

**Processos de Liderança em Parcerias Intersetoriais:
em busca de novos modelos compreensivos da governança participativa nos territórios**

Danusa Dias Reis Coutinho

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Resumen: Temas como las asociaciones, la gobernanza y la participación, entre otros, se han vuelto comunes en las sesiones plenarias y foros de discusión e intervención académica también sociales y ambientales en diversas partes del mundo (Selsky y Parker, 2005; Ospina y deberá, 2001), pero la fenómeno del liderazgo en las alianzas intersectoriales, entendida como una construcción social y no como un atributo de los individuos y el tamaño estricto, sin embargo, ha recibido poca atención en la investigación (Selsky y Parker, 2005). Por otra parte, las interacciones entre la sociedad civil, el estado y el mercado van acompañadas de la complejidad de una praxis no lineal, tanto marcado por la aparición de procesos de conflicto y cooperación, el compromiso y el desapego, la resistencia y el (Teodosio, 2008). Para analizar cómo los procesos se llevan a cabo el liderazgo en las alianzas intersectoriales, este artículo tiene como objetivo discutir los modelos integrales de gestión participativa en los territorios con el fin de facilitar el análisis de los procesos de colaboración para el desarrollo sostenible. Discuta estos fenómenos, se dan cuenta de los factores que les afectan y formas de ver los más dinámica, constituyen un amplio campo de la investigación y el debate en el rico programa de investigación sobre el tercer sector.

Abstract: Partnerships, governance and participation, among others, have become common in plenary sessions and discussion forums and academic intervention also social and environmental in various parts of the world (Selsky & Parker, 2005; Ospina & Shall, 2001), but the phenomenon of leadership in intersectoral partnerships, understood as a social construct and not as an attribute of individuals and strict size, yet has received little attention in research (Selsky & Parker, 2005). Moreover, the interactions between civil society, state and market are accompanied by the complexity of a nonlinear praxis, both marked by the occurrence of processes of conflict and cooperation, engagement and detachment, resistance and compliance (Theodosius, 2008). In order to analyze how processes take place leadership in intersectoral partnerships, this article aims to discuss the comprehensive models of participatory governance in the territories in order to facilitate the analysis of processes of collaboration for sustainable development. Discuss these phenomena, realize the factors that

concern them and ways to view them more dynamic, constitute a wide field of research and debate in the rich research agenda on the third sector.

Introdução

Nos últimos 25 anos, as atividades de colaboração entre os diferentes setores da sociedade tornaram-se mais proeminentes, resultando em ampla mudança nas formas institucionais de governança (Selsky & Parker, 2005). Os compromissos entre governo, empresas e sociedade civil vêm se configurando em parcerias intersetoriais como uma necessidade para enfrentar desafios voltados ao desenvolvimento sustentável na dimensão econômica, ambiental, cultural, social e política dentro de um mesmo território (Abramovay, 2009; Sachs, 2004; Dowbor, 2002; Lelé, 1991). Apesar de crescente, este movimento de cooperação intersetorial ainda é um fenômeno pouco compreendido (Selsky & Parker, 2005).

Os diferentes interesses dos atores envolvidos nas parcerias intersetoriais, por vezes, podem resultar em dificuldade de diálogo, causando enfraquecimento dos relacionamentos intrínsecos às dinâmicas de governança participativa nos territórios (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007; Selsky & Parker, 2005). Nesse contexto, torna-se ainda mais relevante as dinâmicas de construção de processos de liderança compartilhada, ou seja, dinâmicas de aproximação, diálogo e convergência de esforços nas quais um projeto político de transformação social esteja em debate, favorecendo o desenvolvimento sustentável no território (Ospina & Shall, 2001).

As definições de desenvolvimento são polissêmicas e englobam tanto os objetivos do presente processo quanto os meios para atingir esse processo (Lelé, 1991). Segundo entendemos hoje, o termo desenvolvimento é uma noção que extrapola o viés de crescimento econômico como única esfera necessária para a sociedade, pois de forma alguma será suficiente, exigindo, portanto, que se leve em conta as dimensões ética, política, social, ecológica, econômica, cultural e territorial, de forma sistêmica e inter-relacionada (Sachs, 1993). No âmbito da sustentabilidade, a natureza processual do desenvolvimento exige ainda que se leve em consideração a sua perenidade para contemplar um legado ético com as futuras gerações, que deve ser articulada com as necessidades da geração presente, justificando a prioridade das necessidades sociais na determinação dos objetivos de desenvolvimento (Sachs, 1993). Significa então, que o desenvolvimento como um processo de mudança precisa ser continuado e por tempo indeterminado (Lelé, 1991). Nesse contexto,

embora alguns autores conceituem também como desenvolvimento local, o desenvolvimento sustentável em uma comunidade tende a ser imperativo, quando explora de forma dinâmica as competências dos atores envolvidos e que articulam seus interesses em prol de objetivos comuns.

Na busca desse desenvolvimento é importante então, analisar os processos de liderança como mecanismo que interferem nas dinâmicas das parcerias intersetoriais e que possam favorecer a governança participativa. Normalmente constituído por um viés comportamentalista e focado no indivíduo, o tema liderança se constitui em um objeto de investigação clássico no campo dos estudos em gestão. Apesar da multiplicidade de estudos e abordagens sobre o fenômeno da liderança, a maioria delas de origem norte-americana e baseada em teorias comportamentalistas no campo das ciências sociais e da psicologia, parece haver uma desconexão entre teorização e a realidade das dinâmicas sociais, sobretudo quando estão em análise processos de intervenção e transformação da realidade social e ambiental, objetos de estudo típicos do campo daqueles que se dedicam às pesquisas sobre Terceiro Setor (Ospina; Godsoe & Shall, 2001).

