, p. 78).

De uma forma, geral os resultados encontrados por Monastério (2003) corroboram as teses de Putnam (2002) de que o nível de capital social de um município ou de uma região são resultados de processos históricos e de que o capital social condiciona a qualidade da administração local. Assim, as regiões mais bem dotadas de capital social, neste caso, as regiões do Planalto e da Serra reúnem mais condições de se desenvolverem economicamente, como de fato tem-se evidenciado.

A extensão do desconhecimento atual sobre capital social não deve ser visto como um empecilho à pesquisa e, sim, como um convite à exploração.

7.2 O CAMPO DE INVESTIGAÇÃO DESTE ESTUDO: AS EXPERIÊNCIAS NO CAMPO SOCIAL DE EMPRESAS PRIVADAS DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA

É crescente a percepção da necessidade de registro e sistematização de todo este leque de experiências com foco na inclusão social, que vem sendo conduzido pelas empresas e que contempla diferentes vetores - não apenas assistencialista, como se poderia supor, mas de trabalho e renda, educação, saúde e meio ambiente, entre outros.

Geralmente associada à idéia de disseminação de experiências está a hipótese da multiplicação de ações que seriam exemplares. Isto evoca a discussão sobre replicabilidade ou transferência de experimentos.

Replicar, no sentido de disseminar melhores práticas, corre o risco de reproduzir uma tecnologia em série que privilegia tudo e nada ao mesmo tempo; importante seria a reflexão e o conhecimento sobre suas condições de êxito, seus limites e os diferentes elementos incorporados ao longo do processo. (CAMAROTTI e SPINK, 1999 apud SILVEIRA, BOCAJUVA, ZAPATA, 2001, p. 15).

A despeito da importância dessa observação, é possível enxergar em diversas experiências elementos paradigmáticos? É possível identificar traços além das especificidades geográficas, culturais, históricas e institucionais que singularizam cada caso? Coloca-se como possibilidade, mais do que uma adaptação de modelos e métodos (de um município para outro, de uma região para outra), perceber o que pode haver de emblemático no sentido de um deslocamento de padrões ou paradigmas, por detrás das iniciativas (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001).

Em que medida as experiências podem ser vistas como transformadoras e instauradoras de novas relações, ou apenas como ações pontuais mais preocupadas com a melhoria da imagem das organizações? Que elementos ou referências podem ser considerados como inovadores ou transformadores? (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001).

Assim sendo, é possível destacar, sinteticamente, algumas características de implementação ou processo, que quando presentes nas iniciativas de atuação social – não só no caso de empresas, mas de forma geral – podem ser indicativos de elementos transformadores e condutores de desenvolvimento local (SILVEIRA, BOCAYUVA, ZAPATA, 2001, p. 16-17):

- a) Articulação com diagnósticos e demandas: identificação de problemas e potencialidades locais; utilização de bases de informação existentes ou construídas; mecanismos de vocalização e incorporação de demandas;
- b) Participação direta da população interessada na condução das ações: envolvimento de população em situação de exclusão ou vulnerabilidade social; identificação dos tipos de envolvimento (beneficiários, clientes, protagonistas); relação entre participação e controle social;
- c) Aprendizagem, mudança comportamental e densidade organizativa: desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e atitudes (capital humano); construção de novas modalidades de cooperação, associativismo e articulação entre atores sociais (capital social); relação entre formação de capital humano e construção de capital social;
- d) Criação de novos espaços de interlocução / novas institucionalidades: projeção pública de capital social; produção de articulações intra-estatais e estado-sociedade; natureza dos arranjos institucionais (fechados ou abertos/flexíveis); modalidades de formatos acionados ou construídos (consórcios, câmaras, fóruns,

- conselhos); incorporação de atores sem interlocução anterior em projetos de políticas públicas;
- e) Natureza e qualidade das parcerias institucionais: natureza dos agentes envolvidos e respectivos papéis; presença de mecanismos instrumentais (terceirização, subordinação, relações de clientela) e mecanismos de ampliação de espaços públicos; elementos de pactuação, elaboração conjunta e acompanhamento/controle; fatores de sustentação (bases de cooperação e graus de extensão, heterogeneidade e capilaridade no elenco de parceiros);
 - f) Flexibilidade de metodologias e interatividade cultural: adequação de códigos e métodos à realidade local; incorporação de práticas e identidades locais; compartilhamento de saberes diferenciados;
 - g) Graus de intersetorialidade: diversidade de temas e dimensões presentes no desenho das ações, em seus diferentes momentos; existência de formatos institucionais facilitadores de ações intersetoriais; atratividade para agregar novas dimensões na sua trajetória;
 - h) Características de gestão empreendedora na implementação: reconhecimento e superação de obstáculos de percurso; capacidade de produzir e desencadear inovações;
 - i) Acesso a oportunidades e serviços: desbloqueio ou abertura de canais para exercício de direitos econômicos, sociais e culturais; adequação demanda-oferta; facilitação do acesso a novos serviços; maior mobilidade espacial/comunicacional;
 - j) Ampliação de recursos locais: desenvolvimento de potencialidades e oportunidades locais; diversidade do meio sociocultural e ambiental envolvido; explicitação de motivações locais diferenciadas;
 - k) Potencial de nucleação: capacidade de agregar novos atores, iniciativas e projetos; capacidade de desencadear ações inesperadas e confluentes.

Todas as características acima (aliadas às características da comunidade cívica) são desejáveis num processo de desenvolvimento local e devem ser contempladas – no caso deste estudo – na avaliação dos programas sociais. Contudo, em muitos casos, principalmente, quando as empresas trabalham com ações sociais pontuais, é difícil ao pesquisador externo à organização conseguir avaliar a extensão da atuação da empresa e os resultados por ela alcançados, junto aos seus beneficiados. Algumas empresas intermediam algum tipo de ajuda ou mesmo algum tipo de doação e terminam não tendo um contato muito próximo com os

beneficiados destas ações. Fica, portanto, dificultado o acesso a este público. Assim sendo, para o presente estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os beneficiados da comunidade somente para os casos da Empresa A e da Empresa B, além das entrevistas com os responsáveis na empresa pelos programas/projetos. Para as demais empresas, foram realizadas as entrevistas com os responsáveis pela gestão do programa/projeto social em questão – ou das ações sociais, como um todo -, e coletados materiais informativos para auxiliar na análise dos casos. A seguir, é feita a descrição de cada um dos programas analisados.

7.3 EMPRESA A - ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O projeto analisado no caso da empresa A foi a escola de formação profissional que a mesma mantém desde 1990, com a missão de propiciar a jovens da comunidade, especialmente, aqueles em situação de vulnerabilidade social, a oportunidade de uma formação técnica e social, além de proporcionar a eles condições de competir no mercado de trabalho e uma melhor perspectiva de vida. Podem candidatar-se a uma vaga na escola os jovens com idade entre 16 e 17 anos, que estejam regularmente matriculados em escolas da comunidade, vindos dos seguintes grupos:

1. das famílias de funcionários da empresa - filhos, irmãos e parentes dos funcionários das empresas do grupo;
2. selecionados pela FAS (Fundação de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul) por sua situação de vulnerabilidade social - risco de marginalização, devido às precárias condições sócio-econômicas.

A Escola de Formação Profissional da Empresa A desenvolve um programa de formação profissional, em convênio com o SENAI de Caxias do Sul, denominado Operador Eletromecânico (CBO 8-54.40), com carga horária total de 1.600 horas, sendo 1.340 de teoria e prática e 260 horas de estágio. O certificado é emitido em conjunto pela Escola e pelo SENAI. A Escola exige turno integral – manhã e tarde -, e o aluno deve continuar seus estudos na rede formal de ensino à noite.

Todos os alunos têm aproveitamento garantido nas diversas áreas da empresa, exceto em função de descumprimento dos requisitos para permanência na Escola, tais como: continuar seus estudos em colégio regulamentar até o término do vínculo com a Escola

Profissional; obter aprovação no final do período letivo em colégio de formação regular; apresentar a comprovação do seu rendimento escolar bimestral; e observar a aparência e a higiene pessoal, como: cabelos curtos e penteados, unhas limpas e aparadas, barba cortada e total asseio.

Os jovens selecionados são contratados como aprendizes, recebendo uma bolsa de estudos no valor de $\frac{1}{2}$ salário mínimo mais $\frac{1}{2}$ salário normativo (atualmente totalizando cerca de R\$ 350,00), além de todos os benefícios oferecidos aos demais colaboradores da empresa, incluindo o Programa de Incentivo à Educação para conclusão dos estudos. A Escola de Formação Profissional é totalmente custeada pela Empresa A.

O investimento anual no projeto fica em torno de R\$ 600 mil. Desde sua implementação, a Escola já formou 343 alunos. Atualmente, tem 52 alunos com curso em andamento. De todos os alunos formados, 33 deixaram a empresa por motivos diversos, em média após 3,7 anos. Os demais, 79%, permanecem na empresa A ou em outra empresa do grupo.

Segundo informações da Empresa, ela espera contribuir para a comunidade de Caxias do Sul, nos seguintes aspectos:

- propiciar formação profissional de qualidade para jovens da classe trabalhadora e em situação de risco, evitando que fiquem desocupados ou sofrendo más influências na rua;
- garantir um primeiro emprego com salário acima da média e ascensão profissional com Plano de Carreira, haja vista que a totalidade alunos formados é aproveitada na empresa;
- contribuir significativamente para a renda familiar desde o ingresso do jovem como aprendiz;
- oportunizar o desenvolvimento de competências emocionais, necessárias à vida pessoal, tais como trato social, autoconhecimento, auto-estima, habilidade para dar e receber *feedback*, criatividade e iniciativa;
- exercitar qualidades de liderança, administração de conflitos e trabalho em equipe, extremamente úteis nas relações de trabalho;
- estimular a melhoria da qualidade de vida da família, através de palestras, visitas, reuniões com especialistas; e
- estimular ações voltadas para o exercício da cidadania responsável.

A empresa A possui a certificação SA 8.000 e o selo de Empresa Amiga da Criança, o Selo Balanço Social IBASE (2002), além de premiações como Guia Exame de Cidadania Corporativa, da Revista Exame (2002; 2004), Melhores Empresas para se Trabalhar, da Revista Exame (1999; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004) e Certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS (2000; 2001; 2002; 2003; 2004).

Para a análise do caso da Empresa A, foram realizadas 10 entrevistas, com as seguintes pessoas:

- Roteiro de Entrevista com a Empresa – foi aplicado ao responsável pelo Projeto junto à área de Recursos Humanos e um dos instrutores da Escola;
- Roteiro de Entrevista com a Comunidade – foi aplicado a 04 alunos da Escola (da turma de 2004) e 04 ex-alunos, que trabalham atualmente na Empresa.

7.4 EMPRESA B - ASSISTÊNCIA ÀS CRIANÇAS: ALIMENTAÇÃO E INCENTIVO AO ESTUDO

A Empresa B recebeu o Prêmio Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS, no ano de 2003, categoria empresa de médio porte, passando a figurar no rol de empresas da Região da Serra Gaúcha, reconhecidas como socialmente responsáveis. Além dos benefícios concedidos aos seus funcionários, a empresa atua na comunidade externa desde 1997, com um programa voltado para crianças e adolescentes carentes.

O projeto busca contribuir para o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes de baixa renda, com idade até 15 anos, residentes na comunidade São Pedro do bairro Dumont em Caxias do Sul. Inicialmente o projeto atendia 20 crianças e hoje atende mais de 180. O programa abrange várias áreas, como: educação; ensino religioso, palestras, doação de alimentos, serviço médico e odontológico e comemorações em datas especiais. As atividades são desenvolvidas por voluntários da empresa, da comunidade religiosa local e de moradores da própria comunidade. O Projeto consta do planejamento estratégico da empresa e representa um investimento de R\$ 36 mil reais por ano, desconsiderando as parcerias voluntárias.

É feito o acompanhamento escolar das crianças, através do acompanhamento dos deveres de casa. Também existe premiação para as crianças que tiverem melhor desempenho nos temas de casa e que melhor cuidarem dos seus cadernos – além do incentivo moral, estas crianças ganham material escolar.

A empresa B foi premiada com o Selo de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS, no ano de 2003. Para a análise do caso da Empresa B, foram realizadas 8 entrevistas, com as seguintes pessoas:

- Roteiro de Entrevista com a Empresa – foi aplicado ao responsável pelo Projeto na área de Recursos Humanos e ao diretor executivo da Empresa B;
- Roteiro de Entrevista com a Comunidade – foi aplicado a uma religiosa que atua na comunidade e no Projeto e a 04 voluntárias da comunidade, sendo que duas delas tem seus filhos beneficiados com o Projeto.

7.4 OUTRAS EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS PRIVADAS DA REGIÃO

7.4.1 Empresa C – Doações e Voluntariado

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 conta, essencialmente, com a participação voluntária de seus funcionários – em torno de 72 funcionários, que representam 6% do efetivo. Além do tempo doado, cerca de 320 funcionários (28 %) contribuem com dinheiro para as ações sociais da empresa.

A empresa participa, junto à comunidade empresarial, de eventos como Campanha do Natal sem Fome, Campanha do Agasalho, e atividades culturais na ocasião da Festa da Uva. Também, fora dos períodos destes eventos, são realizadas campanhas de arrecadação de alimentos e agasalhos, campanhas de doação de sangue e mutirões de assistência.

A empresa utiliza a ferramenta do balanço social e tem sido premiada desde 2000 com o Certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul.

Para a análise do caso da Empresa C, foi realizada uma entrevista com o gestor de recursos humanos, área onde estão alocadas as ações da empresa.

7.4.2 Empresa D – Oficinas Culturais para Crianças Carentes

A empresa D vem atuando no campo social há 18 anos, desde a criação de uma Fundação, a qual tem a finalidade de promoção de serviços e assistência na área cultural. Contudo, sua atuação social passou a ser mais expressiva a partir de 2002, com a criação do Projeto “D”, o qual consiste em oportunizar diversas oficinas culturais de caráter profissionalizante para crianças de 4 a 18 anos, em situação de vulnerabilidade social. O Projeto D atende atualmente, cerca de 470 crianças e adolescentes.

Nestas oficinas são oferecidas aulas de teatro e dança, no turno em que as crianças não possuem atividade escolar, ocupando o tempo livre com atividades culturais, esportivas e de lazer. Além disso, existe uma programação de palestras educativas, que tratam de temas como: doenças sexualmente transmissíveis, alcoolismo, drogadição, higiene, alimentação saudável, valores universais (diferença entre o certo e o errado na convivência em sociedade), prevenção a incêndios e acidentes domésticos, Estatuto da Criança e do Adolescente, orientação sexual e gravidez na adolescência.

O principal objetivo do Projeto é tirar as crianças das ruas, buscando eliminar a prostituição infantil e adolescente. Além disso, o Projeto se propõe a: trabalhar a autoconfiança e auto-estima de crianças marginalizadas; proporcionar conhecimento cultural e artístico; tornar os indivíduos fazedores de cultura, auxiliar no combate às diversas formas de violência (violência familiar, abuso sexual) e eliminar o risco de marginalização dos atendidos.

O Projeto consta do planejamento estratégico da empresa e representa um investimento anual em torno de R\$ 150 mil por ano. O principal motivo que levou a empresa D a investir no campo social é o marketing social, o chamado marketing associado a causas sociais, como veremos na análise da entrevista realizada.

Recentemente a empresa descobriu que os Centros de Atendimento à Criança e ao Adolescente (CEACRI), da cidade – no caso, Bento Gonçalves – não estavam conseguindo atender toda a comunidade carente dos bairros. Estes centros fornecem almoço e atendimento às crianças para que os pais que trabalham tenham onde deixar seus filhos. Com esta constatação, a empresa passou a incluir no Projeto estas crianças que ficavam de fora do atendimento dos centros.

A empresa D possui muitas seguintes premiações na área social, dentre elas: Melhores Empresas para se Trabalhar da Revista Exame (2001; 2002; 2003; 2004) e o Certificado de Responsabilidade Social concedido pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul (2001; 2002; 2003; 2004).

Para a análise do caso da Empresa D, foi realizada uma entrevista com a Coordenadora do Projeto, que através de sua empresa de consultoria na área cultural presta serviço à empresa D.

7.4.3 Empresa E - Oficinas Culturais para Crianças Carentes e Filhos de Funcionários

O Projeto E atende crianças e adolescentes, do ensino fundamental, com idade de 7 a 14 anos, no turno inverso ao da escola regular. Podem participar do Projeto, filhos de funcionários da Empresa E (e de sua holding) e alunos de escolas públicas de Caxias do Sul. As crianças são selecionadas a partir de critérios estabelecidos por um grupo de profissionais da pedagogia e da psicologia. O objetivo, segundo a empresa, é atender crianças e adolescentes com poucas oportunidades sociais e econômicas.

O Projeto existe desde 2002 e atualmente conta com 320 crianças. A empresa E oferece uma estrutura própria, onde são realizadas diversas atividades pedagógicas, como: dança, música instrumental, canto coral, inglês, informática, teatro, artes plásticas e desportos, entre outras que são desenvolvidas de segunda a sexta-feira. As atividades pedagógicas englobam as áreas de: educação ambiental, as relações intra e interpessoal, a comunicação e a expressão, o corpo, a tecnologia, a criatividade e o reforço pedagógico. Segundo a empresa E, o objetivo do Projeto é despertar nas crianças, talentos e aptidões, buscando desenvolver o exercício da cidadania e melhorar a sua qualidade de vida.

A empresa quer fazer do Projeto E um modelo de ação social; para isso ela disponibiliza gratuitamente o material para implantação do Projeto, para que este possa ser adotado por outras empresas. O objetivo, segundo a empresa, é facilitar a implantação de um projeto social estruturado para multiplicar a iniciativa, a fim de que mais crianças sejam beneficiadas.

Os recursos para gestão do Projeto E são advindos da Empresa E (e sua holding) e da doação espontânea dos funcionários (de R\$ 2,00 a R\$ 10,00 mensais). O Projeto conta também com o SESI (Serviço Social da Indústria) e a Parceiros Voluntários da Caxias do Sul como apoiadores. O investimento anual fica em torno de R\$ 200 reais por criança ao mês –

considerando as 320 crianças atualmente beneficiadas tem-se um investimento mensal de R\$ 64 mil reais. Deste valor, tem-se um auxílio de 40% com os apoiadores do Projeto.

Segundo informações da empresa, ela figura entre as primeiras empresas do país a publicar seu Balanço Social (desde 1994). Também é destaque na promoção de programas na área de Recursos Humanos, sendo que um deles - voltado para a prevenção do uso de drogas no trabalho e na família - recebeu o Certificado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em função de seus resultados.

A empresa E possui premiações como: Guia Exame de Cidadania Corporativa, da Revista Exame (2002; 2003; 2004), Melhores Empresas para se Trabalhar, da Revista Exame (1999; 2002; 2003; 2004) e Certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS (2001; 2003).

Para a análise do caso da Empresa E, foi realizada uma entrevista com a psicóloga responsável pela coordenação do Projeto na empresa.

7.4.4 Empresa F – Respeito ao Público Interno e Voluntariado

A empresa F começou a fazer ações sociais a partir do sistema de qualidade, cuja implantação teve início em 1996, e que contemplava a questão da participação social e da cidadania. O que motivou, assim, a empresa a atuar no campo social foi o planejamento estratégico.

Desde o início, o sistema da qualidade previu a participação em ações sociais. Os programas foram sendo criados conforme a empresa entendia que uma demanda havia sido gerada. A participação através de doações e serviços de reformas numa escola da comunidade foi o primeiro programa da empresa.

A Empresa F possui um conjunto de ações voltadas para o público interno e outro grupo de ações onde os funcionários atuam na comunidade. As ações voltadas para o público interno e suas famílias buscam que os mesmos utilizem a empresa como um prolongamento de suas vidas, na busca de objetivos comuns, como: prêmios assiduidade, área destinada ao lazer e recreação, incentivo à leitura (com empréstimo de livros e um local apropriado dentro da empresa), café da manhã na empresa, local para descanso e “cochilo” (local equipado com camas e beliches, lençóis, cobertores, e ventiladores para aqueles que quiserem “tirar um cochilo” após o almoço), hora cívica (sempre às segundas-feiras no início do expediente da

tarde, são hasteadas as bandeiras do Brasil, do Estado e da Empresa, e cantado o Hino Nacional ou do Rio Grande), banco de idéias, ginástica laboral, entre outros.

Com relação à atuação da empresa externamente, a partir do planejamento estratégico da empresa em 1997, ela definiu como foco na Responsabilidade Social, que a empresa deveria se comprometer em participar efetivamente com a comunidade. Esta participação na comunidade tem os seguintes objetivos: integrar os funcionários à comunidade onde estão inseridos, fazendo-os pensar como cidadãos; ter o voluntariado como parte importante na relação capital-trabalho; despertar o espírito comunitário junto a todos os públicos que por ventura venham a tomar ciência destas ações; alcançar o reconhecimento da empresa F como realmente preocupada com o social, e que esta preocupação e os resultados do trabalho se traduzam em responsabilidade compartilhada. Entre as ações junto à comunidade pode-se destacar: a conscientização ambiental, através da entrega de fôlderes 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.

Na visão da empresa F não existe uma ação mais importante; todas são igualmente significativas dentro do grande grupo. A empresa utiliza a ferramenta do Balanço Social e inclusive, possui a Certificação da Norma Social SA 8.000.

A empresa F possui foi premiada com o Selo de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa nos anos de 2001, 2002; 2003 e 2004.

Para a análise do caso da Empresa F, foi realizada uma entrevista com o gerente industrial responsável pela manutenção das certificações das normas de qualidade e da norma social SA 8000.

7.4.5 Empresa G – Franquia Social de uma Escola de Formação Profissional

O Projeto 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. Além de promover a aprendizagem básica para o exercício de uma profissão nas mais diversas áreas da indústria, do comércio e da prestação de serviços, o Projeto estimula seus jovens a adotar novos hábitos e atitudes de convivência e cidadania.

A Empresa G aderiu à franquia do Projeto em 2000, em sua unidade de Caxias do Sul, oferecendo 15 vagas para adolescentes entre 16 e 18 anos em situação de vulnerabilidade

social. Atualmente são oferecidas 40 vagas em duas turmas em Caxias do Sul (também a unidade de Gravataí possui duas turmas). Além do ensino, são proporcionados: vale transporte, almoço, uniforme, material usado em sala de aula e material de segurança para o estágio.

Na unidade da Caxias do Sul, são oferecidos os cursos de Auxiliar de Cronometrista, Básico de Instrumentação e Qualidade. Já foram formados pelo Projeto 5 turmas de instrumentador da qualidade e 3 turmas de auxiliar de cronometrista. A duração do curso é de 600 horas entre teoria e prática.

A coordenação do Projeto está vinculada à área de Recursos Humanos. A empresa utiliza a ferramenta do Balanço Social. A empresa G foi premiada com o Selo de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa nos anos de 2000; 2002; 2003 e 2004. Para a análise do caso da Empresa G, foi realizada uma entrevista com o orientador das duas turmas do Projeto na empresa.

É apresentado, a seguir, um quadro comparativo com alguns dos principais aspectos dos programas das empresas em estudo.

Tabela 12 – Comparativo de alguns dos principais aspectos dos programas das empresas em estudo.

Empresa	Porte / ramo de atuação / localização	Há quanto tempo desenvolve ações no campo social de forma mais estruturada (anos)	Motivo(s) pelo(s) qual(is) atua no campo social	Abrangência das ações sociais	Principais áreas de atuação no campo social	Programa alvo deste estudo	Investimento anual no programa em questão (R\$)
Empresa A	Grande porte Indústria metal mecânica Caxias do Sul	11 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resposta às demandas da comunidade; ▪ Necessidade de qualificar mão-de-obra 	Municipal	Educação profissionalizante e doações diversas	Escola de formação profissional de jovens	R\$ 600 mil
Empresa B	Médio porte Indústria metal mecânica Caxias do Sul	9 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação pessoal de um dos diretores da empresa 	Municipal	Educação e doações diversas	Apoio a crianças de uma comunidade carente	R\$ 36 mil
Empresa C	Grande porte Indústria metal mecânica Caxias do Sul	10 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resposta às demandas da comunidade 	Municipal	Doações diversas (roupas, alimentos, utensílios, prestação de serviços, etc)	Diversas ações pontuais essencialmente assistencialistas	R\$ 300 mil
Empresa D	Grande porte Indústria moveleira Bento Gonçalves	3 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicialmente filantropia; ▪ Atualmente, devido ao marketing social 	Municipal	Educação e cultura	Oficinas culturais e educativas para crianças carentes	R\$ 150 mil
Empresa E	Grande porte Indústria metal mecânica Caxias do Sul	4 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação pessoal do presidente/fundador da empresa 	Municipal	Educação, cultura, doações diversas	Oficinas culturais e educativas para crianças carentes e filhos de funcionários	R\$ 64 mil
Empresa F	Pequeno porte Indústria moveleira Bento Gonçalves	8 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A implantação do sistema da qualidade em 1996 ▪ Mudança no sistema de gestão para gestão participativa 	Local/ comunitária	Doações a escolas, educação; voluntariado; meio ambiente	Diversas ações pontuais essencialmente assistencialistas	R\$ 80 mil
Empresa G	Grande porte Indústria metal mecânica Caxias do Sul	5 anos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação pessoal do presidente da empresa 	Municipal	Educação profissionalizante e doações diversas	Franquia de uma escola de formação profissional para jovens	R\$ 60 mil

Fonte: presente estudo.

Pelo quadro acima, podemos perceber que a maioria das empresas do estudo tem o seguinte perfil: indústria metal-mecânica de grande porte, que desenvolve ações sociais com foco no município há mais de 7 anos; ações estas, essencialmente, voltadas à educação de crianças e adolescentes, implicando uma média de investimento financeiro superior a 180 mil reais e; atuação no campo social motivada, principalmente, por interesse da presidência.

Cabe destacar que não interessa ao presente estudo análises individualizadas de cada caso, e sim analisá-los conjuntamente. Ainda assim, é claro que evidências individuais serão destacadas quando se fizerem relevantes.

7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

A partir de meados do século XX, as críticas formuladas pelas novas teorias econômicas e sociais às políticas de modernização, especialmente nos países da América Latina, contribuíram para uma visão diferente de desenvolvimento, ao enfatizar os fatores endógenos do mesmo. Com isso, a atenção volta-se para aspectos sócio-culturais e para outras particularidades das regiões, como a matriz histórica e as diferentes potencialidades.

O padrão de desenvolvimento defendido neste estudo só é possível de ser atingido, através da potencialização das especificidades sociais e culturais da região, as quais são diferenciadores e por esta razão, possibilitadoras de inserções diferenciadas. Sendo assim, é preciso que a região saiba promover e adotar seu estoque sociocultural – especialmente, o capital social – como pressuposto, meio e objetivo do processo de desenvolvimento.

A análise das descobertas da pesquisa deve, portanto, levar em conta os aspectos socioculturais da região em estudo e assim, procurar construir relações que estejam alinhadas com as especificidades e com as forças endógenas do local.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dados qualitativos são atrativos por muitas razões: são ricos, completos, holísticos, “reais”, parecem ter validade incontestável, mantêm o fluxo cronológico dos fatos, sofrem poucas distorções e podem ser um modo mais preciso de se obter relações de causalidade nas organizações (MILES, 1979). Contudo, coletar e analisar dados qualitativos exige dedicação intensiva.

Miles (1979) explica que muitos pesquisadores ignoram a questão da análise de dados qualitativos. Conclui, ainda, que: não existem textos que relacionem como deve ser a análise dos dados de acordo com o objetivo da pesquisa (construir teoria, testar hipóteses, avaliar um programa e outros); que faltam normas que indiquem quando um tipo de análise é mais adequado e porquê; além disso, os artigos tendem a confundir conceitos como confiabilidade, validade, generalização e análise.

Outra questão importante em relação aos dados qualitativos são os atrasos em *escrever* as informações qualitativas. Tais atrasos podem causar sérios problemas na qualidade do trabalho escrito, como por exemplo: o esquecimento de informações, o excesso de simplificação ou re-intepretação das informações de acordo com os eventos mais recentes (MILES, 1979).

A despeito destas dificuldades, a maior força da pesquisa qualitativa, para Silverman (2000), é a habilidade da mesma em focar um problema real *in loco*, observando como as interações sociais são rotineiramente representadas. Um estudo de caso não precisa ser necessariamente exploratório, já que uma transcrição sistemática de dados em pesquisa qualitativa garante confiabilidade ao estudo e permite ultrapassar os limites da natureza exploratória.

Assim sendo, o presente estudo – de caráter explanatório – procura descobrir em que medida os programas de responsabilidade social de empresas privadas estão fortalecendo as diferentes dimensões do capital social das comunidades beneficiadas. Os nomes das empresas e entrevistados foram codificados para preservar suas identidades e facilitar a tarefa de análise das entrevistas. Na tabela a seguir, são apresentados o perfil dos entrevistados e a codificação que será usada na descrição das falas.

Tabela 13 – Perfil dos entrevistados

Empresa	Programa / Projeto	Legenda para entrevistado	Vínculo / cargo
Empresa A	Escola de formação profissional para jovens	Empresa A1 (EA-1)	Recursos Humanos
		Empresa A2 (EA-2)	Instrutor da escola
		Comunidade A1 a Comunidade A4 (CA-1 A CA-4)	Alunos da escola
		Comunidade A5 a Comunidade A8 (CA-5 a CA-8)	Ex-alunos da escola, atuais funcionários da empresa
Empresa B	Apoio a crianças de uma comunidade carente	Empresa B1 (EB-1)	Diretor executivo
		Empresa B2 (EB-2)	Recursos Humanos
		Comunidade B1 (CB-1)	Religiosa
		Comunidade B2 a Comunidade B5 (CB-2 a CB-5)	Voluntárias da comunidade (algumas delas, mães de crianças beneficiadas)
Empresa C	Diversas ações pontuais essencialmente assistencialistas	Empresa C (EC)	Recursos Humanos
Empresa D	Oficinas culturais e educativas para crianças carentes	Empresa D (ED)	Gestora externa (empresa terceirizada)
Empresa E	Oficinas culturais e educativas para crianças carentes e filhos de funcionários	Empresa E (EE)	Psicóloga
Empresa F	Diversas ações pontuais essencialmente assistencialistas	Empresa F (EF)	Gerente industrial
Empresa G	Franquia de uma escola de formação profissional para jovens	Empresa G (EG)	Instrutor da escola

Fonte: presente estudo

Faremos nas seções a seguir, a análise dos resultados para cada um dos casos estudados, respeitando a codificação acima.

8.1 EMPRESA A – ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No caso da empresa A, os resultados são apresentados segundo a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade, uma vez que, foram entrevistados responsáveis pelo Programa e pessoas da comunidade.

8.1.1 Visão da Comunidade A

Os resultados serão analisados segundo as dimensões do capital social – relacional, estrutural e cognitiva -, as quais também fizeram parte do instrumento de coleta de dados. Em anexo (Anexo C) são apresentadas algumas informações condensadas que contemplam dados de identificação dos respondentes e quadros resumos com alguns dos principais aspectos perguntados na entrevista.

8.1.1.1 Dimensão relacional do capital social

Como vimos na revisão da literatura, a dimensão relacional do capital social diz respeito a elementos como confiança, normas, obrigações e expectativas, identidade e identificação. Esta dimensão está relacionada à interação entre os atores, o que na prática implica em observar os aspectos comportamentais, principalmente o respeito, a amizade, a sociabilidade, a aceitação e o prestígio.

Podemos começar pela **confiança**, já que há uma relação positiva entre sociedades de alta confiança e a abundância de capital social. As comunidades onde a confiança está presente são constituídas, não à base de regras e regulamentos explícitos, mas em função de uma série de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas compartilhados por todos os membros da mesma (FUKUYAMA, 2000).

No caso da Comunidade A – ou seja, alunos da escola profissional da Empresa A -, fica evidente a falta de confiança generalizada, principalmente em instituições tradicionais, como a polícia e o governo e seus equipamentos sociais. A desconfiança na polícia foi ilustrada com situações vividas pelos jovens, como podemos ver a seguir.

No dia-a-dia, a gente vê a corrupção da polícia, eles fazem barbaridades que eu não confio [*que tipo de barbaridades?*] Um exemplo é lá na escola, às vezes, eles vão lá e tipo, agredem as pessoas, sabe, sem motivo, eu acho que não é pra polícia fazer isso, né, acho que eles devem fiscalizar, mas sem agressão sem motivos (CA-2).

Tem policiais que são corretos, né, agora tem outros que não tão nem aí. Que nem no colégio sempre tem polícia lá, (...) policiais espancam os alunos, espancam os motoristas dos ônibus que vão lá, sem mais sem menos (...) aí, nestes [policiais] eu não confio (CA-1).

Eu já passei por algumas revistas assim, né pessoais, e eu não to contente com o policiamento, pois eu acho que tem muitas coisas que são erradas da parte deles; eles não diferenciam muito as pessoas, por exemplo, assim, no meu ver, eles pensam que quem tá andando na rua de noite ou é bandido ou é, sabe, é ladrão, coisa assim (...) (CA-6).

Eu estudo de noite, né (...) e meu colégio [estadual] não é dos melhores [risos], bah, daí de noite, os caras [policiais] ficam ali na frente, eles batem nos outros sem haver alguma coisa, eles já chegam batendo (...) (CA-8).

O que preocupa neste caso, não é simplesmente a falta de confiança na polícia – não se trata “simplesmente” de um sentimento de indiferença com relação à capacidade dos policiais em garantir a segurança e a tranquilidade – e sim, estamos diante da falta de confiança associada fortemente a um sentimento: o medo. Este fato não é recente; contudo precisa ser destacado, pois acarreta implicações tanto na família, quanto na dinâmica das comunidades e faz surgir um questionamento: quem irá suprir este papel? Quem ocupará o “lugar” de uma instituição que deveria proteger os cidadãos?

A falta de confiança nas instituições que deveriam garantir a segurança, o bem-estar e a saúde dos cidadãos – no caso dos serviços públicos, como veremos a seguir - alimenta o poder paralelo de uma outra instituição, onde o capital social não consegue se estabelecer: o crime organizado. O aumento da criminalidade, o qual discutiremos a seguir, é um dos principais fatores que marcam a nova ordem social – a chamada grande ruptura de Fukuyama (2000).

Com relação ao governo local e aos políticos da região a imensa maioria afirma não confiar ou confiar pouco. Expressões do tipo “só aparecem pra pedir voto”, refletem a falta de credibilidade por parte dos jovens. A avaliação é feita, principalmente, a partir das obras não realizadas e do funcionamento dos equipamentos sociais. Um dos relatos aponta as dificuldades enfrentadas por quem busca atendimento nos postos de saúde:

As empresas têm uma grande importância na vida da gente (...) um exemplo é a minha, eu gosto da minha empresa, porque ela me fornece muita coisa que lá fora eu não teria, benefícios, assim, um exemplo seria o plano de saúde. Se eu não tivesse trabalhando, eu não teria o plano de saúde (...) estes postos de saúde que tem aí são muito complicados (...), plano de saúde, não. Se tu não tá muito legal, to vai no plantão (CA-6).

A empresa – além de prover o capital financeiro – também passa a suprir as deficiências da saúde pública – única alternativa considerando a realidade sócio-econômica dos jovens que são admitidos na escola profissional. Mesmo assim, parece possível afirmar que não existe a tendência de culpar o governo por tudo. Os jovens têm uma visão ampliada da situação econômica do país:

Meu pai tá desempregado há dois anos (...) ele sai quase todo dia pra procura emprego e tá difícil, talvez, porque não tem estudo (...) eles exigem experiência, (...) experiência se a pessoa não tiver oportunidade, não adquiri, mas ele tem bastante experiência, só não tem o lugar pra trabalhar, (...) faz 20 anos que ele é motorista de caminhão e tá desempregado (...) [*Por que você acha que existe tanto desemprego?*] Talvez por falta de incentivo, político não adianta culpar, que todo mundo culpa eles e eu não acompanho o trabalho deles, não posso falar (...) acho que é falta de incentivo, sempre cabe mais um (CA-7).

Além das instituições públicas tradicionais, também a confiança nos vizinhos e demais moradores do bairro está comprometida, principalmente devido à violência e à fragilidade da família como instituição base de formação do indivíduo. Quando perguntados se existe união e solidariedade no bairro, os jovens responderam:

É metade do bairro é [unida e solidária], metade não (...) porque esta outra metade são maconheiros, sabe, usam drogas (...) então a gente não chega muito perto, pra não criar rolo. Amigo a gente até cruza, cumprimenta, né, mas não fica ali na esquina conversando (...) vai direto pra casa. (...) Também, um empresta comida que falta pro outro (CA-4).

Não, (...) o problema da minha comunidade é que é cada um por si e Deus por todos. Eles não dão muita bola pra o que acontece com o vizinho, cada um quer cuidar da sua vida (...) daí, sei lá, não é legal, até, às vezes, eu e alguns vizinhos temos algumas idéias e a gente quer propor, mas a gente sabe que não vai dar certo (...) então, não existe união (CA-6).

Não tem, principalmente, porque a maioria das pessoas que tã ali, é de classe bem baixa (...) um não quer ver o outro melhor que ele (...) então se tem um pouco mais, o outro já te olha diferente, acham que tu tem mais que ele e ‘Por que ele continua nessa situação?’ (CA-7).

No meu bairro (...) não muito. É que lá é assim, tem os que têm mais dinheiro e os que têm menos, aí eles não fecham, daí eles não gostam (...) eles não falam com as outras pessoas, tipo, os que têm mais que os outros, ficam discriminando (CA-8).

Apesar da violência - a qual é um elemento responsável pela falta de confiança -, muitas vezes, é por causa desta mesma violência que surgem ações cooperativas:

[*Existe união e solidariedade no teu bairro?*] Ali na vizinhança tem bastante (...) um almoço, quando uma casa é assaltada, pra arrecadar dinheiro, (...) a segurança: o vizinho cuida da casa do outro, acho que é mais isso. Quando uma pessoa precisa de alguma coisa, ah de leite, os vizinhos se emprestam, cuidar da criança do vizinho (CA-5).

Com relação aos professores, a maioria diz confiar muito, qualificando-os como esforçados e dedicados, o que não significa que os jovens estejam plenamente satisfeitos com a qualidade do ensino. Parece sim, haver o pensamento de que os professores fazem o que lhes está ao alcance, apesar das precárias condições estruturais do ensino público. Apenas um aluno fez um comentário negativo com relação aos seus professores: “Alguns professores vão lá só pra comer merenda, [*sic*] (...) por favor!” (CA-8).

As respostas ao questionamento sobre por que é importante confiar, corroboram a tese de Fukuyama (2000) de que o comportamento das pessoas em situações de colaboração ocorre segundo um jogo iterado do dilema do prisioneiro – quando as pessoas interagem com as outras repetidamente. Em outras palavras, as pessoas usam a estratégia simples de pagar na mesma moeda, retribuindo cooperação com cooperação, traição com traição, seguindo-se um processo de aprendizado, no qual cada um acaba reconhecendo que, a longo prazo, a estratégia cooperativa produz um retorno mais alto que a traição.

Eu acho que quando a gente pode confiar em alguém a gente se sente mais aliviado, sabe que quando precisa de alguma coisa, de uma ajuda, a gente tem com quem contar (...) pode ficar tranqüilo, que quando a gente tiver no apuro mesmo, se a pessoa é confiável, a gente pode contar com ela (CA-1).

Pode ganhar também a confiança dele, né [*por que é importante ter confiança em alguém?*] Pra gente poder ter uma relação com a outra pessoa, se não tiver confiança, não tem relação (CA-2).

Ganha também a confiança delas na gente (CA-3).

Amizade (...) se ninguém confiasse em ninguém como é que seria o mundo, né!? (CA-4).

Confiar numa pessoa é bom porque é uma relação mais amigável. Eu acho importante confiar nas pessoas, apesar de não ser fácil, né (CA-5).

[*Que benefícios pode trazer confiar em alguém?*] Bem poucos, né (...) depende da pessoa que tu tá confiando, tem que ver a situação que se encontra, né (...) Eu me sinto bem em poder confiar na pessoa (...) pode trazer segurança, não sei explicar bem (...) (CA-6).

Eu confio em poucas pessoas, mesmo (...) mais em Deus do que em mim mesmo (...) naquelas que eu confio, eu confio de verdade, são os meus amigos (...) sempre que eu precisei de apoio, eles sempre tavam presente (...) não todos, mas a maioria (CA-7).

A gente ganha uma segurança, né. Às vezes, com os meus amigos, eu não posso ir pro centro, aí eu dou dinheiro ‘Paga a minha conta lá!’, eles pagam tudo certinho, trazem tudo certinho. Nos meus amigos eu confio, confio muito (CA-8).

Se uma pessoa enfrenta a decisão de confiar em outra a quem ela não conhece e nunca verá novamente, é provável que ela seja cautelosa.

A chave é a iteração: se você sabe que terá que trabalhar com o mesmo grupo de pessoas por um período prolongado e sabe que elas irão se lembrar de quando você

foi honesto com elas e quando trapaceou, então será do seu interesse agir honestamente. Numa situação como esta, uma norma de reciprocidade irá emergir espontaneamente porque a reputação passará a ser um ativo (FUKUYAMA, 2000, p.182).

Embora, as leis, os contratos e a racionalidade econômica sirvam de base para a prosperidade e estabilidade de uma sociedade, elas precisam ser fomentadas com elementos, como reciprocidade, obrigações morais, deveres em relação à comunidade e confiança; estas premissas são condições *sine qua non* para o sucesso de uma sociedade moderna e se baseiam mais no hábito do que no cálculo racional (FUKUYAMA, 1996).

Em contraste, comunidades onde as pessoas não confiam umas nas outras, estas acabarão cooperando somente num sistema de regras e regulamentos, os quais têm de ser negociados, acordados, legitimados e colocados em vigor, muitas vezes, por meios coercitivos. Em suma, a desconfiança aumenta o que os economistas chamam de custos transacionais (FUKUYAMA, 1996).

Antes de ingressar na escola profissional, a maioria dos jovens não estava habituada a seguir muitas **normas**. A partir de então, elementos como disciplina, responsabilidade e espírito de equipe começaram a fazer parte do dia-a-dia, até começarem a refletir no comportamento dos alunos.

A coisa que eu acho que foi mais melhor assim, foi a minha disciplina que mudou totalmente, porque depois que eu entrei na Escola, antes eu era muito novo lá fora, não tinha nada o que fazer, aí eu andava com os amigos, achava legal algumas atitudes, brincadeiras que não convém, (...) depois eu entrei e foi totalmente diferente (...) praticamente eu mudei de vida, foi bem importante pra mim (CA-6).