De acordo com Ospina et al (2001), é comum encontrar pesquisas sobre liderança que produzem listas de como ser líder e como devem atuar, ao invés de destacarem o que é relevante para a prática e de entenderem o contexto para se aproximar da realidade sociopolítica dos processos de liderança. Com textos curtos e privilegiando determinadas áreas profissionais técnicas em esferas públicas e privadas, a literatura sobre liderança, em geral, ignora os resultados alcançados, especialmente por minorias ou outros atores sociais que trabalham em comunidades e na sociedade civil. Em suma, a proposta trazida por Ospina et al (2001), visa ampliar a visão de liderança como um processo de mudança que exige compreender como o desenvolvimento pode ser estimulado a partir da experiência daqueles envolvidos no processo, e trazer conteúdos ignorados pelos estudos tradicionais de liderança, acreditando que somente unindo teoria e prática é possível desenvolver novos e mais válidos conhecimentos sobre liderança. Além disso, destaca-se nessa abordagem, a compreensão de que a liderança em dinâmicas comunitárias e de articulação da sociedade civil, mesmo que em determinados momentos seja protagonizada por determinados indivíduos, devem ser estudada não através dos atributos e posturas desenvolvidas pelas pessoas em sua interação social, mas sim pelos processos de convergência e construção de visões de mundo comuns que inspiram e que organizam a *práxis* social de múltiplos atores, favorecendo sua colaboração para a intervenção e transformação social e ambiental das comunidades e da sociedade (Ospina; Godsoe & Shall, 2001).

A partir desse marco teórico, esse artigo visa analisar como ocorrem os processos de liderança em parcerias intersetoriais, discutindo diferentes abordagens sobre os mecanismos da governança participativa nos territórios, como meio de favorecer a compreensão das dinâmicas de colaboração para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim levanta-se a seguinte questão: como ocorrem os processos de liderança na construção das parcerias intersetoriais na dinâmica de governança participativa nos territórios? Acredita-se que o entrelaçamento desses constructos teóricos de forma a avançar na compreensão dos desafios da construção de processos de governança participativa nos territórios podem fazer avançar as discussões realizadas por pesquisadores do campo do Terceiro Setor na América Latina, trazendo novos elementos teóricos e compreensivos ao rico debate sobre democracia participativa que marca a trajetória das pesquisas sobre sociedade civil na região.

Afim de elucidar essa questão, na primeira parte desse artigo apresentamos uma revisão teórica sobre desenvolvimento sustentável, que parte de uma compreensão sobre desenvolvimento que se fundamenta simultaneamente nas dimensões econômicas, socioambientais, culturais e políticas dos territórios. Na segunda parte, discutimos as parcerias intersetoriais para desenvolvimento sustentável, de forma a problematizar os desafios, perspectivas e armadilhas na construção de alianças entre representantes do governo, empresas e sociedade civil. Na terceira parte, tratamos dos processos de liderança em parcerias intersetoriais associadas à governança como elemento relevante de análise da participação popular no desenvolvimento sustentável nos territórios.

Desenvolvimento Sustentável dos Territórios: a centralidade da participação

O termo desenvolvimento sustentável está presente em diferentes fóruns de debate na atualidade, quer seja no âmbito acadêmico, quer seja nos eventos que envolvem formuladores de políticas e estratégias governamentais, de cooperação internacional, de articulação de movimentos sociais e de gestão de empresas privadas. Nos limites de cada território e diante da complexidade dos fatores que coexistem com a vida humana, o desenvolvimento sustentável ainda é um desafio. Há mais de uma década a Carta da Terra “reconhece que os objetivos de proteção ecológica, erradicação da pobreza, desenvolvimento econômico equitativo, respeito aos direitos humanos, democracia e paz são interdependentes e indivisíveis” (Carta da Terra, 2000), fatores estes que estão intrínsecos ao desenvolvimento sustentável do planeta.

Considerado como o criador do termo desenvolvimento sustentável, Ignacy Sachs defende que o desenvolvimento sustentável é um conceito abrangente que envolve sistematicamente as dimensões ética, política, social, ecológica, econômica, cultural e territorial formando um todo (Sachs,1997, p.216). Aliado a esse cenário, referenciar a dimensão territorial é mais do que uma demarcação de um espaço físico. É também falar de um território de relações entre indivíduos dos distintos setores da sociedade. Além disso, o interesse por pesquisas sobre o desenvolvimento na dimensão territorial ou espacial também é considerado recente (Abramovay, 2000, p.8).

Contudo, as pesquisas indicam os processos de desenvolvimento sustentável enfrentam importantes obstáculos, frutos da tensão e das próprias contradições que ensejam como projeto político de reorganização social (Baroni, 1992). Acompanhado de uma polissemia de significados e usos, as definições de desenvolvimento sustentável sofre com o fato de que muitas pessoas acham de maneira equivocada que a conservação ambiental inibe o desenvolvimento ou que toda forma de desenvolvimento provoca poluição ambiental (Lelé, 1991). Com isso, tais erros de interpretação conceitual podem distorcer os objetivos que devem levar a adoção de políticas de desenvolvimento sustentável pautada pelo real sentido conceitual, que é um desenvolvimento ecologicamente correto e socialmente justo (Lelé, 1991) sendo que, muitas vezes os termos sustentabilidade ecológica, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são usados com os mesmos sentidos, embora tenham significados distintos (Baroni, 1992).

É preciso considerar então que o desenvolvimento em si não é consequência automática do crescimento econômico (Milani 2005, p.12) sendo as parcerias e as redes territoriais pilares importantes que podem sustentar as iniciativas sociais locais. Entretanto, é comum pensar que se a economia de determinado território estiver bem, o avanço social, ambiental e cultural seguirá automaticamente, ou seja, quando há rápido crescimento econômico, por meio dos avanços de propagação, supostamente terá desenvolvimento que assegurará a prosperidade (Sachs, 1997, p.214). Sabe-se, porém que na contra mão do desenvolvimento, há exemplos de municípios onde o aumento de atividade econômica trouxe também aprofundamento das desigualdades sociais, além de outros conflitos e externalidades negativas (Fundação Getúlio Vargas, 2010, p.18) demonstrando o paradoxo das estratégias de curto prazo que podem resultar ao “crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, ou ao crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo”. (Sachs, 2004, p.15).

Nesta perspectiva, é possível entender que, diferentemente de crescimento econômico por si só, este deve vir acompanhado de evolução das forças produtivas da população como um todo, de forma que toda a sociedade civil alcance cidadania plena. O crescimento econômico torna-se, portanto, vinculado a uma meta social específica e exige intervenção do Estado na anárquica atuação das forças de mercado. Conforme afirmado por John Friedmann (citado por Sachs, 1997, p.225), o novo contrato social dá à teoria econômica um propósito moral, transformando-a de ciência utilitária e excessivamente individualista em ciência deontológica. Dessa forma essa ciência deontológica pode ampliar a visão sobre os princípios morais que orientam os deveres e valores que devem estar na base do desenvolvimento sustentável. Isso reafirma a importância da participação social nos territórios e das parcerias intersetoriais para promover esse compartilhamento de interesses pautados por valores que visem o bem da coletividade.

Assim, devido a amplitude das dimensões envolvidas, pode-se afirmar que os atores dos setores que representam as três esferas da sociedade – Estado, mercado e sociedade Civil – não podem se ausentar dessa participação. Mas pesquisas indicam que tais atores normalmente não se envolvem de maneira ativa em parcerias que visem o desenvolvimento local sustentável. Em uma pesquisa, Weigand Júnior (citado por Abramovay, 2003) concluiu, com base em quarenta experiências de desenvolvimento territorial no Brasil, que apenas três delas tiveram registros da participação do mercado no processo. O mesmo se observou em experiências de desenvolvimento local na Colômbia, no México e no Equador mostrando que “as empresas ainda não fazem parte do universo social do desenvolvimento territorial” (Abramovay, 2003).

Outras pesquisas indicam que para promover o desenvolvimento sustentável, é preciso ações conjuntas e participativas, que sejam convergentes para fins coletivos, voltados para a obtenção de resultados mais abrangentes e que envolva um projeto de transformação consciente da realidade local (Abramovay, 2009; Dowbor, 2006; Milani, 2005; Favareto, 2004). Mas “como obter novas formas de parceria entre o Estado, a sociedade civil e o mundo dos negócios, de forma a fortalecer e realizar todo o potencial das iniciativas locais e das ações civis?” (Sachs, 1997, p.223).

Parcerias Intersetoriais: desafios da *práxis* e da teorização

Parcerias intersetoriais têm se constituído, nas últimas décadas, em uma ideia-força presente no discurso de lideranças da sociedade civil, dos governos e até mesmo do universo

empresarial, quando estão em discussão os processos de promoção do desenvolvimento sustentável e de governança dos territórios (Teodósio, 2008; Skwara, 2005; Selsky e Parker, 2005).

O levantamento da literatura acerca do tema indica que a tarefa das parcerias intersetoriais ainda se encontra por ser construída de forma mais consistente e que estudos sobre realidades concretas de parceiras se fazem extremamente relevantes (Teodósio, 2008; Selsky, Parker, 2005). Em um estudo da Aliança Capoava (2005) foi possível perceber ainda que praticamente inexistente ação de desenvolvimento social que não dependa da interação e interdependência de atores das três esferas da sociedade (estado, mercado e sociedade civil). Isso justificaria a relevância de se estudar as parcerias intersetoriais resgatando a dimensão dessas esferas nas discussões que visem o desenvolvimento sustentável, que busque a participação dos atores e a construção social em realidades pautadas pela colaboração. (Teodósio, 2008).

Acredita-se, portanto, que as empresas situadas no mesmo território podem somar esforços para viabilizar um processo avançado de articulação social com os demais atores da comunidade local. Além das possibilidades de transformações sociais, as empresas, o governo e a sociedade civil, juntos, podem assegurar também mais investimentos e geração de renda, além da possibilidade de agregar valor à comunidade, fornecer orientação especializada e somar esforços para a sustentabilidade em longo prazo (Fischer, 2002).

São os laços e as conexões presentes em uma dada região, que vinculam e interconectam os atores entre si formando as redes territoriais como pontos fundamentais para o crescimento e a prosperidade (Vale, 2006). As mobilizações que se articulam em um espaço geográfico concreto podem favorecer ainda as iniciativas onde o relacionamento direto entre os atores permitem articulações criativas de uma cidade, um bairro ou um território (Dowbor, 2006, p.4). Na medida em que se promove a “construção do poder local, a disputa pelos arranjos de governança dos espaços dentro dos quais se organiza a vida de muitas pessoas, se torna um longo processo sócio-histórico” (Spink, 2001). Nessa perspectiva e diante da diversidade de atores institucionais que integram o desenvolvimento no território, é possível afirmar que os desafios locais tendem a impulsionar as comunidades a favor de estratégias que acabam por fortalecer suas capacidades na solução dos problemas (Tenório, 2004, p.17).