Eu era um cara, vamos dizer, muito estourado, muito briguento, aí aqui o cara aprende a ter responsabilidade, tipo antes, falava uma coisa pra mim, eu reinava (...) não sei se por causa da Escola (...) tenho mais responsabilidade também (...) eu mudei um monte, pra melhor (...) (CA-7).

Aparência (...) eu não gostava de cortar o cabelo, ainda não gosto, mas o ano passado eu tive que cortar (...) não pode ter cabelo comprido, nem barba, porque a gente mexe nas máquinas e vai que acontece alguma coisa (...) (CA-8).

As emoções mais envolvidas na obediência a normas são as mesmas associadas à competição por posição e reconhecimento: raiva, culpa, orgulho e vergonha. “Com frequência as pessoas agem contra seus próprios interesses materiais por raiva da injustiça cometida por outra pessoa ao violar uma norma, ou por culpa por terem elas mesmas violado essa norma” (FUKUYAMA, 2000, p. 194).

Sobre **obrigações e expectativas**: todos os entrevistados consideram-se pouco participativos na comunidade onde vivem. As principais razões apontadas são a falta de

tempo – já que freqüentam a escola profissional de dia e estudam à noite - e a falta de interesse em participar. Conseqüentemente, as expectativas com relação a melhorias no bairro são baixas – consequência natural do pouco envolvimento.

A maioria nunca procurou o líder comunitário para encaminhar algum problema ou sugestão, nem mesmo os familiares (pais, irmãos e/ou agregados) participam das reuniões ou trocam alguma idéia com as lideranças.

[*Você confia nas associações de bairro?*] Mais ou menos, porque é sempre a mesma falcatura (...) quando deu eleição pra presidente de bairro, todo mundo diz que vai fazer isso, vai fazer aquilo e depois que se elege, o bairro tá na mesma (CA-4).

Eu vejo pouca melhoria, mas eu acho importante que eles levam pra Prefeitura as coisas ali do bairro, acho muito importante, mas alguma coisinha vale a pena (CA-5).

Eu não posso nem falar, porque eu não to presente (CA-8).

Na questão que perguntava de quem é a principal responsabilidade no combate à desigualdade social, as repostas também não foram concentradas no poder público – metade dos alunos citou o governo em alguma de suas instâncias (municipal, estadual ou federal). Para os demais, a responsabilidade deve ser repartida:

Ao meu ver tem que ter muito envolvimento tanto do governo federal, quanto da prefeitura e associações de bairro. Se a prefeitura for se envolver sozinha ela não vai conseguir atingir tudo, então as associações de bairro têm que ajudar e o governo também (CA-2).

Acho que devia fazer uma aliança, assim dessas empresas maiores e o governo, para cada um dar um pouco e ajudar (CA-4).

Nós mesmos! Acho que a população diz que tudo é responsabilidade do governo, tudo é o governo. Só que têm gente aí fora que não tem muita vontade de trabalhar e reclama, né, porque serviço, tem! O governo deixa muito a desejar, mas eu acho que tem que partir da gente, das pessoas (...) conscientização, é bem difícil isso (CA-5).

Depende de cada um, se cada um fizer um pouquinho, muda isso aí (CA-7).

À medida que o jovem vai participando da escola profissional ele vai perdendo a **identidade** que mantinha com seu grupo de amigos do bairro, o que pode ser observado quando perguntado se eles costumam chamar a atenção dos outros – “puxar a orelha” - quando estes estão fazendo algo errado:

Sim, principalmente pros meus amigos. Até por ser meu amigo eu digo: ‘Bah cara, melhora isso!’ Até aqui dentro da Empresa A, né (CA-2).

Eu chego e falo ‘Não tá certo fazer assim!’ (...) na escola onde eu estudo e na família (CA-4).

Sim, uma amiga minha tava no ônibus e queria jogar papel pela janela, eu disse: ‘Segura no bolso, pode ir na cara de um motoqueiro!!’ Eu sou bem crítica com relação a isso. Às vezes dá uma raiva: o pessoal não cuida da cidade (CA-5).

Tem amigos meus e aí eu vejo que eles vão fazer uma coisa errada e eu dou um puxão de orelha, porque eu acho legal, assim, poder ajudar. Tem um amigo meu que eu vivo puxando a orelha, mas não adianta assim, sabe (...) eu vivo puxando a orelha dele, porque ele gosta de aventuras, assim (...) e eu vivo dizendo pra ele que não vale a pena (...) ah, ele é um guri, assim, ele tem 16 anos, mas ele já é pai, depois, ele teve que casar, né, mas ele sai de noite, sai sozinho, não se dedica à união que ele tem em casa, né (...) (CA-6).

Não costumo [“puxar as orelhas”], mas de vez em quando, acontece (...) a maioria dos meus amigos, por morar talvez num lugar assim, eles se sentem tipo um animal, querer ter as coisas dos outros, querer se drogar, né a gente sempre tenta aconselhar, mas não é sempre que eles dão ouvidos (CA-7).

Que nem no colégio, quebrar classe (...) Com os amigos, quando eles querer ir num lugar que não é muito seguro: ‘Não vâmo gurizada!’ (CA-8).

Também foi citado que os outros chamam a atenção, principalmente na empresa – “Na Escola [profissional], tanto colegas quanto os instrutores puxam a orelha (...) por um lado é bom porque a gente não vai ter aquele mesmo erro de sempre, e por outro (...) é por causa da vergonha que dá, assim (...)” (CA-3). E em alguns casos, a mãe chama a atenção – “Sim, a minha mãe puxa minhas orelhas, às vezes” (CA-4). Outros aspectos da família serão detalhados a seguir.

8.1.1.2 Dimensão estrutural do capital social

Na dimensão estrutural do capital social encontram-se elementos como as conexões da rede, a configuração da rede e a adequação da organização. Isso significa procurar por indícios sobre a presença ou não de laços entre os atores, a densidade da rede e a conectividade desta rede com outras.

No caso da Comunidade A, existe um fator relevante que pode influenciar os laços entre os atores: os alunos vêm de realidades sociais bastante distintas. Como já mencionamos, metade das vagas são destinadas a parentes de funcionários da empresa e a outra para jovens carentes encaminhados pela Fundação de Assistência Social do município. Segue o comentário de um destes jovens quando perguntado sobre o que melhorou na sua vida depois de ter ingressado no projeto:

[*O que melhorou na sua vida?*] A renda, né (...) antes de vim para a escola, a renda era de biscate, né (...) achava uma lenha pra rachar hoje, amanhã carpia um lote, era assim (...) um dia tinha, outro dia não tinha (CA-4).

Dessa forma, a pergunta “O que significa participar deste Projeto?” permite identificar claramente as diferenças de necessidades dos dois públicos atingidos pelo projeto: os jovens

encaminhados pela FAS (Fundação de Assistência Social de Caxias do Sul) e aqueles que fazem a inscrição diretamente na empresa por serem parentes de funcionários da mesma. Para aqueles que são encaminhados pela FAS, a escola profissional da empresa A significa essencialmente uma alternativa de renda para a família. Os jovens a descrevem como uma possibilidade de “ajudar em casa”. Isso também é reforçado quando eles são perguntados sobre o que eles ganham participando do projeto; dois deles – encaminhados pela FAS – responderam prontamente; “Dinheiro!” “Salário!”. É claro que eles reconhecem o aprendizado e principalmente a mudança de comportamento – como podemos ver nas falas a seguir. Contudo, a carência econômica, nestes casos, é bastante acentuada, como para o jovem cuja renda familiar é de R\$ 350 reais, sendo que deste valor, R\$ 270 reais são providos pelo jovem através da escola profissional (valores do ano de 2004).

Dinheiro! (...) [*mais alguma coisa?*] ah, responsabilidade, crescimento e, (...) isso aí (CA-3).

Salário! (...) [*mais alguma coisa?*] e sabedoria (CA-4).

Eu ganhei vamos dizer assim, uma grande sabedoria (...) na Escola eu aprendi muita coisa, né então, bah, eu adquiri muitos conhecimentos (CA-6).

Aprendi a - me considerava muito estourado - a ficar mais calmo (...) ouvir a opinião dos outros, antes era só eu (CA-7).

Esta mistura de públicos – um extremamente carente e outro nem tanto – parece se desenrolar sem maiores conflitos, mostrando-se inclusive benéfica para os dois lados. Um lado aprende a “baixar a guarda” e a experimentar um tipo de socialização, com a qual nunca puderam ter contado, enquanto outro aprende a ser mais consciente da realidade social, contribuindo para a redução do individualismo, à medida que passa a conhecer uma realidade bem diferente da sua.

(...) em relação à moral, a gente tem um relacionamento com o pessoal que vem através da FAS, todo mundo junto, eu acho assim, cidadania (...) (CA-5)

(...) na Escola eu aprendi um monte de coisa, a ter disciplina, a trabalhar em grupo (CA-6).

A gente aprendeu a conviver com outras pessoas que a gente nunca tinha visto e de repente a gente tava um ano aqui dentro com elas, aprender a conviver junto, analisar o que um gosta, o que o outro não gosta (...) relacionamento, a gente aprendeu (CA-8).

A escola de formação profissional da Empresa A goza de uma excelente reputação no mercado e o projeto tem significativa visibilidade na mídia e no mercado de trabalho. “Ganhei

conhecimento e eu acho que vai me ajudar bastante, o dia se eu querer sair daqui, arranjar outro emprego (...) porque a Escola é bem vista” (CA-1). Isso é muito importante para a inserção destes jovens, não só no mercado de trabalho, mas também em outros grupos sociais. Fazer parte do projeto é sinônimo de competência e boa postura comportamental, em grande parte devido ao processo seletivo, o qual é muito cuidadoso, rigoroso e seletivo: “Só escolhemos um aluno quando sabemos que ele tem realmente chance de progredir” (EA-2). Em outras palavras, um jovem ao entrar no projeto já é considerado vitorioso. As etapas de seleção dos futuros alunos incluem: prova de matemática, dinâmica de grupo, entrevista individual, testes práticos de elétrica e mecânica, testes psicológicos e reunião com os pais.

Ao ingressar na escola, o jovem se depara com um ambiente bastante rígido, tanto do ponto de vista da exigência dos conteúdos, quanto dos padrões de comportamento. A escola tenta prover a disciplina e a sociabilidade que a família e a comunidade não conseguiram suprir. Antes de ingressar no projeto, os jovens já são alertados:

(...) uma amiga minha, que ela fazia no ano passado (...) Ela falava que eles [os instrutores] eram muito rigorosos a respeito das notas do colégio, disciplina aqui dentro, mas a gente entra aqui e vê que não é tanto assim (CA-2).

[os amigos disseram] que era bastante puxado, que era difícil, mas até que não é tanto assim difícil (CA-3).

[Disseram] que o cara tinha que ser fera pra entrar e pra fica aqui dentro, também (...) as médias (...), tinha que ir bem no colégio, bem aqui dentro, seguir uma posição direita (CA-8).

O grau de contato entre os membros da rede – beneficiados e promotores do projeto -, no caso da Empresa A, mostrou-se bastante elevado como podemos observar pelas afirmações abaixo:

(...) às vezes, a gente conversa sobre isso, o instrutor pergunta se a gente tá gostando, se a gente tá se dando bem, ele pergunta isso (...) a gente tem uma conversa bem franca (CA-2).

(...) a gente faz, às vezes, umas reuniõezinhas, pra ver como é que tá, a gente passa uma folha pra ver como é que tá entre os colegas, se tão se dando bem (...) o instrutor faz isso (CA-4).

(...) a gente sempre teve um relacionamento muito aberto com os instrutores e então, assim, aqui tem a caixinha de opiniões, que a gente dá opiniões sobre nosso ambiente de trabalho e também com relação ao que a gente ta sentindo. Como era o primeiro ano com meninas, a gente fazia uma reuniãozinha pra ver como que tava no meio de tantos meninos (...) (CA-5).

Inclusive a proatividade dos alunos e a receptividade por parte do instrutor podem ser percebidas nos comentários abaixo:

Sempre a gente pode melhorar (...) que nem, a gente faz reuniõezinhas e vê o que a gente tem que melhorar, né (...) são duas turma, né; na nossa turma, no começo, toda a quarta a gente fazia uma reuniõezinha pra ver como é que tava [*de quem foi a idéia de fazer esta reunião?*] Da turma, a gente percebeu que precisava (...) (CA-1).

Quando eles dão uma tarefa pra gente aqui dentro, eles dão tipo caminhos, (...) pode fazer deste ou deste jeito, aí a gente entra num consenso pra ver qual que é a melhor idéia (CA-8).

Estas afirmações mostram que existem canais de comunicação bem estabelecidos entre os atores. Além disso, pôde-se constatar que os alunos estão acostumados a dar e receber *feedback*, inclusive com os outros colegas (pergunta: “Você costuma ‘puxar a orelha’ dos outros?”):

Sim! Já fiz isso bastante (...) aqui mesmo [na Escola], com relação à limpeza, quando uns ficam ser fazer nada (CA-1).

Na fábrica, também eu puxo bastante a orelhas deles (...) é que eu sou a única mulher no setor e aí eu enxergo as coisas e puxo bastante a orelha deles!! (CA-5).

Sim, (...) aqui na empresa também, às vezes, a gente faz (...) na empresa, a gente vê um colega fazendo uma coisa errada, tu vai lá e procura ajudar (CA-6).

Aqui na fábrica, eu brigo com todo mundo [*risos*], mas é por coleguismo, sempre tentando melhorar, é aquela briga assim, que dois minutos depois tá dando risada junto (...) (CA-7).

Gosto [“de puxar a orelha”] (...) esses dias quando eles botaram umas bandeirinhas aqui na subida da escada, no hall aqui, tinha um cara arrancando, bah, eu chamei a atenção dele, pra que né! Os caras botam as bandeiras, o louco vai ali e arranca!! (...) os caras fazem pra deixar bonito, os outros vão lá e arrancam (...) (CA-8).

Apesar da proatividade para desenvolver as tarefas da escola, vemos que os alunos que ainda estão na escola profissional – diferentemente daqueles que já estão na condição de empregados – não conseguem visualizar sugestões de melhorias no projeto. Quando perguntados sobre o que mudariam, as repostas dos atuais alunos foram: “nada” ou “não tenho idéia do que mudaria”. Já os ex-alunos que agora trabalham na empresa têm uma noção do que gostariam de sugerir:

Bom, menos trabalhos para o final de semana (*risos*). Não, eu acho assim, mais participação em algumas coisas de fora [da Escola], eventos, palestras (...) que até no nosso ano os instrutores tentaram levar a gente numa visita, mas o chefe dele não liberou (...) eu acho que seria legal, uns cursos fora, alguma palestra (...) mais isso aí (...) no mais tá bem bom, em relação ao aprendizado, tá bem bom (CA-5).

Eu não sei o que eu mudaria (...) eu ia ampliar um pouco mais, alguns jovens ficam de fora (...) aumentar o espaço e as vagas (CA-6).

Na minha época não tinha estágio direto. Agora eles tão, praticamente, dois meses direto, eles tão na empresa, né (...) na minha época, seria isso, mas agora já é diferente (CA-7).

Acho que eu daria um espaço maior pra Escola (...) expandir a Escola, botar mais máquinas aqui dentro pra gente aprender (CA-8).

Os alunos acabam desenvolvendo um núcleo de amizades a partir do projeto, o que é muito comum, especialmente, em ambientes de aprendizagem, como o caso da escola profissional - “os amigos que fiz na Escola são até hoje, né” (CA-7). Isso revela a intencionalidade da rede, ou seja, quando a mesma está servindo de base para outro fim além daquele para o qual foi criada.

Também a parceria que a empresa tem com o poder público via Fundação de Assistência Social (FAS) – além das visitas nas escolas públicas -, tem mostrado bons resultados. Jovens que nunca tinham escutado falar no projeto tomaram conhecimento através destes elos:

Nunca tinha escutado falar antes. Fiquei sabendo porque o instrutor foi lá na minha escola. Aquela época eu trabalhava no Mc Donalds e aproveitei meu dia de folga pra vir aqui fazer a inscrição (...) e valeu a pena! (CA-5).

Nunca tinha escuta falar (...) uma vizinha recebia, se não me engano, o Renda Mínima do FAS, aí ela foi receber lá e ela viu o cartaz e pediu ‘Tu tá interessado?’, ‘Eu tô!’ (...) aí eu procurei a FAS (CA-7).

8.1.1.3 Dimensão cognitiva do capital social

A interpretação que os jovens dão ao fato da empresa investir na escola profissional pode ser considerada um elemento da dimensão cognitiva do capital social. Em resposta à pergunta: “Por que a empresa investe no Projeto?”, os jovens dividem suas percepções em dois grupos: aqueles que destacam a preocupação da empresa com o social – “ajudar os jovens”, “construir o futuro dos jovens” – e aqueles que apontam a escola como um fator qualificador de mão-de-obra para benefício próprio da empresa – “qualificar os futuros empregados”, “formar melhores profissionais”. As respostas foram igualmente distribuídas entre os parentes de funcionários e aqueles encaminhados pela FAS, o que parece indicar que a condição sócio-econômica não influencia a opinião quanto à razão que leva a empresa a investir no Projeto. Vale a pena destacar todas as respostas a esta questão:

Eu acho que a empresa quer ser bem vista, não só aqui (...) eu acho que eles investem, também, porque eles querem dar chance pros jovens, né, pro primeiro emprego. Mas eu acho que por mais que eles queiram dar uma chance pra nós, eles são bem vistos, né (CA-1).

Eu acho que é tanto pra qualificar os futuros empregados deles e colaboradores, porque passando por aqui tu vai ser uma pessoa qualificada, que vai saber que tem que usar os EPIs, sabe como mexer numa mecânica; então, isso acho que é pra qualificar melhor os empregados deles. Outra, também, é pra ajudar as pessoas que precisam de emprego, desde jovem (CA-2).

Pra ajudar os jovens (...) pra eles poder ajudar em casa (CA-3).

Ela fica o ano inteiro só ensinando o aluno, depois ela pega e bota pra trabalhar pra ela (...) vai dar qualidade, né, pro produto deles (...) produção (...) coloca os novos no lugar dos velhos (CA-4).

Primeiro, acho que é a cidadania, porque tem todo aquele envolvimento, jovens no primeiro emprego e jovens excluídos da sociedade incluídos aqui dentro [por intermédio da FAS]. Eu acho muito importante para a empresa, porque através da seleção eles já pegam pessoas inteligentes, que têm vontade de crescer profissionalmente. Eu acho que pra empresa é muito bom, porque são jovens que entram ali dentro com um diferencial, são diferentes das pessoas que já estão ali trabalhando, que têm uma visão fechada, que não buscam melhorar (...) eles querem fazer o trabalhinho deles e ganhar o dinheirinho deles e a gente não! A gente quer ser valorizado e ter um nome aqui dentro! Eu acho que isso é muito importante pra empresa; é um grupo de pessoas que entra aí dentro para fazer a diferença !! (CA-5).

Ela investe na Escola porque (...) primeiro, que ela tem que construir o futuro dos jovens de hoje, como o mundo não tá muito bom, não tá andando muito direito, eles tem que ajudar as pessoas; é um ótimo trabalho, porque ajuda as pessoas a sair da rua, tipo, o jovem a sair da rua, achar uma coisa pra fazer, se tornar um profissional, ajuda a, sei lá, as pessoas saber administrar a sua situação e ter conhecimento pro futuro (CA-6).

Talvez para formar melhores profissionais com o treinamento que tem aqui dentro; melhorar a mão-de-obra aqui da empresa (CA-7).

Pra ajudar os jovens que tavam na rua e muita gente que fica na rua. Porque eu antes de vir pra cá, eu só estudava e fazia curso duas vezes por semana, o resto eu ficava na rua, não tinha dia que eu não tava na rua, saía a uma hora e voltava só às 7 da noite (...) na rua tem muito perigo da droga, violência também (CA-8).

Através destes depoimentos vemos que alguns dos alunos e ex-alunos destacam essencialmente aspectos altruístas, como “ajudar os jovens” e “construir o futuro dos jovens”. Mas também existe a visão compartilhada de que a empresa está simplesmente treinando sua futura mão-de-obra. Muitas pessoas não aceitariam o fato de que uma coisa feita por uma organização pelo interesse da mesma possa ter conteúdo moral. Isso aparece nas distinções que as pessoas fazem entre intenções morais ou altruístas e interesse próprio racional, como vimos nas falas acima.

No entanto, na prática, a linha divisória entre comportamento moral e interesse próprio não é fácil de traçar. Muitas vezes, começamos obedecendo a uma norma por razões ligadas a interesses próprios, mas continuamos a obedecê-la devido a considerações de ordem moral (FUKUYAMA, 2000). Ou no caso das empresas privadas, elas podem começar a desenvolver projetos sociais como forma de melhorar a imagem ou como instrumento de marketing, mas podem, continuar atuando em função dos resultados obtidos.

Embora, em algumas situações, possa ser importante distinguir entre comportamento moral adotado por si só e o interesse próprio racional, é difícil e muitas vezes, inútil,

desvincular inteiramente o comportamento moral do interesse próprio (FUKUYAMA, 2000). De uma forma geral, a única diferença entre as duas situações é a mudança do momento em que ocorre a troca. “Numa transação de mercado, os bens são trocados ao mesmo tempo, ao passo que numa situação de altruísmo recíproco, uma pessoa pode conceder um benefício e não esperar qualquer retorno imediato” (FUKUYAMA, 2000, p. 268).

Além do mais, fora do parentesco, há poucos relacionamentos morais que envolvam atos de verdadeiro altruísmo unilateral ao invés da troca recíproca. Portanto, não parece estar em questão a natureza da troca em si. Na verdade, segundo Fukuyama (2000), dificilmente as intenções são desprovidas de interesse; sendo assim, pouco importa se o propósito de uma ação social é altruísta ou não; no final, os efeitos serão os mesmos.

Também é possível observar o papel que a empresa espera que os jovens exerçam: eles são treinados para serem exemplos para os demais funcionários (“que têm uma visão fechada, que não buscam melhorar (...) eles querem fazer o trabalho deles e ganhar o dinheirinho deles”); uma forma de promover mudanças culturais dentro da empresa – “é um grupo de pessoas que entra aí dentro para fazer a diferença”.

A visão que os jovens têm do papel das empresas pode ser identificado através das respostas à pergunta: “Você acha que as empresas devem trabalhar no combate à desigualdade social?”:

Devem, elas tão no meio social, né! Então elas devem ajudar a combater esta desigualdade pra poder esta empresa também estar num meio de igualdade (CA-2).

Acho que elas deveriam fazer que nem a *Empresa A* faz aqui né: pega todo o ano um grupo de jovens, e treina para que cresçam (...) mais empresas podiam fazer isso (...) as empresas vão profissionalizar pra elas e ela vai bota pra trabalhar depois pra ela (...) (CA-4).

(...) a empresa é forte né, então se partir da empresa, por exemplo, já é um grande passo, né. Se uma empresa faz, a outra vai querer fazer também, né! (CA-6).

Deveriam ter um papel fundamental, os empresários, né! A *Empresa A* apóia o projeto e tira os menores das ruas, ajuda as pessoas necessitadas (CA-7).

Podemos observar que os jovens têm uma visão bastante madura sobre o papel das empresas – “elas tão no meio social, né!” – e com exceção do entrevistado 7 – que tem uma visão mais altruísta do papel da empresa – os demais têm muito claro o objetivo do projeto – “as empresas vão profissionalizar pra elas e ela vai bota pra trabalhar depois pra ela”.

Quase na totalidade das entrevistas, foi possível constatar que: os jovens pouco assistem televisão – pois freqüentam a escola profissional de dia e estudam à noite -; falam pouco ao telefone - é um recurso caro - e pouco saem da cidade – pelo mesmo motivo

anterior. Eles ficam sabendo das outras ações sociais da empresa, principalmente através do informativo (jornal interno) e pelos próprios instrutores da escola profissional. No geral, eles lêem muito pouco, mesmo tendo acesso a revistas e jornais dentro da escola. Também poucos acompanham o desempenho do governo municipal; eles ficam sabendo o que a prefeitura está fazendo, principalmente, através dos comentários dos pais e de vizinhos.

Outro aspecto que faz parte da dimensão cognitiva do capital social é a capacidade de criar interpretações para os eventos. Ao serem questionados sobre o que diriam a uma pessoa que fizesse comentários sobre a escola, com os quais eles não concordassem, todos foram unânimes em dizer que defenderiam seu ponto de vista e tentariam argumentar. Em um dos comentários – entrevistado 4 - aparece a questão da violência, que será mais detalhada a seguir. Alguma das respostas:

Se fosse um estranho, eu ficava quieto; se fosse da família eu dizia que não é assim (...) é porque o estranho, é sempre aquele negócio, né, ele pode querer te avançar (CA-4).

Tentaria entende porque a pessoa tá achando aquilo e tentaria mostrar o lado contrário (...) tentar argumentar (CA-6).

Bom até hoje, quem falou mal da Escola, eu briguei (...) pelo menos pra mim foi uma oportunidade de sair, não seguir o mesmo caminho que os outros (...) eu discordo, tipo fala que aqui é ruim, é isso, é aquilo, não é bom, não é a melhor coisa do mundo, mas é uma oportunidade (CA-7).

Eu diria que está totalmente errado. Falaram que na escola a gente não aprende nada. Como que não aprende? A gente fica aqui um ano aprendendo, só se ele tava dormindo nas aulas! [risos] (CA-8).

Mesmo “não sendo a melhor coisa do mundo”, todos concordam que é preciso argumentar para mostrar seu ponto de vista. Este é um indicativo importante de capital social, pois demonstra que os jovens não estão indiferentes – o que Durkeim chamaria de “anomia” (QUINTANEIRO, BARBOSA e OLIVEIRA, 2002) - a comentários possivelmente “injustos” ou “mal intencionados”.

8.1.2 Visão da Empresa A

A Empresa A desde sua fundação sempre “participou ativamente de sua comunidade” (EA-1). Em 1994, inaugurou sua escola de formação profissional, com o objetivo de “oferecer aos jovens da comunidade uma formação profissional e social, oferecendo-lhes também o primeiro emprego e todos os benefícios como um colaborador do grupo” (EA-1).

Porém, foi em abril de 2001 que a empresa lançou oficialmente o programa de cidadania, com o objetivo de “sistematizar as ações voltadas para a comunidade, procurando o desenvolvimento social das comunidades que circundam as empresas do grupo, através de atividades educativas” (EA-1).

o programa de Cidadania, é um dos indicadores chaves de desempenho do *Balanced Scorecard* da empresa (...) O cumprimento das metas e a conseqüente performance destes grupos e seus times é avaliada quadrimestralmente pelos executivos que compõem o time administrativo e, posteriormente, pela diretoria como um todo (EA-1).

Desde 2002, o programa de cidadania consta do planejamento estratégico da empresa A, sendo administrado pela Divisão de Recursos Humanos do grupo e pela Fundação da Empresa A.

8.1.2.1 Dimensão relacional do capital social

Com relação à dimensão relacional do capital social – do ponto de vista da empresa – são analisados, principalmente aspectos como: a participação dos diferentes atores nas fases do projeto, a identificação e a qualificação dos problemas sociais a serem tratados, a continuidade do projeto e o acompanhamento dos egressos.

Segundo a empresa, diversos atores participam do projeto da escola profissional. A direção “dá os parâmetros que a escola deve seguir, dentro dos princípios da empresa” (EA-2) e a escolha dos candidatos deve respeitar o perfil da de empresa. A participação dos empregados “é muito mais na questão de troca de informações do dia-a-dia, da empresa, para que nós possamos também adequar a nossa grade curricular; então são trocas de experiências com os funcionários” (EA-2). As entidades parceiras do projeto – FAS e escolas do município – auxiliam na divulgação e encaminham os candidatos: “já nos traçam um perfil dessas pessoas, e praticamente elas chegam pré-selecionadas pra nós” (EA-2). Além disso, a Fundação de Assistência Social faz um acompanhamento psicológico dos jovens e das famílias destes jovens.

A empresa estimula a participação fazendo a divulgação do projeto nas escolas da região. “Sempre antes de iniciar as inscrições para as provas de seleção, os instrutores da Escola visitam as escolas de ensino médio, a fim de divulgar o processo” (EA-1). Nas palavras do instrutor:

Nós procuramos sempre divulgar a questão familiar: durante o curso, as mudanças comportamentais que ocorrem neste aluno e o avanço dele na carreira, no complemento da carreira profissional dele dentro da empresa. Então, se mostra o histórico de alguns alunos que passaram pela escola, que hoje estão em posições de

destaque na empresa (...) Certamente sempre a comunidade, em geral, acaba se motivando a participar, divulgar e auxiliar o projeto. Hoje nós temos escolas e centros comunitários que, mesmo informalmente, são os nossos parceiros, estão sempre divulgando não importa que esteja aberto para a seleção ou não; estão sempre divulgando, participando do nosso projeto (EA-2).

A escola profissional visa atender “as pequenas necessidades técnicas da empresa; é um curso totalmente direcionado para nossa mão de obra” (EA-2). Mas não somente as necessidades técnicas: foi construído um currículo especialmente para a empresa, onde além dos conhecimentos técnicos específicos foram acrescentados elementos comportamentais, abordados nas palestras.

a empresa também procurou montar um esqueleto que dissesse quem tem mais empenho e mais dedicação dentro da empresa, uma postura boa, que ele tenha interesse em encarar os conhecimentos. Então mais ou menos assim: que se consiga montar a parte técnica com a parte pessoal de cada aluno (EA-2).

Foi enfatizado o retorno para a empresa através dos jovens que passam pela escola profissional - principalmente aqueles vindos de famílias muito humildes. Este retorno é associado principalmente a atitudes como “empenho” e “dedicação” e a valores como “responsabilidade” e “gratidão”:

muitas vezes, as pessoas relacionam o perfil do aluno com aquele aluno que tem vários cursos de computação, de línguas; isso é extremamente importante mas, muitas vezes, aquele aluno de baixa renda, aquele aluno que tem a família numerosa, e se olhar pra este aluno em alguns testes, nós acabamos vendo que este aluno vai nos dar um retorno, porque ele vai estar bastante grato em todos os sentidos. Então, o retorno com ele vai ser bem mais rápido, e isso é comprovado que tivemos alunos que entraram aqui, que eram extremamente humildes e hoje eles estão, assim, em funções de extrema responsabilidade na empresa, porque eles reconheceram e nos dão o retorno desejado. Realmente este é o **perfil**, é a questão do engajamento da escola (EA-2).

De fato, se voltarmos às declarações dos alunos veremos que todos eles têm a expectativa de corresponder àquilo que a empresa espera:

Ah, eu não sei (...) cada um vai pra um setor e a gente não sabe; e a gente fica ansiosa pra saber pra onde que a gente vai (...) daí a gente fica lá pensando: ‘Será que a gente vai pra um lugar legal?’ Ah, eu procuro ficar aqui na empresa, né, tentar crescer aqui dentro (CA-1).

Eu pretendo da o máximo de mim, pra chegar e ter um emprego bom aqui dentro da firma mesmo (...) eu pretendo seguir aqui dentro da firma (...) eu gostaria de conhecer toda a fábrica, mas eu gostaria de trabalhar no administrativo (CA-2).

Espero estar empregado na fábrica (CA-3).

Eu to achando que eu vou pra linha [de produção], né, receber um salário melhor (...) tenta crescer na firma (CA-4).

Por tudo isso, existe, naturalmente a intenção de dar continuidade ao projeto. Inclusive foi destacado que:

até um dos nossos diretores sempre comenta que o interesse dele é ver a *Empresa A* com todos os funcionários que passaram pela escola! Hoje a nossa capacidade é reduzida, mas mantendo este trabalho o interesse é sempre de aumentar o número de vagas para que possamos atingir essa meta; por que o retorno do investimento vem sendo comprovado a cada ano e se torna maior, então é interesse da empresa manter o projeto por longos anos (EA-2).

Do ponto de vista das obrigações e expectativas – um dos elementos relacionais do capital social – parece estar havendo uma convergência: os alunos sabem claramente o que se espera deles; a empresa, em contrapartida, corresponde às expectativas, principalmente com relação à carreira. Existe uma confiança mútua entre alunos e empresa.

O acompanhamento dos egressos da escola – que na sua maioria seguem trabalhando na empresa – é feito semestralmente, através de uma pesquisa feita com seus superiores imediatos. Os aspectos analisados são: assiduidade, capacidade técnica, educação, empenho, organização, produtividade, responsabilidade, trabalho em equipe, criatividade e iniciativa. Nesta pesquisa, os superiores imediatos – em geral supervisores – podem apontar necessidades de aperfeiçoamento, como, por exemplo, cursos de: comunicação e expressão, noções administrativa, contábeis ou noções avançadas de soldagem. A meta é fazer este acompanhamento nos primeiros dois anos após o término da escola; no entanto, como a avaliação tem uma “boa aceitação” (EA-2), a empresa tem estendido este acompanhamento para quatro ou cinco anos após a conclusão do curso. O projeto acaba, assim, mantendo o vínculo com o ex-aluno e com seus familiares:

na semana passada mesmo, nós chamamos o pai de um aluno que fazia quatro anos que tinha saído da escola, para ver o que estava acontecendo, então nós - eu que tinha sido o instrutor, o pai dele e o aluno - conversamos com o supervisor atual, para ver o que estava acontecendo com ele, o que poderia ajudá-lo. Isso é muito importante também para aperfeiçoar, e o projeto se mantém; não basta largarmos um aluno na fábrica e pronto, acabou por aí (EA-2).

Os resultados do projeto – como fonte de resgate dos jovens em situações de vulnerabilidade social – foram verificados na análise das entrevistas com os jovens beneficiados. Da mesma forma, a empresa destaca que:

em muitos casos, nós tivemos jovens que moravam em abrigos, tinham os pais que nem podiam conviver mais com eles, não tinham vontade de conviver; jovens que sustentavam a família, era bastante comum; então se vê que esses jovens, hoje em dia, estão com um bom salário, tem boa conduta, estão constituindo uma família, estão mantendo sua família pai, mãe, irmão, eles tem o senso de responsabilidade. Isso sim é marcante, porque acaba não mudando só aquele jovem, porém também a família, a comunidade em que ele está envolvido (EA-2).

Com relação a outras ações sociais da Empresa A, o principal critério da empresa para atuar nas comunidades é que estas “estejam dentro da família *Empresa A*, que quando os nossos colaboradores ou familiares dos colaboradores estejam próximos daquela comunidade ou região que está sendo atendida, porque com isso vai refletir no bem estar do colaborador” (EA-2). Isso pode ser um mecanismo importante de identidade – em primeiro lugar, com a empresa -, mas que poderá se expandir para a identidade com a comunidade local.

8.1.2.2 Dimensão estrutural do capital social

Do ponto de vista estrutural, são analisadas, principalmente, as parcerias, as trocas de experiências e os benefícios da cooperação/parceria.

A empresa A possui parcerias com órgãos governamentais, como a Fundação de Assistência Social de Caxias do Sul – no caso da escola profissional -, com o Projeto RECRIA (Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente)⁷⁷ e com o COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente). Também no caso da escola profissional, a empresa tem parceria com o SENAI, uma vez que o currículo e os cursos foram construídos em parceria com o mesmo.

Antes de criar a escola, a empresa A buscava os aprendizes formados pelo SENAI. Aproveitando a obrigação legal de contratar aprendizes foi que surgiu a idéia de criar uma escola profissional voltada para as necessidades específicas da empresa:

Inicialmente foi por uma questão legal, porque todas as empresas têm a obrigação de manter jovens aprendizes, então, com parceria com o SENAI, a empresa sabendo dessa obrigação legal, ela quis inovar, quis montar uma estratégia que realmente viesse de encontro ao interesse da empresa e que além disso, pudesse auxiliar as comunidades. Então, com parceria com o SENAI se montou essa grade curricular, se buscou assessorias com psicólogas, porque um item que nós temos muito importante é a questão do desenvolvimento inter-pessoal, que é um acompanhamento semanal com psicólogas; nós temos atendimento em grupo, atendimento individual pra trabalhar essa questão do desenvolvimento inter-pessoal de cada um. Então, a empresa procurou ir dos dois lados: a questão técnica e a questão, assim, humana. Então, daí que surgiu a escola (EA-2).

⁷⁷ A Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Caxias do Sul é um conjunto de entidades governamentais, não governamentais, conselhos setoriais e poder judiciário que trabalham de forma integrada, visando atender crianças, adolescentes e suas famílias. Os objetivos da Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Caxias do Sul são facilitar, agilizar, viabilizar, propor e dinamizar ações nas diversas áreas de atenção à criança, ao adolescente e suas famílias (abrigo, centros educativos, saúde mental, drogadição, portadores de necessidades especiais, maus-tratos, apoio sócio-familiar). Essas ações são realizadas de forma integrada, abrangendo todo o município (RECRIA, 2005).

A troca de experiências com outras empresas e entidades da área social parece existir mais em nível operacional, isto é, ao que tudo indica não existe um debate sobre as alternativas - diferentes da atual - que a escola poderia explorar.

através das visitas, as pessoas vêm e dizem: ‘Olha lá na minha entidade, nós desenvolvemos este projeto (...)’, que possa nos servir também e que seja útil pra nós. Então nós estamos sempre abertos a essas melhorias, o que após uma análise nós acabamos detectando se é viável, se vai realmente dar uma melhoria é aceito sem problema nenhum (EA-2).

Mesmo afirmando que “a empresa tem canal aberto” (EA-2), ainda assim, existe o reconhecimento de que a empresa poderia realizar mais trocas de informações com entidades que tenham projetos semelhantes.

O currículo da escola inicialmente considerava essencialmente aspectos técnicos. Com o tempo sentiu-se a necessidade de também abordar aspectos comportamentais. Foi, então, realizada uma mudança de currículo, acrescentando a este, palestras de caráter comportamental, QUE ao mesmo tempo que suprime parte das deficiências no acesso aos recursos, como TV, rádio, revistas, jornais:

na questão psicológica, procura-se trazer, a cada ano, assuntos bem atuais, que possam realmente atualizar os nossos alunos, colocá-los mais no contexto de uma forma globalizada, porque muitas vezes (...), porque eles não têm acesso à TV e Rádio, então, nós procuramos trazer essas informações para eles aqui, para isso, nós dependemos do auxílio das entidades e da comunidade em geral (EA-2).

8.1.2.3 Dimensão cognitiva do capital social

A dificuldade de conseguir a participação dos funcionários nas atividades voluntárias foi citada como o principal desafio para as empresas atuarem no campo social. Isso mostra que o conceito de atuação social da empresa está calcado quase que exclusivamente no trabalho voluntário. Mesmo reconhecendo que “as empresas de uma forma geral, necessitam trocar mais experiências” (EA-1) - quando perguntados sobre as capacitações que as empresas precisam desenvolver para atuar no campo social -, na questão sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas, não foram citadas outras possibilidades, como parcerias com ONGs, ou mesmo com a possibilidade de empregar mão-de-obra remunerada:

uma dificuldade inicial é a questão do engajamento da participação até a participação interna, na questão do voluntariado. Às vezes, as pessoas demoram a acreditar que aquilo é realmente importante, mas aqui (...) a participação é bastante grande (...) inicialmente, as pessoas sofrem com isso, porque o funcionário acaba tendo aquela visão: “Bah!, tu trabalha a semana inteira e ainda tem que ir lá ajudar!”, ‘vou ter que ir lá’, é essa expressão, ‘vou ter que ir lá’, que é complicado, mas a partir do momento que eles passam a conhecer as atividades como as nossas aqui, quando as pessoas vêm todos os projetos que estão sendo tratados, os resultados, todos querem participar, de uma forma ou de outra, todos querem se envolver, então

aqui a *Empresa A* serve de exemplo para eles, e todos os nossos colaboradores em qualquer projeto gostam de participar e se interessam por isso, porque eles estão vendo que é realmente um projeto sério e já bem amadurecido (EA-2).

Com relação aos valores da empresa A, existe uma visão compartilhada de que o ser humano é um dos elementos mais importantes. Os valores citados pelo entrevistado EA-1 foram: “Respeito, comprometimento e valorização do **ser humano** e a **comunicação** – clara, ágil e objetiva”. Da mesma forma, para o entrevistado EA-2:

A **ética**, a questão empresarial na sustentação do nome da empresa, então levam muito a sério estas questões, e a questão também do respeito, **respeito com os colaboradores**, com a comunidade, isso a *Empresa A* trabalha muito, está bastante associada ao nome da empresa (EA-2).

Existe, no entanto, uma diferença entre os valores encontrados pelos alunos na escola profissional e aqueles praticados no dia-a-dia da empresa:

[*Como ficou o relacionamento com a empresa após o período da Escola?*] Aqui na escola a gente tava só aprendendo, né, lá na fábrica tem que cuidar pra não errar (...) Aqui na escola era mais amizade, mais coleguismo, equipe. Não é muito isso (...) é muito assim, inveja, uma pessoa querendo subir por cima da outra (...) a gente vai levando (CA-5).

A idéia inicial do Projeto da Escola Profissional surgiu devido à questão legal – “porque todas as empresas têm de manter jovens aprendizes” (EA-2). O significado da escola para a empresa é marcado pela questão do retorno do investimento feito nos jovens ser muito rápido: os jovens têm mais facilidade para aprender e não possuem vícios de outras empresas. Isso faz com que eles sejam facilmente moldados ao perfil da empresa, sem falar na gratidão por terem tido uma oportunidade:

Pra empresa, ela é um investimento, tem um retorno bastante vasto, porque, hoje em dia, no mercado de trabalho, quando se há possibilidade de contratação de pessoas não se encontram pessoas preparadas que já vão nos dar um retorno; essas pessoas têm que ser treinadas, precisa investir nelas até que ela passa a dar um retorno e tem também aquela questão dos vícios, tem funcionários que vêm de outras empresas que tem vícios, tem manias que acabam atrapalhando as atividades, e com a escola **acaba formando um jovem dentro do perfil da empresa**, que ele vai buscar cada dia mais atender as necessidades da empresa para também ter suas necessidades atingidas. Então é um investimento que tem um retorno muito rápido, rápido mesmo, esses jovens que passam pela escola suprem as necessidades da mão-de-obra de uma forma muito boa; o retorno assim, que se tem através das avaliações deles, é muito satisfatório; os desempenhos deles são muito bons, e nós dependemos muito destas avaliações pra saber quais as necessidades de melhorias e aperfeiçoamento para que as próximas turmas eles estejam melhores, então para a empresa eu considero muito importante este projeto (EA-2).

Apesar disso, a empresa reconhece que “a necessidade que a comunidade tem é bem maior do que a empresa está atingindo” (EA-2) e enfatiza que:

na questão social todo mundo pode ajudar alguém, não precisa ser milionário para ajudar basta ter interesse, reunir vizinhos de rua mais ou menos dez pessoas e tomar ação, ter uma ação em ajudar alguém e formar uma escola, reformar uma creche, ir lá conversar. Às vezes, coisas bem simples como ir lá visitar os velhinhos no Lar do Idoso, pra isso não precisa ir em nenhuma Câmara de Vereadores ou querer falar com o prefeito, não precisa nada! São só atitudes simples que dão resultados bons (EA-2).