Assim confirma-se que o compromisso com desenvolvimento sustentável envolve fatores sociais, culturais e políticos que não se regulam exclusivamente pelo sistema de mercado, mas sim pela cultura do contexto em que se situa (Milani, 2005, p.01). O território surge então como o espaço de atuação dos atores para a construção de articulações que,

teoricamente, constitui etapa fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável local (França et al, 2004, p.8). Por fim, “já se foi o tempo em que se acreditava em projetos “paraquedas”: o desenvolvimento funciona quando é participativo, com um razoável equilíbrio entre o fomento externo e a dimensão endógena do processo” (Sachs, Lopes & Dowbor, 2010). Porém, sabemos também que alguns modelos alternativos de desenvolvimento sustentável não têm oferecido análises detalhadas sobre a evolução, transformação e funcionamento de comunidades (Nelson & Sant`Anna, 2012). Com isso, pouco ainda se sabe sobre as dinâmicas das comunidades, assim como quais são os principais grupos sociais que as determinaram ou como a interação entre seus atores acontece, além de outras questões afins (Nelson & Sant`Anna, 2012).

Nesse sentido, as parcerias intersetoriais se mostram como uma demanda emergente na construção de práticas colaborativas sem sucumbir aos vícios de posturas individualistas e sem perder o foco das dinâmicas sociais mais amplas (Fligstein, 2007). Isso exigiria das análises sobre o fenômeno das parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável, a apropriação de conceitos que sejam capazes de lidar com o discurso, os papéis e as representações construídas em dinâmicas de colaboração, considerando a complexidade da realidade social no qual as parcerias intersetoriais se constroem e reconstroem continuamente (Teodósio, 2008).

Temas como rede, alianças, cooperação, colaboração e participação aparecem em contextos muito semelhantes aos da parceria, porém, alguns autores consideram os termos parceria e colaboração como sinônimos (Armisted, Pettigrew & Aves, 2007, p. 211). Os pesquisadores Selsky e Parker (2005) citam em seus artigos que há diversos outros autores que relacionam parceria com diferentes termos tais como parcerias sociais, parcerias intersetoriais, alianças sociais, alianças para problemas de gestão, parcerias estratégicas, sendo que tais termos podem ainda ser usados para descrever ambigualmente uma parceria com qualquer entidade ou método de trabalho (Armistead; Pettigrew & Aves, 2007).

Diante da multiplicidade de significados em torno do termo parceria, torna-se importante definir os tipos de parcerias que estamos tratando. Para efeito desse artigo, o termo parceria será considerado como o mecanismo de colaboração que envolve alguma forma de governança por meio de prática “intersetorial” e “inter organizacional” (Armistead, Pettigrew & Aves 2007, p.212), ou seja, que envolva trabalhos entre atores representantes dos múltiplos setores da sociedade (setor público, setor privado e setor da sociedade civil organizada e não organizada) por meio de um processo de liderança que favoreça o alcance de objetivos voltados ao desenvolvimento sustentável.

O fato é que as interações entre atores da sociedade civil, do Estado e de mercado são acompanhadas pela complexidade e construção de uma *práxis* não linear, marcada simultaneamente pela ocorrência de processos de conflito e cooperação, engajamento e distanciamento, resistência e adesão (Teodósio, 2008). Frente a isso, as melhorias na provisão de políticas e projetos sociais advindas das parcerias intersetoriais nem sempre se fazem acompanhadas de avanços na construção da cidadania e de uma esfera pública mais plural e democrática no cenário social. Todo esse quadro informa a necessidade de se problematizar as parcerias intersetoriais a partir de modelos teóricos que incorporem a discussão da esfera pública e dos encontros e desencontros entre atores nessa dimensão, a fim de se melhor compreender as promessas, desdobramentos e armadilhas que tal perspectiva traz para a gestão social (Teodósio, 2008).

Apesar das parcerias apresentarem um caráter complexo são, entretanto, também essenciais para articulação dos diversos atores da sociedade. Muitas vezes essas parcerias são protagonistas de movimentos sociais transformadores, mas dependendo do caso, se apresentam de forma reativas e pouco consensuais. Na dinâmica de um diálogo aberto ou de debates entre diferentes atores, não há só confluência e harmonia, há também conflitos importantes para promover o aperfeiçoamento das relações e compartilhamento de ideais. Serão nesses processos que o papel de várias lideranças deve estar presente para mitigar os posicionamentos contrários.

As parcerias intersetoriais geralmente surgem a partir da cooperação entre os atores sociais, tomando-se a preocupação de que as ações locais de desenvolvimento sustentável não ocorram com monopólio de poder pelo setor público (Tenório, 2004 p.2) ou privado. A definição de intersetorialidade consiste aqui na “articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas visando o desenvolvimento social, superando a exclusão social” (Junqueira & Inojosa, 1997).

A discussão sobre parcerias entre atores de diferentes setores socioeconômicos para buscar a melhoria dos serviços sociais e o fortalecimento da cidadania na esfera pública, assume maior relevância a partir de estudos sobre realidades específicas, nas quais se manifestam de forma mais contundente a complexidade, os desafios e as perspectivas da operacionalização dessa “ ideia-força” (Selsky & Parker, 2005). Ainda em processo de aperfeiçoamento, as parcerias intersetoriais enfrentam algumas resistências de todos os lados gerando inclusive implicações para a boa gestão social. Nesse diálogo e diante das divergentes expectativas na configuração das parcerias, respeitar as naturais diferenças de

cada ator, é o primeiro passo para uma parceria bem-sucedida. Para as (i) organizações de terceiro setor, (ii) os governos são parceiros difíceis de lidar, mas fundamentais; (iii) as empresas, apesar de serem mais ágeis, tendem a incorporar os projetos sociais como “produtos” e apontam como fatores críticos a falta de transparência, a dificuldade de diálogo e a gestão pouco profissional das organizações sociais (Skwara, 2005).

Sendo assim, as parcerias têm como meta repartir o poder de intervir e de decidir entre as instituições parceiras. Sua realização depende, assim, da disposição que os governos e parceiros têm para dialogar (Tenório, 2004, p.16). Entretanto o diálogo verdadeiro é difícil de ser realizado na prática porque envolve a conciliação dos vários interesses, mudanças de valores e respeito à diversidade que nem sempre se fazem presentes. O que se espera, porém está relacionado com a existência de um senso de responsabilidade baseada na governança participativa e na confiança entre ambas as partes. A dificuldade em manter o diálogo entre a sociedade civil, empresas e governo reside ainda em identificar as lideranças locais e promover a prática da cidadania por meio de argumentos legitimados e inteligíveis para a comunidade, “estimulando-a a gerir e instituir mecanismos de auto regulação por estabelecimento de uma liderança que se fundamente em critérios transparentes, baseada em uma forma de distribuição justa do poder local” (Fischer, 2005, p. 23)

Considerando que as necessidades sociais e humanas são complexas e multidimensionais, os atores sociais devem ter a necessária habilidade social para atuar e para permitir que os grupos funcionem; é sua habilidade de induzir a cooperação entre os atores ao definir os interesses e as identidades coletivas que permite o surgimento e a reprodução das instituições (Fligstein, 2007). Esse mesmo autor argumenta que todos os seres humanos detêm alguma habilidade em produzir e reproduzir a cooperação em decorrência de sua ação em grupo, típica da vida social, sendo que a habilidade de alguns atores para analisar e obter essa cooperação pode ser vista genericamente como uma habilidade social. É necessário também desenvolver uma visão interacionista e ao mesmo tempo estratégica, baseada em obter atores com motivação para a ação coletiva (Fligstein, 2007).

Essa visão dos fenômenos cooperativos também aparece nas abordagens sobre os processos da liderança, quando entendida como uma construção social e não como um atributo e dimensão estrita do indivíduo. A emergência da liderança se caracterizaria pela convergência colaborativa dos atores em torno de determinadas agendas e se inscreveria em ambientes socialmente construídos, nos quais diferentes interesses, racionalidades e papéis de linha de frente podem ser alternados entre vários indivíduos e organizações, sem que isso resulte em desarticulação das dinâmicas de colaboração engendradas (Ospina & Schall,

2001). Mas quando essa colaboração acontece a partir de um indivíduo ou líder, será que não há riscos de haver concentração de poder, monopólio de ideais ou criação de dependência dos envolvidos? Na abordagem teórica a seguir, buscamos analisar os processos de liderança e a governança participativa como fatores que podem favorecer o desenvolvimento sustentável.

Liderança em Parcerias Intersetoriais e a Análise da Governança Participativa

Há muito tempo o tema liderança vem sendo pesquisado e continua alvo de discussão sobre a sua importância e seu papel na sociedade. Mas a abordagem teórica do termo liderança em parcerias intersetoriais ainda é muito recente (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007) sendo que, nestes domínios, a natureza da liderança pode surgir às vezes de forma complexa e ambígua (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007).

A liderança em processos de parcerias intersetoriais ainda tem recebido pouca atenção nos estudos internacionais (Selsky & Parker, 2005) e a literatura existente sobre o tema concentrou-se em atributos individuais e, principalmente, no setor privado (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007). Diferente do viés comportamentalista e focado no indivíduo, esse artigo traz a temática de liderança como transformação social a partir de outro marco teórico-compreensivo, entendido como dinâmicas de construção colaborativa coletiva, operado com alternâncias de liderança (Castro, 2012; Teodósio, 2008; Vangen & Huxham, 2003; Ospina 2001).

De maneira metafórica, o que queremos dizer é que a liderança aqui tem um significado diferente do líder, que sai daquela “imagem heroica do maestro para a criativa e prazerosa imagem de uma roda de chorinho ou de uma banda de jazz, onde todos podem brilhar, demonstrar suas competências, fazer seus solos, improvisar e criar sem, qualquer que seja o instante, perder a noção do todo ” (Castro, 2012).

Estudos indicam que as dinâmicas de liderança, quando pautados pela intervenção social e com um caráter impessoal, podem ser construídas coletivamente por meio de sistemas que possam alimentar as parcerias intersetoriais (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007), com potencial de fortalecer a participação para solução conjunta de questões vivenciada entre governo, empresas e sociedade civil. Nesse sentido e diante das diferentes linhas de estudo sobre liderança, esse estudo adotará o termo “processo de liderança” como uma construção social permanente, criado e recriado por meio de parcerias intersetoriais que, pela prática do diálogo entre grupos de pessoas em um determinado território, influenciam e

são influenciados pela ideia de que a liderança pertence a uma comunidade, em vez de um indivíduo (Ospina & Shall, 2001). A liderança tratada aqui reflete então, um processo que pode ser desempenhado por quantas pessoas puderem participar em um dado movimento, reconhecidas as diferentes competências (Castro, 2012).

Além da abordagem organizacional e da dimensão restrita ao indivíduo como líder, o fenômeno da liderança hoje tem sido estudado também como um processo de intervenção social que possa assumir um caráter impessoal, construído coletivamente por meio de sistemas que possam alimentar as parcerias intersetoriais (Armisted, Pettigrew & Aves, 2007, p.214). Em resposta às opiniões e demandas complexas de um mundo em transformação, o tema liderança vem sendo sistematicamente pesquisado mesmo em divergentes linhas teóricas. Na literatura, as teorias de liderança reflete ainda uma versão ainda centrada no individualismo, na visão de líderes políticos e do setor privado, típico da sociedade industrial nos séculos XIX e XX (Ospina, 2006).