Nesta fala, percebemos a valorização da iniciativa privada na atuação social, inclusive refletindo o pensamento de que deve as empresas e a comunidade podem e devem se envolver com os problemas sociais.

8.1.3 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

Se analisarmos as respostas dadas ao significado do Projeto A, quanto aos diferentes tipos de capital, vemos que o aspecto mais destacado é o “ganho de conhecimento” – ou seja, capital humano. Também, em função das condições sócio-econômicas, o capital financeiro – “ajudar em casa” – mostrou-se significativo. Já o capital social – “aprender a se relacionar” – foi citado, nesta questão, por apenas um entrevistado.

É claro que as evidências sobre os ganhos de capital social aparecem mais claramente nas respostas subseqüentes. Mesmo assim, é relevante fazer esta consideração, uma vez que esta foi a primeira pergunta dirigida aos entrevistados e, ao que tudo indica, aponta a principal percepção da importância do projeto em suas vidas.

Podemos levantar duas hipóteses para esta dificuldade em perceber a importância dos relacionamentos - e, conseqüentemente, do capital social. Uma delas, extremamente simplista, seria supor que, embora o projeto A contemple as questões de comportamento, isso pode não estar sendo suficiente para suprir o déficit de capital social, acumulado desde a infância. Outra hipótese, mais plausível, é de que, mesmo com todo o ganho de capital social adquirido através da participação no projeto, estes jovens estão encontrando dificuldades em exercer suas “novas habilidades sociais” no meio em que vivem.

De qualquer forma, o jovem acaba levando para casa um ganho de capacidade de relacionamento: “Não fui exemplo (...) fui razoável. Eu não conversava, ficava na minha, os outros [colegas] saíam no final de semana, eu nunca saía com eles (...) mas, os amigos que fiz na escola são até hoje, né” (CA-7). Contudo, a família encontra dificuldades tanto para compreender, quanto para proporcionar o aumento deste capital adquirido, o que pode se

revelar na dificuldade de expressar afetividade: “(...) eu incomodo bastante minha mãe [*Como assim?*] Ah, eu fico agarrando, abraçando ela (...) e ela não gosta” (CA-3).

Além da família, que é o núcleo central de disseminação da sociabilidade, também a comunidade onde este jovem está inserido, muitas vezes, não reúne as condições – participação social e normas de reciprocidade - para “absorver” este capital social: “[O Projeto] foi importante sim, porque a pessoa que mora num lugar onde a gente mora, um lugar, como vou dizer assim, mais esquecido, aí fica difícil de conseguir uma oportunidade, tem que correr atrás” (CA-7). Neste caso, estaria faltando emponderar a comunidade, em outras palavras, desenvolver uma sociedade civil próspera.

As comunidades onde estes jovens estão inseridos proporcionam poucas opções de convívio social. Áreas de lazer inexistentes ou em condições precárias de utilização foram as razões apontadas pelos jovens quando perguntados sobre o que fazem para se divertir no bairro onde moram. O futebol de rua acaba sendo a opção para os meninos:

No meu bairro (...) não tem nada assim de diversão, tem um parquinho lá pras crianças, mas é meio perigoso, porque tem o pessoal do *hip hop*, então fica aquele pessoal lá fumando (CA-5).

Agora, eu não faço nada. No bairro não tem nada, é difícil se divertir (...) mas quando eu tinha mais tempo, eu saía andar de bicicleta, porque não tem coisa assim que seja recreativa (...) tem nos outros bairros, mas não no meu (CA-6).

No bairro mesmo, não tem condições. Sair, eu também não saio (...) jogo bola no final de semana (CA-7).

Tem um vizinho, que tá louco né! Ele tem uma filha deficiente, aí a gente jogava bola na rua e ele não gostava (...) ele se sentia mal com isso; ele enchia o saco da gente, até teve briga lá por causa disso (CA-8).

Ninguém espera uma sociedade sem conflitos. Mas também, ninguém espera sentir-se preso em seu próprio lar. Não dormir direito à noite, constantemente espiando pela janela com medo que alguém leve o automóvel comprado depois de muito tempo. Não poder deixar a casa sozinha, pois ao voltar, muito provavelmente, não sobraria objeto algum dentro. Passar o tempo todo com as janelas fechadas e com o volume da TV alto para não ouvir as brigas ou tiroteios. Essa, infelizmente, é a realidade de muitos bairros de Caxias do Sul. Espanta saber que, este retrato, no entanto, não é um “privilégio” deste município e sim, a mais dura realidade de muitos municípios no país.

Alguns retratos da **violência** vivenciada pelos jovens podem ser analisados:

Um problema grande é que meu bairro fica no meio de bairros que têm bastante tráfico, tem bastante gente que rouba ali, tem acontecido bastante assalto (...) até a escola que eu estudava: uma vez era tão legal ali, agora, estudar ali é meio perigoso, quando tu volta (...) tem gangues que vão se pegar (CA-5).

Tem conflitos (...) o problema é que no meu bairro tem pessoas que não são legais, assim (...) tem pessoas que não se dedicam a uma vida normal, assim, são pessoas que preferem ficar nas esquinas, formam uns bolos na esquina e saem a roubar, tipo fazendo assim, agito (...) às vezes, não consigo dormir de noite (...) arruaça, violência, tem problema do tráfico, também (CA-6).

Mais é criminalidade, bastante (...) tráfico, também tem um monte, seguido dá tiroteio. Ontem até aconteceu um tiroteio lá; a gente fecha as portas, vai pra dentro de casa e pede pra Deus, né. A polícia não se envolve, né, falta apoio. Fica um policial só no módulo pra cuidar de 3, 4 bairros, fica uma viatura ali. Aí você liga pra lá, eles têm que ligar lá pro centro pra manda reforço, quando vem, vem bem mais tarde, quando vem (...) geralmente não vem (CA-7).

Tem conflitos entre ricos e pobres (...) Tráfico e violência tem bastante (...) não tem posto da brigada (CA-8).

O aumento da criminalidade – aliado à insegurança econômica - tem efeitos negativos sobre a confiança. Quais são as possíveis causas para toda esta violência? Como veremos a seguir, uma das respostas pode estar no colapso de uma instituição muito antiga e conhecida: a família.

A escola americana de criminologia tem apontado que a socialização na tenra infância é um dos fatores mais importantes na determinação do nível subsequente de criminalidade. A propensão para um baixo autocontrole, ao que tudo indica, é estabelecida relativamente cedo na vida e esta é uma das formas mais importantes de capital social que a família pode prover. O colapso da **família** pode explicar a ampla ascensão dos índices de criminalidade nos países desenvolvidos, principalmente a partir de meados da década de 60 (FUKUYAMA, 2000).

É possível notar que os jovens que entraram no Projeto via Fundação de Assistência Social têm mais dificuldades no convívio familiar – muitos vivem com agregados e outros parentes (como tios, cunhados, primos) e os rendimentos do jovem são significativos para o sustento da família ou do que poderíamos chamar de “núcleo familiar expandido” - e normalmente, têm pouco contato com outros parentes – ou porque moram longe, ou por divergências: “Meus parentes moram perto de casa, mas eu não costumo visitar” (CA-7). A fragilidade da estrutura familiar fica evidente:

Família nunca foi o forte, né. Mais é com os amigos (...) tudo o que acontecia [na escola], chegava em casa, eu ficava louco pra contar pra eles (CA-7).

Meus pais começaram a acreditar muito mais em mim, porque eu comecei a trabalhar (...) eu me tornei mais responsável, porque antes eu não tinha com o que me estressar; eu acho que eu me tornei bem mais responsável (CA-1).

Melhorou a questão financeira, né. Não é só o pai ou a mãe para manter a casa. Um irmão meu trabalha, os outros 3 estão desempregados há bastante tempo (CA-3).

Mesmo com os problemas familiares, a maioria dos jovens diz que conversa sobre seu andamento na escola profissional com os pais, geralmente com a mãe. Alguns também conversam com os amigos e com os próprios instrutores da escola.

Quando perguntados sobre o que vislumbram para o futuro – pergunta que foi acrescida a partir da terceira entrevista - , os jovens demonstram valores como “reconhecimento”, “liberdade”, “família” e “vontade de empreender”:

Ter aquela profissão assim (...) e poder ser alguém assim (CA-3).

Ah, eu tenho plano de fazer um consórcio de uma casa, um terreno, assim, pra quando eu ficar de maior já poder morar no que é meu, não quero pagar aluguel (...) é um dinheiro perdido aquilo, né (CA-4).

Eu quero ser uma boa profissional, na área de Marketing, que foi o que eu escolhi. E eu quero que a empresa de oportunidade profissionalmente, ah e eu quero ter uma segunda profissão futuramente, quero ver se eu faço uma faculdade mais pra mim, sabe (...) não para trabalhar numa organização privada, mas que fosse uma Arquitetura, uma coisa que eu gostaria de fazer (...) Arquitetura é legal, assim, né mais é caro e daí tu não tem nome (...) quem sabe futuramente, fazer um servicinho à parte (...) quero ter uma empresa, uma coisa pra mim, né (CA-5).

Ah, muitas coisas né, sei lá, eu quero ser uma pessoa normal, construir uma família, ser um profissional, trabalhar no que eu gosto, isso aí (...) eu to gostando do meu trabalho, é bem bom (CA-6).

O sonho de todo mundo é uma vida melhor, né (...) uma casa, uma família (...) O dinheiro é uma praga (...) por causa dele muitas pessoas perdem a vida ou entram numa vida diferente (CA-7).

Ter a minha própria empresa! [*Em que ramo?*] Ah, ainda não sei, tenho que descobrir alguma coisa, né (CA-8).

Ainda sobre valores, foi possível observar uma diferença nas respostas com relação aos seguintes valores: liberdade (“ser livre, fazer o que se quer”); solidariedade (“ajudar as outras pessoas”); igualdade (“termos todos os mesmos direitos e deveres”); individualismo (“pensar primeiro em si”). Os alunos encaminhados pela FAS responderam unanimemente que o valor mais importante é o da igualdade, diferentemente dos alunos que ingressaram na escola por serem parentes de funcionários, que priorizam, em sua maioria (3 dos 4 entrevistados), o valor da solidariedade. Como já destacamos, as diferenças sócio-econômicas e até mesmo culturais destes grupos são bastante acentuadas: aqueles que não têm nada gostariam de que houve, naturalmente, maior igualdade; já aqueles que têm uma vida melhor, não destacaram a igualdade e sim a solidariedade, provavelmente colocando-se no papel de “ajudantes”, e não de “ajudados” (para detalhes, ver anexo C).

Ainda que a desestabilização da família seja um importante fator para o aumento da criminalidade, outros fatores também estão envolvidos: a pobreza, más escolas e vizinhanças

perigosas que afetam sensivelmente a socialização das crianças. Relacionamentos sociais subsequentes, como escola, emprego e colegas podem afetar a inclinação de uma pessoa para uma vida criminosa. E aqui cabe destacar de que tipo de pobreza estamos falando: “famílias pobres não são simplesmente aquelas cujas oportunidades de trabalho estão bloqueadas por falta de educação ou transporte; com frequência nelas não há pais presentes em casa para encorajar, disciplinar, servir de modelo e socializar os filhos” (FUKUYAMA, 2000, p.93).

Sendo a falta de apoio familiar um elemento importante, poderíamos perguntar: será que a escola profissional está conseguindo suprir o déficit de socialização destes jovens? Estaria a escola provendo aquilo de que os jovens realmente precisam, que é o resgate da capacidade de estabelecer relações?

É evidente que o ganho de capital humano sob a forma de conhecimentos técnicos e habilidades práticas promove o resgate do ser humano, à medida que irá propiciar a entrada no mercado de trabalho e a possibilidade de alcançar “reconhecimento”. No entanto, o ganho de capital social poderia ser sensivelmente maior se mais atenção fosse dispensada à promoção de virtudes sociais, como participação (principalmente na comunidade), reconhecimento mútuo e identidade social.

A maioria dos entrevistados no Projeto A é de **religião** católica – somente 2 são evangélicos. Porém, somente três disseram ser praticantes; os demais raramente freqüentam missas ou cultos. Mesmo não sendo praticantes, eles dizem ter as suas crenças:

É, eu penso em Deus, né (...) todo o dia antes de dormir, eu faço a minha oraçõzinha (...) Faz tempo que eu não vou na missa (...) é porque eu trabalho aqui de segunda a sexta, né, sábado de manhã eu tenho curso de computação até as 10 e meia (...) na missa vou umas 3 vezes no ano (CA-4).

Ah, eu tenho meus conceitos, né, mas não assim religioso, aquele vai na igreja, né (...) ah, eu vou bem pouco, às vezes, dá aquela vontade de ir, assim, então eu aproveito e vou, né (...) umas 3 vezes no ano (CA-6).

Eu rezo pra mim sempre, de noite, antes de dormir (...) na igreja, eu vou umas 5 vezes no ano (CA-8).

Todos eles afirmaram que fazem doações, principalmente de roupas e comidas – só um deles diz que a família dá dinheiro pra igreja, no caso, a Assembléia de Deus - e a preferência é por fazer as doações diretamente a quem precisa, isto é, sem passar por alguma instituição. Isso pode ser um reflexo da falta de confiança quanto ao destino das doações.

Quando perguntados sobre o que é **participação**, as respostas apontam elementos como envolvimento, integração, troca de idéias e iniciativa.

Estar envolvido em alguma coisa, poder fazer alguma coisa, de forma voluntária, ajudar alguém (CA-1).

É estar integrado ao que tá acontecendo naquele momento (...) é tá participando ativamente no que tá acontecendo. [*E aqui na escola?*] É tentar aprender, adquirir o máximo de conhecimento possível (CA-2).

É poder ajudar as outras pessoas; a pessoa que está sempre fazendo as coisas e dando opiniões (CA-3).

Pra mim, é ajudar todo mundo, trocar uma idéia com o pessoal, assim ‘concordo, não concordo’, ‘vai dá certo, ou não vai’ (...) (CA-4).

Pra mim, participar é acompanhar, estudar e agir (...) eu acho assim que, participar não é só ficar ouvindo; participar, eu acho que é pegar aquilo que tu ouve e transportar pra ti mesmo pra formar as tuas próprias opiniões e ir em frente com as tuas opiniões, sabe (CA-5).

É colaborar (CA-6).

Ajudar a desenvolver algum projeto, alguma coisa pra melhoria (...) [*Na Escola, você participava bastante?*] Nem tanto, porque eu era bastante fechado, tinha bastante dificuldade (...) agora consegui melhorar (CA-7).

Estar sempre presente (...) eles davam uma tarefa, encabeçar uma tarefa, ser o cara que comandava (CA-8).

Outro aspecto relevante que surgiu na análise do caso da Empresa A, foi a questão da migração. O contexto da cidade de Caxias do Sul e dos municípios vizinhos é marcado por um intenso fluxo migratório:

Caxias é um pólo que atrai muitas pessoas do interior, de cidades pequenas só que assim: só atrai de uma forma ilusória, (...) Emprego? Tem! Mas para as pessoas que têm capacitação! Então poxa!?! (...) nós acabamos vendo nos bairros, pessoas humildes: ‘Ah, eu vim pra Caxias pra tentar a vida!’ Será que lá na cidadezinha não tem condições melhores? (...) Nesse projeto da escola nós estamos tendo contato com essas situações quase que diariamente (EA-2).

A migração e o desenvolvimento regional formam um binômio, cuja relação ainda não se encontra bem avaliada pelas ciências sociais no Brasil. A migração promove um deslocamento físico de indivíduos ou grupos que afeta a distribuição do capital humano – qualificações e habilidades – numa determinada região. A oferta e a demanda de capital humano condicionam o desenvolvimento regional e, de acordo com estas, os níveis de integração dos migrantes na sociedade acolhedora poderão variar. Esta variação tem relação também com o capital social dos migrantes cuja conversão em outras formas de capital irá depender das estratégias de reprodução social do migrante, bem como das condições – favoráveis ou não – do local de destino (CORREA, 2003).

Os migrantes qualificados desempenham, em geral, suas conhecidas atividades ocupacionais, sendo que muitas vezes, o emprego é a causa da sua migração, enquanto que, para os migrantes com baixo capital social e econômico, a migração é uma busca por melhores oportunidades (CORREA, 2003).

Em termos de capital social, a chegada de novos indivíduos provoca alterações no convívio social da sociedade acolhedora e coloca em risco a confiabilidade. A falta de confiança, nestes casos, pode estar associada a baixos níveis de instrução, aliados a uma grande desigualdade de renda (CORREA, 2003).

Em suma, quanto à dimensão relacional do capital social, vemos que a Escola de Formação da Empresa A tem se destacado por conseguir desenvolver nos alunos a noção de normas de convivência – usando a expressão de Putnam (2002), normas de reciprocidade – e também a questão de identidade com os princípios e objetivos da empresa. A confiança é outro elemento que acaba fortalecido, porém não em sua totalidade: os laços dos alunos com a empresa são marcados pela confiança, no entanto, quase nada é feito com relação aos laços entre estes alunos e suas comunidades. Além disso, o poder e o fascínio que a empresa exerce sobre os alunos acaba gerando a crença de que os problemas só podem ser resolvidos por meio da iniciativa privada, ao passo que sabemos que somente com a atuação em rede dos diferentes atores – empresas, governo e comunidade – é que os problemas serão atacados integralmente. Neste sentido, uma inovação ao programa da Escola seria trabalhar as questões de cidadania e o resgate do interesse pelos assuntos comuns, o que levaria a um aumento do conhecimento e da participação da sociedade civil nos governos.

Com relação à dimensão estrutural pode-se dizer que a empresa A está no caminho da atuação em redes, uma vez que possui parcerias com o poder público e com Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Caxias do Sul (RECRIA).⁷⁸ Estas entidades participam ao longo de todas as etapas do Programa – desde a seleção dos alunos até o monitoramento dos mesmos. O que se poderia inovar seria no aproveitamento destes laços para a criação de espaços de discussão que poderiam envolver tanto o levantamento de alternativas de melhorias para este Programa que já existe, quanto para a identificação de outras frentes de ação. Além disso, esta experiência poderia servir de referência para a atuação de outras empresas no campo da gestão, na região ou fora dela.

⁷⁸ A Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Caxias do Sul (RECRIA) é um conjunto de entidades governamentais, não-governamentais, conselhos setoriais e poder judiciário que trabalham de forma integrada, visando atender crianças, adolescentes e suas famílias. Os objetivos da Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Caxias do Sul são facilitar, agilizar, viabilizar, propor e dinamizar ações nas diversas áreas de atenção à criança, ao adolescente e suas famílias (abrigos, centros educativos, saúde mental, drogadição, portadores de necessidades especiais, maus-tratos, apoio sócio-familiar). Essas ações são realizadas de forma integrada, abrangendo todo o município (RECRIA, 2004).

E finalmente, com relação à dimensão cognitiva vemos que as interpretações dos alunos com relação aos objetivos da empresa com a criação da Escola variam entre aqueles que acreditam que a empresa age por altruísmo e aqueles que afirmam ser uma questão de benefício para a própria empresa. Mesmo que não seja assim tão importante distinguir entre o comportamento moral adotado por si só e o interesse próprio racional – já que existem resultados reais para a comunidade -, percebe-se que a empresa poderia trabalhar melhor esta compreensão.

8.2 EMPRESA B – ASSISTÊNCIA ÀS CRIANÇAS: ALIMENTAÇÃO E INCENTIVO AO ESTUDO

No caso da empresa B, os resultados também são apresentados segundo a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade, uma vez que, foram entrevistados responsáveis pelo Programa e pessoas da comunidade.

8.2.1 Visão da Comunidade B

Da mesma forma, os resultados serão analisados segundo as dimensões do capital social – relacional, estrutural e cognitiva. Em anexo (Anexo D) são apresentadas algumas informações condensadas que contemplam dados de identificação dos respondentes e quadros resumos com alguns dos principais aspectos perguntados na entrevista.

8.2.1.1 *Dimensão relacional do capital social*

O ponto de vista relacional, conforme já discutimos, descreve o tipo de relacionamento pessoal, desenvolvido através de uma história de interações. Esta dimensão enfoca aspectos que influenciam os comportamentos – como respeito e amizade -, os quais poderão determinar elementos sociais como sociabilidade, aceitação e prestígio (FUKUYAMA, 1996; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

No caso da Empresa B, a dimensão relacional do capital social pode ser evidenciada, principalmente na natureza da interação dos funcionários com as crianças, nos relatos das

voluntárias da comunidade, - explicando porque gostam de participar do projeto - e na própria mudança de comportamento das crianças, em decorrência da participação no projeto.

A participação da empresa no almoço com as crianças mostra que existe um envolvimento direto dos funcionários com as atividades (palestras, acompanhamento dos temas de casa e no almoço propriamente dito): “o pessoal da Empresa (...) uma coisa muito importante é que eles vêm, eles ajudam a servir e eles almoçam junto dali das crianças. Eles se tornam crianças carentes, junto com as crianças carentes!!” (CB-1). Este envolvimento mostra que a empresa não é mera provedora de recursos; e sim, um ator ativo com um elevado nível de participação.

As voluntárias da comunidade também demonstram dedicação ao projeto. Nas falas abaixo, podemos perceber que o projeto não ajuda somente as crianças, mas também as voluntárias são beneficiadas, pois conseguem melhorar sua auto-estima – “a gente passa o tempo mais tranqüila” (CB-3); “ajuda até a gente a se distrair” (CB-5).

Pra mim é uma ajuda de alguma coisa de bom pra mim, porque faz anos que tem aqui [o projeto] né, mas eu nunca quis participar (...) agora já faz 3 anos que eu comecei (...) e tem sido bom (CB-2).

Olha, pra mim é muito importante, aqui, pelo menos, a gente passa o tempo mais tranqüila; depois a gente vê os movimentos das crianças, também das pessoas, assim, sabe (...) pra mim é importante, é muito importante. É uma coisa que a firma tá fazendo, tá se doando mesmo, e se doando mesmo! Eu acho muito importante (CB-3).

Eu me sinto bem (...) eu gosto de vim aqui (CB-4).

Ah, eu me sinto bem (...) me sinto bem de verdade, porque ajuda até a gente se distrair, né, a gente também. O trabalho que a gente faz em casa, a lida com as crianças, a lida da casa, stress, né, a costura. Pra mim, faz muito bem ajuda, até porque a gente gosta, ajuda a distrair (...) (CB-5).

A mudança de comportamento das crianças e o empenho das mesmas em realizar as tarefas e temas de casa, para serem premiadas com cadernos e outros materiais ou com “um passeio no shopping e um dia todo na empresa” (EB-2), pode ser observada:

Eu acho que ajuda muito as crianças (...) bagunça eles fazem, mas o comportamento já tá melhor (...) eles têm as atividades; uma vez por mês, tem a correção dos cadernos, tem as atividades que eles mandam as crianças fazer também; elas ficam bem dispostas a fazer, né: elas querem ganhar os brindes (...) material escolar (...) elas querem saber quem vai ganhar, então quando um não ganha fica triste, né (CB-5).

Apesar disso tudo, das relações entre empresa e comunidade mostrarem-se tão abertas, todas as voluntárias entrevistadas – com exceção da coordenadora - disseram que nunca foram

convidadas a dar sugestões sobre o projeto. Na fala de uma delas: “porque tem o pessoal da firma que participa, né (...) geralmente são eles que fazem as tarefas, né” (CB-5).

Outro ponto importante é a baixa participação das voluntárias da comunidade nos assuntos políticos. Apenas uma entrevistada disse conversar sobre política; inclusive ela é filiada a um partido político. As demais disseram que “procuram não se meter” nestes assuntos.

Ainda sobre a dimensão relacional, temos que o componente comportamental se revela através de facetas como confiança e desconfiança. De uma forma geral, foi possível verificar que o nível de confiança nos políticos é muito baixo; da mesma forma que nos moradores de Caxias do Sul. Com relação às pessoas da comunidade, não encontramos uma tendência: as respostas foram desde “não confio”, até “confio muito”; sendo que o mesmo foi verificado com relação ao governo municipal e às empresas do município. Já com relação aos professores e aos vizinhos, foi possível verificar um elevado nível de confiança. Cabe destacar a falta de confiança na polícia:

[*Confia na polícia?*] Mais ou menos (...) [*Algum fato que aconteceu com você...*] Assim, fatos que acontecem, né, por exemplo: por exemplo, teve vários fatos no bairro, aí que eles são muito agressivos, eles não chegam a pedir ‘Foi você? Como foi?’ Eles já chegam agredindo! Já aconteceu duas vezes, assim no nosso bairro (...) porque chegaram com o carro roubado, aí só porque a pessoa que roubou o carro deixou aí, um outro vizinho chegou e fechou a porta, eles queriam prender o cara porque acharam que era ele (...) já queriam agredir, sabe, e ele era inocente. Eu digo que eles já chegam pegando a pessoa e prendendo, sem ter provas (CB-5).

Quando perguntadas sobre de quem é a obrigação de amenizar as desigualdades sociais, as respostas apontaram principalmente para os políticos e o governo, mas também foram citados o presidente do bairro e as pessoas em geral. Já com relação a se as empresas devem trabalhar no combate à desigualdade social, todas disseram que sim, conforme podemos destacar:

Acho que sim (...) porque eles têm mais e podem ajudar, principalmente as grandes empresas, né (CB-4).

Eu acho que sim (...) as empresas grandes, né. Se todo mundo fizesse o que a *Empresa B* faz, teria menos crianças com fome, porque tem os bairros muito pobres também, que não tem ajuda dos outros lados, do governo, por exemplo, né (...) tá certo, que às vezes, eles [do governo] não dão conta, né, é muita coisa: é creche, é saúde, tudo o governo que ajuda, né. Então, de repente, se firmas, assim como a *Empresa B*, se dispusessem a ajudar, né, teria menos crianças com fome (CB-5).

Apesar de afirmarem que confiam nos vizinhos a maioria das entrevistadas diz que tem pouco contato com eles – somente uma delas diz ter bastante contato com os vizinhos, em grande parte, “por causa da profissão de costureira” (CB-5), confiando inclusive a ponto de

deixar seus filhos aos cuidados dos vizinhos, quando ela precisa sair do bairro. Grande parte das interações sociais ocorre diante de um problema: “a confiança se dá mais na hora que um precisa” (CB-1).

Com relação às normas de reciprocidade social, vemos que praticamente não existe uma cobrança entre os moradores, no sentido de “sugerir” que as pessoas se comportem de determinada maneira – o que conhecemos por “puxar a orelha” ou “chamar a atenção”. Ainda que não seja uma prática comum, existe o reconhecimento de que seria importante incentivar a prática de chamar a atenção: “Difícilmente chamam a atenção (...) deveriam chamar mais, de repente porque tu vai procurar ajudar alguém, às vezes ele não aceita (...) as pessoas gostam de, assim, cada um pra si, e aí preferem ficar quieto pra não se incomodar” (CB-5).

No entanto, quando questionadas sobre o que fariam se alguém fizesse um comentário sobre o projeto com o qual não concordassem, todas as entrevistadas foram unânimes em dizer que argumentariam em favor do projeto, defendendo seus pontos de vista.

8.2.1.2 Dimensão estrutural do capital social

Pesquisas têm mostrado que as formas de ação grupal de apoio à sobrevivência – segundo as quais “as famílias pobres passam pelo processo gradativo de transição entre o plano doméstico de satisfação das necessidades pessoais para o plano coletivo de objetivos externos ampliados” (TAKASHIMA, 2004, p. 85) – podem ser identificadas em três categorias: (i) redes espontâneas de solidariedade entre vizinhos (casos de morte, incêndio, doenças, etc); (ii) práticas informais organizadas (a própria comunidade assume uma criança abandonada, denuncia casos de violência); e (iii) práticas formalmente organizadas com agente externo motivador (sacolão, projetos de geração de renda, projetos que retiram as pessoas da mendicância, entre outros).

O que podemos observar no caso da comunidade B, é que a maioria não participa de mobilizações; as pessoas procuram não se envolver – nas palavras delas “não se meter” - na comunidade. Isso fica evidente quando perguntadas se já procuraram o líder comunitário: “O líder é muito querido, muito amigo da gente, mas eu nunca procuro pra falar sobre o bairro. A gente não se mete, como diz o meu marido. Meu marido sempre diz: ‘Coisa assim, tu não se inclua’” (CB-2).

Este fato mostra que a participação dos moradores nos assuntos da comunidade ainda é muito pobre. Algumas evidências apontam para a existência do primeiro plano de transição

do “particular” para o “coletivo”, conforme descrito por Takashima (2004): as redes espontâneas de solidariedade entre vizinhos:

A solidariedade e união dependem muito do fator. Por exemplo: queima uma casa, ou dá alguma coisa assim, né, aí todo mundo ajuda, todo mundo participa, vai, se esforça, né. Não é sempre, mas são momentos. Quando falece alguém todo mundo liga para ajudar (CB-1).

Quando alguém tá doente, como já faleceu gente da doença ruim (...) todo mundo procura ajudar, faz orações [*Doença ruim?*] Câncer, eu não posso nem de falar (...) Ninguém da minha família, graças a Deus! (...) (CB-2).

Os vizinhos se ajudam (...) assim, em doação, levar certas palavras, pras pessoas doentes, que tão numa cama, a gente deve de levar palavras boas, pra certas pessoas que às vezes ta triste (...) e é bom (CB-3).

Este tempos deu um temporal e destampou a minha casa o pessoal veio e ajudou e nem cobraram nada (...) trouxeram uma lona pra cobrir e não molhar o resto da casa. As pessoas se ajudam (CB-4).

A maioria das entrevistadas afirma fazer doações – somente uma disse não fazer; as doações contemplam, principalmente, roupas e alimentos. Na fala das entrevistadas percebemos a rede de contatos para a destinação do que foi arrecadado:

[*Você costuma fazer doações?*] Sim (...) de roupas, comida, assim sabe. Dinheiro quase nunca, só mesmo pra Igreja, mesmo (...) porque eu sou coordenadora da capelinha, então eu assumo tudo. Quando eu não dou aqui, eu levo pra [Rádio] Mãe de Deus, eu sou sócia da Rádio (...) (CB-3).

[*Você costuma fazer doações?*] Muito, muito, muito (...) como as minhas irmãs moram pra fora, eu recebo muitas doações e esta doação que eu recebo eu entrego pras pessoas que mais precisam (...) mais é roupa, né; eu ganho pra dar, sabe! A pessoa que me dá sabe que eu faço um bom proveito dela (...) e também, sempre que tem alguém que precisa, eu ajudo com alimentos (...) dinheiro, dificilmente, porque a gente não sabe, né (CB-5).

O projeto acaba se transformando num espaço de exercício do reconhecimento – o qual, muitas vezes, fica comprometido já que muitas das voluntárias são donas de casa e não têm, assim, o reconhecimento que uma profissão ou trabalho fora de casa conferem.

Ganhei mais amizade (...) sei lá, pra mim foi um incentivo (CB-2).

Eu me sinto bem (...) feliz (CB-3).

Eu me sinto bem, né (...). Jesus ajuda mais a gente, né, (...) ajudando os outros, as crianças (CB-4).

Eu gosto, eu me sinto feliz ajudando, quanto mais ajudar, mais eu me sinto bem, em qualquer sentido, qualquer coisa que a gente faz, ajudando eu me sinto bem (CB-5).

Isso revela, como já dissemos antes, a intencionalidade da rede, ou seja, quando a mesma está servindo de base para outro fim além daquele para o qual foi criada.

A intensidade das trocas de idéias com pessoas fora do projeto pode revelar o grau de permeabilidade das ações na comunidade. A maioria das entrevistadas conversa com pessoas muito próximas; somente uma entrevistada (CB-5), parece trocar idéias num raio de convivência um pouco maior.

Com meu marido e as outras voluntárias (CB-2).

Com algumas amigas (CB-3).

No clube de mães, elas me perguntam como que tá, como que é (...) (CB-4).

Com o povo do bairro, sempre quando a gente se cruza, né (CB-5).

Por outro lado, estas pessoas têm suas relações quase que restritas ao pessoal do bairro; elas saem muito pouco da cidade (Com que freqüência você sai de Caxias a negócio, trabalho ou para visitar amigos e parentes?):

Só pra visitar a minha mãe, umas duas ou três vezes no ano (CB-2).

Pouco, uma vez por mês (CB-3).

Uma vez por ano eu vou pra São Marcos, nos meus parentes, lá (CB-4).

Mais no final de ano, nas férias, né, saio pra ver minha mãe (CB-5).

Sendo assim, as pessoas vivem imersas nas redondezas de sua casa, interagindo pouco com outras realidades, outras formas de ver o mundo. Esta interação fora da comunidade, quando existe, é marcada pelos laços familiares, facilitando o desenvolvimento de laços fortes, em detrimento dos laços fracos – igualmente importantes no desenvolvimento do capital social, principalmente o capital social de ponte.

8.2.1.3 Dimensão cognitiva do capital social

Quando perguntadas sobre “Por que a empresa investe neste projeto?”, as respostas revelam que as pessoas acreditam que a empresa tem razões altruístas para investir no projeto. A visão compartilhada, portanto, reflete uma crença nos valores altruístas:

A Empresa B sentiu a necessidade da pessoa e ela vê a pessoa na sua totalidade, né. Não vê a pessoa como objeto, mas a pessoa que pode evoluir, pode melhorar a própria situação. Acho que por isso, a *Empresa B* investe e investe bastante (...) E assim, é, sem intenção: ‘Nós vamos investir, estamos investindo para futuramente poder receber algum prêmio’, não ! (...) assim, não!. Não é esse o objetivo da empresa !(CB-1).

Pois olha, eu não sei (...) Eu acho que ele pensam que tam fazendo o bem e querem continuar assim (...) Eu pra mim, eles são gente boa (CB-2).

Eu acho que investe porque (...) porque decerto eles acharam que é coisa boa que eles tão fazendo pra essas crianças (CB-3).

Porque as crianças não tinham nada, em casa não tinham comida, então eles vieram ajudar (...) pra cuidar das crianças, acho, não sei (CB-4).

eu nunca pedi pra ninguém (...) Eles fazem porque eu acho que faz bem pra eles ajudar, também (CB-5).

Apenas a resposta da entrevistada CB-5 parece apontar uma razão mais próxima do que defende Fukuyama (2000) – a de que somos impelidos a ajudar os outros, a sermos solidários, porque queremos contar com a ajuda e a solidariedade dos outros, no momento em que precisarmos. “Quanto mais eu ajudo, mais eu tenho recompensa, né” (CB-5).

No entanto, quando perguntadas sobre por que é importante confiar nas outras pessoas, todas as entrevistadas apontaram razões que corroboram com o argumento de Fukuyama (2000):

[*O que você ganha quando confia nos outros?*] Ganham amizade, força (...) quando você percebe que alguém confiou em você, aí você tem mais força né! Quando o pessoal participa da comunidade, a gente vê assim, eles mesmos dizem ‘Ah, que bom que eu participei da comunidade, na hora que eu precisar a comunidade está junto comigo’. Em caso de morte (...) desempregado, eles vão ver se precisa de alguma coisa, de um ranchinho (CB-1).

Ah, mais segurança, né. Nunca tive um motivo pra desconfiar de ninguém aqui no bairro (CB-2).

A gente se sente bem, a gente sente aquele amor no coração, né (CB-3).

Por que quando a gente precisa, né, é bom ter alguém que confia (...) (CB-4).

A gente ganha confiança, né. Assim, eu acho que se a gente confia numa pessoa, ela tem mérito, né, da pessoa vim também (...) A gente depende muito das pessoas também. Eu dependo muito de muitas pessoas aí do bairro, também, às vezes, a gente precisa sair e eu deixo meus filhos com os vizinhos (...) eles cuidam melhor que eu (...) eles cuidam muito bem da nenê. Amigos, eu tenho bastante (CB-5).

Outro aspecto cognitivo importante é sobre a interpretação do que vem a ser uma “criança carente”. Apesar de todas as voluntárias entrevistadas acharem o projeto muito importante, na opinião de duas entrevistadas, o público atingido não pode ser chamado de “carente”:

No início era assim; era só pras criança mais pobre, né. Agora, tá vindo tudo misturado (...) as criança vem de gente que pode (...) tá tudo misturado, assim sabe (...) daí, tem de tudo, tem uns que obedecem, uns que não obedecem (...) a irmã ainda que tem paciência, tem muita paciência com as criança e tem que ter né, se não dá. Tem uns que incomoda bastante e tem uns que são bonzinho. E depois tem muitas crianças muito grandão, muito adulta, né (CB-3).

(...) antes era mais pra gente bem carente (...) carente aqui quase não tem ninguém. [*Como assim?*] Dizem que o almoço era pra pessoas pobres, pobres, mas não é! Mas isso pra mim tanto faz (...) Tinha umas crianças que eram respondonas, com a irmã, agora elas tão bem melhor. (...) Carente, carente, elas não são (...) É que o dono da

firma diz aquilo que fez 'Eu vou ajudar tal pessoa, em tal bairro' Pra ele tá tudo bem, né (...) Carente, carente que eu sei, é aquelas pessoas que não tem nem onde morar, né (CB-2).

Este é um fato importante a ser levantado. Se existe este pensamento, mesmo que não seja unânime, já é um indício de que o projeto precisa ser revisto. Também, podemos perguntar: se a empresa considera o público realmente carente, por que o almoço só é servido nas terças e quintas-feiras? E mais, por que só é servido no período letivo, sendo interrompido nos meses de janeiro e fevereiro?

Eu acho o projeto bom (...) as crianças gostam, quando chega dezembro, eles não vêm a hora de março chegar pra começar [*então fica janeiro e fevereiro, sem almoço?!*] É. [*como ficam as crianças sem o almoço?*] Ah, eles passam, né (...) não vêm a hora de chegar o dia de março (CB-4).

Posto isso, parece mais prudente afirmar que o real objetivo do projeto não é, de fato, a alimentação das crianças e sim o acompanhamento dos temas de casa e a geração de capital humano através das palestras promovidas.

Apesar desta divergência com relação à real necessidade do público atendido, quando perguntadas sobre o que mudariam no projeto, as entrevistadas apontam, essencialmente, aspectos operacionais, com exceção da entrevistada CB-1, que gostaria de ver um maior envolvimento dos pais, nas palestras promovidas pela empresa.

Agora, eu não sei te dizer (...) Assim, para melhorar este projeto, precisaria o empenho dos pais, a participação (CB-1).

Eu nada, pra mim tá bom; ninguém me incomoda (CB-2).

Pra melhorar, sabe o que poderia melhorar? É o cardápio, quando vem massa, tem dias, conforme a massa, vem muito embolada (...), mas isso eu sei porque! Por que vem naquelas panelas de inox, (...) tem que botar mais molho e cozinhar menos (CB-3).

Eu não sei, por enquanto tá bom (CB-4).

Às vezes, a gente precisa chamar a atenção deles [das crianças], senão eles não vêm ajudar (...) às vezes, tem uns pequenos que nem alcançam na pia e tão ajudando, mas outros (...) eu acho que não precisaria estar sempre falando, se eles vem aqui, é porque precisam de vir, eles deveriam ajudar (...) que é pros grandes ajudar mais (...) às vezes, eles procuram fugir, pra não ajudar (CB-5).

Outro aspecto da dimensão cognitiva é a habilidade de acessar informações. Neste ponto, semelhante à comunidade A, vemos que as pessoas praticamente não têm acesso a revistas ou jornais e apenas uma entrevistada (CB-4) disse que lê algum tipo de revista, no caso, gibis. O rádio parece ser o meio de comunicação de massa preferido – todas disseram escutar rádio todos os dias; o mesmo não acontece com a televisão. O uso do telefone também

é mínimo, apenas para situações importantes ou para ligar para algum parente, geralmente uma vez por semana.

8.2.2 Visão da Empresa B

A empresa B desenvolve ações no campo social desde 1997, através do projeto em questão – almoço, assistência médica e apoio educacional às crianças. A idéia para implantação do projeto surgiu a partir de uma experiência semelhante, com a qual um dos diretores da empresa tomou conhecimento durante um curso no Estados Unidos.

O projeto está sediado no departamento de recursos humanos e consta do planejamento estratégico da empresa desde 2001. Todos os funcionários são convidados a atuar como voluntários, podendo estes exercer tarefas como servir o almoço às crianças, ministrar palestras educativas, auxiliar no acampamento dos temas de casa e da premiação dos melhores cadernos, ente outras. Também existe o acompanhamento médico e odontológico, oferecidos em parceria com a UCS (Universidade de Caxias do Sul), através dos seus estudantes.

De imediato, podemos destacar a percepção da empresa sobre os resultados deste projeto:

a possibilidade de fazer alguma coisa pela comunidade, e até assim pelas crianças, não esperando que o outro faça, a empresa sempre foi de ter uma idéia de fazer alguma coisa independente do processo produtivo; acho que isso se tornou um pouco de orgulho para os demais funcionários ao ponto assim de ficar “a menina dos olhos de ouro da empresa”, perante aos funcionários também (EB-2).

Não existem funcionários remunerados para atuar no projeto. Além dos voluntários da empresa (que se revezam nas atividades durante o ano), o projeto conta com oito voluntárias da comunidade, que participam do mesmo, servindo o almoço às crianças. O almoço é servido duas vezes por semana, nas terças e quintas-feiras, para crianças carentes de até 15 anos, moradoras da comunidade próxima ao aeroporto de Caxias do Sul.

A estratégia utilizada para atrair mais voluntários dentro da empresa é de convidá-los a ir até a comunidade e conhecer o projeto:

O que se tem feito, é convidar a participar pelo menos uma primeira vez, e, automaticamente, eles se engajam no projeto; eles vêem um projeto bonito, a satisfação de conviver com as crianças, a alegria dessas crianças todas reunidas (...) sempre convido eles a se engajarem no projeto e divulgar para que as outras pessoas façam o mesmo (EB-1).

A seguir, abordaremos os aspectos específicos das dimensões do capital social gerado por este projeto.

8.2.2.1 Dimensão relacional do capital social

A participação ativa dos funcionários e da direção da empresa, já evidenciada nas entrevistas com a comunidade também pôde ser verificada nas falas da empresa. De fato, a participação da direção da empresa não ocorre somente no planejamento do projeto, mas também no dia-a-dia: “A direção participa diretamente. Eu vou todas as semanas lá, participo lá, é importante, eu almoço com eles, converso com os colaboradores, pra ver quantas pessoas almoçaram (...) A princípio é isso aí! É importantíssimo!” (EB-1). Também, como já colocamos, os funcionários participam ativamente: “Todas as semanas, nós temos no mínimo três pessoas que vai girando, quem quiser ir, dá o nome lá [no RH] e participa (EB-1)”.