Mas, apesar de todo o referencial teórico acerca do tema, é possível perceber que há uma lacuna entre a teoria e a prática da participação social nas dinâmicas de liderança (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007; Ospina & Shall, 2001). Muitos autores apontam para as dificuldades de colaboração na prática, e relatam que tais dificuldades incluem descompasso das agendas, falta de confiança, vulnerabilidade para lidar com manobras ou interesses políticos, evidenciando que os processos de “liderança colaborativa envolve a gestão de uma tensão entre ideologia e pragmatismo” (Vangen & Huxham, 2003, p.61).

A forma de condução que facilite e potencialize as parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável sugere, então, uma pauta centrada em dinâmicas de liderança que envolva a participação coletiva ativa, parcerias entre múltiplos atores da sociedade civil organizada e não organizada, de governos e de empresas, que possa assim promover participação social entre os diversos atores por meio de uma governança participativa.

Essa abordagem teórica vem evidenciando os paradoxos intrínsecos desse processo de participação social, revelando que as dificuldades existentes para a concretização das parcerias ganham cada vez mais importância. Como será que os processos de liderança nas parcerias intersetoriais podem favorecer o desenvolvimento sustentável em determinado território? Essas dinâmicas precisam ser estudadas a fim de compreender a maneira com que as abordagens colaborativas podem proporcionar valor aos movimentos sociais (Vangen & Huxham, 2003). Somam-se a isso o fato de que os fenômenos associados às parcerias intersetoriais estão acompanhadas por “representações, interação e reiteração de atores, dentro e fora de suas esferas de ação na construção social da realidade” (Fligstein, 2007). Na

prática, ao se realizar uma parceria de qualquer natureza, normalmente tem-se a expectativa de obter uma “vantagem colaborativa” (Armisted, Pettigrew & Aves, 2007). Trata-se de pessoas que se unem em parceria voluntária ou obrigatória para contribuir com recursos variados, alcance de metas e objetivos comuns (Armisted, Pettigrew & Aves, 2007) que, em conjunto, acreditam que poderão agregar mais valor na soma do que em separado.

O fato é que já se espera que o processo da liderança associado às parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável enfrente desafios significativos para líderes acostumados em associar sua prática em condutas pouco compartilhadas. Podem inclusive despertar visões conflitantes em relação à complexidade que as dinâmicas de liderança em parcerias intersetoriais podem se configurar.

Como afirma Armisted et al (2007), a liderança distribuída, ou seja, os processos de liderança, podem acontecer em situações onde os participantes colaboram em diferentes níveis para criar um senso de propósito e de direção comum, por meio de sistemas que são construídos e incorporados coletivamente. Por outro lado, Armisted et al (2007) também alerta que a ideia de liderança como uma característica dos indivíduos torna-se redundante e a diferença entre líderes e seguidores pode se tornar sem sentido. Sendo assim, o papel de articular essa visão pode ser assumido por um indivíduo ou por vários de forma rotativa ou compartilhada. A atuação de uma liderança nesse marco teórico é, portanto, sempre de co-produção e baseia-se na experiência de ambos os praticantes e estudiosos, sem privilegiar um conjunto de experiências ou habilidades sobre o outro (Ospina; Godsoe & Schall, 2001).

Para a formação de uma parceria que gerem trabalhos produtivos, a co-produção de conhecimento visa o desenvolvimento de confiança mútua e a utilização de metodologias criativas (Ospina; Godsoe & Schall, 2001). Configura-se assim em ambientes férteis para o desenvolvimento de participação social e implementação de processos de governança quando tais processos de trabalhos exigem a intervenção e compartilhamento de experiências daqueles envolvidos. Normalmente, tais processos construtivos utilizam abordagem multidisciplinar que ajudam a alavancar conhecimentos relacionados a determinadas disciplinas por vezes ignoradas em estudos tradicionais de liderança (Ospina; Godsoe & Schall, 2001).

Em outro artigo publicado, intitulado “Leadership (Re)Constructed: How Lens Matters” (2001), Ospina & Shall afirmam que a partir do paradoxo entre a liderança existente na literatura e a “nova liderança inspiradora”, existe a oportunidade dos processos de liderança fornecer *insights* interessantes que permitem produzir novos conhecimentos que sejam úteis para os envolvidos. No decorrer do processo, com uma construção social

continua, as pessoas tendem a desenvolver uma compreensão compartilhada do trabalho, os membros perseguem suas funções e a liderança assume uma vida independente, que continua a ser exercida ao longo do tempo. Nesse sentido, a liderança torna-se a propriedade do sistema social, em vez de ser uma ideia compartilhada apenas na mente das pessoas (Ospina & Schall, 2001, p.04)

Curiosamente, há experiências que em vez de sempre promover relações de cooperação entre os vários atores, apresentam processos de liderança em uma relação paradoxal que combina confronto e diálogo dentro da mesma estratégia (Ospina, 2006, p.1). Outros pesquisadores concordam que, dependendo do processo estrutural de um movimento, a liderança pode ficar profundamente afetada, criando ao mesmo tempo oportunidades e constrangimentos que influenciam o que os líderes podem e não podem fazer (Morris e Staggenborg, 2010, p. 190). Muitas vezes, em dinâmicas de parcerias intersetorial fica difícil localizar onde e como a liderança será revelada, sugerindo então que os comportamentos de liderança possam ficar invisíveis ou passar despercebido, envolvendo assim uma influencia formal ou informal (Pettigrew, 2003). Com isso o trabalho em parceria envolve uma redistribuição ou mesmo a fragmentação de relações pré-existentes de poder (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007, p.214), fenômeno este que pode viabilizar oportunidades e desafios no surgimento de novas formas de se relacionar coletivamente.

Weiss et al (2002), em um estudo no setor da saúde nos EUA, identificaram a liderança como o fator mais significativo para sinergia das parcerias. Eles descrevem sinergia em termos de realizações de colaboração, inclusive possibilitando aos parceiros pensar em novas e melhores maneiras de atingir seus objetivos, para planejar e integrar os seus programas e para chegar a uma comunidade mais ampla (Armistead, Pettigrew & Aves, 2007, p.213). Para comprovar a eficiência das dinâmicas de liderança por meio das parcerias intersetoriais, algumas medidas de verificação foram definidas por Weiss et al (2002), tais como: (i) capacidade de assumir a responsabilidade para a parceria; (ii) inspirar e motivar parceiros, empoderar os parceiros; (iii) realizar trabalhos que visem desenvolver uma linguagem comum no âmbito da parceria e (iiii) promover o respeito e confiança na parceria. Tais fatores podem ainda estimular o compromisso e evidenciar resultados importantes para o avanço das parcerias intersetoriais, possibilitando a adaptação eficaz do processo ao longo do tempo. Essas medidas de verificação podem favorecer também a aplicação de um modelo de governança que se configure de maneira legítima e autônoma e que seja capaz de atribuir autoridade para múltiplos e diferentes atores, resultando em resolução de problemas de forma

tanto vertical como horizontal, e que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos. (Ospina, 2006, p.01).

A governança participativa estaria associada a um fenômeno capaz de gerar uma gestão social compartilhada pautada pelo diálogo entre os diferentes atores representantes das três esferas da sociedade (governo, empresa e sociedade civil). Na prática, a governança participativa está relacionada com uma nova arquitetura de articulações sociais que pode ser parcerias de diversos tipos, convênios, consórcios intermunicipais, contratos ou até um espaço informal de articulação social, mas o fato é que “o ponto chave de renovação da governança é a decisão conjunta, participativa, de atores que até então agiam isoladamente” (Dowbor et al, 2007). Entretanto a validação de resultados efetivos nos âmbitos ambiental, social e econômico, vem apresentando como denominador comum desses processos a falta de governança e de gestão social no sentido amplo (Dowbor, 2012).

Sendo assim, quais são os caminhos que o mercado, o governo e a sociedade civil, de maneira integrada, podem efetivamente deflagrar uma governança participativa que possa favorecer efetividade na busca do desenvolvimento sustentável no território? Sabe-se que não basta trabalhar na superfície dos problemas sociais e realizar intervenções com metodologias que possam criar dependência das comunidades em projetos sociais desenvolvidos somente pelo setor privado (Fisher, 2002) ou isoladamente pelo governo ou sociedade civil. O que se espera como resultado da boa governança e gestão social são os ganhos em capital social, que é caracterizado pela presença de confiança, formação de laços sociais e construção de realidades que podem favorecer os valores cívicos e o alcance do desenvolvimento sustentável (Guerra & Teodósio, 2012).

Esse movimento de pensar a governança participativa nas parcerias intersetoriais, tem sua origem nas mudanças contemporâneas e nas novas tendências das ciências sociais que estão tendendo então, a adotar conceitos de governança também no âmbito da participação social, destacando o papel dos cidadãos na colaboração do processo sócio político, desde a identificação dos problemas até a avaliação dos resultados (Tenório, 2004, p.2). Tal envolvimento reforça também a conexão da governança como alavanca nos processo de liderança em busca do desenvolvimento sustentável.

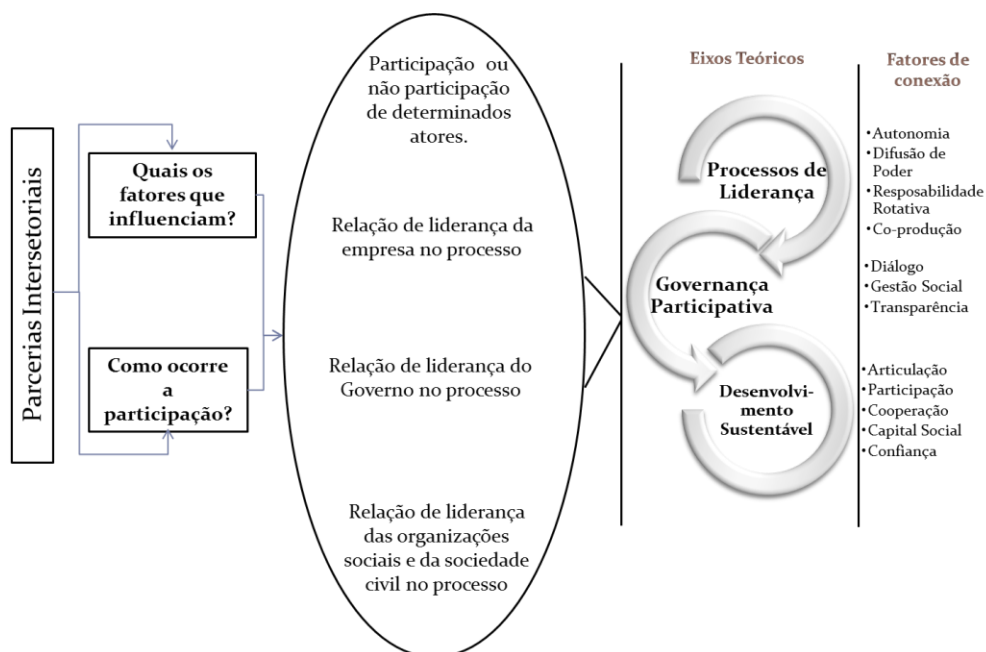


Figura 1: Modelo Compreensivo da Governança Participativa dos Territórios

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dowbor (2012), Teodósio (2008), Ospina (2006), Fisher (2002), Sachs (2004) e Lélé (1997).