Existe um planejamento anual das atividades que serão desenvolvidas. Estas atividades constam de palestras educativas, do acompanhamento dos temas de casa e cadernos e dos eventos em datas especiais, como Natal, Independência do Brasil, etc. Os funcionários são responsáveis pelo calendário:

Nós temos um programa, dentro do recursos humanos, existe um calendário anual e mês a mês fica na responsabilidade de uma área da empresa. Por exemplo, até setembro fica sob a responsabilidade do comercial (...) essas pessoas também se encarregam de coordenar e fazer palestras (...) e outubro, fica para a área de exportação e assim a tarefa fica mais fácil (EB-1).

Através do acompanhamento dos temas de casa, a empresa espera estimular as crianças a desenvolver não só a disciplina, mas também a confiança num futuro melhor:

Nós temos uma equipe que cuida do projeto [tema de casa]; então nós temos o controle de aprovados e reprovados, qual a série, qual o colégio, então, olhamos os cadernos, nós damos bilhetinhos para eles dando elogios, pedindo para que eles melhorem e depois que nós começamos a fazer este trabalho, diminuiu o índice de reprovação, o capricho melhorou pelo material. Isto é incentivo para eles irem para a faculdade e não largarem os estudos tão cedo! É uma responsabilidade bastante grande em cima deste projeto, então uma vez por mês esta equipe vai olhar todos os caderninhos deles e depois pro final do ano, para os dez melhores, a gente dá uma nota; os dez melhores então recebem materiais escolares para o próximo ano (EB-2).

Com este acompanhamento, a empresa está tentando suprir as deficiências da família, que na maioria dos casos não tem conseguido desempenhar este papel. É importante reconhecer o esforço da empresa neste sentido. O incentivo aos estudos, à disciplina e à busca por um objetivo – ainda que seja de algo simples, como a doação do material escolar, isso representa muito para estas crianças – são elementos importantes da construção da

personalidade das crianças e que poderão beneficiar o capital social – além do capital humano, com o qual, certamente, contribuem.

A mudança das crianças, a mudança inclusive que a gente vê nas crianças, desde a disciplina, higiene, respeito, então as mudanças que essas crianças tiveram; o carinho que elas têm pela gente e o fato delas se sentirem valorizadas de alguma forma, então acho que isso, para mim, é um valor enorme, e tipo assim, o orgulho de poder estar fazendo alguma coisa diferente tão gratificante, (...) Tu não larga mais !! É muito bom, se tu ficar um tempo sem ir, tu sente falta, tu sente saudade delas (EB-2).

Ainda assim, a estrutura familiar é uma variável intermediária crítica que pode explicar, em grande parte, a pobreza, ou seja, o colapso familiar ainda é um determinante significativo no caso da pobreza. Dessa forma, as chances desta ação diminuir a probabilidade de uma criança sair, futuramente, da condição de pobreza são muito pequenas. Esta ação pode estar amenizando a situação atual, mas dificilmente seus efeitos serão duradouros a ponto de mudar o futuro destas crianças.

Novamente caímos na questão da família: o projeto em questão não interage diretamente com os pais das crianças. Se não trabalharmos as ações sociais numa perspectiva mais ampla, todos estes esforços – sem dúvida nenhuma, dignos de elogios – podem estar se evaporando.

O projeto gera muitos frutos para a empresa, associados principalmente ao aumento de motivação e da satisfação interna dos funcionários:

este espírito de solidariedade, a empresa não pensa só em dinheiro, ela pensa em algo mais, é uma questão de espírito familiar, (...) e se nós fizemos uma pesquisa, nós temos hoje a satisfação interna, muito alta. Tu não faz uma coisa isolada, existe assim, uma cultura de espírito de trabalho e automaticamente te responde na satisfação do trabalho, (...) satisfação de trabalho é produzir, é ganhar. A empresa tem o objetivo de ganhar dinheiro, precisa ter, mas só ganhar dinheiro não tem graça! Nosso plano estratégico diz lá: a primeira preocupação é ser feliz, é aquele espírito simples! Pra tudo isso, precisa tu ajudar também, quando se está contente, a pessoa sente que está em casa, ela vai produzir mais, e ela vai ganhar mais. Todo mundo ganha, ganha o fornecedor, ganha o cliente, ganha aquele que tu ajuda a ganhar dinheiro, aí fica um ciclo perfeito (EB-1).

Eles têm orgulho deste projeto, eles vão visitar também, mesmo quem não participa como voluntário sempre vai, sempre tem alguém indo para conhecer, para participar. Então eles estão liberados para se tem alguém que quer ver as nossas crianças, até a gente chama de “nossas crianças”, né, a gente fala para os funcionários e eles vão (EB-2).

8.2.2.2 Dimensão estrutural do capital social

A dimensão estrutural aborda as diferentes estruturas de relacionamento entre os atores. A questão da continuidade do projeto é fundamental para estreitamento dos laços entre empresa e comunidade (“Existe a intenção de dar continuidade ao programa?”):

Existe intenção até de ampliar toda a programação. Hoje tem através da lei de incentivo à cultura e algo parecido, pode-se destinar parte dos impostos. Nós não pegamos nada desses incentivos, porque não existe uma entidade, existe uma empresa, com essa fundação que queremos criar, nós vamos poder angariar fundos, este projeto vai ser ampliado e muito (EB-1).

Inclusive a empresa encontrou dificuldades em implantar o projeto, fazendo várias tentativas até conseguir uma comunidade disposta a recebê-lo (“Quais as principais dificuldades que a sua empresa enfrenta ara executar suas ações no campo social?”):

Encontrar uma comunidade que realmente quisesse aceitar esse projeto, até porque, de repente, eles não acreditavam que ele fosse durar; aí cria uma expectativa nas crianças e depois pararia, né. Mas o projeto não parou e muito pelo contrário, ele tá crescendo, né! Então, eu acho que foi só na época, este o maior empecilho (...) Agora teriam mais comunidades que gostariam, com certeza! (EB-2).

Para seguir ampliando suas ações no campo social, a empresa pretende criar uma fundação para conseguir benefícios fiscais e também para aumentar a atuação da empresa em outros projetos, priorizando, o público infantil – “nós gostaríamos de entrar um pouquinho na parte cultural, que seria a nossa primeira experiência” (EB-2).

A divulgação do projeto foi feita essencialmente boca-a-boca pelos moradores do bairro; a empresa não usou ferramentas de propaganda:

as pessoas foram se unindo ao projeto, as crianças começaram a conhecer, de vinte elas passaram para cento e oitenta, então, isto foi divulgado entre eles, porque, na verdade, a divulgação do projeto das nossas crianças foi por meio delas. Nós não fizemos divulgação nenhuma, porque o objetivo não era fazer marketing, e sim era auxiliar realmente (EB-2).

As trocas entre a empresa e as voluntárias da comunidade, ocorrem principalmente com relação aos assuntos das palestras (*Alguma sugestão vinda da comunidade foi colocada em prática?*):

Sim, os assuntos sobre as palestras, os assuntos que eles mais precisariam, né, sobre o material que a gente compra, sobre a organização da sala, porque a organização são elas [as voluntárias da comunidade] que são responsáveis, né. Então elas trabalham em conjunto com a empresa (EB-2).

De uma forma geral, o projeto vem formatado da empresa: “Acho que está mais ou menos definido assim o formato do projeto, a irmã participa do projeto diretamente; nada é imposto; pra criar uma atividade tudo é consultado, assim, com a coordenadora, com a irmã” (EB-1). Apesar disso, existe uma certa flexibilidade no número de vagas: “a gente não deixa ninguém de fora; não tem um número mínimo ou máximo, se as crianças querem, a gente sempre dá um jeito de colocar elas pra almoçar, pra entrar nas nossas tarefas” (EB-2).

Com relação às parcerias que a empresa tem no projeto das crianças, ainda existe um vasto campo a ser trabalhado. Por enquanto, a empresa atua em conjunto com seus fornecedores de alimentação e de transporte e com a UCS (Universidade de Caxias do Sul): existem parcerias com a empresa que fornece alimentação, com a empresa de transporte que leva os funcionários até a comunidade e com a UCS, a qual oferece atendimento médico e odontológico, através dos seus estudantes. A partir da criação da fundação, estas parcerias poderão se estender.

[*Como funciona a parceria com a empresa que fornece alimentação?*] Nós pagamos, o transporte também nós pagamos, só que eles fazem uma diferenciação no valor da alimentação, porque ali a alimentação que é servida pras crianças é a mesma que a nossa, então eles cobram 50% a menos do que eles cobram no normal, mas é pago (...) O transporte também é pago, uma coisa que nós temos realmente parceria, que não nos cobram, são os voluntários [funcionários], o médico e os voluntários da comunidade (EB-2).

Com relação aos planos para a continuidade do projeto e até mesmo para o desenvolvimento de novas ações no campo social, a empresa destaca, essencialmente, duas questões a serem trabalhadas: os recursos financeiros e materiais e a capacitação no sentido de “novas idéias”:

Na realidade, o que nós precisaríamos, seria organizações que nos dessem dinheiro, né, que nos ajudassem e mesmo, que nos dessem idéias novas daquilo que nós temos e podemos melhorar e tipo assim, o ideal seria que nós conseguíssemos verbas pra deixar as crianças o dia inteiro ocupadas. Porque nós trabalharíamos com elas meio-dia e meio-dia elas iriam pro colégio (...) então uma escolinha de artes, cursos profissionalizantes, alguma coisa assim, que nós pudéssemos ocupar o dia inteiro e ao mesmo tempo ensinar uma profissão ou descobrir algumas coisas que elas gostassem mais. Acho que é nesse sentido, então, de repente, organizações que tivessem lugares que a gente pudesse ter estas salas de aula (...) nós temos bastante pra crescer, nós gostaríamos muito (EB-2).

Ainda na questão estrutural do capital social, existem oportunidades ainda não exploradas, tanto na questão das parcerias para manutenção e/ou ampliação do projeto, quanto na possibilidade de expandir o conhecimento gerado para outras empresas. Na opinião da empresa: “o que falta é realmente divulgadores deste projeto” (EB-1).

8.2.2.3 Dimensão cognitiva do capital social

Somente com a premiação de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa foi que a empresa passou a divulgar este projeto entre seus clientes, fornecedores e outras empresas, chegando a confeccionar uma fita VHS que mostra os funcionários participando das atividades na comunidade:

[*Como a empresa divulga suas ações sociais?*] Na empresa, através da integração [novos funcionários] e dos murais. Fora da empresa, através da premiação tivemos a divulgação. E nos disseram que tínhamos que divulgar. Foi aí que fizemos a fita, enviamos a algumas empresas e associações (EB-2).

Também no caso da empresa B, existe a crença de que trabalhar com o público infantil é o meio mais eficiente de combate à pobreza e desigualdade social. Uma razão associada a este pensamento é o fato de que é mais fácil lidar com este público – que está em formação – do que, por exemplo, com o público adulto.

Nós podíamos optar com crianças, com drogados, com mães solteiras, com velhos, nós optamos pelo que teria mais resultado: a criança (...) e a mais carente (...) tem uma carência muito grande nessa idade. O velho até pode precisar, mas ele já tem uma cultura mais definida pra cuidar deles, e é mais trabalhoso né? O resultado, assim, no final é muito melhor: o mesmo esforço que tu faz pra criar um adulto, tu consegue com cinco crianças, este mesmo retorno. Todo este desprendimento que se tem para cuidar de um adulto, tu consegue utilizar para cinco crianças, tipo, tu vi tratar de 10 adultos, tu precisa de 100 horas, com estas 100 horas tu trata 100 crianças, com resultado muito melhor! O adulto já está formado, eles têm vícios, e a criança está em formação, por isso que nós escolhemos esta fase, nós adotamos as crianças por aquilo que podem resultar; elas estão na fase que o que tu falar elas aprendem, elas gravam (...) elas recebem fácil (EB-1).

Como “as crianças estão em formação”, existe a interpretação de que a escolha do público infantil possa representar uma forma de permitir que estas crianças conheçam outras possibilidades e que consigam, a partir disso, fazer uma escolha no sentido de um “futuro melhor” e que “não entrem num mundo de criminalidade”. Resta saber se, estas crianças terão apoio suficiente da família e de outras pessoas próximas para escolher um caminho diferente daquele que as cerca – o da pobreza e da falta de oportunidades, que as impele ao trabalho precoce e ao abandono dos estudos ou, o que é pior, a atividades escusas.

[*Na sua opinião, qual o principal objetivo deste projeto?*] Pra mim, é que elas vejam que elas podem ter uma vida melhor, um futuro melhor. Elas não ter o mesmo futuro que, muitas vezes, os pais tiveram; elas podem conseguir algo mais. Não digo que elas não são felizes no mundo delas. Porque tu olha pras crianças, elas são felizes, porque elas não conhecem; elas têm teu carinho, elas são felizes, né. Mas assim, pra que elas não entrem num mundo de marginalidade, que elas consigam ter forças pra decidir melhor e não ir pro caminho da marginalidade. Eu ficaria muito feliz, assim, e realizada, se a gente conseguisse com que eles mudassem o caminho (EB-2).

A despeito das voluntárias da comunidade terem levantado a dúvida sobre o real estado de carência das crianças atingidas, a empresa explica que os critérios de seleção das crianças atendidas foram criados pelas próprias voluntárias, com a supervisão da coordenadora do projeto:

É a procura, procura automática, uma fala para outra, é cadastrado lá e é questionado pela coordenadoria, no caso, a irmã (...) Tem um critério, ela passa por um cadastro que os voluntários fazem pela renda familiar, Ah, o pai ganha bem, a mãe ganha bem, tem isso tem aquilo (...), ‘Olha, o critério é dar preferências às crianças mais

necessitadas.’ [*Estes critérios foram definidos por quem?*] Pelos próprios voluntários, ‘Olha vamos fazer isso para quem tem pai que tá desempregado, quem não tem pai, não tem mãe’, (...) elas mesmas fazem isso, por critério (EB-1).

Ao que tudo indica, as voluntárias parecem não concordar que a comunidade atendida – no caso o bairro – seja considerado carente. Cabe destacar que todas as voluntárias moram no bairro e que por razões diversas – como orgulho ou vergonha – podem não querer aceitar serem rotuladas, elas próprias, de “carentes”.

Por outro lado, a empresa reconhece os limites de sua atuação:

não podemos resolver o problema de todo mundo. Neste caso das crianças, incentivamos outras empresas a fazerem algo parecido. Tu não pode resolver o problema da cidade sozinho, nós fazemos a nossa parte e incentivamos o conhecidos, amigos e outras empresas, empresários para fazerem o mesmo (EB-1).

Os indicadores utilizados para avaliar determinado projeto podem indicar a interpretação que o avaliador dá aos resultados – e de certa forma, aos objetivos esperados – do mesmo. Neste sentido, no caso da empresa B, são avaliados o rendimento escolar dos alunos em suas escolas regulares e a quantidade de alunos que participam do acompanhamento dos temas de casa. Além disso, foram feitas pesquisas com os pais, com as escolas e com as crianças para avaliar o grau de satisfação dos diferentes atores com o projeto.

Aprovados e reprovados, a quantidade de crianças que participam da premiação dos cadernos (...) No início do ano a gente fez uma pesquisa para ver da satisfação da comunidade com este projeto, a gente fez com os pais das crianças, com o colégio e com as crianças (EB-2).

Os resultados destas avaliações permitem verificar os ganhos para a comunidade – além das crianças – com o projeto em questão:

As crianças estão mais unidas, elas participam mais das atividades. Elas participam mais das reuniões na igreja, elas vão mais à missa, até pelo ensino religioso, né! Eu acho, assim, que isso tá refletindo na comunidade, mesmo aquilo que elas aprendem, como coisas de higiene, elas tão levando pra casa (...) então a gente ensina limpeza, higiene, a limpar o pátio, né. Então eles vão pra casa, aquilo que eles aprendem, eles tentam por em prática, então isso também já tá mudando os hábitos das famílias. No colégio, as professoras já estão sentindo a melhora dos alunos (EB-2).

Sobre as capacitações que as empresas privadas precisam desenvolver para atuar no campo social, a empresa destaca que é necessário, essencialmente, a questão do envolvimento e da participação ativa da empresa, na figura de seus funcionários e direção:

[*Que tipo de capacitação as empresas precisam desenvolver?*] Gostar! Elas têm que gostar, porque quem não gosta já participa de alguma maneira assim: o valor do imposto passo pra aquela instituição, aquela instituição e aquela instituição; eles fazem o trabalho social por eles. Então, quem gosta, sempre dá um jeito de organizar alguma coisa ou de participar, ele como pessoa, né. Então, porque tu pode contribuir

com vários projetos e não te envolver; eu acho que tu tem que gostar e tu tem que te envolver, é isso que vale! (EB-2).

Com relação aos valores da empresa B, existe uma visão compartilhada sobre a importância da coerência do que a empresa faz ao público externo – como o projeto das crianças – com o tratamento que a mesma dispensa a seu público interno – os funcionários.

Bom, a ética acho que é pelo exemplo, né é uma empresa assim, que parece bastante séria e bastante comprometida, tanto com o lado produtivo, e também pelo lado humano que ela tem, pela gestão de pessoas, que a gente fala bastante das crianças, nós falamos deste carinho que a gente tem, mas nós temos um quadro de funcionários também, nós nos preocupamos em ter esta mesma atenção com eles e com as famílias deles, porque se tu te preocupa com o externo tu tem que te preocupar, principalmente, com o interno, né!. Eu acho que isso que a empresa tem é bastante ético, porque ela se preocupa com a empresa, ela paga os impostos em dia, tem um bom ambiente de trabalho, é uma empresa disciplinada e zela muito pelo exemplo desde cima. E transparência, porque o que ela faz é divulgado, nós temos todos os indicadores, todos são expostos, nós temos o planejamento estratégico, então o colaborador sabe onde a empresa quer chegar e os valores são disseminados. É claro, tudo dentro das possibilidades, né, tem o que é realmente sigiloso (...) mas assim, é uma empresa transparente. E é muito bom trabalhar aqui! (EB-2).

A coerência da imagem que a empresa quer passar atuando na comunidade com a sua política interna é uma preocupação da Empresa B. Neste sentido, a empresa parece desenvolver uma forma transparente de comunicação com seus funcionários.

8.2.3 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

As percepções sobre o bairro mostram que apesar da qualidade de vida ter melhorado nos últimos dez anos, ainda existe um déficit de proatividade social – que impede, em última instância – que a qualidade de vida no bairro melhore ainda mais.

Eram lentos, mas eles estão (...) Quando eu comecei a trabalhar aqui, as casas eram de pau a pique, agora tem calçamento, agora é até lindo de ver o progresso do pessoal, né (...) eles estão melhorando (CB-1).

(...) o povo daqui é assim, ele gosta de receber e não gosta de partilhar (...) não é só gostar de receber, tem que gostar de fazer as coisas e isso eu achei muito pouco aqui no bairro (...) querem ser ajudados, mas não querem ajudar (...) eu participei, a parte de lá [a parte mais pobre do bairro] não quis participar (CB-5).

Da mesma forma que os resultados encontrados na análise das comunidades atingidas pelo projeto da Empresa A, a comunidade onde estas crianças vivem proporciona poucas opções de convívio social, principalmente para crianças e jovens. Não existem áreas de lazer e os espaços para a organização de festas são aproveitados somente por adultos (geralmente casais):

[*O que as pessoas fazem pra se divertir?*] Vão pro centro! Ou ficam em casa tomando chimarrão, conversando. Não tem mais diversão. Antes tinha um campinho ali, mas o pessoal destruiu. Eles não têm um espaço. Não tem um espaço, aí eles ficam brincando na rua e a gente fica com o coração na mão, né. Passa um louco aí, né e eles tão brincando ali (CB-1).

Baile de casais (...) tem a festa de São Pedro, festa das Capelinhas (...) [*E os jovens?*] Saem fora do bairro, porque aqui não tem. Estas festas que saem aqui, eles dizem que é pros velhos, igual minha filha: ‘Eu não vou nisso aí!’ (CB-2).

Vão em baile (...) não tem muita coisa pra se divertir, só baile de casal. Aqui tem pouco lugar pra se divertir (CB-4).

Aqui não tem muita coisa, porque não tem, assim, centros educativos, atividades de centro de lazer, eles procuram mais o centro, não tem canchas de esportes, alguma coisa assim (CB-5).

Uma questão peculiar observada no contato com a comunidade, foi com relação à auto-estima – ou melhor, à falta dela. Antes de começar a ajudar no projeto, duas entrevistadas disseram que sentiam vergonha e por isso demoraram em aceitar o convite para participar do almoço servindo as crianças. Este fato pode ser um indicativo da falta de auto-estima destas mulheres:

Disseram que faltava um ou outro pra ajudar a servir. Daí tinha a minha comadre que trabalhava aqui e dizia: ‘Vamo Vera, vamo! Vem ajudar’. A irmã também dizia: ‘Vamo, Vera!’ Até que a minha comadre ficou doente e disse ‘Tu vai lá no meu lugar’; eu disse ‘Vou’. Daí eu vim e não saí mais! Cheguei e gostei, né. (...) Mas tem uma coisa assim, né, igual minha filha falou: ‘Ai mãe eu não vou almoçar lá!’. Ela se sentia, assim, envergonhada, né. [*Por que envergonhada?*] Mas não sei ...(CB-2).

A irmã queria que eu viesse, mas eu tinha vergonha (...) aí deixei a vergonha de lado e vim (CB-4).

Além disso, vemos em algumas respostas a diferentes perguntas podem ser indicativos de situações depressivas; as voluntárias participam das atividades, seja do projeto das crianças, seja da igreja, para aliviar suas preocupações e angústias. Entre os sinais que acompanham um quadro depressivo encontram-se: (i) a deteriorização da capacidade de comunicar-se; (ii) redução da iniciativa; (iv) crescente isolamento; e (v) incapacidade de reagir, aumentando a ansiedade perante as ameaças normais do ambiente (FIORELLI, 2003, p. 257). Nos casos crônicos, com o passar do tempo, a pessoa desenvolve um comportamento adaptativo, dando a impressão de estar simplesmente triste ou mau-humorada (FIORELLI, 2003). Nos relatos das voluntárias, pode-se observar a ansiedade das mesmas, através de algumas expressões, como “tem que passar a tarde”, “a lida da casa é stress”:

Participo bastante (...) na Pastoral, no Clube de Mães (...) faz vinte anos, já, que eu participo do Clube de Mães [*Por que você gosta de fazer parte do clube de mães?*] Pra ajudar eles (...) **tem que passar a tarde** (CB-4).

Olha, pra mim é muito importante, aqui, pelo menos, **a gente passa o tempo mais tranqüila**, depois, a gente vê os movimentos das crianças, também das pessoas, assim, sabe (...) pra mim é importante, é muito importante. É uma coisa que a firma tá fazendo, tá se doando mesmo, e se doando mesmo! Eu acho muito importante (CB-3).

Ah, eu me sinto bem (...) me sinto bem de verdade, porque **ajuda até a gente se distrair**, né, a gente também. O trabalho que a gente faz em casa, a lida com as crianças, **a lida da casa é stress, né**, a costura (...) Pra mim, faz muito bem, ajuda até porque a gente gosta, ajuda a distrair (...) (CB-5).

Os sinais de depressão também foram evidenciados em observações espontâneas sobre problemas de saúde. Somente a entrevistada CB-3 relatou em quatro momentos diferentes aspectos sobre sua saúde pessoal:

Daí quando surgiu aquele emprego eu fui trabalhar, depois não deu mais, porque eu tenho problema de coluna (...), não deu mais.
eu to esquecendo, porque eu tenho problema de coluna cervical e eu vou esquecendo das coisas [sic], esquecendo mesmo!
eu não me lembro de muita coisa, eu sou esquecida, não sou mais como era.
eu tenho problema de vista também, sabe?! (EC-3).

Outra situação semelhante, já relatada anteriormente, só que em relação aos vizinhos, mostrando que a solidariedade se manifesta nos momentos de doença:

[*Existe união e solidariedade no bairro?*] Tem (...) quando alguém tá doente, como já faleceu gente da doença ruim (...) todo mundo procura ajudar, faz orações [*Doença ruim?*] Câncer, eu não gosto nem de falar (...) Ninguém da minha família, Graças a Deus !! (CB-2).

Grande parte das questões de saúde – tanto psíquicas, quanto físicas – está vinculada à qualidade da convivência no núcleo familiar. Com relação à **família**, foram destacados aspectos do relacionamento entre pais e filhos e questões de comportamento social. Os problemas familiares apontados revelam a desestruturação do núcleo familiar: vandalismo cometido por jovens e crianças, pais que não acompanham os estudos dos filhos e a questão da drogadição:

Não tá muito bom (...) esses jovens que tão nas ruas, eles deviam pegar e dar um outro jeito, né, pegar um trabalho pra eles. Por isso, que às vezes eles tão na rua fazendo coisa que não presta (...) aqui o que mais tem é isso, fazendo o que não deve fazer, fumando droga [sic], essas coisas. Outro dia, ali em baixo, tinha três guri jogando pedra no colégio (...) eles não pensam que no futuro deles, mais tarde, vão precisar (CB-3).

[Os comentários sobre o Projeto] são muito positivos! Ah, os pais gostam, né, só que eles não são de participar. Agora, se você pede pra eles fazerem um encontro com os pais aqui, acho que 50% vem [*O que a senhora acha que está faltando?*] Eu não sei o que é (...) é em tudo, hoje em dia, **os pais não se preocupam com a educação dos filhos**, seja na escola, aqui, na catequese, **parece que colocam os filhos e os outros que cuidem!** (CB-1).

Os jovens saem do bairro (...), mas a minha [filha] não vai a lugar nenhum! Eu não deixo! Ou sai com o pai e a mãe ou fica em casa! Ela não tem idade; ela tem só 15 anos! (CB-2).

Em suma, o que estaria faltando, na opinião das voluntárias, seria o fortalecimento do núcleo familiar: “se os pais participassem mais, formaria mais unidade e teria mais força, né. Quando os pais participam as crianças ficam melhores” (CB-1).

A questão da família também aparece nos relatos sobre criminalidade. A **criminalidade** dificulta a sociabilização e o envolvimento com os assuntos de interesse comum. A participação nas reuniões e atividades comunitárias fica prejudicada pelo medo de se envolver em questões delicadas e criar inimizades e pela própria falta de segurança para sair de casa, principalmente à noite – período em que normalmente são realizadas as reuniões:

Olha o que eu vejo, é muita gente dizendo assim: ‘Ah, eu gostaria de participar da comunidade, mas é de noite, não dá pra sair (...), não tem condição de sair, mesmo durante o dia (CB-1).

[*e a violência?*] Ah, isso existe um pouco, sim (...) às vezes, por ignorância, mesmo, as pessoas não tão muito bem instruídas. Hoje em dia, **os pais não educam muito as crianças**, acontece muito casos também de crianças necessitadas que vem aqui, né, já pegaram [afanaram] dinheiro (...), isso é falta de instrução dos pais (...) as crianças de hoje em dia não tiveram a mesma educação que eu tive, por exemplo, assim que gostam das coisas muito certas (...) [*e as drogas?*] Não vi ninguém vendendo, mas usando sim [*e o policiamento?*] Ah, só quando acontece alguma coisa, eles vêm (...), mas sempre que eles são chamados, eles aparecem. Mas eu acho que deveria ter um posto policial (CB-5).

Estas dificuldades vividas na família refletem o comportamento na comunidade: a **participação** nos assuntos de interesse comum, de uma forma geral, é bastante reduzida. O caso específico das voluntárias do projeto das crianças constitui uma exceção, já que muitas participam além deste projeto, de atividades vinculadas à igreja. Mesmo assim, declaram que não se envolvem em assuntos “políticos” ou associações de bairros. Existe um consenso de que é necessário participar mais (“Participar é...”):

Participar, eu vejo assim: você estar presente, né. Às vezes, você não tem dinheiro ou coisas assim que você possa doar, mas a tua presença ali, conversar, dizer: ‘Isso aqui é bom, isso poderia ser melhor’, sabe, como?! Caminhar junto: isso é participação! (CB-1).

Ajudar, trabalhar com os outros, no bairro (CB-2).

É muito importante, dá força pra gente (CB-3).

Vir mais nos encontros, né (...) ficar junto das pessoas (CB-4).

É ajudar, eu acho. Eu acho que eu participando, ajuda. Se eu participo, não é só porque precisa, mas porque eu gosto também (CB-5).

A **religião** pode se constituir em um espaço de promoção da participação em outros assuntos da comunidade. Todas as entrevistadas são católicas e somente uma disse que não é participante (CB-2). As demais vão todos os finais de semana à missa; também participam de retiros ou são zeladoras da capelinha ou participam de diversas atividades vinculadas à igreja. “A gente sempre tem que tirar o tempinho pra Deus, né. Porque quem precisa semos nós, nós é que temos que se esforçar, por amor a Deus, né” (CB-3); “Eu me sinto bem, né (...). Jesus ajuda mais a gente, né, (...) ajudando os outros, as crianças” (CB-4).

Apesar do projeto ser coordenado por uma religiosa católica, cabe destacar que não existe distinção quanto ao público atendido: “É a Igreja Católica, mas os freqüentadores têm de tudo, têm crentes, têm aqueles que não tem uma indicação de credo, tu quer participar, tu vem e tem ajuda” (EB-1).

Em suma, quanto à dimensão relacional do capital social, pode-se dizer que o Projeto B tem contribuído para a melhoria dos aspectos comportamentais – além do aprendizado dos conteúdos regulares com o acompanhamento dos temas de casa – das crianças da comunidade. No entanto, poderia envolver mais a comunidade nas etapas de planejamento das atividades a serem feitas com as crianças. Isso traria benefícios para a confiança e auto-estima dos pais e dos adultos de uma forma geral. Outro aspecto importante – que pode ser considerado um avanço a partir do que já é feito – é capacitar os pais destas crianças para que eles próprios consigam acompanhar o tema de casa dos filhos. Uma vez que as crianças já desenvolveram uma cultura de valorização da escola, dos cadernos e da lição de casa, seria o momento de assessorar esta comunidade, para que os pais e outros adultos interessados se responsabilizassem pelo monitoramento do desempenho de suas crianças na escola. Dessa forma, conscientizando a comunidade da importância deste acompanhamento, estamos trabalhando em prol do protagonismo comunitário.

Com relação à dimensão estrutural, a empresa atua em parceria com a universidade local e com alguns fornecedores. Existe o entendimento de que se a empresa quiser expandir o Projeto, ela deverá busca outros parceiros além dos atuais. No entanto, as parcerias que já existem hoje são bastante pontuais, no sentido de que a participação destes entes fica limitada a uma etapa ou atividade específica do Projeto; assim sendo, poderiam ser mais bem exploradas.

E finalmente, quanto à dimensão cognitiva, faz-se necessário construir uma visão compartilhada com a comunidade sobre o que se entende por criança carente. E mais, cabe responder: carentes de quê? A falta de clareza deste conceito chave pode dificultar o

andamento do projeto ou a expansão do mesmo. Novamente, a necessidade de maior envolvimento e emponderamento da comunidade, mostra-se evidente.

8.3 EMPRESA C – DOAÇÕES E VOLUNTARIADO

8.3.1 Dimensão relacional do capital social

A empresa C patrocina e apóia diversas ações pontuais e localizadas; dessa forma, a análise será feita sobre este rol de ações, já que não existe um programa de destaque. A participação dos voluntários da empresa denota os aspectos comportamentais e, em certo sentido, a falta de obrigações e expectativas no relacionamento do voluntário-funcionário com a empresa:

aqueles que são voluntários só na doação [geralmente, financeira], assim ‘Olha eu não tenho habilidade nenhuma, não quero participar em nada final de semana, mas eu dou um valor’. Ok, faz a doação! E tem aqueles que doam pouquinho, mas são ‘pau pra toda obra’, então, até de madrugada, fizemos já atividades de madrugada (...) (EC).

O relacionamento com as comunidades atingidas não está sistematizado –, em outras palavras, não existe um acompanhamento com as pessoas beneficiadas. Neste sentido, a empresa já se deu conta que a avaliação dos resultados é um processo a ser mais bem desenvolvido. O trabalho do grupo de voluntários foi crescendo e a necessidade de monitoramento também:

o pessoal não tinha mais condições de acompanhar. Uma época, então, o pai, a mãe e os dois filhos não trabalhavam; de repente, três da família voltaram a trabalhar e as pessoas continuavam a receber as cestas básicas. Acabava se perdendo o controle (EC).

Neste sentido, a empresa está buscando contratar estudantes de serviço social da universidade local como estagiários, para desenvolver uma metodologia de monitoramento dos resultados das ações:

agora o próximo passo é contratar da universidade, estagiários de assistência social; então, pra fazer um grande cadastro daquelas pessoas que hoje estão sendo beneficiárias sistêmicas todo mês e poder ver a situação sócio-econômica e tal e confirmar se efetivamente deverá receber ou estarem passando para outras entidades (...) para poder fazer um acompanhamento de uma coisa mais sistêmica, mais organizada, hoje não está no ideal, temos certeza que estamos dando quando a pessoa precisa, (...) principalmente, na questão da concessão das cestas básicas, falta um acompanhamento mais sistêmico, para ver se esta pessoa não saiu daquela condição que é o nosso foco, de repente, ela não ficou rica, mas melhorou um pouquinho e a gente vai lá auxiliar outra que não está tão bem. Então essa é a idéia (EC).

Existia na empresa duas correntes de pensamento com relação ao tipo de público que deveria ser priorizado pelas ações sociais (que na prática formava dois grandes grupos de voluntariados): um grupo julgava que a empresa deveria atender pessoas em condições de acentuada pobreza; enquanto outro grupo, defendia que a empresa deveria, antes de olhar para este público, analisar as necessidades do seu público interno, ou seja, seus funcionários. O argumento deste segundo grupo é o de que não adianta atuar externamente, enquanto existem alguns problemas mais graves dentro da própria empresa. O dilema de incluir também o público interno nas ações da empresa apareceu em várias falas, com destaque:

antes era só público externo: se entendia que aqui o pessoal, de alguma forma, estava assistido. Então, além disto, hoje ainda está se abrindo o leque de solicitações internas de funcionários (...) No bairro se uma necessidade é muito urgente e a verba é muito pouca e eu tenho uma família lá fora que não tem nada, não tem plano de saúde, não tem facilidade para comprar remédio, não tem alguém que trabalhe ganhando um salário e tal, eu efetivamente vou auxiliar, assim como eu auxilio os funcionários. Pode até ser um contra-senso, mas eu já estou auxiliando quando a empresa tem a participação de resultados, tem um salário e a pessoa tem na empresa os benefícios inclusive pros dependentes (...), então já é uma forma grande de auxílio (EC).

8.3.2 Dimensão estrutural do capital social

O grupo de voluntários da empresa C formou-se espontaneamente há 10 anos, para atender as demandas que chegavam à empresa:

essas pessoas se reuniram aproximadamente há mais de dez anos, se reuniram e começaram as atividades voluntárias, usando logicamente da estrutura da *empresa C*, uma sala (...) quando arrecadava mantimentos, brinquedos tal enfim, utilizava a estrutura da *empresa C* também, mas sempre voluntário. Esse grupo evoluiu com auxílio da empresa, no sentido de recolher, via folha de pagamento, quantidades de refeições, ou seja, o meu custo de refeição por exemplo, é um real por refeição, então eu doava lá dez refeições por mês; então, dez reais por mês a empresa recolhia na folha de pagamento e repassava pra esse grupo, através das associações de funcionários, pra atividades diversas: auxiliar uma família, cestas básicas, o treinamento em alguém que precisava (...) enfim, esse grupo veio ao longo dos anos trabalhando dessa forma, assim, de uma forma paralela, vamos chamar assim (EC).

Talvez esta natureza espontânea ajude a explicar o enfoque assistencial e pontual das ações desenvolvidas pela empresa. Apesar disso, a empresa já percebeu a necessidade de formalizar este grupo de ações voluntárias. A idéia é estruturar as ações debaixo de um grande “guarda-chuva”.

Em outubro do ano passado [2004], aliás há muito tempo, a gente já vem desenvolvendo uma estratégia de colocar debaixo de um guarda-chuva da empresa todos estes programas. E, efetivamente, em outubro do ano passado, a gente então,

definiu o Programa, onde tá embutido as ações da empresa e o programa de voluntariado, como eu te coloquei antes né, de atividades pontuais (EC).

Os dois grandes grupos de voluntários que atuavam na empresa, foram unificados, surgindo a figura de um comitê. Este comitê tem atribuições de priorizar as ações, decidir o enfoque das mesmas – se devem contemplar o público interno, também - e organizar a atuação da empresa na área social . Assim,

todas as atividades de arrecadação de destinação de verba, de mantimento e tal, são definidas nesse comitê, se deve, se não deve; que linha de ação a gente vai adotar; que ação a gente vai fazer (...); e a empresa nos supervisiona. E, logicamente no tempo que a gente tem essas atividades, além das nossas normais, então não há, por parte da empresa, uma cobrança maior desses momentos que a gente está reunido (...) Tem um recurso material com uma verba não muito grande, mas enfim, uma verba monetária e para as eventualidades: ‘bom, precisamos recolher mercadoria’, então o motorista da empresa pega o caminhão da empresa e busca; ‘precisa levar mantimento’; ‘precisa participar de uma campanha no final de semana’ (...) a empresa então, também, colabora nesse sentido. Então, a gente vai pontuando as atividades e vai chamando os voluntários (EC).

Outro aspecto importante da dimensão estrutural, aparece quando a empresa tem dificuldade de atender alguma solicitação. Nestes casos, ela utiliza seus contatos, encontrando alguma outra empresa ou entidade que possa atender a demanda – ou seja, a empresa serve “de ponte”, como podemos ver: “Muitas vezes a gente serve como ponte: ‘bom eu não tenho isto, eu não tenho essa tecnologia’, mas, de repente, eu consigo lá com não sei quem, em outra empresa” (EC).

Outros aspectos sobre parcerias serão detalhados na dimensão cognitiva, pois representam as formas de interpretação e visões compartilhadas da empresa.

8.3.3 Dimensão cognitiva do capital social

Os resultados das ações sociais da empresa são apresentados segundo os diferentes públicos e interesses envolvidos – neste caso, voluntários, funcionários em geral e a empresa como instituição:

olhando para o público interno, os funcionários que não estão ligados diretamente ao comitê, é a valorização de quando a gente divulga a festa de Natal, a festa junina, nas reuniões e tal (...) os resultados, que a empresa está tendo ou que este grupo está tendo com a doação ou com participação voluntária. Os voluntários, que são o pessoal mais envolvido, vamos chamar assim, é o reconhecimento pelo trabalho realizado. E a empresa, enquanto imagem, enquanto marketing, enquanto reforço de imagem institucional, além de estar fazendo o papel social dela, quer queira, quer não, no final das contas, na linha última lá, tem que ter um lucro né, (...) e este lucro é também pro grupo social, em poder estar sendo reconhecido na nossa comunidade como empresa socialmente responsável (EC).

A visão sobre a utilização e a destinação dos impostos e, conseqüentemente, a gestão das políticas públicas, mostra a interpretação que a empresa dá para a participação das empresas privadas no campo social:

Os impostos (...) vamos dizer assim, é um dinheiro nosso né, das empresas. Mas por uma questão legal, nós temos que recolher para lá e eles administram; não nos parece que é a forma melhor, se eu tenho a probabilidade de ter um X % de imposto dividido com o governo para aplicar em políticas, eu poderia ficar com esse dinheiro para mim (...) porque lá fica assim, que nem um balaio, e fica difícil o acompanhamento, porque são políticas públicas e que ativamente tu não consegue acompanhar o dia-a-dia ou aquela minha parceria, o que que fizeram, (...) cai em um bolo (EC).

Nesta visão, a empresa aparece como a figura que tem melhor capacidade de gestão, que é o pensamento que norteia grande parte dos envolvimento das empresas privadas no social – inclusive, este foi um dos pontos de partida para a definição da questão norteadora do presente estudo. Em outro momento, a interpretação de que a empresa tem superioridade nos assuntos gerenciais pode ser observada:

sem olhar uma questão bem específica, nos consideramos mais organizados, porque temos aqui uma história de quarenta anos e uma estrutura que vai desde a contratação de uma pessoa, passando por tudo que possa acontecer dentro de uma empresa, com situações diversas (...) então, assim, temos pessoas capacitadas, mais do que uma ONG, que são voluntárias ou são pessoas que estão ali para aquilo específicas, certo?! Então assim traduzindo: um trabalho feito às vistas da empresa, com as mãos da empresa em cima, se entende que teria uma transparência maior e uma probabilidade de um sucesso maior ou de um retorno maior, nesse sentido. Não é que esteja sendo mal utilizado ou mau feito, se entende que se poderia potencializar mais, fazer mais, ganhar mais com isto (EC).

Apesar disso, a empresa entende que é importante fortalecer o ambiente de discussão e as parcerias. Em resposta a pergunta sobre os benefícios que as parcerias geram, foi citado um exemplo:

a ONG que conhece o meio, ela que vai nos dar subsídio. Bom: as necessidades, quais são?, quais não são?, e o que nós vamos priorizar?. E assim, eu falo de empresa, estrutura, física, material, humano, com dinheiro e conhecimento do projeto, conhecimento de mega trabalho (...) nesse sentido, assim de você potencializar os resultados (EC).

Uma contribuição importante que a empresa C poderá proporcionar, está relacionada à forma como o setor privado pode se organizar para construir conhecimento no campo social e trocar experiências. Na opinião da empresa, seria importante criar espaços de discussão, como fóruns que reunissem empresas, universidades e ONGs:

talvez precisasse reunir fórum de líderes e dirigentes para estar discutindo isso aberta e amplamente neste sentido; fazer o pessoal perceber mais como poderia

atuar, de novo, de forma conjunta (...) questões pequenas poderiam resultar em um grande trabalho e que, aí sim, teria o retorno que se espera (EC).

E finalizando, podemos destacar as principais dificuldades que a empresa percebe na sua atuação no campo social. Estas dificuldades estão associadas, essencialmente, ao caráter voluntário da participação dos funcionários:

Como a gente está trabalhando aqui com uma estrutura paralela, a gente faz o nosso e mais isso, falando especificamente de nós. Isso nos atrapalha um pouco e também paralelo a isso, cada vez mais, as pessoas estão envolvidas em alguma coisa fora, o mundo do jeito que evoluiu as pessoas estão procurando uma formação extra, estão procurando um trabalho extra, pra ganhar mais algum dinheirinho, (...) diferentemente do que era no passado, as pessoas eram de casa pro trabalho, do trabalho pra casa e tinham um lazer, um tempo muito grande disponível. Hoje o tempo disponível, de um modo geral, é bem menor, é bem pequeno. Nós temos enfrentado dificuldades para se fazer um paralelo, porque a gente incentiva a educação, auxiliando inclusive aos funcionários na educação e quando se precisa fazer hora-extra, não se tem gente para fazer a hora-extra, porque estão estudando, estão evoluindo. E o voluntariado é a mesma coisa: ou eles estão fazendo hora-extra em final semana ou estão estudando de noite e aí eu tenho os mesmos que têm disponibilidade: ou que não estudam, ou que não estão em outra atividade (...), ‘Olha, é tu de novo! Vem aqui, me ajuda e tal!’ Então, a maior dificuldade é essa. Um ponto, obviamente, seria de eu ter uma estrutura, de eu poder ter pessoas à disposição para fazer o trabalho, mas aí foge um pouquinho do que a gente imagina do voluntariado né, se eu tiver uma estrutura, aqui de cem pessoas para fazer este programa de assistência social ele vai ser uma área de produção da empresa, ele vai tá ajudando a comunidade? Vai! Mas seriam pessoas que estariam sendo remuneradas para estar fazendo aquilo, pra fazer daquele objetivo e tal perde um pouquinho da essência que a gente imagina do programa (EC).

8.3.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

Levando em conta que investigamos somente o ponto de vista da empresa, podemos inferir alguns aspectos sobre a geração de capital social, considerando a participação dos voluntários-funcionários da empresa e dos elementos encontrados dentro da empresa.

Com relação à dimensão relacional do capital social, podemos ver que a empresa está enfrentando dificuldades com relação à participação voluntária de seus funcionários (por enquanto, não existe a intenção de trabalhar com grupos de voluntários externos à empresa). O trabalho voluntário - ao mesmo tempo em que busca a superação dos interesses individuais em benefício do coletivo – também, pode apresentar dificuldades de gestão destes recursos humanos: a dificuldade de estabelecer cobranças, de exigir conhecimentos específicos e comprometimento de longo prazo. Além disso, verificamos a falta de sistematização das ações e do monitoramento das mesmas, sobre as quais a empresa já disparou algumas ações corretivas.

Já a dimensão estrutural, mesmo considerando que as ações são pontuais, a empresa apresenta melhores resultados comparativamente à dimensão relacional: a empresa utiliza seus relacionamentos para atender às demandas, buscando, o que no futuro, pode se transformar numa rede. Também existe a percepção da importância de trocar idéias e de constituir espaços de discussão.

Na dimensão cognitiva, chama a atenção, a necessidade de construir uma visão compartilhada sobre como deve ser a atuação da empresa socialmente: se deve, por exemplo, priorizar o público interno, ou se deve priorizar aqueles que nada tem, que em geral são externos à empresa. Neste sentido, já foi criado um comitê que centraliza as decisões do campo social. No entanto, ao que tudo indica, ainda não há uma interpretação clara e uma linguagem compartilha, elementos da dimensão cognitiva.

Neste caso, com relação às comunidades atingidas, fica difícil avaliar os resultados das ações para a criação e fortalecimento do capital social destas comunidades. O que se pode inferir é que – pelo fato das ações serem na sua essência, assistencialistas – a melhoria do nível de capital social pode ser mais bem trabalhado. Mesmo assim, parece possível apontar que, pontualmente, existem melhorias em alguns elementos do capital social, como, por exemplo, a confiança destas pessoas beneficiadas com relação ao futuro.

8.4 EMPRESA D – OFICINAS CULTURAIS PARA CRIANÇAS CARENTES

8.4.1 Dimensão relacional do capital social

O Projeto D é constituído de oficinas culturais de teatro, dança, voltadas para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Segundo informações da empresa, o público atingido é aquele que os programas governamentais, usualmente, não enxergam: são filhos de pais alcoólatras, são filhos de pais que normalmente não estão trabalhando e não estão inseridos nos mecanismos de assistência social. A cidade de Bento Gonçalves (onde está situada a Empresa D) não foi incluída no Programa Fome Zero, “porque a prefeitura entende que não existe pobreza no município” (ED). No entanto, na opinião da entrevistada, isso não é verdadeiro, pois existe uma grande massa carente que não está sendo atendida.

Além da questão cultural, o projeto procura atuar nos aspectos comportamentais, inclusive no que diz respeito a valores. Assim, cuidados com a higiene pessoal, práticas de conversação, crescimento pessoal, planejamento de vida futuro, conscientização e

entendimento das oportunidades futuras e presentes, despertar do interesse pela área artística e cultural, combate à violência familiar e ao abuso sexual são alguns dos pontos trabalhados nas palestras e oficinas. Neste sentido, a mudança de comportamento dos alunos foi claramente observada, chamando a atenção dos pais:

Os pais estranharam muito, pois nós trabalhamos, inicialmente, muito em cima da violência familiar, do abuso sexual, de conscientização de escolhas, né, de planejamento de vida, de modelos, porque os modelos normalmente são o pai e a mãe, e ela não tem auto-estima suficiente pra se achar capaz de buscar novos conhecimentos (...) Então, a gente trabalhou muito em cima disso, inclusive, de repente, nós ficamos, assim, meio apáticos do resultado, de repente, os meninos e meninas começaram a mudar a postura - de ficar na rua, de usar drogas, de se prostituir por 10 reais - por uma nova escolha, e muito rápido! (...) com uma ou no máximo duas conversas sobre assuntos diferentes, principalmente, sobre gravidez na adolescência e doenças sexualmente transmissíveis (ED).

Com relação às normas – outro elemento do capital social relacional – estas são bastante enfatizadas no dia-a-dia das oficinas. Existem os princípios básicos de conduta do Projeto, o qual inclui regras como disciplina, pontualidade, assiduidade, respeito e dedicação para com os colegas, higiene pessoal, limpeza e organização das salas (inclusive banheiros), cuidados com o uniforme, entre outros. Tudo isso contribui para a construção de valores – um papel que estas famílias não estão conseguindo desempenhar:

Então, o menino mudava, começava a conversar quando o pai vinha bater ‘Não, peraí, vamos sentar e conversar: o que tu acha que eu fiz de errado? Por que tu acha que tá errado?’ Então, a gente mudou uma postura comportamental de uma forma muito rápida, e isso assustou. Isso só nos fez mostrar que nós não éramos muito bons, mas que a estrutura da família era frágil, entende!?! Porque nós não éramos bons, ainda não somos como queremos, mas a estrutura era tão frágil que aquele pouco de informação já serviu para sedimentar um pouco melhor aquela relação, compreende?! Pra ti ver como tá frágil isso! Ninguém se importa, né, ninguém enxerga!” (ED).

Além disso, todos os alunos usam uniformes, para minimizar as diferenças e evitar constrangimentos. Mas não foi sempre assim: no início as crianças não recebiam uniformes e os problemas de aceitação começaram a surgir:

criou-se um uniforme para diminuir as diferenças sociais, pois algumas crianças vinham com roupas sujas, que mais pareciam trapos velhos; elas eram discriminadas e excluídas pelos colegas (...) por mais que tentássemos inseri-las nas turmas, as demais crianças não queriam ficar perto delas (ED).

Este fato também mostra que a empresa tem buscado adequar o Projeto resolvendo os problemas específicos, à medida que estes vão surgindo: isso se reflete também na questão estrutural da rede.

8.4.2 Dimensão estrutural do capital social

Na dimensão estrutural é analisada, principalmente, a questão das parcerias. A empresa D possui parcerias com: a Escola Aberta à Cidadania, com as Escolas de 23 municípios, onde são apresentadas peças de teatro, com a Caixa Econômica Federal, com o Círculo Operário (grupo privado prestador de serviços na área da saúde) e com o Projeto Curumim (antigo Projeto Esperança).

Apesar destas parcerias, a maior dificuldade do projeto é na dimensão estrutural: fazer com que a direção e mesmo os funcionários da empresa D participem do mesmo, uma vez que a gestão e, até mesmo, grande parte das atividades de planejamento, são realizados por uma empresa externa, em outras palavras, quase tudo no Projeto é realizado e decidido como num serviço terceirizado. Isso explica o fato de termos sido encaminhados para fazermos a entrevista com uma pessoa de fora da empresa, no caso, a pessoa responsável pela gestão do Projeto, a qual atua como consultora da Empresa D, na área social.

a gente gostaria de mais participação por parte da empresa (...) Então, a gente sente que eles [a empresa] têm maior paixão, maior necessidade pelo projeto, mas a gente não tem envolvimento de ninguém! A gente tem policiamento! Tem um policiamento financeiro, policiamento (...) até aí, ótimo! Depois disso, vamos passar adiante: tá vendo que tá tudo certo, tá tudo economizado, venham nos visitar uma vez por semana! (...) Mas isso é normal, a dificuldade maior que, em qualquer projeto social nestes nove anos que eu tive, sempre foi administrativa. Quando não dá certo, é todo mundo irresponsável; quando dá certo, é todo mundo o pai da criança! (ED).

Apesar disso, a empresa tem intenção em dar continuidade ao projeto, em grande parte devido à repercussão do mesmo: “quando eu fui pedir apoios, na comunidade, para a manifestação da manutenção do Projeto, eu fiquei até um pouco assustada, porque eu não pensei que tivesse tido tanta repercussão” (ED). As melhorias e correções feitas no Projeto ao longo do tempo também colaboram para a repercussão positiva do mesmo na comunidade externa:

o Projeto ficou tão bom, que mesmo que eles queiram, eles não conseguem acabar com o Projeto, vamos dizer assim, né (...) isso é ótimo, porque ele [o Projeto] agora tomou corpo, ele entrou no terceiro ano, né. A gente conseguiu fazer replanejamentos, no sentido de cada vez aprimorá-lo mais (ED).

Foi necessário incluir no projeto o custeio de lanches mais “reforçados”, passagens, sombrinhas e guarda-chuvas com o objetivo de garantir a presença dos alunos. A necessidade de reforço da alimentação, através de um lanche com achocolatado ou suco, foi constatada, pois, muitas vezes, este lanche se constituía na única alimentação do dia; “algumas crianças

chegavam tão famintas, que não possuíam condições físicas de dançar ou representar” (ED). Já o frio, a chuva e a distância das oficinas eram motivos de faltas que tiveram de ser contornados.

A empresa também está estudando uma alternativa de auto-sustentação do projeto – que hoje sobrevive com através das doações própria empresa via fundação e de recursos do Fundo Nacional de Incentivo à Cultura, através da Lei de Incentivo à Cultura.

A auto-sustentação do projeto será buscada gradativamente através da cobrança de mensalidades daqueles alunos interessados em participar das oficinas. No máximo será destinada metade das vagas, para não prejudicar o atendimento das crianças menos privilegiadas. Segundo a entrevistada, a auto-sustentação ainda não foi alcançada, não que não houvessem interessados em cursar as oficinas e com condições de pagar por elas; o problema ainda é a falta de espaço físico para aumentar as vagas.

8.4.3 Dimensão cognitiva do capital social

A dificuldade de conseguir a participação dos funcionários nas atividades voluntárias - a qual foi destacada em outros casos deste estudo (como na empresa A e na empresa C) - aparece no caso da Empresa D com um enfoque totalmente oposto. Além do fato de a empresa não utilizar, pelo menos no projeto em questão, voluntários-funcionários como nos outros casos, existe uma diferença - ao menos na opinião da coordenadora do projeto - no conceito do trabalho voluntário, questionando até mesmo as “virtudes” do mesmo: “Não concordo com o trabalho voluntário, (...) não se pode exigir cumprimento de horários (...) a competência (...) e a própria continuidade do trabalho fica comprometida” (ED).

Segundo o ponto de vista da entrevistada, o trabalho voltado para as causas sociais não deve ser voluntário e sim remunerado, para que os programas tenham continuidade e para que se possa cobrar efetivamente, uma postura profissional das pessoas.

Uma dificuldade a ser vencida no projeto é a gestão das pessoas responsáveis pelas oficinas: os professores de teatro e dança. Sobre isso, a entrevistada destaca:

se nós estamos aqui para educar, nós também temos que ser educados, porque normalmente o professor que trabalha na área de dança e teatro, ele não é uma pessoa ajustada a uma mesa, ao trabalho burocrático, a um padrão de comportamento, que se tem na indústria e na sociedade, né! Antigamente, não se permitia que a aristocracia, ou mesmo a burguesia subisse num palco, entendeste? Hoje, já é permitido, por quê? Porque ela sempre foi uma classe tida como pessoas loucas, mas na verdade, elas são espíritos livres, que não aceitam uma padronização (...) de botar as suas necessidades e desejos numa caixinha! Então, é só uma questão de entender o direito da diversidade, que não é entendido até hoje (ED).

Esta fala mostra que a visão que a empresa tem é de que estes professores devam ter um comportamento semelhante aos funcionários da empresa, no sentido de disciplina, aceitação de regras e padronização das atividades.

Outro aspecto importante da dimensão cognitiva é a habilidade de acessar outras pessoas. No caso da empresa D, ficaram evidentes as trocas com a comunidade: “as pessoas vêm conversar sobre o Projeto, né (...) Mais elas perguntam do que sugerem! Quem pede opinião, normalmente, sou eu!” (ED). Em outro momento, podemos analisar a forma como a comunidade – no caso diretoras das escolas onde as crianças beneficiadas estudam – perceberam a mudança de comportamento, a partir do projeto:

Chegou, num momento, em algumas apresentações externas que nós fizemos, começaram a aparecer diretoras [das escolas onde as crianças estudam] lá para assistir, e no fim da apresentação vieram falar comigo: ‘Eu não to entendendo o que tu tá fazendo de diferente!? É um show como qualquer um! Claro, com crianças de rua e tal, mas como é que as crianças-problema deixaram de ser problemas?’ Eu disse: ‘Venha nas nossas palestras nas sextas-feiras! (...) Venha participar!’ (ED).

Comentários como este – da diretora da escola regular – são elementos importantes na construção de uma visão compartilhada sobre o projeto, que faz parte da dimensão cognitiva do capital social. Além da opinião da diretora, também a opinião dos pais constrói esta visão: “além de vir um menino, não demorava muito, vinham os vizinhos que os pais e as mães vinham assistir às palestras, (...) comentavam com as vizinhas, a vizinha vinha junto, o filho vinha junto e aí todo mundo queria se inscrever” (ED).

Esta visão colabora para o reconhecimento do projeto por entidades como: Instituto de Artes Cênicas de Porto Alegre, CONDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), Gabinete do vice-prefeito, Câmara de Vereadores de Bento Gonçalves e Centros de Atendimento à Criança e ao Adolescente (CEACRIs).

Com relação aos sistemas de significado – outro elemento da dimensão cognitiva – podemos destacar a ênfase no marketing social, no caso da empresa D:

as empresas não entenderam que o marketing cultural trás em si um trabalho, como a gente diz, não é de mídia, é de permanência, de resultado muito maior. (...) o marketing cultural trata em si – o social também – da parte emotiva. Vamos pegar um exemplo: tu tem filho. Ele vai no colégio. Uma padaria que fica a duas ou três quadras do colégio resolveu dar pro teus filhos uma passagem pro zoológico. Foram no zoológico, lindo, maravilhoso; tudo pago por aquela padaria. Voltaram pro colégio. Dali pra frente toda a vez que tu vai buscar o teu filho no colégio, aonde é que tu vai dar preferência pra comprar o teu pão? (...) isso se chama marketing social, é aquele que pega na emoção. Se esta padaria fizer uma campanha de milhões de dólares na televisão, tu não vai mudar o teu caminho para comprar naquela padaria! Mas se ela der pro teu filho uma passagem pro zôo – de 10 reais, nem isso-, se ela levar no museu e teu filho vier contando maravilhas, tu vai procurar mudar o teu caminho (...) instintivamente! (ED).

8.4.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

Considerando as dimensões do capital social, a empresa D trabalha praticamente na dimensão cognitiva, já que as oficinas culturais e os workshops têm, de fato, gerado bons resultados. As mudanças comportamentais nas crianças que participam das oficinas são reconhecidas por diversas instituições da cidade e da região. Contudo, o baixo grau de participação, tanto da direção, quanto dos funcionários da Empresa, prejudica, principalmente, a dimensão relacional do capital social e inibe o atingimento de resultados ainda melhores.

A dimensão relacional também poderia ser mais bem explorada, uma vez que parece não existir uma preocupação em estabelecer parcerias mais promissoras, além daquelas instrumentais, como da empresa de transporte e da empresa de alimentação que fornece os lanches para as crianças. Este fato – aliado à baixa identificação da empresa com o Projeto – poderá, no longo prazo, comprometer a continuidade do mesmo.

Levando-se em conta que, na dimensão cognitiva, também está contemplado o aprendizado da empresa com o Projeto, podemos questionar: como pode a empresa aprender com o Projeto se o envolvimento é pequeno? A avaliação dos resultados tem sido feita pela empresa assessora; o interesse da Empresa D parece estar mais voltado no sentido de fiscalizar a utilização dos recursos, do que analisar se efetivamente o Projeto tem produzido transformação social. O maior envolvimento dos funcionários e uma participação mais ativa da empresa no Projeto são fatores que poderão trazer benefícios não só para o público atingido, como também para a própria empresa – como por exemplo, aumento de motivação dos funcionários, maior comprometimento, maior identidade com a empresa.

Finalmente, considerando a questão financeira, estruturalmente, a “rede” formada pela empresa terceirizada, pela empresa D e pelo poder público (através das leis de incentivo) é frágil; qualquer instabilidade em dos membros poderá comprometer a manutenção do Projeto.

8.5 EMPRESA E – OFICINAS CULTURAIS PARA CRIANÇAS CARENTES E FILHOS DE FUNCIONÁRIOS

8.5.1 Dimensão relacional do capital social

A empresa E já foi alvo de estudos que resultaram em monografias de conclusão de cursos, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Em um destes trabalhos foram avaliados os resultados do projeto E, segundo as mudanças produzidas nas crianças de acordo com três dimensões: comportamentais, sociais e cognitivas. É possível fazer um paralelo destas dimensões com as dimensões do capital social, trabalhadas neste estudo. Assim, com relação à dimensão comportamental, a empresa encontrou os seguintes resultados: diminuição da agressividade; aproximação da família; aumento da afetividade, comunicação e cortesia; aumento da auto-estima (o que refletiu diretamente no rendimento e aproveitamento escolar); maior aceitação da prática de regras; aumento da autonomia na resolução de situações-problema do cotidiano; mais responsabilidade e consciência.

Existe um cuidado muito grande com a definição das escolas da comunidade, cujos alunos serão beneficiados pelo projeto. “Antes de ver quais as escolas da comunidade que seriam contempladas, nós fizemos uma pesquisa junto à Secretaria de Educação de Caxias do Sul; quais eram os bairros que não eram contemplados, enfim, com nenhuma ajuda por nenhuma instituição no bairro” (EE). Além disso, no caso da empresa E, existe a visão de que alguns dos funcionários da empresa podem ser considerados carentes e que, por isso, caberia atuar num programa que destinasse parte das vagas para filhos de funcionários (esta visão é semelhante a da empresa C):

um dos critérios é de que eles têm que estar matriculados em uma escola do Município ou Estadual; então, assim, desde o início a idéia era só de pegar crianças da comunidade, mas a gente percebe assim, que os filhos de funcionários não deixam de ser carentes, embora o pai trabalha, mas, às vezes, são pais que ganham um piso mínimo, assim, o piso metalúrgico e têm vários filhos, a esposa não trabalha; às vezes, tem pais ou parentes que moram juntos, (...) não deixam de caracterizar, também, como um público que teria necessidade. Então, assim, metade das vagas é pra filhos de funcionários e a outra metade é da comunidade (EE).

Um aspecto importante da dimensão relacional é que uma das condições para que uma criança seja aceita no Projeto é que ela tenha, efetivamente, um responsável: ou seja, alguém tem que necessariamente comprometer-se a acompanhar o desempenho da criança e participar das ações que envolvam os pais ou responsáveis.

Os critérios são: crianças com risco social. Além disso, é fundamental ter uma pessoa responsável; então, essa pessoa é aquele vínculo que nós acreditamos que muitas crianças precisam, (...) então, uma pessoa mantendo vínculo, sendo a avó, sendo uma tia, enfim, que seja aquela pessoa responsável pra também fazer a complementação. Então, a proposta é assim: a escola, que tem uma ligação direta, o programa e a família. Então, nessa tríade aqui, se um pilar desses não ficar atendido, ficaria prejudicado (...), e também nós vimos nas pesquisas a questão legal: por exemplo, poderia correr riscos como ah, ‘exploração de mão-de-obra infantil’, por ser o programa social das empresas *tal*, enfim, uma série de coisas. Então, a criança vem, ela se escreve, mas tem alguém responsável né, familiar, que não a empresa, para olhar por ela (EE; omitimos o nome da empresa).

Um dos critérios de permanência da criança no projeto é a aprovação da mesma na escola do ensino regular, na qual está matriculada. No entanto, o que é mais levado em conta são os aspectos comportamentais – elementos fundamentais da dimensão relacional: “se o aluno reprovar, e se a gente vê, assim, que é realmente por alguma deficiência, até a gente vê (...), mas se é por displicência, assim de não ter estudado, de não ter se empenhado, aí eles são desligados” (EE).

Com relação aos resultados do projeto, para a vida das crianças, também foram destacados, essencialmente, aspectos comportamentais:

a gente vê que realmente, é visível assim, quando eles chegaram era um comportamento em que tudo era resolvido no soco, com ponta-pés, comportamentos bem agressivos; então, com essa aprendizagem começaram a ver que tinham outras formas (...) hoje digo assim: eles estão bem mais socializados !(EE).

Já houve casos de alunos que foram desligados do projeto e sempre, por questões comportamentais. Pelo relato abaixo, podemos verificar que são feitas várias tentativas antes de partir para o desligamento – conversas com o aluno, com os pais e avaliação de profissionais externos ao projeto - como podemos verificar:

Já houve desligamentos pela questão de comportamento. E comportamento não é uma ou duas vezes (...) é até um desgaste e sofrimento pra gente, né. É aquela coisa assim, trazemos, fazemos todo um investimento, aí a criança não responde, aí chama a família, chama o pai na escola, (...) encaminhamos para a avaliação externa, por psiquiatra, por neurologista, por psicólogos, se a gente não tem condições de fazer a avaliação aqui (...) e todas as tentativas possíveis. Se realmente, a criança não colabora, a criança ou adolescente, daí a gente não tem alternativa, porque é sempre a questão pelos outros né, porque os outros também se acham no direito de também tá fazendo aquilo: ou desrespeito ao professor, ou uma agressão, ou algo maior com as outras crianças também, enfim, (...) por exemplo assim: no transporte da empresa, já aconteceu de uma criança rasgar um banco, então: não que ele vai ser expulso só por isso, mas se fez isso, quebrou o vidro, chutou alguém, então (...) se tu vê este tipo de coisa que a criança não quer, é má fé mesmo, né! (EE).

8.5.2 Dimensão estrutural do capital social

Um dos aspectos da dimensão estrutural é a presença de laços entre os atores. Neste sentido, em relação aos funcionários da Empresa E, podemos observar que o vínculo destes com o Projeto é marcado essencialmente pela ajuda financeira; não existem outras formas de participação, a não ser para aqueles funcionários que tiveram seus filhos selecionados pelo Projeto:

da parte dos funcionários, nós temos a contribuição financeira, todos são convidados, convidados a participar com uma quantia simbólica, assim de R\$ 2,00 a

R\$ 10,00. Mas assim, trabalho voluntário efetivamente não, não tem. Nós estamos agora um projeto de voluntário, assim, fora do horário de expediente, até junto com a comunidade desde que estas crianças fazem parte, mais aí dentro do programa, efetivamente não temos (EE).

Mesmo assim inicialmente, boa parte dos funcionários não foi receptiva ao Projeto. Houve um sentimento de perda de espaço – já que estas crianças e adolescentes almoçam no mesmo refeitório dos funcionários e toda a estrutura física do projeto encontra-se dentro das dependências de empresa – e até de injustiça – por parte dos funcionários que não tiveram seus filhos incluídos no programa:

até dentro do refeitório, a gente percebe que foi uma aprendizagem, tanto para eles [crianças] como para a empresa [funcionários], porque, no primeiro momento, foi uma invasão para os funcionários, (...) as crianças aqui dentro (...) muitos queriam que seus filhos estivessem aqui e não estão e outros, por uma questão do espaço (...) o espaço em todos os sentidos, (...) no refeitório também. Então, nas primeiras semanas, praticamente eles atropelaram assim, passavam com a bandeja, e não respeitavam. Era uma coisa! Hoje a gente percebe um comportamento dos próprios funcionários bem diferente: eles ajudam as crianças, (...) se eles vêem assim, alguma atitude da professora que eles não gostaram, os funcionários ligam para a coordenação para esclarecer (...) (EE).

Mesmo com a contribuição espontânea dos funcionários, a empresa cobre grande parte das despesas, mas existem algumas parcerias no projeto E, tais como: a empresa de alimentação, de transporte, profissionais da área médica:

nós temos as parcerias também, neste sentido: algumas instituições participam, por exemplo, a empresa que fornece a alimentação em forma de lanche ou alguma refeição, que nos dá auxílio; os transportes, (...) outros vão se tornando parceiros: o plano de saúde contribui quando o médico faz uma avaliação com todas as crianças pra dizer como está a questão do peso, altura, vacinas, enfim, aquela avaliação pediátrica inicial. Então tem essas parcerias assim, eles vêm dar palestras; temos adolescentes meninas, então, ginecologista, médico clínico geral, então a gente tem algumas parcerias já estruturadas (EE).

Já os laços do Projeto com as escolas de ensino regular, parecem estar bem articulados. O relacionamento da empresa – via o Projeto – com as escolas da cidade vai desde a pesquisa para levantamento das escolas mais desfavorecidas até o acompanhamento sistemático dos alunos:

a cada bimestre ou trimestre, conforme são as avaliações da escola, é solicitado o boletim e entregue uma cópia pra tal pessoa na escola regular. Isso através da agenda. É pedido, também, de tal pessoa da escola o parecer, sobre como está a criança, se ela está precisando de algum reforço em alguma matéria. E no final do ano, sempre há um investimento a mais neste sentido, porque aquelas disciplinas ou aquele conteúdo que eles estão mais deficientes, tem reforço didático (EE).

O Projeto também tem causado reflexos positivos no comportamento dos pais – isso foi verificado também na escola regular: “a satisfação dos pais, de as crianças estarem aqui;

eles já serem um meio também de influência e de ajuda na própria escola, (...) vimos isso no depoimento de professores: que os pais já têm um comportamento e atitudes bem diferentes” (EE).

Também na dimensão estrutural, vemos que a empresa E tem uma boa conectividade no meio empresarial: a empresa participa de espaços, como fóruns, reuniões-almoço, onde tem constantemente divulgado o projeto: “Externamente nos fóruns que tenham programas sociais e entidades participando, sempre que possível que esteja dentro da nossa concepção, a gente participa apresenta o que se teve, o que se está fazendo, o que se conseguiu” (EE). Apesar disso, a divulgação do projeto ainda é considerada tímida: “a divulgação disso, é assim, é tímida, é super tímida” (EE).

Na dimensão estrutural, podemos destacar os resultados do Projeto que a empresa aponta como “resultados sociais”, para as crianças e adolescentes beneficiados: ampliação do grupo de amigadas benéficas; melhoria nas relações interpessoais, tanto entre as crianças, como com adultos; melhoria na qualidade de vida; visão perspectiva de um futuro mais promissor.

8.5.3 Dimensão cognitiva do capital social

A forma como o projeto foi idealizado influencia a construção do significado do mesmo. No caso do projeto da empresa E, o mesmo foi construído a partir de um desejo do presidente da empresa, com envolvimento da direção e dos gerentes:

nós ficamos praticamente um ano construindo o programa todo (...) e aí de diversas formas, depois ele foi se constituindo, com a colaboração e as trocas do pessoal da empresa, no que ele é hoje. Ele foi realmente, sendo construído por todas as partes (EE).

Além de verificar que existe a intenção de dar continuidade ao projeto, pode-se observar um aspecto cognitivo importante sobre as interpretações e sistemas de significado que são concedidos ao projeto:

existe até um depoimento da diretoria e do presidente no sentido de dar continuidade (...) e até assim, antes de implantá-lo, foi levantada a questão assim, de como as crianças iriam ficar, né (...) É responsabilidade ficar com elas durante 8 anos! E aí vem aquele questionamento: ‘Ah se tiver alguma crise, como é que nós vamos fazer?’ Então, toda a preocupação com esta responsabilidade, não é só trazer as crianças e aí vamos ver como fica (...) Então, foi uma coisa bem pensada! (EE).

Assim, as crianças que estão iniciando sua vida escolar poderão ficar os oito anos - que agora voltarão a ser nove - em que estão cursando o ensino regular. Como critérios de permanência do aluno no projeto, são observados a aprovação escolar e o comprometimento do aluno nas atividades:

os critérios de permanência são: aprovação do ano que está estudando, e o comprometimento, (...) porque, uma das atividades é a parte que nós chamamos de Apoio ao Tema - auxílio ao tema. Então, uma hora que eles estão aqui é dedicada ao tema, porque nós vimos que muitas das reprovações eram porque eles não tinham orientação dos pais, aquele incentivo, (...) enfim; então não sabiam como fazer, não tinham pra quem perguntar, então todos têm aqui uma orientação a mais (EE).

Novamente, vemos que um projeto promovido pela iniciativa privada procura suprir as deficiências decorridas da falta de participação da família ou dos responsáveis no acompanhamento dos estudos.

Segundo a avaliação da empresa, quanto à dimensão cognitiva, os resultados do Projeto E para a vida das crianças e adolescentes, apontam a ampliação do conhecimento e a demonstração de aprendizagens diferenciadas. Em 2003, entre os alunos atendidos houve 97% de aprovação escolar; em 2004, este percentual subiu para 99,66% de aprovação. Além disso, todos os alunos permanecem na escola de ensino regular.

Aos poucos, a empresa vai conseguindo criar uma visão compartilhada sobre projeto: a resistência inicial oferecida pelos funcionários, aos poucos, vai se transformando em interesse pelo projeto. São desenvolvidas ações que promovem a integração entre alunos e funcionários, como podemos verificar na resposta à pergunta sobre os resultados que o Projeto traz à empresa:

Eu acredito que são muitos [os benefícios que o Projeto traz para a empresa], porque a gente vê assim, esta educação que te coloquei dos próprios funcionários valorizarem o programa social, o nosso presidente sempre diz assim: 'Este valor simbólico que os funcionários colaboram, não é pelo valor financeiro!', Isto ele sempre enfatiza. É pela atitude de querer ajudar, de estar contribuindo com alguma coisa que poder fazer a diferença para muitos, pro futuro (...), como a colaboração é espontânea, não é algo que já começou com 100% das pessoas colaborando com o programa, (...) então, gradativamente eles vão acreditando, a gente vai fazendo ações, eles vão se reciclando, as crianças vão participando, (...) por exemplo, na semana passada, a gente entrou na semana do meio ambiente, então os adolescentes montaram um folderzinho sobre meio-ambiente, que também é educativo e eles distribuíram pros funcionários né, (...) fizeram trabalhos para demonstrar, então, teve essa interação (EE).

Os alunos fazem uma auto-avaliação dos seus desempenhos e também avaliam o projeto sistematicamente, a cada bimestre: "eles participam de uma avaliação a cada bimestre; então ele é avaliado pela escola, ele se auto-avalia e também sobre o que acha do projeto, quais os aspectos positivos e negativos, e sugestões" (EE).

Com relação às dificuldades que a empresa enfrenta na sua atuação social, foi citada a questão financeira como principal dificuldade, no sentido de que por se tratar de uma grande empresa privada, de uma forma geral, existe o pensamento de que dinheiro não é problema. Esta interpretação dificulta a participação dos funcionários nas doações financeiras e também inibe as parcerias com outras entidades:

o maior problema é que a atividade fim da Empresa, não é o programa né, (...), mas muitos pensam que, por a *Empresa E* estar vinculada ao *Projeto E*, ela não tem problemas; ela não precisa de muita coisa; que as crianças não precisam e até por parte de muitos funcionários que não colaboram, eles pensam dessa forma (EE).

Sobre as competências que as empresas devem desenvolver para atuar na área social, o principal elemento, na avaliação da Empresa E, é a motivação, a vontade de querer atuar neste campo. Na percepção da entrevistada, a empresa gostaria de se transformar em um modelo de responsabilidade social, sendo que para isso, ela disponibiliza, sem custos, todo o Projeto sob a forma de uma franquia:

Eu percebo que primeiro vem o desejo dos empresários em querer investir em um programa assim, porque uma das intenções do *Presidente da empresa* é que realmente que ele pudesse investir em um programa como este, e que outros empresários também investissem. Então, é uma questão que se diz assim: se várias empresas assumissem determinados bairros, determinadas escolas, hoje seria muito diferente, tanto que a partir do ano retrasado, nós trabalhamos também na parte da constituição de uma franquia social, nós temos a franquia social do *Projeto E* que é para disponibilizar a tecnologia, a concepção do programa, podendo ser usado até o nome, e a gente ir passando tudo. Nenhuma empresa aqui da região se interessou até agora. Houve assim, várias tentativas, conversas (...) Não teria custo nenhum, passa todas as instruções, pode usar o nome e tem até o acompanhamento. Existe uma hoje que é em Ribeirão Preto, que é um distribuidor da empresa, que ele tem um *Projeto E* lá. Esta é a primeira franquia, por enquanto a única (EE).

A partir deste projeto a empresa passou a perceber a importância de uma atuação estruturada e sistemática no campo social. Antes desta experiência com as crianças, a empresa só tinha ações pontuais e isoladas:

como eu te disse, a empresa sempre contribuiu, tem um problema, tem necessidade em alguma creche, em algum asilo, em várias instituições (...) enfim, a empresa sempre deu, mais era aquela questão assim muito paliativa assim, pontual (...) e agora não! Se vê que esses esforços e as ações todas voltadas pra isso; os resultados são assim bem presentes! (EE).

8.5.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

No que diz respeito à dimensão relacional do capital social, o Projeto E trabalha, principalmente com as mudanças comportamentais das crianças beneficiadas. Estas melhorias são constantemente monitoradas e já foram objeto de estudo de outros pesquisadores. No

entanto, assim como em casos anteriormente descritos, percebemos aqui possibilidades de expansão do capital social, a partir de um maior envolvimento dos pais destas crianças ou do estabelecimento de parcerias com empresas que se dispusessem a empreender ações com os adultos da comunidade. Somente assim, as mudanças de comportamento e de visão de mundo das crianças poderiam ser integralmente aproveitadas.

Na dimensão estrutural, a empresa mostra que tem potencial para atuar em rede, pois procura, em algumas fases do programa - como na questão da definição das comunidades a serem beneficiadas - atuar em parceria. Além disso, a empresa tem uma boa conectividade no meio empresarial, participando de espaços, como fóruns, reuniões-almoço, onde tem constantemente divulgado o projeto. Apesar disso, a empresa não tem conseguido os resultados esperados com a distribuição da franquia social do projeto.

Na dimensão cognitiva, um aspecto relevante foi que a Empresa E conseguiu contornar a baixa receptividade inicial dos próprios funcionários, que viam seus espaços serem “roubados” pelas crianças ou que se sentiam prejudicados, pelo fato de seus filhos não terem sido selecionados para as oficinas. Neste sentido, um ponto de melhoria para o projeto seria exatamente propiciar um maior envolvimento dos funcionários, criando momentos de trocas e atividades de integração.

8.6 EMPRESA F – RESPEITO AO PÚBLICO INTERNO E VOLUNTARIADO

8.6.1 Dimensão relacional do capital social

Em 1996, a empresa entrou em concordata e quase foi à falência. Diante da pergunta sobre como a empresa se preparou para atuar no campo social, vemos que foi a partir de um momento de crise da empresa: “a preparação que houve foi a concordata, né (..) então, eu acho, assim, as empresas hoje ou elas buscam atuar no social por uma convicção sua ou são obrigadas em relação a uma condição de mercado” (EF).

A partir dessa situação, a empresa buscou, com o auxílio do planejamento estratégico, uma nova forma de gestão, mais participativa e com foco no social. “A idéia de desenvolver um sistema e não só um programa de qualidade, onde um dos braços é a responsabilidade social” (EF).

Destacando a importância dada pela empresa às suas ações voltadas para o público interno, o entrevistado afirma que:

a responsabilidade social começa dentro da empresa (...) por isso que eu te disse: quando a gente propôs esta nova forma de administração baseada na participação efetiva numa gestão participativa dos colaboradores, aí sim, a gente começa a enxergar a responsabilidade social. A parte externa desta responsabilidade social, não que seja menos importante, mas tem que ter um cuidado muito grande para não se tornar, sabe, (...) uma alegoria apenas (EF).

Conforme já dissemos na descrição das ações da empresa F, ela tem dois pilares de atuação no campo social: um contempla as ações voltadas para o público interno e outro com foco na comunidade externa. Nenhum programa é mais importante que o outro, na opinião do entrevistado:

eu costumo dizer para quem vem fazer visita técnica aqui, que estar com uma oficina de xadrez para nós, aqui na empresa, durante o horário de trabalho, - porque as oficinas são feitas no horário de trabalho -, é tão importante quanto carregar um caminhão [encher um caminhão de produtos prontos] (...) Esse é o diferencial de uma empresa que enxerga a responsabilidade que ela tem com a sua comunidade, mas primeiro com a sua comunidade interna no desenvolvimento de suas pessoas. A hora que eu disser: ‘Olha, a nossa caminhada ecológica é mais importante que o nosso dia da solidariedade’, eu acho que aí vai se quebrar o sentido, cada um tem a sua importância (EF).

Reforçando este pensamento em outro momento da entrevista: “todos os projetos são importantes no seu tempo (...) alguns que hoje, a gente não faz mais (...) outros serviram para consolidar os que estão em andamento” (EF).

Com relação ao levantamento das demandas na comunidade, vemos que não existe uma preocupação em estruturar um levantamento ou diagnóstico por iniciativa da empresa; simplesmente, são atendidas as demandas que chegam à empresa:

por incrível que pareça, nós não precisamos ir atrás destes problemas (...) os problemas vem até nós, mesmo porque existem poucas empresas com este perfil né?! Como eu te disse (...), umas fazem filantropia empresarial na comunidade tal, mas aí eles se retiram, né (...) Então, estas demandas, elas vêm até a empresa, ou através da associação de bairro, ou através da escola, ou até dos nossos funcionários que moram em um bairro X e aí o pessoal procura pra saber se podemos fazer uma ação naquele bairro (EF).

As demandas nas comunidades são discutidas com as lideranças de bairro. Inclusive, é através do presidente do bairro que a empresa faz a avaliação dos efeitos das ações implementadas. Como resultado destas ações: “a comunidade enxerga a empresa de uma maneira muito positiva” (EF). Os principais resultados que estas ações – somadas às ações voltadas para o público interno – trazem para a empresa são essencialmente instrumentais, como podemos ver:

aumento da produtividade, maior comprometimento dos nossos funcionários, a redução do índice de absenteísmo, né, a rotatividade, aqui na empresa. Eu quase não tenho rotatividade, o ambiente de trabalho é um ambiente muito especial, porque as pessoas, independente da classe social, elas querem ser reconhecidas, né! E quando

você vai num bairro e faz uma ação e teus funcionários são agradecidos por aquele pessoal, isso faz com que as pessoas evoluam na tal da escala de Maslow, né !?(EF).

Os funcionários participam da execução de todas ações – o que não acontece com as fases de planejamento e avaliação, como veremos a seguir -, inclusive os novos funcionários ao serem entrevistados para uma possível contratação, já são indagados sobre seu interesse e motivação para participar das ações sociais da empresa. “Todos dentro da empresa, querem participar, estão interessados em participar” (EF).

8.6.2 Dimensão estrutural do capital social

O comitê estratégico da qualidade - formado pelos três gerentes e pelo diretor da empresa - é quem planeja as ações sociais. Este comitê também é responsável pelo acompanhamento financeiro das ações, para saber se os valores monetários previstos estão sendo usados de forma eficiente.

Na fase de planejamento, os funcionários são comunicados de que a empresa está planejando uma ação com tais e tais características. A participação dos funcionários se dá quase que exclusivamente na fase de execução.

O entendimento da responsabilidade social como um processo sistemático que se estende a todos os atores – revelando as conexões entre os mesmos - que se relacionam com a empresa, pode ser evidenciado:

quando você se propõe a não comprar de um algum fornecedor que não tem as mesmas condições de higiene, segurança e ambiente de trabalho que tem dentro da tua empresa, aí vem o verdadeiro conceito de responsabilidade social (...) e isso não se conquista através de procedimentos [como nas normas ISO da série 9000]. Isso tem que estar dentro do conceito da empresa !!(EF).

A empresa não tem parceria efetivas com órgãos públicos ou ONGs, apesar de reconhecer que as parceiras são fundamentais. “Eu acho que, até agora vai uma crítica às ONGs: o que falta às ONGs é fazer menos barulho e mais trabalho!” (EF). De forma semelhante, vemos a falta de confiança no poder público:

eu sou muito cético! Eu não acredito em políticas e políticos! O poder público tem obrigação de fazer e não faz (...) eu prefiro gastar a minha energia tentando evitar que tenha um assaltante a mais na rua do que ficar me lamentando lá na Secretaria de Justiça, pedindo mais gente [policiais] para botar na rua (EF).

Apesar disso, existem algumas parcerias como podemos verificar em algumas ações. Uma das ações sociais da empresa consiste em produzir durante um sábado, móveis que serão

distribuídos para instituições. Cada funcionário doa o seu tempo e sua mão-de-obra; os fornecedores doam a matéria-prima e a empresa doa suas instalações. O que chama a atenção é que até agora (desde a primeira edição em 2001), a empresa produziu produtos bem diferentes daqueles que comercializa. Isso só é possível, porque são feitos planejamentos e treinamentos detalhados das atividades de chão-de-fábrica e também, porque existe significativa dedicação dos funcionários.

8.6.3 Dimensão cognitiva do capital social

Em função das circunstâncias que levaram a empresa a atuar no campo social, o conceito de responsabilidade social está diretamente vinculado àquele momento de crise que a empresa enfrentou. Assim, a responsabilidade social para a empresa significa: “primeiro, a sobrevivência da empresa e o desenvolvimento dos nossos funcionários com suas famílias, né! Eles têm que se desenvolver no mesmo nível que a empresa, tem que ser aquela ação de ganha-ganha, todo mundo tem que ganhar, né ?!(...)” (EF).

Apesar de não existir um projeto que receba mais destaque por parte da empresa, vemos que existe uma visão clara do público que a empresa quer priorizar:

nós trabalhamos muito forte com o público infantil, eu acho que (...) a gente ameniza o problema se trabalhar com os adultos, mas você evita que o problema seja muito grande, se você trabalhar com as crianças, então (...) nós temos algumas ações bem voltadas para a criança, para o adolescente (EF).

A principal dificuldade da empresa para atuar no campo social é financeira, principalmente, por se tratar de uma empresa pequena – que conta, atualmente, com 52 funcionários. Além disso, “a lei da responsabilidade social aqui do Estado, que já é um avanço, está atingindo somente alguns programas maiores, e também seria preciso que o poder público participasse mais efetivamente dos programas” (EF).

Outros aspectos da dimensão cognitiva são a divulgação das ações e a competência dos profissionais e seriedade das empresas que atuam no campo social. Na concepção da empresa, “o marketing não é objetivo principal” (EF); até porque, as ações sociais “são autodivulgáveis”. Existe um programa de comunicação interna e, além disso, as ações são divulgadas através do *site* da empresa e da *newsletter*.

Com relação à competência dos profissionais da área social, segundo a empresa: “deveria existir o profissional de responsabilidade social (...) também deveria ser obrigado a

colocar o balanço social, para as pessoas que compram os produtos ou serviços poder distinguir uma empresa como ela está atuando socialmente ou como não está” (EF).

8.6.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

A empresa, no momento, não possui um acompanhamento das comunidades atingidas; o que se tem feito é um monitoramento financeiro dos recursos destinados às ações. A Empresa F poderia trabalhar no sentido de sair da visão instrumental da responsabilidade social - na qual a atuação da empresa é vista, principalmente, como uma forma de melhorar o ambiente interno, para aumento de motivação dos funcionários. Apesar disso, esta visão não deixa de ser um fator relevante, pois muitas empresas preocupam-se mais com a comunidade externa do que com seu público interno. Contudo, pouca atenção é dada para a efetividade das suas ações voltadas para a comunidade externa.

No que diz respeito à dimensão relacional do capital social faremos quatro observações relevantes sobre pontos de melhoria. A primeira delas diz respeito à participação dos funcionários nas ações com a comunidade: os funcionários participam somente da etapa de execução; raramente são envolvidos no planejamento e, muito menos, na avaliação das ações implementadas.

Em segundo lugar, embora o programa de responsabilidade social esteja vinculado ao planejamento estratégico da empresa, as ações junto à comunidade externa não são pensadas estrategicamente. Não existe um levantamento das demandas junto às comunidades atendidas: a escolha das demandas a serem atendidas é feita dentre aquelas que chegam até a empresa. Isso pode significar que grupos mais excluídos, possivelmente, não têm voz ou representatividade suficiente para solicitarem o que quer que seja à empresa. Isso indica uma postura bastante reativa da empresa, pelo menos no que diz respeito ao público externo.

Um terceiro fator é sobre o envolvimento da comunidade nas ações promovidas. Não é feito um acompanhamento direto com os beneficiários das ações externas. As impressões sobre os resultados das ações são discutidas com o líder do bairro, unicamente.

E, finalmente, a empresa espera resultados, essencialmente, vinculados aos indicadores de gestão como, aumento da produtividade, maior comprometimento dos funcionários, redução do índice de absenteísmo, redução da rotatividade. Nada foi citado, em relação a indicadores voltados para a comunidade externa.

Com relação à dimensão estrutural do capital social, vemos que a empresa vem estabelecendo parcerias, porém, quase que exclusivamente, com seus fornecedores. Não existem parcerias com órgãos públicos ou ONGs o que indica um aspecto a ser trabalhado futuramente – o fortalecimento da estrutura de rede. Apesar disso, a empresa reconhece que a participação do Estado atuando conjuntamente com as empresas no campo social é imprescindível. A falta desta parceria, como vimos, foi mencionada como sendo uma das dificuldades que as empresas privadas enfrentam no campo social.

A relação da Empresa F com a comunidade local pode ser melhorada. Por enquanto, ela tem se mostrado como um caminho de uma única via: a empresa faz sua ação, a comunidade recebe e há pouco envolvimento (praticamente só do líder do bairro), com a avaliação desta ação. O conceito de protagonismo comunitário se constitui um avanço para a atuação da empresa.

Considerando a dimensão cognitiva do capital social, a empresa destacou a necessidade de profissionais de gestão social atuando nas empresas como a principal necessidade que as empresas teriam ao trabalhar com o social, o que indica que a empresa F está atenta às questões de profissionalização.

Também na questão cognitiva, destacamos que o significado das ações sociais para a Empresa F está vinculado à sobrevivência da empresa, uma vez que a responsabilidade social é um dos eixos do sistema de qualidade da empresa, sistema este, que foi implantado no momento em que a empresa estava à beira da falência e que acabou por ser o responsável pela superação dos problemas financeiros e de gestão.

8.7 EMPRESA G – FRANQUIA SOCIAL DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

8.7.1 Dimensão relacional do capital social

Segundo a Empresa G, o principal objetivo do Projeto é “resgatar a cidadania destes jovens, em parceria com a sociedade; dar o real valor que eles merecem” (EG). Este resgate é feito de diversas formas: ações com a comunidade, envolvimento da família e exposição a situações que exigem trato social. Sobre a relação com a comunidade, destacamos:

a gente sempre faz, uma vez por ano, uma atividade na comunidade, que a gente vai lá recolher o lixo da rua, conscientizar as pessoas da separação do lixo seletivo do lixo orgânico. Então, a gente faz isso direcionado para um bairro. Este ano a gente fez diferente: resolvemos trazer as escolas aqui e falamos sobre meio ambiente.

Também, participamos, é claro, o ano passado, da semana da pátria, do desfile de 7 de setembro (EG).

O *feedback* da comunidade tem revelado dois extremos: de um lado, vê-se o estabelecimento da confiança por parte das comunidades beneficiadas - “elas pedem que a gente continue com o projeto” (EG) - e o envolvimento dos alunos - “[os alunos se envolvem] Totalmente! Quem faz acontecer são eles. Eles fazem isso com o maior prazer! Inclusive, eles fazem isso com tão boa vontade, que se nós permitíssemos, eles fariam isso todas as semanas!” (EG). Mas também, vemos uma parcela da comunidade que repudia a intervenção destes jovens:

[*Como a comunidade os recebe?*] Dois extremos, mas a maioria os recebe muito bem, dá atenção; alguns que acabam fechando a porta pra eles “Não quero te ouvir!”. Mas senão, são muito abertos. Inclusive nestas ações eles acabavam ganhando doações: ‘Ah, vocês são do projeto, então vocês não querem levar este material que tá sobrando?’ A gente arrecadou 500, 600 quilos de material e aí a gente acabou comercializando pra eles e deu pra fazer alguma coisa pra eles: levar pra comer pizza. Alguns deles nunca haviam passado na frente de uma pizzaria, quanto mais entrar e ser atendido como um cliente (EG).

Com relação ao envolvimento da família, existe no Projeto alguns momentos onde os pais são chamados a participar.

Nós temos 2 a 3 reuniões por ano por turma. Uma no início, onde a gente deixa bem claro no regulamento: eles vão ter direitos e deveres; na metade, pra ver como ele está se comportando em casa e eles nos relatam algumas coisas e a gente discute isso. Alguns nos trazem alguma dificuldade, a gente trata abertamente com os pais e no final, na formatura (...) Os pais podem participar dos eventos que a gente faz com os jovens, como a semana do meio ambiente, os pais são convidados (...) e nós estamos desenvolvendo um teatro e os pais serão convidados a assistir (EG).

No entanto, a participação dos pais é considerada muito baixa: “a participação é bem baixa, em torno de 50%. É baixo (...) isso deixa bem claro a falta de estrutura familiar” (EG). Segundo o orientador, o perfil dos pais que não participam é marcado pelo desemprego, alcoolismo ou abandono da família: “Aqueles que não vêm são pais que estão desempregados, são alcoólatras, ou que já abandonaram a família” (EG). Muitos alunos não externalizam mais seus problemas – estão tão mergulhados neste universo – que praticamente, pelo menos no início do curso, não se nota diferença de comportamento entre os alunos dos pais que participam e daqueles cujos pais não participam:

Não dá pra notar muita diferença, porque eles estão acostumados a viver neste ambiente, eles não demonstram muito, (...) mas a gente nota assim, fazendo uma análise: eles ficam meio constrangidos, porque o pai do fulano veio e o meu não veio. Mas não afeta eles muito, não. Mais lá no final do curso é que eles vão começar a sentir isso, porque eles já começam a ver a realidade diferente, eles já começam a reclamar da atitude do pai, da mãe (...) mas é mais lá pro final (EG).

Quando o aluno já começa a cobrar uma atitude do pai ou da mãe é porque, além de mudar seu comportamento, houve uma melhoria cognitiva: na compreensão da realidade sob um novo ponto de vista, da participação, do envolvimento e da atitude perante o futuro.

Este tipo de mudança só é possível, porque são trabalhados aspectos comportamentais além da formação técnica. Inclusive uma das mudanças feitas no curso foi neste sentido:

A principal mudança foi que no primeiro ano trabalhamos com as turmas durante 5 meses, no segundo já foi pra 9 e agora estamos com 10 meses. Nós aumentamos muito a carga horária, em vista de que o problema deles mesmo é a parte humana, (...) então, quando eles começam a aprender algumas regras, alguma postura, eles são largados de volta ao ambiente deles. Então, isso teve que ser fortalecido, (...) estes 4 ou 5 meses a mais é para fortalecer; isso foi agregado a eles” (EG).

Dessa forma, os alunos também são avaliados por aspectos comportamentais. Para ajudar a desenvolver a auto-estima e o trato social são realizadas atividades bastante simples, aos olhos de quem não vive em situações vulneráveis, como pequenas viagens e saídas para conhecer como se portar em um restaurante:

Existe a avaliação própria do curso, né e o acompanhamento psicológico. Todos os meses eles ficam uma manhã inteira com duas psicólogas, trabalhando em grupo, vivendo em grupo, a gente vê o foco que tem que dar, sentindo a necessidade deles; e o próprio crescimento diário deles que eles demonstram no dia-a-dia, no convívio. Colocamos eles em prova, mesmo: então, eles usam o mesmo restaurante dos funcionários, então tem que ter uma postura ali dentro; eles viajam; a gente leva eles pra restaurantes, então eles têm que ter uma postura diante da sociedade. Isso é uma forma da gente avaliar se está tendo resultado ou não (EG).

Já houve necessidade de desligar alguns alunos; os motivos sempre foram problemas de comportamento e desvios de conduta. Isso reforça a ênfase na dimensão relacional:

[*Já houve necessidade de desligar algum aluno?*] Já! Infelizmente, já. Vários motivos: desinteresse, nenhuma vontade ou por atitudes mesmo que estavam atrapalhando a turma; até por roubo já teve. A gente tenta até um certo ponto, mas a gente não pode por em risco o resto da turma, então a gente é obrigado a fazer o desligamento. A gente só faz isso mesmo quando a gente sente que não tem volta, né (EG).

O processo de desligamento só é efetivado após várias tentativas de mudança de comportamento do aluno. A decisão final fica por conta do orientador e da supervisão de recursos humanos, a qual o projeto está vinculado:

[*Quem decide o desligamento?*] Sempre tem uma conversa comigo, que eu sou o responsável legal por eles. A gente vai avaliar se o fato é verdadeiro ou não, a gente chama o jovem para conversar, a gente deixa ele bem ciente que a gente está cuidando, né. A gente dá uma oportunidade pra ele mostrar que foi um deslize dele; se ele tornar a repetir, a gente chama ele de novo, dá uma suspensão por escrito, se ele voltar a gente acaba desligando (...) esta decisão é do grupo: existe uma articuladora, que é a supervisora de RH, então é entre eu e ela; a gente toma a decisão da saída ou não (EG).

8.7.2 Dimensão estrutural do capital social

Avaliando a questão das parcerias que viabilizam o Projeto, vemos espaço para um maior desenvolvimento das mesmas. Embora, as diretrizes básicas para gestão do Projeto estejam amarradas pela franquia, a estrutura poderia ser mais fortalecida. As parcerias existentes contemplam aspectos instrumentais de manutenção das turmas:

a gente tem parceiros que nos ajudam com material, até a própria empresa que fornece o alimento, dá o alimento pra eles, não gera custo pra empresa; a empresa que faz o uniforme, dá o uniforme pra eles. Basicamente, a *Empresa G* paga o meu salário, toda a parte de transporte e os extras (...) alguns clientes da empresa nos ajudam com alguma coisa (...) equipamentos, eles nos dão (EG).

Não existem parcerias com outras esferas – como poder público ou entidades do terceiro setor – somente com os fornecedores diretos e prestadores de serviços, como vimos na fala anterior. Também não existe a participação em conselhos ou fóruns, a não ser as reuniões programadas pela coordenação dos responsáveis pela franquia.

Nós temos a filosofia com *Fundação da Franquia*. Filosofia cada empresa tem a sua, mas praticamente todo mundo age com a mesma e se troca muito, né. Hoje são 10 escolas em Caxias e nós temos aí, uma vez a cada dois meses, nos reunimos, todos os orientadores, pra trocar idéias do que eu faço na minha, o que eles fazem na deles (...) isso via *Fundação da Franquia* (EG).

Na opinião da empresa, parcerias importantes a serem desenvolvidas envolveriam doações financeiras:

o que nos ajudaria, que a gente não tem, é uma ajuda pra cesta básica ou um valor em dinheiro pra eles (...) porque nós já perdemos alunos, em função de que eles tinham que fazer biscates, trabalhar pra ajudar na renda familiar e acabaram saindo do Projeto pra poder fazer isso (...) Então, a gente não tem condições hoje, pelo alto gasto que se tem mensal de fazer isso (EG).

Existe um acompanhamento com os egressos após o término do curso: “Nós acompanhamos durante dois anos (...) durante dois anos, a agente acompanha o desenvolvimento deles lá fora, depois a gente abandona: aí, ele já tem condições de seguir com as próprias pernas” (EG). Alguns dos indicadores avaliados neste acompanhamento – além do percentual de alunos que estão colocados no mercado, que hoje é de 75% - são:

Se eles continuam estudando, se terminaram ou não o segundo grau, se continuam com os mesmos interesses, se casaram ou não, se mudou a estrutura familiar, se mudou até a estrutura de moradia. Claro que alguns a gente acaba tendo um contato até maior, porque eles mantêm um contato conosco; eles mesmos entram em contato com a gente. Até a pouco uma menina, semana passada, me ligou só para me dizer que já terminou a sua casinha: ‘Eu e meu marido já estamos morando na nossa casinha! Ficou bem legal!’ Já faz quase três anos que ela saiu e agora ela me ligou pra dizer que tinha concluído a casa (EG).

Os benefícios de parcerias também poderiam ser sentidos no processo de seleção dos jovens – se houvesse, como no caso da Empresa A, uma parceria com o poder público, no sentido de divulgar e de auxiliar nos critérios de escolha e definição do conceito de “vulnerabilidade social”. Não existe, portanto, nenhum trabalho de captação destes jovens; a empresa aguarda as demandas:

Eles vêm fazer uma inscrição, abre todo o final de ano, depois que se forma a turma que estava em andamento; eles fazem a inscrição, fazem uma prova de seleção, e depois a gente visita os aprovados e a daí gente retira os 40 mais necessitados, os que têm mais necessidade. Aí é na visita mesmo que a gente vai decidir, com uma série de entrevistas, verifica a residência; toma o cuidado que a gente está na residência correta, né, porque alguns usam de uns artifícios não tão honestos né, (...) mas geralmente não. (...) E aí a gente vai tirar os 40 que a gente vê pela situação que mais precisam, né (EG).

A equipe que faz estas visitas é formada pelo orientador acompanhado da assistente social ou da psicóloga da empresa. Existem critérios definidos pela Fundação (franqueadora) e outros que são definidos de acordo com as especificidades da região:

nós temos uma ficha que a gente avalia, a gente tem algumas perguntas justamente pra nos ajudar mais, pra gente conseguir olhar; avalia móveis, situação da residência, limpeza (...) alguma coisa vem da *Fundação do Projeto* e outras nós criamos pra adaptar à região (EG).

8.7.3 Dimensão cognitiva do capital social

A principal motivação que fez com que a empresa abrisse a franquia do Projeto veio da presidência da empresa: “Em função de que nosso presidente conhecia o *Projeto* e queria ter um trabalho direcionado na comunidade; bem esta coisa de projeto social mesmo!” (EG). Inclusive, para o orientador, o fato de o presidente estar envolvido evita muitas dificuldades: “Aqui não tem muito problema! Como vem do presidente, né, ele dá total apoio. A gente tem algumas parcerias (...) Talvez aquela questão: um pouco mais de investimento, né” (EG).

Antes do Projeto G, a empresa já desenvolvia ações no campo social, de caráter eminentemente assistencial. A entrada das empresas privadas, de forma mais estruturada, no campo social é apontada como uma alternativa no tratamento dos problemas que seriam de responsabilidade do Estado: “a gente vê as empresas atuando no social, porque elas vêm que tem necessidade, mas seria uma coisa dos governantes fazer (...) nós somos obrigados a fazer porque eles não fazem” (EG).

Segundo a empresa, os resultados do Projeto G estão profundamente ligados ao resgate da identidade da empresa e, conseqüentemente dos funcionários da mesma. Cabe

ressaltar que a empresa G é uma das pioneiras em Caxias do Sul (foi fundada em 1896), mas que hoje, por ter sido comprada por um grupo, tem dificuldades de manter sua memória. Esta compra envolveu troca de nome; mesmo assim, a população continua a referir-se à empresa pelo nome antigo. Dessa forma, o principal resultado do Projeto é:

o convívio com a comunidade, até porque a *Empresa G* é uma empresa centenária. Então praticamente, Caxias se criou em função da *Empresa G* e acabou se perdendo um pouco disso, quando se criou o grupo. Acabou mudando o nome, as pessoas começaram a perder a identificação. Hoje não adianta falar *no grupo* pra algumas pessoas, pois elas não sabem quem é. O *Projeto G* acabou resgatando isso, porque a gente atende alunos de todos os bairros de Caxias, não faz distinção de bairro (...) então, isso acabou levando pra fora este contato com a comunidade novamente (EG).

Ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia da retomada do convívio e do reconhecimento da comunidade, os jovens também são contemplados com o resgate da cidadania:

o retorno para eles é o resgate da auto-estima e inserir eles realmente na sociedade. Infelizmente, a sociedade taxa eles de marginais, né! Aquela coisa da região ou do país, né: tipo o cara vem lá de um bairro menos favorável é marginal, vai me roubar, (...) e eles acabam não tendo auto-estima (...), não tem estrutura familiar e aqui eles acabam resgatando isso. Este é o grande foco do Projeto, tanto é que nós atendemos 60% parte humana, parte comportamental e 40%, parte técnica (EG).

Por tudo isso, existe a intenção de dar continuidade ao Projeto, inclusive aumentando o número de vagas: “Em 2003 foi aumentado para duas turmas, aí o ano passado tinha uma turma em Gravataí, surgiu a segunda. Até a idéia do presidente é que se tivesse estrutura ele colocaria 6, 7 turmas (...) a idéia seria essa” (EG).

A divulgação do andamento do Projeto é feita, internamente, através dos murais; a empresa não tem procurado a imprensa para a divulgação externa – existe a crença de que o projeto não existe para ser motivo de marketing institucional:

A empresa não tem postura para pagar uma reportagem. A filosofia do presidente é: ‘Não faço o programa pra fazer publicidade!’. Nós recebemos visitas todos os anos e isso acaba saindo; o que a gente faz aqui, a própria RBS, o Pioneiro, vem fazer matéria. Então, eles estão passando pelo bairro e a gente tá recolhendo o lixo nas ruas, e aí eles param para ver o que está acontecendo e acaba virando reportagem (EG).

Outro aspecto que chama a atenção no caso da Empresa G, é o significado do trabalho para o instrutor do projeto. Em dois momentos distintos, espontaneamente, o entrevistado demonstrou orgulho e satisfação por ser o responsável pelo projeto e pelo convívio com os jovens:

É um paraíso! Pode nos dar trabalho, não é fácil trabalhar com isso, mas depois de ver esses resultados, é extremamente prazeroso. Até vou dizer uma frase assim: “Eles aprendem 10%, eu aprendo 90%! Eu aprendo muito mais com eles do que eu

transmito. É muito difícil eu trocar essa função por uma outra. Não tente me convencer! (EG).

Eu me sinto um paião deles, é pai-mãe-avó-tio-amigo e acaba tendo esse convívio com eles, só quem tá dentro para saber! É um retorno muito grande, eles me contavam coisas que os pais nem imaginam, eles tem confiança em te contar, de pedir ajuda (...) é um projeto dos mais bonitos que se tem, não por fazer parte dele, mas por estar aí há cinco anos convivendo eu recomendaria a qualquer pessoa. Faz um bem muito grande!! (EG).

Nestas falas, podemos observar também a confiança que surgiu no relacionamento entre os alunos e o instrutor e o reconhecimento de que os alunos também têm algo a ensinar. Na sequência, serão comentados os aspectos mais marcantes relativos ao capital social no caso do Projeto G.

8.7.4 Aspectos do capital social e outras questões relevantes

Em suma, na dimensão relacional do capital social promovido pelo Projeto G podemos destacar a interação dos jovens com a comunidade, através dos mutirões de limpeza e conscientização feitos nos bairros. O que se poderia fazer é aumentar estas interações, já que hoje acontecem poucas vezes no ano (geralmente, uma vez por ano). Outra iniciativa relevante são as reuniões com os pais. Aqui, igualmente, se poderia aumentar tanto o número de reuniões como buscar alternativas para conseguir que um maior número de pais participem. As mudanças comportamentais observadas nos alunos a partir do Projeto também são elementos significativos de capital social relacional. Sobre isso, é importante lembrar que a empresa sentiu a necessidade de trabalhar mais sobre as questões comportamentais e por isso, aumentou a duração do curso.

Na dimensão estrutural, vemos que existe espaço para um maior desenvolvimento de parcerias. Embora as diretrizes básicas para gestão do Projeto estejam amarradas pela franquia, a estrutura poderia ser mais fortalecida. As parcerias atuais contemplam somente aspectos instrumentais de manutenção das turmas, como uniforme e alimentação. Por enquanto, a empresa G entende que as parcerias mais importantes a serem desenvolvidas são aquelas que envolvam doações financeiras. Outro aspecto estrutural relevante é a criação de laços entre a empresa e os alunos: a empresa tem um acompanhamento sistemático dos egressos. Também pudemos observar que muitos ex-alunos procuram manter contato com o instrutor, informando-o sobre como têm progredido pessoalmente e profissionalmente.

Na dimensão cognitiva, surge um fator diferente dos demais casos. No caso da Empresa G, o Projeto com os jovens tem ajudado a resgatar a identidade da própria empresa, que sofreu processos de aquisição por um grupo empresarial de fora da região. Este resgate representa a manutenção da memória desta empresa centenária. Outra questão relevante é que a empresa parece não ter interesse no marketing social, já que não tem por hábito divulgar na imprensa suas atividades ou mesmo os resultados do programa.

8.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Avaliar o desempenho de um projeto, por si só, não significa somente avaliar o processo de construção do território, simultaneamente social, produtivo e político – considerando uma visão abrangente de desenvolvimento local integrado e sustentável. Por isso, não basta analisar os passos metodológicos – fóruns, diagnósticos participativos, agendas, etc -, faz-se necessário analisar as transformações e contribuições para as variáveis chaves do desenvolvimento – como, a geração de capital social e humano, a ampliação da esfera pública e o desenvolvimento produtivo do território com inclusão social.

O que está em jogo, não é somente a avaliação dos projetos, nem a evolução de indicadores de qualidade de vida, mas a identificação das dinâmicas sistêmicas, que caracterizam um processo de desenvolvimento social.

9 UM NOVO QUADRO DE REFERÊNCIA PARA AS AÇÕES SOCIAIS DAS EMPRESAS PRIVADAS

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 (FRANÇA FILHO, 2003).

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.

Isto implica não o desprezo absoluto por todo um aparato de conhecimento técnico-gerencial desenvolvido pela ciência administrativa de orientação estritamente gerencialista e corporativa. Mas, a adoção de uma abordagem crítica que permita discernir aquilo que pode ser incorporado do mundo privado e o que deve ser efetivamente constituído, resguardando desse modo o reconhecimento da especificidade, em termos de racionalidade, do universo da gestão social (FRANÇA FILHO, 2003, p. 5).

Os objetivos do presente estudo caminham 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 parcerias - no caso, sob a forma de redes de compromisso social.

Além disso, os objetivos específicos representam alternativas no sentido de repensar o campo da gestão social, tanto teórica, quanto metodologicamente. Apenas para reforçar esta afirmação, os objetivos específicos deste estudo são: (i) avaliar as implicações das ações sociais de empresas consideradas responsáveis socialmente na expansão do capital social das comunidades envolvidas; (ii) propor indicadores e metodologias para a implantação de ações que objetivem construir e/ou fortalecer o capital social das comunidades, com vistas ao desenvolvimento local; e (iii) apontar inovações no processo de formulação, implementação e

avaliação de projetos e programas sociais de empresas privadas, levando-se em conta a geração de capital social nas comunidades envolvidas.

Cada um destes objetivos serão tratados nas seções, a seguir. Este capítulo termina, então, com a convergência destes três objetivos específicos, resultando na resposta ao objetivo geral do estudo.

9.1 AVALIAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES DAS AÇÕES SOCIAIS DE EMPRESAS CONSIDERADAS RESPONSÁVEIS SOCIALMENTE NA EXPANSÃO DO CAPITAL SOCIAL DAS COMUNIDADES ENVOLVIDAS

Como forma de responder a este objetivo, faremos, inicialmente, algumas observações relevantes sobre como os estudos de caso, de uma forma geral, diferenciam-se uns dos outros. Podemos apontar, basicamente, quatro aspectos: (i) as diferenças na escala; (ii) os estágios no ciclo do projeto; (iii) a confiabilidade dos dados; e (iv) as diferentes abordagens e conceitos norteadores (ROCHE, 2002). Faremos um exame destes aspectos para os casos do presente estudo.

Com relação às diferenças de escala, é interessante analisar as mesmas comparativamente à intensidade da relação da empresa com o público beneficiado pelo programa, como podemos ver na figura a seguir. Mesmo que à primeira vista esta relação possa se configurar como um *tradeoff* – tendência de que quanto maior o número de beneficiados, menor a intensidade do relacionamento -, ainda assim, esta análise serve para apontar como as empresas se distribuem nos diferentes quadrantes. Cabe destacar que importa menos a avaliação individualizada de uma empresa e sim a avaliação no conjunto, ou seja, interessa inferir sobre o conjunto de programas sociais analisados. Contudo, em alguns casos, alguns características de determinado programa receberão destaque, como forma de apontar melhorias ou tendências no campo da gestão social.

Neste caso, vemos que as empresas distribuem-se praticamente respeitando a relação alta intensidade de relacionamento para um número reduzido de beneficiados diretos. Podemos destacar o Programa da Empresa D, que atende um grande número de pessoas – em torno de 470 crianças por ano – e consegue estabelecer um relacionamento medianamente intenso – mantém as crianças meio turno no programa, realizam acompanhamento (pedagógico, psicológico) com as crianças, interage com as escolas da comunidade onde as crianças estudam e elaboram atividades para os pais. Só não foi considerado mais intenso pelo

fato do programa ser realizado somente em meio turno (período inverso à escola), diferentemente do Programa A e do Programa G, onde os jovens – 52, no caso da empresa A e 40, no caso da empresa G - ficam o dia todo no programa.

Intensidade da relação com os beneficiados	alta	Programa A Programa G		
	média		Programa B Programa E	Programa D
	baixa			Empresa C* Empresa F*
		Poucos beneficiados	Muitos beneficiados	Número de beneficiados anualmente**

Figura 18– Relação entre número de beneficiados pelos programas e intensidade do relacionamento da empresa com os beneficiados

* estas empresas não possuem um programa de destaque. Por esta razão, e pelo caráter de suas ações fica difícil mensurar o número efetivo de beneficiados.

** no primeiro quadrante foram considerados até 200 beneficiados diretos, no segundo, 400 e no terceiro, acima de 400 pessoas diretamente beneficiadas com o programa em questão.

Fonte: presente estudo.

O segundo fator de análise, o estágio no ciclo do projeto, parece não ter influência no presente estudo, já que todos os programas já foram editados mais de uma vez. O que pode influenciar é há quanto tempo a empresa vem desenvolvendo o programa, comparativamente ao grau de estruturação que este programa já conseguiu atingir – no sentido de ter uma metodologia e sistema de indicadores definidos, trabalhar em rede com outros atores e avaliar e divulgar os resultados com transparência em todas as etapas do programa.

O resultado esperado é que quanto maior a idade do programa, mais estruturado ele esteja. Neste caso, vemos as empresa A, F e G estão dentro desta situação esperada. Outras duas situações aparecem: o caso das Empresas D e E - que destacam-se positivamente, pois têm programas jovens e relativamente bem estruturados – e as Empresas B e C, que pela idade dos seus programas e comparativamente aos demais casos analisados, poderiam trabalhar na melhoria da estruturação dos seus programas.

O critério principal para definir o grau de estruturação baseou-se na quantidade e qualidade de informações sobre o programa que cada empresa dispunha. Assim, ao se perguntar sobre: como é feito o acompanhamento dos resultados, quais indicadores são avaliados, se existem relatórios sobre este monitoramento, como são divulgados os resultados, se existem papéis claramente definidos para cada ator envolvido, é possível verificar em que medida a empresa tem um programa social organizado e estruturado.

Grau de estruturação dos programas		Idade do programa	
		Jovem	Maduro
alto			Empresa A
médio	Empresa D Empresa E	Empresa F Empresa G	Empresa B
baixo			Empresa C

Figura 19– Relação a idade do programa e o grau de estruturação do programa
Fonte: presente estudo.

A confiabilidade dos dados diz respeito à existência de formas sistematizadas de monitoramento e avaliação dos programas, além de documentação e formas de comunicação dos resultados. Para os casos em estudo, esta relação mostra-se bastante dispersa. Somente as empresas A e C mostram-se dentro do comportamento esperado que é quanto maior a atuação em rede, maior a confiabilidade das informações sobre o programa.

As empresas D, E, F e G, por diferentes razões, tiveram graus de confiabilidade maiores do que o esperado para o grau de atuação em rede. A Empresa D tem um grau de confiabilidade alto, pois a captação de recursos provenientes do Fundo de Amparo à Cultura faz com que a empresa dedique muita atenção para o monitoramento dos resultados alcançados, como forma de prestação de contas ao governo – assim, a empresa tem tudo mensurado e documentado, detalhadamente. Os casos das empresas F e G são semelhantes. A

Empresa F tem uma maior confiabilidade das informações, pois possui certificação da norma SA 8.000. Já a empresa G tem que se adequar às exigências da franqueadora do seu programa. A única exceção é a empresa E. A empresa E apesar de não ter a exigência legal das empresas acima citadas, também acompanha e avalia, minuciosamente, o andamento do programa. Além disso, esta empresa tem sido alvo de estudo de muitos pesquisadores e com isto, tem aproveitado os resultados destas avaliações. Por este motivo, parece possível afirmar que a empresa E terá facilidade de desenvolver parcerias, considerando o aspecto de geração e transparência das informações.

Confiabilidade das informações sobre o programa		Grau de atuação das parcerias em rede		
		baixa	média	alta
alto	Empresa F	Empresa D Empresa E	Empresa A	
médio	Empresa G			
baixo	Empresa C	Empresa B		

Figura 20– Relação entre o grau de atuação das parcerias em rede e a confiabilidade dos informações sobre o programa.

Fonte: presente estudo.

As diferentes abordagens e conceitos norteadores mostram preocupações diferentes quanto aos aspectos de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos programas. Como podemos observar, tanto pela revisão teórica, quanto pelos resultados empíricos deste estudo, a questão da efetiva participação dos beneficiados tem se mostrado como um fator determinante para a geração do capital social a partir dos programas das empresas privadas.

Além da participação do público externo beneficiado com o programa, faz-se necessário analisar a participação e o envolvimento de outro público: o interno. Esta análise

mostra que as empresas têm apresentado um comportamento bastante homogêneo quanto à variável participação.

Tanto para o público externo, quanto para o interno, foi analisado o grau de participação dos envolvidos nas diferentes etapas do programa – planejamento, implementação monitoramento e avaliação -, bem como, a etapa anterior ao programa, que envolve a seleção do problema social a ser tratado. Assim sendo, as empresas de uma forma geral precisam trabalhar mais em formas de envolvimento dos funcionários e do público externo. Nas empresas B e F, todos os funcionários se envolvem nas ações sociais. É claro, que não ainda em todas as etapas (como, principalmente, a de planejamento), mas mesmo, assim, existe um pequeno grupo de funcionários que se envolve em todas as etapas. Já na empresa C, a participação nas ações da empresa mais ativa é do grupo de funcionários que compõem o comitê que trata das demandas que chegam à empresa. No entanto, pela natureza assistencial e efêmera de algumas ações, o envolvimento do público externo é baixo.

No outro extremo, as demais empresas possuem um baixo grau de envolvimento dos funcionários e também tem como ponto a melhorar, a preocupação com o maior envolvimento das comunidades nas diferentes fases do programa.

Grau de participação dos beneficiados nas etapas do programa

alto			
médio	Empresa A Empresa D	Empresa E Empresa G	Empresa B
baixo		Empresa C	Empresa F
	baixo	médio	alto

Grau de participação dos funcionários das empresas nos programas

Figura 21– Relação o grau de participação dos funcionários das empresas nos programas sociais e o grau de participação dos beneficiados nas diferentes etapas dos programas.

Fonte: presente estudo.

Finalizada esta análise comparativa entre os diferentes aspectos dos casos em estudo, faremos agora um breve resumo da análise quanto às dimensões do capital social. A avaliação das implicações dos programas sociais para a geração do capital social foi realizada individualmente para cada caso estudado e apresentada no capítulo anterior. É apresentado a seguir um quadro resumo comparativo das sete experiências analisadas.

Tabela 14 – Quadro resumo das características predominantemente relacionadas ao capital social, reveladas na análise dos casos

	Categorias de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Conclusão
Dimensão relacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança ▪ Normas ▪ Obrigações e expectativas ▪ Identidade e identificação <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos comportamentais - Respeito - Amizade - Sociabilidade - Aceitação - Prestígio 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ As normas e a identidade com a empresa são elementos de destaque do programa; ◇ Necessidade de fortalecimento dos laços dos alunos com suas comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Envolvimento direto de todos os níveis hierárquicos; ◇ Necessidade de maior envolvimento da comunidade, buscando o empoderamento da mesma. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Dificuldades com relação à participação voluntária de seus funcionários; ◇ Possibilidade de melhorias na sistematização das ações e monitoramento das mesmas 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Baixo grau de participação, tanto da direção, quanto dos funcionários da empresa; ◇ Bom monitoramento dos resultados do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Necessidade de maior envolvimento do público interno; ◇ Possibilidade de ampliar o projeto através da franquia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Envolvimento direto de todos os níveis hierárquicos; ◇ As impressões sobre os resultados das ações são discutidas com o líder do bairro, unicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Interação existente – porém ainda fraca – com a comunidade; ◇ Aumento da carga horária do curso visando trabalhar melhor o aspecto comportamental. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Boa atuação sobre aspectos comportamentais; ◇ Necessidade de maior envolvimento dos públicos interno e externo
Dimensão estrutural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conexões da rede ▪ Configuração da rede ▪ Adequação da organização <ul style="list-style-type: none"> - Presença ou não de laços entre os atores - Densidade - Conectividade 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Parceria com órgão público e a rede RECRUA; ◇ Promove a “mistura” de dois públicos diferentes quanto à renda 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Parcerias com a universidade local e com fornecedores; ◇ Intenção de desenvolver parcerias que envolvam recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Parcerias efêmeras; ◇ Existe a percepção da importância de trocar idéias e de constituir espaços de discussão 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Dependência financeira de recursos do governo; ◇ Poucos laços entre os parceiros do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Boa conectividade no meio empresarial, para a divulgação do projeto; ◇ Intenção de desenvolver parcerias que envolvam recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Fraca estrutura de rede: existem parcerias somente com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Parcerias instrumentais; ◇ Acompanhamento dos egressos; ◇ Intenção de desenvolver parcerias que envolvam recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Necessidade de fortalecer as parcerias além da questão financeira e de atuar em rede ◇ Necessidade de construção de espaços de trocas idéias e de discussão
Dimensão cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Códigos e linguagens compartilhadas ▪ Narrativas compartilhadas <ul style="list-style-type: none"> - Visões compartilhadas - Interpretações - Sistemas de significado - Habilidade de acessar outras pessoas e informações - Linguagem compartilhada - Mitos, estórias, lendas e metáforas 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ As interpretações com relação aos objetivos da escola variam significativamente; ◇ Pode ampliar o envolvimento dos funcionários, criando momentos de trocas e atividades de integração. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Falta uma visão unificada do que se constitui uma “criança carente”; ◇ Necessidade de planejar estrategicamente e o futuro do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Necessidade de construir uma visão compartilhada sobre como deve ser a atuação da empresa socialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Pouco aproveitamento dos resultados do programa para o aprendizado do público interno da empresa; ◇ Atuação voltada para o marketing social. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Conseguiu contornar a baixa receptividade inicial dos próprios funcionários; ◇ Pode ampliar o envolvimento dos funcionários, criando momentos de trocas e atividades de integração. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ O significado das ações está vinculado à sobrevivência da empresa, uma vez que a responsabilidade e social é um dos eixos do sistema de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Resgate da identidade da empresa e da condição de cidadãos dos jovens; ◇ Não prioriza o marketing social. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Necessidade de construção de uma visão compartilhada – no âmbito de rede - sobre a atuação das empresas no campo da gestão social.

Fonte: presente estudo.

9.2 PROPOSTA DE INDICADORES E DE UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES QUE OBJETIVEM CONSTRUIR E/OU FORTALECER O CAPITAL SOCIAL DAS COMUNIDADES, COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

A noção de capital social, embora já difundida na academia, ainda suscita dúvidas metodológicas, como podemos perceber na preocupação com os critérios de mensuração, tema de diversos estudos da área (PUTNAM, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ONYX e BULLEN, 2000). A principal dificuldade está no fato de que o capital social é em grande parte definido por suas funções e resultados; o que faz com que o conceito precise ser avaliado a partir da presença de elementos como confiança, cooperação, normas sociais, sistemas de participação e regras de reciprocidade.

As críticas voltam-se, principalmente, para o caráter tautológico da definição do capital social - já que o conceito é definido por seus resultados, o que implica dizer que existe capital social onde há resultados promovidos pelo capital social. Apesar da dificuldade de mensuração do capital social, ele tem servido para experimentação de novas estratégias de desenvolvimento de comunidade (ARAÚJO, 2003).

Contudo, sabemos que o capital social não é um instrumento a ser usado isoladamente, nem tampouco tem a pretensão de substituir algo. Por isso, esta seção se propõe a responder um dos objetivos deste estudo que foi de propor indicadores e uma metodologia para a implantação de ações que objetivem construir e/ou fortalecer o capital social das comunidades, com vistas ao desenvolvimento local. Isso posto, iniciaremos pela proposta de metodologia.

De uma forma macro, podemos dizer que a atuação das empresas no campo da gestão social deve observar os aspectos que priorizem o desenvolvimento local. Neste sentido, a experiência do DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável) é, sem dúvida alguma, ponto de partida para esta discussão. Segundo o DLIS (2003), uma metodologia voltada para o desenvolvimento local deve contemplar, basicamente, os seguintes passos:

1. Cada localidade faz um diagnóstico participativo para conhecer sua realidade, identificar seus problemas e descobrir suas vocações e potencialidades;
2. A partir deste diagnóstico, é feito, também de modo participativo, um plano de desenvolvimento;

3. Desse plano, é extraída uma agenda com ações prioritárias que deverão ser executadas por vários parceiros: governo federal, governo estadual, prefeitura, organizações da sociedade civil e comunidade local;
4. Tudo isso é organizado por um fórum democrático, formado por lideranças locais;
5. Essas lideranças locais participam de um processo de capacitação para a gestão local do seu processo de desenvolvimento.

Por tudo isso, é preciso que as empresas privadas deixem de atuar de forma isolada no campo social; sem a construção de iniciativas conjuntas apoiadas em fóruns de discussão, as empresas estarão desperdiçando grande parte dos seus esforços. Enquanto os programas sociais de empresas privadas sejam vistos, eminentemente, como formas de melhoria de imagem ou como a concretização de um sonho do presidente, a sociedade perde a oportunidade de discutir, priorizar e avaliar o que está sendo feito e o que deverá ser feito no tratamento das questões sociais. Somente com esta nova visão é que teremos o tratamento sistêmico – e não paliativo - aos principais problemas que afligem a sociedade.

Neste ponto poderíamos perguntar: Mas por onde a empresa deve começar? Qual a mudança de atitude da empresa que irá permitir esta aproximação com outros atores? A resposta pode estar na forma como a empresa conduz a sua gestão – e aqui estamos falando da gestão como um todo, não só da gestão do programa ou projeto social da empresa. A forma como a empresa pensa a sua gestão irá determinar se ela conseguirá atuar em rede, já que para isso, será preciso aprender a superar algumas dificuldades inerentes: algumas funções tendem a ser mais difíceis nas redes, como a coordenação, a definição de responsabilidades, a alocação de recursos para alcançar os objetivos e a mensuração e avaliação dos resultados alcançados.

O ambiente e as estruturas organizacionais têm passado por transformações e diferentes experiências nos últimos 100 anos. Desde a administração científica de Taylor, e do sistema de produção em massa de Henry Ford, passando pela produção flexível do Sistema Toyota de Produção e pela flexibilização criativa do trabalho do Volvismo, percebe-se o aumento da importância da participação, como fator impactante no trabalho (WOOD JR, 1992).

No campo da gestão social não é diferente. Para que uma empresa consiga atuar em rede, buscando a construção coletiva de alternativas, ela necessita, primeiramente, possuir uma gestão mais democrática e participativa – já que estamos falando de projetos com

interação de vários atores. Assim sendo, a empresa precisará (aprender a) trabalhar com metodologias participativas de gestão.

Um das metodologias que tem sido amplamente testada em organizações de uma forma geral – inclusive empresas privadas – é a pesquisa-ação. Oriunda da abordagem sócio-técnica, desde a década de 40, a pesquisa-ação tem sido usada como um método para conhecer e intervir nas organizações. A pesquisa-ação consiste essencialmente em

acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situações reais (THIOLLENT, 1997, p.14).

As características da pesquisa-ação são alvo de discussão de diversos autores. Isso, porque existem variantes de posturas em relação a aspectos como, campo de utilização da pesquisa, objetivos, limitações, entre outros. Apesar das divergências, é possível identificar características de ampla aceitação. Desta forma, podemos destacar algumas características da pesquisa-ação (DUBOST apud THIOLLENT, 1997, p.35):

- a) É uma ação deliberada que visa uma mudança efetiva dos grupos considerados. Constitui-se de objetivos fixados por qualquer grupo implicado no processo e/ou pela negociação entre grupos;
- b) A experiência ocorre em escala restrita, limitada pelo caráter local ou por um princípio de amostragem;
- c) Deve fazer uso de regras e dispositivos que possibilitem a observação, a coleta de dados, o controle e avaliação dos resultados.

A pesquisa-ação não vê apenas no saber formal a única forma de solução de problemas: “a interação cooperativa entre os autores da pesquisa e os atores sociais é uma das metas centrais que se deseja alcançar e isso é operacionalizado através de reuniões frequentes entre as partes envolvidas” (TELES, 1998, p. 93).

O ganho de conhecimento na pesquisa-ação é obtido através da observação e avaliação das ações (definidas com os participantes) e dos obstáculos encontrados. A qualidade do conhecimento, porém, está limitada pela eficácia da intervenção e pelo interesse dos participantes no projeto (THIOLLENT, 1994). O mesmo autor, explicita os objetivos e conhecimentos potencialmente alcançáveis a partir da metodologia da pesquisa-ação:

- a) A efetivação de conhecimentos teóricos, obtida da interação entre os atores;

- b) O confronto entre o saber formal e o saber informal, nas tentativas de solução dos problemas;
- c) A geração de regras práticas, na resolução de problemas e planejamento de ações;
- d) Os resultados e ensinamentos positivos e negativos em relação ao êxito das ações colocadas em prática.

Como considerações finais a respeito da utilização pesquisa-ação como ferramenta participativa, podemos destacar: (i) a busca do comprometimento e envolvimento direto de todos os níveis organizacionais; (ii) a promoção da capacitação tecnológica dos participantes; (iii) a geração de soluções criativas, adaptadas a partir de teorias construídas e consolidadas na prática das organizações; e (iv) a promoção do crescimento do senso crítico e da capacidade de solucionar problemas. Todos estes fatores têm se mostrado fundamentais para o avanço dos resultados alcançados pelas empresas privadas – e também, não só por elas, mas pelos outros atores, como Estado e sociedade civil – no campo da gestão social.

Dessa forma, a pesquisa-ação mostra que a participação e o envolvimento dos atores em processos de mudança é fundamental para o sucesso das ações implementadas. Isso porque, em ambientes de mudança, não importam somente os aspectos técnicos da mesma e sim, aspectos humanos, como a motivação, a participação e o interesse dos atores envolvidos. Também, fica evidente a necessidade de mudanças comportamentais, para que as mudanças de caráter técnico se concretizem. Para tanto, é preciso a aceitação, por parte de todos os participantes da empresa, de que é preciso rever práticas gerenciais e questionar as formas de solucionar problemas.

Uma vez apresentada a proposta metodológica, podemos tratar dos indicadores. Para fins de verificação e planejamento dos programas sociais, estabelecer os indicadores apropriados é uma parte crítica do processo. Conhecer as principais propriedades dos indicadores faz-se necessário. Assim, um indicador deve ser (ROCHE, 2002, p.70):

- a) específico – deve refletir o que o projeto pretende mudar, evitando as medidas que estão muito sujeitas às influências externas;
- b) mensurável sem ser ambíguo – deve ser precisamente definido de modo que sua medição e interpretação não sejam ambíguas. Além disso, deve proporcionar dados objetivos, independente de quem os esteja coletando e deve ser comparável entre grupos e projetos, permitindo, dessa forma, que as mudanças sejam comparadas e agregadas;

- c) atingível – deve ser atingível através do projeto e, portanto, sensível às mudanças que o projeto realizar;
- d) relevante e fácil de coletar – além de ser relevante, deve viabilizar a coleta dos dados, dentro de um prazo razoável e a um custo razoável;
- e) comprometido como tempo – deve determinar para quando está prevista uma determinada mudança.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados no presente estudo contemplam as variáveis a serem analisadas, segundo os elementos do capital social. Não cabe aqui reproduzir os instrumentos na íntegra; os mesmos podem ser acessados nos Anexos A e B. No entanto, faremos a seguir um resumo dos aspectos principais da análise.

Tabela 15 - Proposta de indicadores qualitativos de capital social para programas de empresas privadas.

Dimensão do Capital Social	Elementos
Relacional	Participação dos atores
	Tomada de decisões
	Estímulo à participação e mobilização da comunidade
	Identificação e qualificação dos problemas sociais
	Intenção de reeditar o programa
	Acompanhamento dos beneficiários
	Resultado esperado para a comunidade
Estrutural	Organizações parceiras
	Iniciativas locais
	Contribuições da comunidade para o programa
	Mudanças realizadas em função de sugestões da comunidade
	Interesse em formar outras parcerias
Cognitiva	Capacitações necessárias para atuar no campo social
	Dificuldades encontradas
	Valores da empresa e a forma como os coloca em prática
	Significado do programa para a empresa
	Divulgação das ações
	Metodologia de avaliação dos resultados do programa
	Indicadores de avaliação dos resultados do programa

Fonte: presente estudo.

O resumo acima trata dos indicadores qualitativos. A partir destes, podem ser construídos indicadores quantitativos e que estabeleçam relações entre os elementos. Na tabela a seguir, apresentamos alguns indicadores quantitativos, os quais foram usados para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo.

Tabela 16 - Proposta de indicadores quantitativos de capital social para programas de empresas privadas.

Dimensão do capital social	Indicador	Forma de medição	Possibilidade de comparação com
Relacional	▪ Grau de participação dos públicos interno e externo	▪ Quantidade de pessoas participando ativamente das diferentes etapas do programa	▪ Existência de uma visão compartilhada sobre os objetivos do programa
	▪ Intensidade do relacionamento com o público beneficiado	▪ Quantidade de tempo dedicada ao público beneficiado e à comunidade onde está inserido	▪ Número de beneficiados com o programa
Estrutural	▪ Grau de estruturação dos programas	▪ Existência de metodologia e sistema de indicadores definidos	▪ Idade do programa
	▪ Grau de atuação e conectividade da rede	▪ Número de pontos de contato entre os membros da rede	▪ Confiabilidade das informações sobre o programa
Cognitiva	▪ Confiabilidade das informações sobre o programa	▪ Existência de formas sistematizadas de monitoramento e avaliação dos programas, documentação e formas de comunicação dos resultados	▪ Grau de atuação e conectividade da rede
	▪ Visão compartilhada dos objetivos do programa	▪ Quantidade de pessoas envolvidas – público interno, externo, atores da rede – que conhecem claramente os objetivos do programa	▪ Grau de participação dos públicos interno e externo

Fonte: presente estudo.

Estes são apenas alguns dos indicadores que as empresas podem adotar para o monitoramento e avaliação dos seus programas. Cabe destacar que, dentro da proposta participativa, é preciso que os próprios atores construam coletivamente o conjunto de indicadores específicos para o programa, os quais irão garantir o atingimento dos objetivos

propostos. O quadro acima representa, portanto, uma sugestão de macro indicadores, que não levam em conta, evidentemente, questões específicas, mas sim, servem como uma orientação geral.

9.3 APONTAMENTOS DE INOVAÇÕES NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS SOCIAIS DE EMPRESAS PRIVADAS, LEVANDO-SE EM CONTA A GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL NAS COMUNIDADES ENVOLVIDAS

A essência da mudança de valores que está no centro da Grande Ruptura é a “ascensão do individualismo moral e a conseqüente miniaturização da comunidade” (FUKUYAMA, 2000, p. 102). Partindo desta conclusão 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, setorizadas 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 pois, 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.

Neste sentido, faremos algumas considerações no sentido de promover mudanças na forma de atuação das empresas privadas no campo da gestão social. São elas:

- 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, 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).
- Os programas deveriam trabalhar com enfoque mais acentuado às virtudes sociais e não quase que exclusivamente às 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, já 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 Crusóe 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).

- 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).
- Ajudar no emponderamento 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).

- 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).

A partir do que foi exposto, vemos que o tema do desenvolvimento local indica a necessidade de combinar processos e agendas segmentadas, produzindo alianças estruturadas por redes de atores sociais, institucionais e governamentais que se organizem de forma participativa, integrem ações e desencadeiem projetos econômicos sustentáveis

Como toda a proposição de um novo quadro de referência, essa integração de conceitos – Visão da Empresa e Visão da Comunidade -, assim como a avaliação dos programas sociais e a proposta de uma metodologia e indicadores para a atuação das empresas, prestam-se, admitindo-se sua consistência, a experimentar sua adequação em outros contextos, em outras organizações, na análise de outros programas ou projetos no campo social. Entretanto, é importante destacar que essas proposições foram construídas no desenvolvimento de uma pesquisa cujo contexto sociocultural é singular – a região de imigrantes de origem italiana, situada no sul do Brasil.

A responsabilidade social corporativa é um fenômeno social, cultural e econômico, que vem crescendo em todas as regiões do país. Por isso, vale ressaltar que o objetivo da pesquisa foi, prioritariamente, a análise desse fenômeno como forma de compreender em que medida a atuação de empresas privadas no campo da gestão social está contribuindo para o fortalecimento do capital social das comunidades atingidas, muito mais do que a ambição de tornar essa análise uma teoria passível de ser replicada em outros contextos e realidades, ainda que isso possa ser possível e até desejável.

Levando em conta as observações acima, trataremos, a seguir, deste novo quadro de referência – objetivo principal deste estudo – que será construído a partir do que foi apresentado até o presente momento.

9.4 OS PROGRAMAS SOCIAIS DE EMPRESAS PRIVADAS COMO INDUTORES DO CAPITAL SOCIAL: UMA PROPOSTA INTEGRATIVA A PARTIR DA VISÃO DA EMPRESA E DA VISÃO DA COMUNIDADE

Em qualquer sociedade moderna, a economia constitui uma das mais fundamentais e dinâmicas áreas da sociabilidade humana. “Já não há remota forma de atividade econômica, da exploração de uma simples lavanderia à fabricação em grande escala de circuitos integrados que prescindam da colaboração de seres humanos” (FUKUYAMA, 1996, p. 20).

Os economistas neo-clássicos postulam que “os seres humanos são indivíduos essencialmente racionais, mas egoístas que procuram maximizar seu bem-estar” (FUKUYAMA, 1996, p. 33). No entanto, há inúmeras ocasiões em que as pessoas perseguem outros objetivos que não a utilidade. “Não haveria tantas guerras se elas fossem travadas simplesmente pela posse de recursos econômicos; infelizmente, envolvem, via de regra, objetivos não-utilitaristas como reconhecimento, religião, justiça, prestígio e honra” (FUKUYAMA, 1996, p. 35).

Na verdade, é possível argumentar que as pessoas geralmente não são racionais neste sentido. A preferência dos chineses, coreanos e italianos pela família, as atitudes japonesas em relação à não-adoção de parentes, a relutância dos franceses a manter relações frontais, o temperamento sectário da vida social americana: tudo resulta não de um cálculo racional, mas de hábitos éticos herdados (...) em outras palavras, o comportamento social, por conseguinte moral, coexiste com um comportamento auto-interessado e maximizador de utilidade em diversos níveis. A maior eficiência econômica não é necessariamente obtida por indivíduos racionais auto-interessados, mas, antes, por grupos de indivíduos que, devido a uma comunidade moral preexistente, são capazes de trabalhar juntos eficientemente (FUKUYAMA, 1996, p. 35-37).

Percebe-se, assim, uma tendência equivocada a considerar a economia como uma faceta da vida com suas leis próprias, separada do resto da sociedade. Conforme já discutimos, embora, as leis, os contratos e a racionalidade econômica sirvam de base para a prosperidade e estabilidade de uma sociedade, elas precisam ser fomentadas com elementos de capital social, como reciprocidade, obrigações morais, deveres em relação à comunidade e confiança - pressupostos para o sucesso de uma sociedade moderna (FUKUYAMA, 1996).

No entanto, o decréscimo de capital social tem se mostrado uma característica comum a praticamente todas as democracias (ARAÚJO, 2003). O menor envolvimento dos pais com os filhos, o declínio das associações religiosas, menores níveis de participação em partidos políticos, sindicatos, associações esportivas são sinais do desengajamento cívico – expressão

criada por Putnam (1995) para caracterizar a tendência de declínio da cultura cívica que ele verificou ao estudar a comunidade norte-americana.

Em seu estudo, Putnam (1995) trabalhou com as seguintes variáveis para explicar a tendência do desengajamento: pressão do trabalho sobre o cidadão; as dificuldades econômicas do país; a mobilidade residencial; a suburbanização da população; a inserção das mulheres no mercado de trabalho; a instabilidade dos casamentos e rupturas nos laços familiares; as mudanças na estrutura da economia; os protestos culturais e pacifistas nos anos 1960; o crescimento do *welfare state*; a revolução dos direitos civis; a televisão e a revolução tecnológica.

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.

Um fator que vem contribuindo significativamente para o desinteresse da população é a insatisfação e a 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” (ARAÚJO, 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?

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 tem 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).

O caso mais estudado tem sido o da sociedade americana. A forte inclinação americana a se associar em organizações voluntárias – tão destacada por Tocqueville – permanece até hoje, mas vem se enfraquecendo em muitos aspectos importantes nas últimas gerações, como a desestruturação das famílias, a desunião das comunidades e o enfraquecimento das igrejas e laços de trabalho (FUKUYAMA, 2000).

Além disso, tem ocorrido um aumento da desconfiança, devido ao aumento da violência e de causas litigiosas como meio de arbitrar disputas. Deste modo, os Estados Unidos apresentam, atualmente, um quadro contraditório de uma sociedade que vive de um grande estoque de capital social previamente acumulado – o que ainda lhe permite uma vida rica e dinâmica – e, ao mesmo tempo, de extremos de desconfiança e individualismo anti-social – o que está levando à pulverização e ao isolamento dos cidadãos (FUKUYAMA, 1996).

Por tudo isso que foi abordado nesta seção e levando-se em conta, evidentemente, os resultados deste estudo, faremos a seguir algumas considerações que moldam a sugestão de um novo quadro de referência para a atuação no campo social das empresas privadas:

1. A importância de agir de forma mais ampla, atingindo o ser humano inserido no seu núcleo familiar, ou seja, trabalhar também com a família do beneficiado;
2. Atuar em redes de compromisso social, e construir espaços de discussão que se preocupem em garantir um tratamento integral dos problemas sociais;
3. Fazer levantamento das ações que já existem na comunidade escolhida para que não haja sobreposição de objetivos ou públicos atingidos. Além disso, ter critérios para a escolha da comunidade e do problema social a ser tratado;
4. Mudar o enfoque dos programas, quando estes forem essencialmente sustentados por esforços voluntários. Se as empresas querem realmente atuar no campo social, não podem exigir que seus próprios funcionários sacrifiquem seu tempo livre – que poderiam dedicar à família e à comunidade – para atuar “espontaneamente” em favor dos projetos sociais das empresas nas quais trabalham;
5. Desenvolver programas que atuem na promoção de virtudes sociais, como participação (principalmente na comunidade), reconhecimento mútuo e identidade social;
6. Priorizar o desenvolvimento de programas de emponderamento das comunidades, a fim de desenvolver uma sociedade civil próspera – no sentido da comunidade cívica. Incentivar a participação política na comunidade e no interesse pelos assuntos da cidade, estado e país;
7. Considerar, sempre que possível, a promoção da interação de diferentes públicos através de programas que “misturem” pessoas diferentes, 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 – além da quebra de preconceitos – para o aumento das virtudes sociais e do capital social;
8. Desenvolver programas voltados para 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;
9. Promover ações que trabalhem na perspectiva da sociedade pós-industrial, observando aspectos como o estímulo à criatividade, à inovação e ao empreendedorismo, capacitando, assim, as pessoas para saber atuar frente situações de mudança;

10. Superar uma cultura clientelista, onde 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.

As empresas privadas 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, o desenvolvimento local.

9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

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.

Como vimos, 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.

10 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Partimos da identificação de um campo vasto e diferenciado de experimentos relacionados à inclusão social, que veio a se expandir na região sul do País, mais especificamente na Serra Gaúcha. Sobretudo a partir de meados da década de 90, presencia-se um florescimento de práticas localizadas, um experimentalismo difuso no interior do qual surgem focos demonstrativos, em campos estratégicos das políticas públicas. O social - o combate à pobreza, à desigualdade ou à exclusão - aparece como dimensão que permeia este conjunto amplo e difuso de iniciativas.

A transição de uma lógica assistencialista para uma lógica de projetos sociais, onde a participação dos beneficiários é intensificada e onde há o crescimento do envolvimento das empresas privadas no campo social, faz surgir uma maior necessidade de avaliação das ações desenvolvidas, ou seja, avaliar a efetividade dos programas desenvolvidos.

Os experimentos, em sua ampla maioria, trazem um eixo ou um ponto de partida setorial: saúde e nutrição, educação, trabalho e renda, infra-estrutura e moradia. Algumas, combinadamente, trabalham com segmentos específicos (principalmente a partir de critérios etários, de gênero ou étnicos).

Conforme já explicitado, foge ao escopo deste trabalho uma análise eminentemente individualizada destas experiências e, sim, interessa analisá-las conjuntamente, inseridas no contexto sócio, econômico e cultural, como um retrato das práticas sociais de empresas privadas da região.

Este último capítulo trata das considerações finais da tese e das recomendações para trabalhos futuros, destacando as contribuições confirmadas pela literatura pesquisada, as contribuições discrepantes em relação à literatura pesquisada, pontos relevantes não abordados na literatura pesquisa, peculiaridades verificadas nas experiências no contexto da região em estudo, as contribuições metodológicas e as implicações para a prática no campo da gestão social.

10.1 CONTRIBUIÇÕES CONFIRMADAS PELA LITERATURA PESQUISADA

O município de Caxias do Sul e seus entornos tornaram-se expoentes por fomentar uma nova forma de economia regional, que foge aos exemplos comumente conhecidos de crescimento e desenvolvimento – não faz parte do crescimento pelo investimento do poder central e também não se enquadra na teoria dos pólos de crescimento (TESSER, 2003). Trata-se do “desenvolvimento baseado numa força endógena: as instituições e autoridades locais exercem seu próprio papel econômico, independentemente do Estado Central” (TESSER, 2003, p. 92). Tesser (2003, p.92) completa sua visão destacando que “o dinamismo é buscado em fatores que lhe são próprios, que vêm do seu passado, que têm raízes em sua história, em traços culturais e na sabedoria técnico-artesanal, todos enraizados na unidade socioterritorial”.

Neste sentido, é corroborada a tese central de Putnam (2002), a qual afirma que a economia não serve para explicar o civismo, mas o civismo certamente serve para prognosticar a economia. Os mecanismos que contribuem para a prosperidade econômica - as normas de reciprocidade e o sistema de participação - estão estreitamente vinculados à cultura. Dessa forma, a prosperidade alcançada pelos imigrantes italianos, nos primórdios de sua chegada à região, estimulou o civismo, e continua estimulando, como num círculo virtuoso de dinâmicas que se reforçam.

10.2 CONTRIBUIÇÕES DISCREPANTES EM RELAÇÃO À LITERATURA PESQUISADA

Na literatura sobre capital social, especialmente na obra de Putnam (2002), tem-se como consenso que para uma região desenvolver-se economicamente, esta precisa promover os elementos que alimentam a chamada comunidade cívica. Dentre estes elementos, a capacidade de associação é um dos mais expressivos; esta capacidade, por sua vez, é em grande parte avaliada pela quantidade de cooperativas instaladas na região.

No caso específico da região geográfica em estudo - a Serra Gaúcha – e mais especificamente, os municípios de colonização italiana, como Caxias do Sul e Bento Gonçalves, verifica-se uma situação divergente da literatura em questão.

De um lado, temos os estudos de Monastério (2003) e Correa (2003) que, a despeito de suas diferenças metodológicas, apontam a região da Serra Gaúcha, como sendo uma das regiões com maior nível de capital social do Estado – inclusive ficando em primeiro lugar em muitos dos aspectos avaliados, como, por exemplo, a participação em associações voluntárias.

No entanto, há que se destacar que a capacidade colaborativa da região não acontece segundo os padrões defendidos por Putnam (2002): uma peculiaridade de Caxias do Sul e região é não ter por norma a prática do cooperativismo; o individualismo é o princípio que move os empreendedores locais (TESSER, 2003).

Como explicar, então, os mais altos níveis de capital social do Estado do Rio Grande do Sul? E mais, quais as raízes histórico-culturais para este fenômeno, já que os imigrantes italianos que colonizaram a região da Serra Gaúcha partiram das regiões do Norte da Itália,⁷⁹ as quais, segundo Putnam (2002), são aquelas com maior grau de civismo?

Uma possível resposta pode estar no significado do trabalho. Predomina na região uma espécie de “culto ao trabalho”, que pode ser compreendida como uma exaltação àquilo que se faz; provável herança cultural dos imigrantes de que com trabalho, tudo se consegue. Como podemos comprovar em Tesser (2003): “a obstinação, aliada a essa característica empreendedora, tornou-se a marca inconfundível do imigrante que a legou a seus descendentes” (TESSER, 2003, p. 92).

Aliado a isso, o desejo humano fundamental de reconhecimento impulsionou as relações de trabalho. Embora as pessoas trabalhem em organizações para prover suas necessidades individuais, o local de trabalho as coloca em um mundo social mais amplo. Essa conexão não é apenas uma forma de receber um pagamento, mas constitui uma importante finalidade da vida humana em si.

Pois, da mesma forma que as pessoas são egoístas, um lado da personalidade humana anseia por participar de comunidades mais desenvolvidas. Os seres humanos sentem uma forma aguda de inquietação – que Emile Durkheim rotulou de *anomia* – na ausência de normas e regras que os agreguem, inquietação que o moderno local de trabalho modera e supera. A satisfação que derivamos do fato de nos sabermos ligados a outros no local de trabalho decorre de um desejo humano fundamental de reconhecimento. (...) Na realidade, este anseio é tão profundo e fundamental que é um dos principais motores de todo o processo histórico humano (FUKUYAMA, 1996, p. 20-21).

⁷⁹ Na época da grande emigração de massa para o Brasil, iniciada em 1875, os imigrantes italianos que chegaram ao Rio Grande do Sul partiram das seguintes regiões do Norte da Itália: Veneto, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana e Ligúria (TESSER, 2003). Destas regiões algumas não fizeram parte do estudo de Putnam (2002) - como Piemonte, Toscana –, já as regiões da Lombardia e da Emilia-Romagna fizeram parte do estudo e foram consideradas regiões com altos níveis de capital social e, portanto, de comunidade cívica.

Quando ultrapassados os níveis de subsistência, a atividade econômica, na maioria das vezes, é empreendida visando antes o reconhecimento do que à satisfação de necessidades materiais naturais. Quer se tenha construído uma multinacional ou quer se tenha sido promovido à capataz, trabalho e dinheiro são muito mais importantes como fontes de identidade, status e dignidade. Esse tipo de reconhecimento não pode ser obtido individualmente; ele só pode acontecer inserido num contexto social (FUKUYAMA, 1996).

Sendo assim, a obstinação pelo trabalho aliada à busca pelo reconhecimento acabou gerando redes de relacionamento, algumas vezes, baseadas na colaboração, já que os imigrantes precisavam construir – além de casas e igrejas – normas e sistemas de participação.

10.3 PONTOS RELEVANTES NÃO ABORDADOS NA LITERATURA PESQUISADA

Como vimos da análise das experiências das empresas privadas no presente estudo, muitas delas estão conseguindo agregar valores às crianças e jovens, principalmente comportamentais – como responsabilidade, senso de equipe, disciplina, obediência a normas – valores estes, que antes estavam muito longe de fazer parte do universo destas pessoas e das famílias em que estão inseridas. Sem sombra de dúvida, eles projetos sociais estão proporcionando uma alternativa de inserção e – por que não dizer – de inclusão destes jovens na sociedade. Contudo, ainda que estes valores sejam essenciais à vida em grupo, é preciso fazer algumas considerações sobre o ambiente no qual estes valores estão sendo apreendidos.

O ambiente de trabalho numa indústria é marcado por fortes laços verticais hierárquicos e por uma ênfase na padronização excessiva de tarefas e formas de agir. As pessoas – literalmente - treinadas para atuar num chão-de-fábrica, devem repetir suas tarefas dia após dia e preferencialmente aumentando a velocidade durante a execução – a conhecida produtividade horária ou taylorista. Elas não são estimuladas a usar a criatividade, com exceção das situações de crise, quando um problema “imprevisível” exige uma solução fora dos padrões.

Podemos nos perguntar: para onde está caminhando a nova ordem social? Quais serão as necessidades que os jovens e crianças de hoje necessitarão no futuro breve?

A grande ruptura apontada por Fukuyama (2000); a chamada “era pós-industrial”, “era da informação” ou “sociedade do conhecimento”; os serviços substituem cada vez mais a indústria como fonte de riqueza e mesmo como utilização de mão-de-obra; o trabalho intelectual tende a substituir o trabalho físico; “Uma sociedade estruturada em torno da

informação tende a produzir mais das duas coisas que as pessoas mais valorizam numa democracia moderna: liberdade e igualdade” (FUKUYAMA, 2000, p. 15).

Como ficam, então, os valores embebidos, por exemplo, no ambiente industrial? Será que o ambiente industrial – mesmo trazendo valores importantes à vida coletiva – consegue transmitir a idéia desta nova ordem social? Como fica o estímulo à criatividade, à inovação e ao empreendedorismo?

E mais, como fica o número cada vez maior de pessoas que não conseguem colocação ou recolocação no mercado? Sabemos que o Brasil tem enfrentado dificuldades para absorver a mão-de-obra de jovens que, a cada ano, procuram um emprego e daqueles que buscam reingressar no mercado.

Estas duas linhas de questionamento - de um lado, os valores da nova ordem social e de outro, a questão dos “desfiliados” (CASTEL, 2001) – nos remete a uma discussão mais profunda: a questão da centralidade do trabalho. Como avaliar as iniciativas promovidas pelas empresas privadas se o trabalho perde sua centralidade?

Mesmo não sendo escopo deste estudo discutir profundamente esta questão - que pelo grau de complexidade, demandaria uma outra pesquisa, além daquela aqui apresentada -, faremos a seguir, algumas considerações.

Se a história social gravitou durante mais de um século em torno da questão operária, é “porque o movimento operário realizava a síntese dessas três condições: tinha seus militantes e seus aparelhos, era portador de um projeto de futuro, era o principal produtor da riqueza social na sociedade industrial” (CASTEL, 2001, p. 567). À medida que o universo de ‘desfiliados’⁸⁰ é cada vez maior e considerando que estes não apresentam nenhuma destas condições, entra em cena a questão da exclusão: “exclusão não é uma ausência de relação social, mas um conjunto de relações sociais particulares da sociedade tomada como um todo. Não há ninguém fora da sociedade, mas um conjunto de posições cujas relações com seu centro são mais ou menos distendidas” (CASTEL, 2001, p. 568-9).

Sendo assim, “em que medida a degradação do trabalho é paga com a degradação do capital relacional?” (CASTEL, 2001, p. 535). Ainda não existem respostas verdadeiramente convincentes, além de análises pontuais ou de declarações gerais sobre o desastre que representa a ruptura do vínculo social.

80 Os chamados ‘desfiliados’ vivem uma situação marcada por um abalo na condição salarial: o desemprego massivo, a precarização das situações de trabalho, a inadequação dos sistemas clássicos de proteção social, a multiplicação de indivíduo que ocupa a posição de supranumerários, desempregados, ou empregados de um modo precário, intermitente (CASTEL, 2001; DEMO, 2002).

O homem é um animal político que busca conviver em comunidades políticas - além da família -, as quais são fundamentais para a completa satisfação daquilo que os humanos desejam por natureza – a necessidade de reconhecimento (FUKUYAMA, 2000). “O que funda a dignidade social de um indivíduo não é necessariamente o emprego assalariado, nem mesmo o trabalho, mas sua **utilidade social**, isto é, sua participação na produção da sociedade” (CASTEL, 2001, p. 577; grifo nosso).

Sendo assim, “o que pode consistir uma inserção social que não leva a uma inserção profissional, isto é, à uma integração?” (CASTEL, 2001, p. 555). Finalizamos com o próprio Castel (2001), defendendo que:

O trabalho continua sendo uma referência não só economicamente, mas também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente dominante, como provam as reações dos que não os têm. (...) Mas a vida social não funciona com bons sentimentos. Tampouco funciona só com trabalho, e é sempre bom ter várias cordas no arco: lazeres, cultura, participação em outras atividades valorizadoras... (CASTEL, 2001, p. 578).

Por esta razão, defendemos que qualquer iniciativa no campo da gestão social – principalmente no caso de empresas privadas - deve contemplar aspectos que vão além do incentivo aos valores da sociedade industrial, incorporando uma visão de mundo mais ampliada.

Outro fato relevante diz respeito ao aprofundamento das desigualdades sociais. Tomando-se em conta o estado do Rio Grande do Sul, vemos que o IBGE mostra um leve aumento dos lares chefiados por mulheres, sem cônjuge e com filhos que passou de 13,0% em 1993, para 14,7% em 2003. Este aumento – embora tenha se mostrado mais significativo em outros estados, como Roraima, Piauí e Santa Catarina – não chega a ser equivalente ao índice de nascimentos fora do casamento – o qual representa o crescimento das famílias uniparentais chefiadas por mulheres - apresentados em Fukuyama (2000).

Embora a análise de Fukuyama (2000) não contemple o Brasil, é importante observar que os efeitos da grande ruptura – pelo menos no caso da família – ainda não se fizeram sentir na sua totalidade. Resta saber se estes efeitos virão no longo prazo ou se as características do Brasil como um país latino católico, farão com que este impacto seja menor – como são os casos de Itália e Espanha, apresentados por Fukuyama (2000).

No entanto, existe um fator importante a ser destacado: a profunda desigualdade social no Brasil. Se analisarmos os índices de GINI – o qual mede a desigualdade social – vemos que os países que fizeram parte da análise para a explicação da chamada Grande Ruptura

possuem os menores índices de desigualdade social – entre 0,249 (Japão); com exceção dos Estados Unidos, onde o índice é de 0,408. Já o índice de Gini para o Brasil é de 0,591, o que faz com que o país figure em 120º lugar no ranking – sendo a Hungria país com a melhor distribuição de renda, com um Gini de 0,244 (SITE DOS ÍNDICES, 2005).

Uma evidência clara disso pode ser observada na própria região de estudo. Enquanto no estado do Rio Grande do Sul, pelos dados do IBGE, os pais estão presentes em 85% dos lares, na cidade de Caxias do Sul, este índice é de 78%.

Então parece que chegamos em uma contradição: a desestruturação nas famílias em Caxias do Sul está mais próxima dos resultados encontrados em Fukuyama (2000) do que os valores médios, para o estado, de famílias onde somente a mãe está presente. Ao que tudo indica, uma triste peculiaridade do Brasil – além da desigualdade em nível dos estados, já tão evidenciada – é a desigualdade no nível das cidades, ou seja, diferentes “locais” dentro do local.

De fato, um dos principais problemas da democracia brasileira é o baixo grau de entrelaçamento entre o nosso sistema legal e os municípios. A fragilidade dos mecanismos de garantia dos direitos de cidadania, o alto grau de desigualdade social e o padrão de cultura cívica que dificulta a participação da sociedade são as principais razões levantadas pelo autor para este fato (SANTOS JUNIOR, 2001).

Neste sentido, para promover a integração social, Santos Junior (2001) defende dois elementos fundamentais: as redes de solidariedade e de filiação social, criando uma espécie de *welfare* municipal e a habilitação da autonomia dos cidadãos para sua participação social e política.

10.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

Como vimos, o conceito de capital social, embora já consagrado na academia, ainda suscita dúvidas metodológicas, como podemos perceber na preocupação com os critérios de mensuração, tema de diversos estudos da área (PUTNAM, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ONYX e BULLEN, 2000). A principal dificuldade está no fato de que o capital social é, em grande parte, definido por suas funções e resultados; o que faz com que o conceito precise ser avaliado a partir da presença de elementos como confiança, cooperação, normas sociais, sistemas de participação e regras de reciprocidade.

Ao se trabalhar com a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade buscou-se construir uma visão integradora que contemple, ao mesmo tempo, a preocupação com a eficiência de utilização dos recursos com a participação efetiva dos diferentes atores no campo da gestão social.

Sendo assim, como principais contribuições metodológicas deste estudo, temos: (i) a construção dos instrumentos de avaliação dos programas sociais (um para empresas e outro para comunidades); (ii) a proposta de indicadores qualitativos e quantitativos, apresentada após a análise dos dados; (iii) a análise comparativa entre os diferentes casos, que resultou na construção das matrizes de indicadores, apresentadas na seção 9.1.

Todos estes elementos poderão servir de base para estudos futuros, inclusive para estudos do tipo *survey*, que busquem inferir sobre o fenômeno de geração de capital social, a partir de uma amostra.

10.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

Nas sugestões para estudos posteriores faremos algumas recomendações que partem de hipóteses levantadas a partir deste estudo e outras sugestões quanto à metodologia. Como recomendações para trabalhos futuros, a partir dos casos estudados nesta pesquisa, podemos destacar:

- Investigar a influência dos processos migratórios sobre o capital social de uma região, ou melhor, sobre a reconstrução do capital social, uma vez que o capital social dos forasteiros é inicialmente débil na sociedade acolhedora;
- Analisar para uma mesma empresa a percepção dos funcionários, clientes e fornecedores, além dos responsáveis pelos projetos sociais e das comunidades atingidas, como no caso deste estudo. Além disso, pode-se incluir outras variáveis, como: as pressões que a empresa vem recebendo da sociedade, a situação financeira da empresa, processos de fusões e a idade da empresa.
- Analisar a questão histórico-cultural da região da Serra Gaúcha nos moldes do estudo de Putnam (2002). Este estudo tem significativo potencial de descobertas, pois poderá inclusive estabelecer paralelos entre a região da Serra Gaúcha – formada por imigrantes de origem italiana – e a história das regiões da Itália, das quais os imigrantes vieram.

- Realizar um estudo semelhante a este, porém considerando uma região formada por imigrantes de outra etnia, como por exemplo, uma região colonizada essencialmente por imigrantes alemães. Neste caso, poder-se-ia descobrir novos elementos do capital social e também iniciar um referencial teórico-empírico sobre como as especificidades de cada povo podem contribuir ou dificultar o desenvolvimento de capital social. Este referencial pode ser de imensa ajuda no estudo de alternativas, tanto de políticas públicas, quanto de programas sociais privados, além de ajudar a explicar por que determinadas ações dão certo numa realidade e fracassam em outra.
- Desenvolver um estudo que trace um panorama dos funcionários que atuam como voluntários nos programas de empresas privadas: o que motiva estes funcionários a participar? Qual o perfil destes funcionários? Quais as dificuldades que eles têm referentes a esta participação? Qual a percepção deles sobre os resultados do programa? Como garantir a sustentabilidade dos programas de voluntariado nas empresas?
- Fazer um estudo sobre os programas sociais de empresas privadas, considerando outras variáveis, como: as pressões que a empresa vem recebendo da sociedade, a situação financeira da empresa, processos de fusões e a idade da empresa.

Como sugestões de estudos posteriores quanto à metodologia, podemos destacar:

- Pode-se, metodologicamente, construir uma pesquisa com o objetivo de buscar a identificação das conexões entre o capital social e seus componentes, através de questionamentos como: Sob que condições aumentam a participação na comunidade e o sentimento de segurança? Quais são as conseqüências de baixos níveis de participação na comunidade ou de segurança percebida ou baixos níveis de tolerância à diversidade? Quais condições são necessárias para gerar, simultaneamente, altos níveis de vinculação (vizinhança, participação, confiança) e altos níveis de tolerância à diversidade?
- Além disso, trabalhando especificamente com um único caso, pode-se utilizar a pesquisa-ação como método de trabalho (ou outra forma de pesquisa participante), para auxiliar na construção ou melhoria de um programa social de uma empresa, levando em conta as recomendações feitas neste estudo;
- Outra possibilidade é, como já destacamos, utilizar os instrumentos e demais elementos gerados por este estudo para projetar um estudo do tipo *survey*, o qual

permitiria acessar um maior número de empresas, podendo inclusive, tecer comparativos entre diferentes regiões de um estado ou mesmo do país.

10.6 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA NO CAMPO DA GESTÃO SOCIAL

Há necessidade de se construir espaços interdisciplinares de discussão no campo social, para diversificar a atuação dos diferentes atores, distribuindo melhor os esforços de forma a atingir públicos que atualmente não estão sendo contemplados pelos programas, principalmente, àqueles implementados por empresas privadas. Além disso, estes espaços podem aumentar o capital social em todas as suas dimensões, já que promovem a troca de experiências, fortalecem os relacionamentos e melhoram a estrutura dos programas através da atuação em redes e não mais de forma isolada.

Como vimos pelo presente estudo, existe atualmente, na região da Serra Gaúcha, uma sobreposição de programas atuando para quase exclusivamente para o público infantil. Contudo, esta não é uma peculiaridade da região: como vimos, as pesquisas do IPEA (2003) e da Fundação Semear (2003) já mostraram que isso tem sido uma realidade nacional. Por todas as razões já apontadas na análise dos resultados, vemos que grande parte deste esforço pode estar se perdendo à medida em que as famílias não estão preparadas para lidar com as mudanças desencadeadas no comportamento dos seus filhos.

Por isso, faz-se necessário criar uma rede de atuação no campo social onde a sociedade seja vista como um todo e não de forma fragmentada. Mesmo que a atuação de determinado programa seja focada num único público, como por exemplo, infantil, a idéia seria que dentro da rede, outro ator desenvolvesse um programa com outro público relacionado diretamente a estas crianças beneficiadas, como por exemplo, programas voltados para: os pais ou responsáveis destas crianças, ou para as escolas onde estas crianças estudam ou para a comunidade onde esta criança mora, etc.

Outro aspecto importante, diz respeito ao formato dos grupos de trabalho voluntário nos programas de empresas privadas. Nos casos em que os programas estão essencialmente calcados no trabalho de voluntários-funcionários, as empresas têm encontrado dificuldades de envolvimento e “renovação” deste quadro de voluntários: são sempre os mesmos que participam e não se pode conseguir as mesmas exigências de cumprimento de horários e qualificação que a empresa consegue cobrar do indivíduo quando ele está na condição de funcionário. Além disso, estas pessoas passam em média 12 horas envolvidas com a empresa

(se considerarmos a jornada padrão e mais o tempo de deslocamento). Ao mesmo tempo em que a empresa quer que este funcionário continue se qualificando – em muitos casos, por exigência das normas ISO – ela também quer que ele, depois do expediente, participe de atividades voluntárias vinculadas à empresa. E ainda culpamos o trabalhador por não se envolver com os assuntos da sua comunidade!

Não se trata aqui de abolir os grupos de voluntários das empresas. No entanto, estas poderiam estudar alternativas para os mesmos. Ao atuar no campo social, a empresa colhe muitos frutos, mesmo aqueles - em alguns casos - não declarados, como a melhoria da imagem, o fortalecimento da marca e a melhoria da reputação perante fornecedores, funcionários e clientes. Não seria o caso de permitir uma contra-partida à atuação destes funcionários como voluntários nos programas da empresa? As atividades poderiam ser desenvolvidas – sempre que possível – em horário de trabalho, ou poderia haver uma flexibilização do horário de trabalho via banco de horas, ou algum outro tipo de compensação.

Paralelamente a isso, a empresa poderia fomentar outras formas de participação destes funcionários na comunidade, organizando mutirões, eventos comunitários, reuniões, como forma de retribuir a participação destes funcionários nas atividades voluntárias que elevam o nome da empresa.

Estaremos verdadeiramente fazendo “gestão social” quando a sociedade entrar em um processo de negociação dos rumos do desenvolvimento com o Estado e o Mercado e quando conseguirmos construir mecanismos de controle social sobre estes dois atores. A gestão social pressupõe que os atores são sujeitos protagonistas do desenvolvimento.

Assim, como resposta à questão norteadora deste estudo, esperamos ter comprovado que o tratamento de problemas sociais complexos não se resume a simplesmente, uma gestão eficiente dos recursos financeiros e que a produção de transformação social vai além da implementação de programas sociais, exigindo uma nova postura de atuação no campo da gestão social, com destaque para a geração de capital social e desenvolvimento local.

O estabelecimento do elo entre o econômico e o social constitui, talvez, uma das principais contribuições deste estudo. Mais amplamente, uma das principais características deste estudo reside na não separação entre as racionalidades instrumental e substantiva como forma de discussão sobre capital social, definindo o enfoque na construção de um referencial integrador.

10.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência da responsabilidade social da corporativa preconiza que a atividade empresarial possui compromissos com os *stakeholders*: clientes, funcionários e fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade.

Do vínculo entre responsabilidade social corporativa, capital social e *stakeholders* surge o questionamento: estariam as ações sociais desenvolvidas por empresas privadas tidas como responsáveis socialmente contribuindo para o capital social, e conseqüentemente para o desenvolvimento local? Como devem ser estruturados os programas sociais voltados à comunidade local de forma que contribuam para o capital social e para o desenvolvimento de uma comunidade cívica?

Desde Toqueville, as associações voluntárias são consideradas a principal forma de manter uma comunidade cívica saudável (PUTNAM, 2002; ONYX e BULLEN, 2000). Isso poderia levar-nos a crer que o Terceiro Setor é o principal responsável pela geração de capital social. Contudo, trata-se de uma simplificação. O capital social por definição pode ser produzido quase que em qualquer lugar. O Terceiro Setor não tem o monopólio de sua produção.

Estudos mostram que embora a participação em organizações formais na comunidade é um dos fatores mais relevantes para o capital social, igualmente importantes são as redes informais entre amigos e vizinhos. O capital social pode ser gerado em qualquer lugar que reúna as condições para sua produção, como densas redes horizontais de engajamento voluntário, confiança e benefício mútuo. Por isso que o Terceiro Setor apresenta maior probabilidade de desenvolver capital social, mas não é o único caminho (ONYX e BULLEN, 2000).

Neste sentido, é relevante avaliar o papel dos programas sociais empreendidos pelas empresas privadas. Na tentativa de encontrar possibilidades de fomento ao desenvolvimento das localidades, é proposta uma análise dos programas sociais segundo duas abordagens – a Visão da Empresa e a Visão da Comunidade.

Como discutido na Visão da Comunidade, os principais fatores discutidos na literatura – participação em redes, confiança e proatividade social – também emergiram como os elementos mais importantes na avaliação do capital social das comunidades. O fator reciprocidade mostrou-se claramente importante na prática, mas não em termos de “contratos”

de curto prazo. Da mesma forma, a aplicação de normas sociais não emergiu como um fator específico, mas apareceu em muitos dos elementos, principalmente relacionado a ajudar os vizinhos, aceitar mediação, trabalhar em projetos da comunidade e confiar nos outros.

Com este enfoque, este estudo pretende contribuir para a avaliação crítica dos mecanismos que têm caracterizado a gestão de projetos sociais empreendidos pelas empresas privadas e assim, fornecer um olhar dirigido à reflexão das possibilidades inovadoras e àquelas capazes de trazer à luz da discussão acadêmica e empresarial novas propostas de lidar com problemas sociais complexos. E ainda, proporcionar um referencial de suporte na busca de novas possibilidades de atuar no planejamento para o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, M. A. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003, 1 CD.
- ANDRADE, J. A. e MENDONÇA, J. R. C. Responsabilidade Social e Construção da Imagem Corporativa: entre instrumentalidade e substantividade. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA), 37, 2002. **Anais....** Porto Alegre: CLADEA: UFGRS, 2002. 1 CD.
- ANDRADE, R. P. C. Considerações de Fim de Século. In: IOSCHPE, E. B (org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 174p.
- ARAUJO, M. C. S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 66p. [Coleção Passo a Passo, v. 25].
- ASHLEY, P. A (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205p.
- BAIARDI, A. e LANIADO, R. N. A Ação Social Extra-firma do empresariado baiano. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 314-330.
- BANDEIRA, P. S. Algumas hipóteses sobre as causas das diferenças regionais quanto ao capital social no Rio Grande do Sul. In: CORREA, S. M. S (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 15-59.
- BAQUERO, M. Prefácio. In: CORREA, S. M. S (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 7-9.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 228p.
- BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito**. São Paulo: Cortez, 2005. 119p. [coleção Questões da Nossa Época; v. 122]
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. K., MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sep., 1987.
- BERTOLAZZI, M. A. **Clima Ético: um estudo sobre as organizações da região nordeste do Rio Grande do Sul**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004. 108p.
- 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.
- BROSE, M. (org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. 312p.

- BROSE, M. Avaliação em Projetos Públicos de Desenvolvimento Local: o caso do projeto PRORENDA no Rio Grande do Sul. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 194-211.
- CARRION, R. M. Discurso e Práticas em Responsabilidade Social: análise das práticas de gestão das relações de trabalho em empresas filiadas ao Instituto Ethos e signatárias do Global Compact, no Rio Grande do Sul. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: NIPETS/PPGA/UFRGS, 2003. <Não publicado>.
- CARRION, R. M. e GARAY, A. B. S. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor. **Análise**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 203-222, 2000.
- CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos. **Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 237-255, nov. 2000.
- 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]
- CHEIBUB, Z. B. e LOCKE, R. M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M., GOMES, E. R. e CAPPELLIN, P. (org.) **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. p.279-291.
- 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.
- CONSTANTINI, G. Experiências de Avaliação em Debate. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 220-228.
- CORREA, M. S (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003a. 336p.
- CORREA, S. M. S. Migração e a (re)construção do capital social. In: CORREA, S. M. S. (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003b. p. 303-334.
- D´AVILA NETO, M. I. A Porta, a Ponte e a Rede: Reflexões para pensar (o conceito de) rede e (o conceito de) comunidade. In: D´AVILA NETO, M. I. e PEDRO, R. M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003. p.13-28.
- DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEMO, P. **O charme da exclusão social**. 2 ed. Campinas: Autores Associados, 2002. 125p.

- DLIS. Rede DLIS. <Disponível em: <http://www.rededlis.org.br> >. Acesso em: 27 mar. 2003.
- 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.
- DUPAS, G. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 239p.
- EHLERS, E. M.; CALIL, L. P. Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem. In: VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004. p. 103-119.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4):532-550, 1998.
- ETZIONI, A. The responsive community: a communitarian perspective. **American Sociological Review**, 61, p. 1-11, 1996.
- FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público**. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002. 156p.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 284p.
- 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.

FUNDAÇÃO SEMEAR **Relatório de Pesquisa sobre responsabilidade Social**. Novo Hamburgo, agosto de 2003.

GARAY, A. B. S. Discutindo a Ação Social do Empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD.

GAZETA MERCANTIL. **Terceiro Setor**: o assistencialismo cede espaço para a “economia da solidariedade”. Encarte de 29 de maio de 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GUIA DA SUSTENTABILIDADE E CIDADANIA CORPORATIVA. Revista Amanhã, 2005. 74p.

GUIA DE CIDADANIA CORPORATIVA. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 2001 a 2004.

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). **3º 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.

KLIKSBERG, B. **Desigualdade na América Latina**: o debate adiado. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001. 108p.

KLIKSBERG, B. **Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social**: superando dogmas e convencionalismos. São Paulo: Cortez, 1998. 92p.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANDIM, L. (org.). **Ações em Sociedade**: militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU, 1998. 287p.

LIBERMAN, V. **A Participação Empresarial no Campo Solidário**: as dificuldades e as estratégias de superação encontradas em três organizações privadas gaúchas em suas ações sociais junto à comunidade. 2003. 61 f. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

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.

MACIEL, T. B. Da Sustentabilidade à Sustentabilidade do Ser: por um desenvolvimento humano durável. In: D'AVILA NETO, M. I. e PEDRO, R. M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003. p.49-63.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCPE, E. B (org). **3 Setor**: Desenvolvimento Social Sustentável. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 174p

MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002. 232p.

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.

MILES, M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, p. 590-600, Dec., 1979.

MISOCZKY, M. C. A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001, 1 CD.

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.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance**: The International Journal of Effective Board Performance, 2(1):1-7, 2001.

MOLYNEUX, M. Gender and the Silences of Social Capital: Lessons from Latin America. **Development and Change**, 33 (2), pp. 167-188, 2002.

MONASTÉRIO, L. M. **Capital Social e Crescimento Econômico**: Mecanismos. Trabalho apresentado no VI Encontro Regional de Economia BNB/ANPEC, Fortaleza, Revista

- Econômica do Nordeste, vol. 31, N°. especial, pp. 866-880, 2000. Disponível em www.leonardomonasterio.hpg.ig.com.br/index.htm. Acesso em 29 de junho de 2004.
- MONASTÉRIO, L. M. Medindo o capital social: uma análise das regiões do Rio Grande do Sul. In: CORREA, S. M. S (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 61-84.
- 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 MARTIN, S. (orgs.) **Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: Senac, 2001. p. 64-80.
- MOURA, M. S. et al. Desenvolvimento Local Sustentável: o que sinalizam as práticas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD.
- 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, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. v.24, n. 4, p. 203-210, out./dez., 1984.
- 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.
- PEDRO, R. M. L. R. As Redes na Atualidade: Refletindo sobre a produção de conhecimento. In: D'AVILA NETO, M. I. e PEDRO, R. M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003. p.29-47.
- PELIANO, A. M (coord.). **Bondade ou Interesse?** Como e porque as empresas atuam no social. IPEA. <Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2003.
- PELIANO, A. M e BEGUIN, N (coord.). **A Ação Social das Empresas do Sudeste: quem são e onde estão**. IPEA. <Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 08 maio 2003.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**. 2 ed. Lisboa: Sílabo, 2000. 570p.
- PORTES, A. Social capital: its origins and application in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, 24(1), p.1-24, aug., 1998.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 260p.

QUINTANEIRO, T; BARBOSA, M. L. O; OLIVEIRA, M. G. M. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber.** 2 ed. rev. amp. Belo Horizonte: UFMG, 2002. 159p.

RAMÍREZ-RANGEL, H. A. Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da pequena empresa. In: CASTREO, N. e MARTIN, S. (orgs.) **Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais.** São Paulo: Senac, 2001. p. 149-175.

RATTNER, H. **Prioridade: construir o capital social.** Texto escrito em novembro de 2002. Disponível em www.abdl.org.br/rattner. Acesso em 29 de junho de 2004.

RECRIA. **Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente.** <Disponível em: <http://www.recria.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2003.

RIEDL, M.; VOGT, O. P. Associativismo e desenvolvimento: considerações sobre a existência de capital social. In: CORREA, S. M. S (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 149-211.

ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** 2 ed. São Paulo: Cortez, ABONG, 2002. 348p.

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.

SALAMON, L. Estratégias para fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCPE, E. B (org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentável.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

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.

SCHMIDT, J. P. Capital social e participação política em Santa Cruz do Sul. In: CORREA, S. M. S. (org.). **Capital Social e Desenvolvimento Regional.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 213-263.

SCHOMMER, P. C. Investimento Social nas Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 91-109.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 409p.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas.** v.37, n. 5, p. 7-23, 1999.

SILVEIRA, C. M. Desenvolvimento Local: concepções, estratégias e elementos para avaliação de processos. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 239-244.

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

SILVERMAN, D. Analyzing Talk and Text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.) **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. London: Sage, 2000. p. 821-834.

SKIDMORE, D. Sociedade Civil, Capital Social e Desenvolvimento Econômico. In: ABREU, A. A (org.). **Transição em Fragmentos**: desafios da democracia no final do século XX. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 129-152.

SITE DOS ÍNDICES. <Disponível em: <http://www.ai.com.br/pessoal/indices/gini.htm> .>. Acesso em: 02 jun. 2005.

TAKASHIMA, G. M. K. O desafio da política de atendimento à família: dar vida às leis – uma questão de postura. In: KALOUSTIAN, S. M. (org.). **Família brasileira, a base de tudo**. 6 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNICEF, 2004. p. 77-92.

TELES, R. S. Design Ergonômico Participativo. **Anais** do II Seminário de Metodologia de Projetos de Extensão, COPPE, Rio de Janeiro, p. 83-97, 1998.

TENDLER, J. **Bom Governo nos Trópicos**: uma visão crítica. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 1998. 288p.

TENÓRIO, F. G. (org) **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208p.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização Organizacional, Mito ou Realidade?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000. 358p.

TENÓRIO, F. G. **Tem Razão a Administração?** Ensaios de Teoria Organizacional e gestão Social. Ijuí: Unijuí, 2002. 220p.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1994.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164p.

WOOD JR., T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, 32 (4), p. 6-18, set./out., 1992.

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.

**ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS
EMPRESAS**

***Programas de Responsabilidade Social Corporativa: em questão a
contribuição para o Desenvolvimento Local***

**Pesquisadora: Janaina Macke
Campo: Caxias do Sul e Bento Gonçalves
Entrevista: Individual - EMPRESAS**

Dados de controle:

Ficha n^o: _____

Data da entrevista: ___/___/___

Identificação da Empresa

Empresa: _____

Setor/principais produtos: _____

Ano de fundação: _____

Fundador(a): _____

Respondente: _____

Cargo/Função: _____

A) Perfil da Empresa

{este bloco será respondido uma única vez para cada empresa, pelo responsável pela atuação da empresa no campo social. Os demais entrevistados serão entrevistados a partir do Bloco B de questões}.

1. Há quanto tempo sua Empresa vem desenvolvendo ações sociais? _____
2. Qual o principal motivo que a levou a isso? _____
3. Qual a abrangência das ações sociais da sua Empresa? (Marque apenas uma)
 1.() Internacional 3.() Estadual 5.() Local/comunitário
 2.() Nacional 4.() Municipal
4. Em que setor da empresa está sediado o programa? _____
5. O programa consta do planejamento estratégico da empresa? _____
6. Se, sim, desde quando? _____
7. Quantidade de funcionários {remunerados} envolvidos nos programas/projetos sociais da empresa:
 1 - Técnicos _____ 2 - Administrativos _____
 0 - Não tem (), Por quê? _____
8. Quantidade de funcionários voluntários que participam dos programas/projetos sociais da Empresa (não contar a diretoria):
 1 -Técnicos _____ 2 - Administrativos _____
 0 - Não tem (), Por quê? _____
9. Nos últimos anos, o número de funcionários que participam como voluntários nos programas/projetos sociais da Empresa vem:
 1 - Aumentando () 2 - Diminuindo () 3 - Permanece o mesmo ()
 Por quê? _____

10. Que medidas são tomadas para atrair voluntários:

Internos? _____

Externos? _____

11. Sua Empresa possui quais premiações na área social?

12. Indique as principais áreas de atuação da sua Empresa no campo social: (Marque uma ou mais alternativas, indicando a ordem de prioridade. Ex.: Se “Educação” é a principal área, deve constar o número 1 e assim sucessivamente)

- | | |
|---|---|
| 1.() arte e cultura | 13.() geração de trabalho e renda |
| 2.() comunicação | 14.() cidadania |
| 3.() meio-ambiente | 15.() economia popular |
| 4.() direitos humanos/civis ou justiça | 16.() desenvolvimento local sustentável |
| 5.() gênero | 17.() organização e participação popular |
| 6.() educação/profissionalização/capacitação | 18.() prevenção/combate às drogas |
| 7.() voluntariado | 19.() relações internacionais |
| 8.() infância e adolescência | 20.() lazer |
| 9.() religião/ecumenismo | 21.() políticas públicas |
| 10.() questão agrária/ movimentos rurais | 22.() assistência social |
| 11.() saúde | 23.() outros. Qual? _____ |
| 12.() combate à violência | |

13. Indique os principais serviços prestados pela sua Empresa no campo social: (Marque uma ou mais alternativas, indicando a ordem de prioridade. Ex.: Se “capacitação” é o principal serviço, deve constar o número 1 e assim sucessivamente)

- | | |
|---|--|
| 1.() capacitação de lideranças | 10.() clube de lazer/eventos |
| 2.() alfabetização | 11.() doação de alimentos/roupas |
| 3.() defesa de direitos | 12.() assessoria |
| 4.() capacitação profissional | 13.() banco de dados/documentação/informações |
| 5.() educação à distância | 14.() campanhas de esclarecimento/mobilização |
| 6.() educação popular | 15.() organização comunitária |
| 7.() pesquisas e estudos | 16.() experimentação/difusão de tecnologias |
| 8.() atenção à saúde/combate a doenças | 17.() crédito e microcrédito |
| 9.() combate à discriminação/preconceito | 18.() outros. Qual(is)? _____ |

14. Qual(is) o(s) público(s) que a empresa visa atingir com suas ações sociais? (Marque uma ou mais alternativas, indicando a ordem de prioridade. Ex.: Se “Crianças” é o principal beneficiário, deve constar o número 1 e assim sucessivamente)

- | | |
|--|--|
| 1.() Adolescentes/Jovens | 12.() Membros da própria entidade |
| 2.() Adultos | 13.() Moradores do local |
| 3.() Classe trabalhadora. Qual? _____ | 14.() Mulheres |
| 4.() Crianças | 15.() Negros |
| 5.() Desempregados | 16.() Deficiente/port. necessidade especial |
| 6.() Estudantes | 17.() Portadores de DST/HIV (AIDS) |
| 7.() Homens | 18.() Presidiários |
| 8.() Homossexuais | 19.() Sociedade em geral |
| 9.() Idosos (terceira idade) | 20.() Usuários/dependentes de droga |
| 10.() Comunidade Indígena/Índios | 21.() Vítimas de discriminação |
| 11.() Lideranças | 22.() Vítimas de violência |
| | 23.() Outros. Qual(is)? _____ |

15. Por que a opção com esse(s) grupo(s) específico(s)?

B) Capital Social: Dimensão RELACIONAL

16. No que, e em que fase cada uma das seguintes categorias de atores sociais participa nos programas sociais da empresa?
- A direção: _____
 - Os empregados: _____
 - A comunidade: _____
 - A associação de classe: _____
 - O poder público: _____
 - Outros, quais? _____
17. Quando a Empresa está trabalhando com a comunidade, como são tomadas as decisões?
18. Quando a Empresa está implementando um projeto comunitário ou organizando uma ação com a comunidade, como se dá o processo de definição de escolha das pessoas da comunidade que irão participar?
19. Com relação ao Programa _____, como a Empresa tem estimulado a participação e a mobilização social das comunidades envolvidas no Programa?
20. Como a Empresa identifica e qualifica os problemas sociais a serem tratados através de suas ações no campo social?
21. O que a Empresa leva em conta ao elaborar um cronograma de um programa/ação social?
22. Existe a intenção de dar continuidade ao programa?
23. O público será o mesmo?
- () Sim
- () Não. Qual? _____
24. Existe um acompanhamento dos beneficiários do Programa _____, após o término de cada edição?
25. Em quais etapas do Programa _____ houve participação da comunidade atingida?
- (...) definição dos objetivos/princípios do Programa
 - (...) planejamento do Programa
 - (...) seleção do(s) problema(s) social(is) a serem tratados
 - (...) implementação do Programa
 - (...) monitoramento do programa
 - (...) avaliação dos resultados do Programa
26. Com relação à atuação da Empresa no campo social, o que é considerado no momento de definir:
- (...) a comunidade a ser atingida? _____
 - (...) o problema social a ser tratado? _____
 - (...) os diferentes segmentos sociais? _____
27. Na sua opinião, qual o principal resultado já conquistado, ou esperado para a comunidade beneficiada com o Programa _____?
28. E para a Empresa, qual o resultado que a empresa espera obter com esse programa?

C) Capital Social: Dimensão ESTRUTURAL

29. Com que tipo de organização/iniciativa sua entidade mais estabelece parcerias para desenvolver suas ações/projetos? (Marque uma ou mais alternativas)

- () Não estabelecemos parcerias. Por quê? _____
- () Administração pública/órgãos governamentais
Especifique: 10. () Nível municipal
11. () Nível estadual
12. () Nível federal
- () Empresas públicas
- () Empresas privadas
- () Associações/organizações comunitárias
- () Movimentos sociais
- () Sindicatos/associações profissionais
- () ONGs (organizações não governamentais)
- () Redes/fóruns/federações de organizações
- () Agências multilaterais/internacionais.
- () Entidades de classe
- () Universidades
- () Centros de pesquisa
- () Centros de formação
- () Igrejas
- Quais? _____

() Outros. Especifique: _____

30. Sua organização conhece, participa como ouvinte, ou se faz representar em alguma das iniciativas abaixo?

<u>Iniciativa</u>	<u>Conhece</u>	<u>Participa</u>	<u>Represe ntação</u>	<u>Especifique (se participa):</u>
1. Conselhos	()	()	()	
2. Fóruns	()	()	()	
3. Agenda 21 local	()	()	()	
4. Orçamentos públicos participativos	()	()	()	
5. Iniciativas de Desenvolvimento Local	()	()	()	
6. Outras	()	()	()	

31. Como você avalia as iniciativas do poder público (municipal, estadual e federal) no combate à desigualdade social em Caxias do Sul?

32. Quais as iniciativas públicas (municipal, estadual e federal) que você destacaria como exemplos no combate à desigualdade social?

33. Há projetos implementados em parceria com órgãos públicos? Explique as razões.

34. Há projetos implementados em parceria com instituições não-governamentais? Explique as razões.

35. Quem participou da elaboração do Programa _____?

50. No caso do Programa _____, a Empresa buscou trocar experiências com outras empresas/entidades?

(...) Sim, por quê? _____

em quais etapas?

(...) definição dos objetivos/princípios do Programa

(...) planejamento do Programa

(...) seleção do(s) problema(s) social(is) a serem tratados

(...) implementação do Programa

(...) monitoramento do programa

(...) avaliação dos resultados do Programa

(...) Não, por quê? _____

51. Dê um exemplo de uma melhoria em Caxias do Sul que, para a sua Empresa, é fruto do trabalho que vem sendo realizado através do Programa.

52. Como a Empresa divulga suas ações no campo social? {através de que meios?}

53. Existe uma metodologia para a avaliação das ações sociais?

54. Quais indicadores são usados na avaliação das ações sociais?

55. Há alguma observação que você gostaria de fazer?

**ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA AS
COMUNIDADES**

***Programas de Responsabilidade Social Corporativa: em questão a
contribuição para o Desenvolvimento Local***

Pesquisadora: Janaina Macke

Campo: Caxias do Sul

Entrevista: Individual - COMUNIDADE

Dados de controle:

Ficha n^o: _____

Data da entrevista: ___/___/___

Nome (não obrigatório): _____

Sexo: () F () M

Idade: _____

O respondente é: (..) participante direto do Programa
(..) responsável por um participante do Programa (pai, mãe, outro)

*** Participa do Programa desde:** _____

Grau de instrução:

- | | |
|--|--|
| (..) universitário completo | (..) universitário incompleto |
| (..) técnico profissionalizante completo | (..) técnico profissionalizante incompleto |
| (..) ensino médio completo | (..) ensino médio incompleto |
| (..) ensino fundamental completo | (..) ensino fundamental incompleto |
| (..) semi-alfabetizado | (..) não alfabetizado |

Ocupação principal:

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| (..) agricultor | (..) trabalhador rural assalariado |
| (..) comerciante | (..) empresário |
| (..) funcionário público | (..) professor |
| (..) estudante | (..) trabalhador urbano |
| (..) do lar | (..) profissional liberal |
| (..) empregado doméstico | (..) outro, especifique: _____ |

Natureza do vínculo:

- () formal (empregatício) () informal

Número de membros da família: _____

Número de membros da família beneficiados com o Programa: _____

Bairro onde mora: _____ **Desde?** _____

Natural de _____ (cidade/Estado)

Há quanto tempo mora em Caxias do Sul? _____

Renda familiar:

- (..) menos de um salário mínimo (até R\$ 259,99 reais)
(..) entre 1 e 3 salários mínimos (R\$ 260 a R\$ 779,99 reais)
(..) entre 3 e 5 salários mínimos (R\$ 780,00 a R\$ 1299,99 reais)
(..) 5 ou mais salários mínimos (acima de 1300 reais)

A) DIMENSÃO ESTRUTURAL

1. **O que é o Programa _____ para você?** *(o que significa participar deste programa?)*
2. **Antes de ingressar no Programa _____ você já havia ouvido falar nele?**
 Sim
 Não *(ir para a questão 5)*
3. **O que foi falado para você?** *(para que serve o Programa?)*
4. **Quem falou do Programa para você?** _____
5. **Como você avalia a importância deste Programa?**

(1) Muito importante	(4) Pouco importante
(2) Importante	(5) Sem importância
(3) Indiferente	(6) Não sabe
6. **Em algum momento do programa, você foi convidado a dar opiniões, sugestões ou idéias?**
 Sim, qual? _____
 Não
7. **Dê um exemplo de uma melhoria na sua vida ou na vida da sua família que, para você, é fruto do trabalho desenvolvido pelo Programa:**
8. **O que você acha que vai acontecer quando o programa terminar?**
9. **Você acha que seu relacionamento com a empresa, após o término do Programa vai:**
 continuar o mesmo
 vai mudar. De que forma? _____
 Não sabe/ Não respondeu
10. *{somente para egressos}* **A empresa fez contato com você após o término do Programa?**
 Sim, assunto? _____
 Não

B) DIMENSÃO RELACIONAL: Participação Cívica e Proatividade

11. **Fala-se de política na sua família?**

(1) Sim, muito freqüentemente
(2) Sim, de vez em quando
(3) Não, raramente
(4) Não, jamais
12. **Qual dos grupos abaixo tem, na sua opinião, A OBRIGACÃO PRINCIPAL no combate à desigualdade social em Caxias do Sul?**

(somente uma alternativa é possível)

(1) O Governo federal (Brasília)
(2) O Governo estadual
(3) A Prefeitura
(4) As Empresas privadas
(5) As associações

- (6) As famílias e os parentes das pessoas pobres
 (7) Os próprios pobres
 (8) Outros, especifique: _____

13. Qual é a sua opinião sobre o governo municipal?

(pode marcar várias alternativas)

- (1) Seriedade
 (2) Transparência
 (3) Responsabilidade perante o público
 (4) Cumprimento das promessas
 (5) Corrupção
 (6) Favoritismo
 (7) Falta de planejamento
 (8) Excesso de gastos
 (9) Não cumprimento das promessas
 (10) Outra, especifique: _____

14. Você confia

no governo municipal?	nos políticos locais	na polícia de Caxias do Sul?	nos professores de Caxias do Sul?	nas empresas de Caxias do Sul?
(1) Confio muito (2) Confio um pouco (3) Desconfio				

15. Na sua opinião, as empresas devem trabalhar no combate à desigualdade social?

- (1) Não
 (2) Sim, por quê? _____

16. Você participa de alguma religião?

- (1) Sim, qual? _____
 (2) Não

17. Você é filiado a algum partido?

- (1) Sim, qual? _____
 (2) Não

18. O que significa a participação para você?

Participar é... (usar um verbo)

19. Você participou de alguma mobilização com um grupo de pessoas ou de alguma ação coletiva nos últimos meses?

- (1) Sim, qual? _____ (2) Não

20. **Com que frequência, nos últimos meses, você participou de uma assembléia ou de uma reunião pública (por exemplo, reunião da sua Igreja, assembléia de um sindicato, reunião de uma associação, um comício)?**

- (1) Nenhuma (2) Uma vez
(3) Duas vezes (4) Três ou mais vezes

21. **Com que frequência, nos últimos meses, você procurou um líder comunitário (diretor de associação, presidente de sindicato, líder da Igreja, etc.) para tratar de um problema da comunidade?**

- (1) Nenhuma (2) Uma vez (3) Duas vezes (4) Três ou mais vezes
(Para confirmar: sobre: *qual foi o problema?* _____)

22. **Você faz parte de alguma associação, cooperativa ou sindicato?**

- (1) Sim (continuar o quadro abaixo)
(2) Não (ir para a questão 30)

Cite a principal para você:	Quantas vezes por mês você participa das atividades da organização (por exemplo, freqüentando reuniões do grupo e/ou participando de trabalhos realizados pelo grupo)?	Motivo por que faz parte da organização

23. **Na comunidade onde você mora você se qualificaria como um:**

- (1) Líder?
(2) Um membro muito ativo?
(3) Um membro que participa pouco?

24. **Comparado com antes de começar o programa da empresa, você participa em mais ou menos grupos que antes?**

- (1) Mais grupos (2) Menos grupos (3) Permaneceu a mesma

25. **Você confia nas associações de Caxias do Sul?**

- (1) Confio muito
(2) Confio um pouco
(3) Desconfio

26. **Você confia mais nas associações ou nos líderes dessas associações?**

- (1) Confio mais no líder
(2) Confio mais na associação
(3) Nos dois igualmente

(A pergunta 27 é exclusiva para o entrevistado que não participe de associação alguma)

27. **Por que você não participa de uma associação?**

- (1) Não tem interesse
(2) Não tem tempo

- (3) Nunca pensou na possibilidade
 (4) Não se identifica com as organizações
 (5) Já fez parte, mas se decepcionou com o grupo
 (6) Nunca foi convidado
 (7) Não sabe o que fazer para participar
 (6) Outros, especifique: _____
 (7) Não sabe

C) DIMENSÃO RELACIONAL: Tolerância, Solidariedade

28. Você costuma fazer doações (dinheiro, trabalho voluntário, dar comida, etc.)?

- (1) Não (2) Sim, especifique: () doações para pessoas
Pode marcar mais de um item () doações para instituições
Pode marcar mais de um item () dinheiro
 () trabalho voluntário
 () comida
 () outro, especifique: _____

29. Você é uma pessoa religiosa?

- (1) Não
 (2) Sim (especifique): religião (*não obrigatório*) _____
 freqüência (missa, culto, reuniões) () mais de 1 vez/semana
 () 1 vez/semana
 () menos de 1 vez/semana

30. Queremos saber sua opinião sobre as questões abaixo:

Ler somente as perguntas. O título do tema serve de guia ao entrevistador(a).

<i>Tolerância e Preconceito</i>	<i>Respostas</i>
Você tem amigos de uma religião diferente da sua?	(1) Sim (2) Não
Você se casaria com uma pessoa de cor { <i>etnia</i> } diferente da sua?	(1) Sim (2) Não
Você tem amigos com convicções políticas diferentes da sua?	(1) Sim (2) Não
<i>Solidariedade</i>	<i>Respostas</i>
Você ajuda outras pessoas da sua cidade?	(1) Sim, especifique quem e como: _____ _____ (2) Não, dizer por que não? _____
Você já participou PESSOALMENTE de algum tipo de atividade comunitária, como mutirão, ou outra semelhante?	(1) Sim, especifique qual e quando: _____ _____ O que o levou a participar? _____ (2) Não

31. O que é mais importante para você?

(Usar os *cartões* e marcar 1, 2, 3 e 4 para indicar a prioridade dada pelo entrevistado/a)

Valores	Prioridade
Ser livre? Fazer o que quer?	
Ajudar as outras pessoas?	
Termos todos os mesmos direitos e deveres?	
Pensar primeiro em si? {Você sempre em primeiro lugar? Você acima de tudo?}	

32. Existe união e solidariedade entre as pessoas do seu bairro?

- (1) Não, por quê? _____
- (2) Sim, especifique (com exemplos *praticados ou não* pelo entrevistado/a): _____

33. Há discordâncias e conflitos entre as pessoas que vivem no seu bairro?

- (1) Não
- (Abaixo, pode marcar várias alternativas)
- (2) Sim, então: quais das diferenças abaixo têm causado problemas?
- Diferenças de educação
 - Diferenças de propriedade da terra
 - Diferenças materiais (ricos e pobres)
 - Diferenças entre homens e mulheres
 - Diferenças entre jovens e idosos
 - Diferenças por razões políticas
 - Diferenças entre comunidades religiosas distintas
 - Diferenças raciais
 - Outras diferenças (especifique) _____

D) DIMENSÃO RELACIONAL: Normas Sociais e Confiança

34. O que você faz para se divertir em no seu bairro?

--

35. Com que frequência você se encontra com?

Contatos	Frequência
Amigos	1 Todos os dias
	2 Algumas vezes por semana
	3 Uma vez por semana
	4 Menos de uma vez por semana
	5 Nunca
	6 Outra, especifique: _____
Parentes	1 Todos os dias
	2 Algumas vezes por semana
	3 Uma vez por semana
	4 Menos de uma vez por semana
	5 Nunca
	6 Outra, especifique: _____

Continua...

Comunidade religiosa	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Menos de uma vez por semana 5 Nunca 6 Outra, especifique: _____
Vizinhos	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Menos de uma vez por semana 5 Nunca 6 Outra, especifique: _____
Outros, especifique: _____	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Menos de uma vez por semana 5 Nunca 6 Outra, especifique: _____

36. **Você confia**

nos seus vizinhos?	nas pessoas que moram em Caxias?	nas pessoas estranhas (pessoas que você não conhece)?	nas pessoas de sua comunidade?
(1) Confio muito (2) Confio um pouco (3) Desconfio	(1) Confio muito (2) Confio um pouco (3) Desconfio	(1) Confio muito (2) Confio um pouco (3) Desconfio	(1) Confio muito (2) Confio um pouco (3) Desconfio

(Se o entrevistado/a responder «Confio muito» ou «Confio um pouco» em pelo menos duas das perguntas na questão 36, perguntar também a de número 37)

37. *O que você ganha quando confia nos outros? (Que benefícios você ganha?)*

38. **Você gosta de puxar a orelha das pessoas para chamar a atenção de algo que você considere importante?**

(1) Não

(2) Sim, dar um exemplo _____

39. **E os outros? Você sente que as pessoas controlam o seu comportamento, puxam a sua orelha?**

(1) Não

(2) Sim, dar um exemplo _____

40. **Se alguém lhe fizer um comentário sobre o Programa _____ que você não concorda, você diria à pessoa a sua opinião?**

(1) Não

(2) Sim, exemplo? _____

41. **O que você ganha participando do Programa _____?**

42. Em geral, você com as afirmações abaixo?	(1) concorda totalmente? (2) concorda parcialmente? (3) discorda? (4) não sabe?
A. A maioria das pessoas que vivem em Caxias são pessoas confiáveis.	
B. Em Caxias, é melhor sempre prestar atenção, porque as pessoas podem querer levar vantagem de você.	
C. A maioria das pessoas em Caxias está disposta a ajudar caso se precise.	
D. Em Caxias, não se pode confiar nas pessoas quando o dinheiro está envolvido.	

E) DIMENSÃO COGNITIVA: Códigos e Linguagem Compartilhados

43. **Na sua opinião, por que a Empresa investe no Programa _____?** *{Por que a empresa faz esta ação social?}*
44. **Se você fosse convidado a mudar algo no Programa, o que você mudaria?** *{Você tem alguma sugestão para melhorar o Programa _____?}*

<i>{Não aplicar a pessoas semi-alfabetizadas ou analfabetas}</i> 45. Com que frequência você lê um jornal ou uma revista? () <i>jornal</i> () <i>revista</i>	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Uma vez por mês 5 Nunca 6 N.A.
46. Com que frequência você escuta notícias no rádio?	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Uma vez por mês 5 Nunca
47. Com que frequência você vê TV?	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Uma vez por mês 5 Nunca
48. Com que frequência você usa o telefone? <i>(aqui vale telefone privado ou público)</i>	1 Todos os dias 2 Algumas vezes por semana 3 Uma vez por semana 4 Uma vez por mês 5 Nunca
49. Como você fica sabendo das ações sociais que a Empresa faz? Pode marcar mais de um item	1. Parentes, amigos e vizinhos 2. Folheto de informação da comunidade 3. Jornal 4. Rádio 5. TV 6. Grupos, associações ou sindicatos (qual? ____) 7. Colegas de trabalho 8. Líderes da comunidade 9. Agentes do governo 10. Outro: _____

Continua...

<p>50. Como você se informa sobre o que a prefeitura de Caxias está fazendo pela sua comunidade?</p> <p><i>Pode marcar mais de um item</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parentes, amigos e vizinhos 2. Folheto de informação da comunidade 3. Jornal 4. Rádio 5. TV 6. Grupos, associações/sindicatos (qual? _____) 7. Líderes da comunidade 8. Colegas de trabalho 9. Agentes do governo
<p>51. Com quem você conversa sobre andamento do Programa _____?</p> <p><i>Pode marcar mais de um item</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parentes, amigos e vizinhos 2. Grupos, associações/sindicatos (qual? _____) 3. Líderes da comunidade 4. Colegas de trabalho 5. Agentes do governo 6. Outro: _____
<p>52. Com que frequência você sai de Caxias a negócio, trabalho ou para visitar amigos e parentes?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Muito freqüentemente 2 Uma vez por semana 3 Uma vez por mês 4 Uma vez por ano 5 Nunca

53. Há alguma observação que você gostaria de fazer?

ANEXO C – QUADROS RESUMO SOBRE A COMUNIDADE A

Tabela 17 – Perfil dos entrevistados da Comunidade A

Aluno	Sexo	Idade (anos)	Grau de instrução	Forma de ingresso no Projeto	Vínculo atual com a Empresa A	Ocupação do pai	Ocupação da mãe	Com quantas pessoas mora?	Natural de	Renda familiar mensal (R\$)
CA-1	F	17	Ensino médio incompleto	Inscrição direta	aluno	agricultor	agricultora	3	Caxias do Sul	R\$ 1.000,00
CA-2	M	16	Ensino médio incompleto	Inscrição direta	aluno	padeiro	professora estadual	4	Jaquirana	R\$ 3.000,00
CA-3	M	16	Ensino médio incompleto	Inscrição pela FAS	aluno	carpinteiro	do lar	6	Caxias do Sul	R\$ 400,00
CA-4	M	17	Ensino médio incompleto	Inscrição pela FAS	aluno	empreiteiro	do lar	7	São Francisco de Paula	R\$ 350,00
CA-5	F	19	universitário incompleto	Inscrição direta	funcionária	pintor autônomo	esteticista	4	Caxias do Sul	R\$ 1.000,00
CA-6	M	19	Ensino médio incompleto	Inscrição pela FAS	funcionário	(não declarada)	doméstica	3	Caxias do Sul	R\$ 750,00
CA-7	M	20	Ensino médio completo	Inscrição pela FAS	funcionário	motorista (desempregado)	do lar	5	Igrejinha	R\$ 800,00
CA-8	M	17	Ensino médio incompleto	Filho de funcionário	funcionário	Supervisor de produção	do lar	3	Caxias do Sul	R\$ 4.500,00

Fonte: presente estudo.

Tabela 18 – Avaliação do grau de confiança da Comunidade A em diferentes atores

Confiança	CA -1	CA -2	CA -3	CA -4	CA -5	CA -6	CA -7	CA -8
Confiança no governo municipal	Pouco	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco
Confiança nos políticos locais	Não confia	Não confia	Pouco	Não confia	Pouco	Não confia	Pouco	Muito
Confiança na polícia de Caxias do Sul	Pouco	Não confia	Muito	Muito	Não confia	Não confia	Pouco	Pouco
Confiança nos professores de Caxias do Sul	Muito	Pouco						
Confiança nas empresas de Caxias do Sul	Muito	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Pouco	Muito
Confiança nos vizinhos	Muito	Muito	Muito	Muito	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco
Confiança nos moradores de Caxias do Sul	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Não confia	Pouco	Pouco	Pouco
Confiança em estranhos	Não confia	Não confia	Pouco	Pouco	Não confia	Não confia	Não confia	Não confia
Confiança nas pessoas da comunidade	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Não confia

Fonte: presente estudo.

Tabela 19 – Priorização de valores segundo a Comunidade A

Valores	CA -1	CA -2	CA -3	CA -4	CA -5	CA -6	CA -7	CA -8
Ser livre? Fazer o que quer?	3	3	4	4	3	3	2	3
Ajudar as outras pessoas?	2	1	3	2	1	2	3	1
Termos todos os mesmos direitos e deveres?	1	2	1	1	2	1	1	2
Pensar primeiro em si? <i>{Você sempre em primeiro lugar? Você acima de tudo?}</i>	4	4	2	3	4	4	4	4

Fonte: presente estudo.

Tabela 20 – Grau de tolerância da Comunidade A

Elementos	CA -1	CA -2	CA -3	CA -4	CA -5	CA -6	CA -7	CA -8
Você tem amigos de uma religião diferente da sua?	Não, que eu saiba	Sim						
Você se casaria com uma pessoa de cor {etnia} diferente da sua?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você tem amigos com convicções políticas diferentes da sua?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você ajuda outras pessoas da sua cidade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você já participou PESSOALMENTE de algum tipo de atividade comunitária, como mutirão, ou outra semelhante?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: presente estudo.

Tabela 21 – Avaliação do grau de confiança pessoal da Comunidade A

Afirmações	CA -1	CA -2	CA -3	CA -4	CA -5	CA -6	CA -7	CA -8
A maioria das pessoas que vivem em Caxias são pessoas confiáveis.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Não concorda	Não concorda	Concorda parcialmente	Não concorda
Em Caxias, é melhor sempre prestar atenção, porque as pessoas podem querer levar vantagem de você.	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente				
A maioria das pessoas em Caxias está disposta a ajudar caso se precise.	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Não concorda	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente
Em Caxias, não se pode confiar nas pessoas quando o dinheiro está envolvido.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente

Fonte: presente estudo.

ANEXO D – QUADROS RESUMO SOBRE A COMUNIDADE B

Tabela 22 – Perfil dos entrevistados da Comunidade B

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Grau de instrução	Há quanto tempo participa do Projeto (anos) ?	Tem filhos/netos no Projeto?	Ocupação	Com quantas pessoas mora?	Natural de	Renda familiar mensal (R\$)
CB-1	F	62	(Não foi perguntado)	7	não	religiosa	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
CB-2	F	47	Ensino fundamental completo	3	não	do lar	6	Passo Fundo	R\$ 1.000,00
CB-3	F	65	Ensino fundamental incompleto (4ª série)	1	não	aposentada	sozinha	Vacaria	R\$ 900,00
CB-4	F	54	Ensino fundamental incompleto (4ª série)	1	sim	doméstica	sozinha	São Marcos	R\$ 300,00
CB-5	F	41	Ensino fundamental incompleto (7ª série)	7	sim	costureira	3	Nova Prata	R\$ 600,00

Fonte: presente estudo

Tabela 23 – Avaliação do grau de confiança da Comunidade B em diferentes atores

Confiança	CB-1	CB-2	CB -3	CB -4	CB -5
Confiança no governo municipal	Confia pouco	Não confia	Não confia	Confia muito	Confia muito
Confiança nos políticos locais	Confia pouco	Não confia	Não confia	Confia pouco	Confia pouco
Confiança na polícia de Caxias do Sul	Confia muito	Não confia	Confia pouco	Confia pouco	Não confia
Confiança nos professores de Caxias do Sul	Confia muito	Confia muito	Confia muito	Confia muito	Confia pouco
Confiança nas empresas de Caxias do Sul	Confia pouco	Não sei	Confia muito	Confia muito	Confia pouco
Confiança nos vizinhos	--	Confia muito	Confia pouco	Confia muito	Confia muito
Confiança nos moradores de Caxias do Sul	Confia pouco	Confia pouco	Não confia	Confia pouco	Confia pouco
Confiança em estranhos	Confia pouco	Não confia	Não confia	Confia pouco	Confia pouco
Confiança nas pessoas da comunidade	Confia muito	Confia pouco	Não confia	Confia pouco	Confia muito

Fonte: presente estudo

Tabela 24 – Priorização de valores segundo a Comunidade B

Valores	CB -1	CB -2	CB -3	CB -4	CB -5
Ser livre? Fazer o que quer?	3	4	4	4	4
Ajudar as outras pessoas?	1	1	1	1	2
Termos todos os mesmos direitos e deveres?	2	2	2	3	1
Pensar primeiro em si? <i>{Você sempre em primeiro lugar? Você acima de tudo?}</i>	4	3	3	2	3

Fonte: presente estudo

Tabela 25 – Grau de tolerância da Comunidade B

Elementos	CB -1	CB -2	CB -3	CB -4	CB -5
Você tem amigos de uma religião diferente da sua?	Sim	Não	Sim [filha e netos]	Sim	Sim [bastante]
Você se casaria com uma pessoa de cor {etnia} diferente da sua?	NA	Sim	Sim	Sim	Acho que sim
Você tem amigos com convicções políticas diferentes da sua?	Sim	Sim	Sim	Sim	A gente escuta, mas não opina
Você ajuda outras pessoas da sua cidade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você já participou PESSOALMENTE de algum tipo de atividade comunitária, como mutirão, ou outra semelhante?	Sim	Não	Não	Não	Não

Fonte: presente estudo

Tabela 26 – Avaliação do grau de confiança pessoal da Comunidade B

Afirmações	CB -1	CB -2	CB -3	CB -4	CB -5
A maioria das pessoas que vivem em Caxias são pessoas confiáveis.	Concorda parcialmente				
Em Caxias do Sul, é melhor sempre prestar atenção, porque as pessoas podem querer levar vantagem de você.	Concorda parcialmente	Não concorda	Não sabe	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente
A maioria das pessoas em Caxias do Sul está disposta a ajudar caso se precise.	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente
Em Caxias do Sul, não se pode confiar nas pessoas quando o dinheiro está envolvido.	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Não sabe	Concorda totalmente	Concorda parcialmente

Fonte: presente estudo