Segundo Fischer (1996), a “governança é um conceito plural, que compreende não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo” (citado por Tenório, 2004 p.2). Pimentel & Pimentel (2010, p.01) amplia o conceito, sugerindo que a governança seja tratada também como governança territorial. Nesse enfoque, os autores enfatizam a importância da ação coletiva organizada como estratégia para implementação de princípios participativos e democráticos de articulação dos atores sociais. A governança territorial pode ser vista ainda como uma forma de provocar os atores sob a ótica do espaço em que atuam e vivem, e assim se organizarem para gerenciar coletivamente os bens públicos (Pimentel & Pimentel, 2010, p.15). Ainda Segundo Fisher (2002) o conceito que dá significado e caracteriza uma “boa gestão” é o de governança. Mas, nos âmbitos ambiental, social e econômico, o denominador comum dessa ação é a falta de governança e da gestão social no sentido amplo (Dowbor, 2012).

“Governança transformou-se em categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação, sinônimo de “bom governo”, enfim, um guarda-chuva para as boas práticas... de desenvolvimento local e regional”. (Fisher, 2002, p.26). A noção de boa governança aparece intrinsecamente associada à capacidade governativa e passa a ser requisito indispensável para um desenvolvimento sustentável,

incorporando o crescimento econômico, a equidade social e os direitos humanos (Costa, 2008).

Considerações Finais

As discussões deste artigo demonstram que existem interessantes perspectivas teóricas de análise da prática dos processos de liderança e governança participativa nas parcerias intersetoriais. Ainda são dominantes os esquemas interpretativos oriundos da tradição de pesquisa compartamentalista e de matriz norte-americana na discussão do fenômeno da liderança, entendendo-o como atributos individuais desenvolvidos por pessoas em cargos de direção nos governos e nas empresas privadas. Diferentemente desse viés, o tema da liderança foi tratado nesse artigo como processo de transformação social a partir de outro marco teórico-compreensivo, entendido como dinâmicas de construção colaborativa coletiva, operado com alternâncias de diferentes indivíduos e organizações à frente da liderança, que se constroem em espaços de encontro e discussão do interesse público, ou seja, na esfera pública (Ospina & Shall, 2001).

De acordo com as pesquisas, esse será um caminho viável para o fortalecimento da participação social, resgate da confiança entre diferentes atores das esferas de governo, sociedade civil e empresas a fim de gerar a coprodução de conhecimentos voltados para real demanda das necessidades locais. Inúmeras experiências no mundo têm mostrado que o interesse individual das pessoas pelo seu progresso funciona efetivamente quando ancorado no desenvolvimento integrado do território (Sachs, Lopes & Dowbor, 2010).

No território será possível então, articular parcerias intersetoriais e unir esforços para sustentabilidade, realizar gestão social compartilhada de projetos, em conjunto com as empresas locais, o governo, as associações e as comunidades, integrando iniciativas sociais e responsabilidades entre todos os envolvidos.

Mas diante da complexidade dos fatores que coexistem no âmbito da vida humana, das divergências de interesses entre os atores e da falta de participação no processo, faz-se a seguinte questão: como podem ocorrer processos de liderança na construção das parcerias intersetoriais na busca governança participativa nos territórios? Quais são os fatores que influenciam uma forma de construção eficiente de processos de liderança e governança participativa para alcançar soluções de ganhos mútuos?

Algumas estratégias de ordem prática são apontadas na literatura tais como: fortalecer a liderança, a capacidade de diálogo e de articulação dos atores locais, incentivar alianças com foco em apontar oportunidades de desenvolvimento em que os recursos sejam disponibilizados e orientados para o melhoramento dos serviços básicos, infraestrutura, geração e novas alternativas de produção e renda, e educação voltada para o desenvolvimento da cidadania (Tenório, 2004 p.18). Sob outra ótica pesquisadores apontam ainda a necessidade de estimular a capacidade de assumir responsabilidade para a parceria, empoderar os parceiros, realizar trabalhos que visem desenvolver uma linguagem comum no âmbito da parceria, promover o respeito e confiança na parceria (citado por Armistead, Pettigrew & Aves 2007), e evidenciar resultados importantes para o avanço das parcerias intersetoriais, possibilitando a evolução do processo ao longo do tempo. No conjunto, todas essas estratégias se complementam e tendem a integrar os pilares que podem fortalecer a construção das parcerias intersetoriais.

Todavia, os caminhos para a construção de processos de liderança nas parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável são diversos e desafiadores. A dificuldade em manter o diálogo entre a sociedade civil, empresas e governo reside em identificar os processos de liderança capazes de colocar em marcha dinâmicas de construção da cidadania por meio de condutas legítimas, compromisso e co-produção de soluções para os problemas sociais e ambientais de um território envolvendo toda a comunidade. Como descrito anteriormente, concordamos que não basta trabalhar na superfície dos problemas sociais e realizar intervenções com metodologias que possam criar dependência das comunidades em projetos sociais desenvolvidos somente pelas empresas (Fisher, 2002) ou somente pelo governo ou sociedade civil isoladamente. É preciso mais que isso, muito mais...

Na construção dos processos de liderança e no exercício da cidadania, os riscos de que o potencial de articulação e de aprendizagem pelo encontro entre os diferentes atores seja desperdiçado existe na medida em que a diversidade dos saberes não seja reconhecida, valorizada e legitimada concretamente. Analisar esses fenômenos na prática, perceber os fatores que os envolvem e visualizar maneiras para dinamizá-los aproximando, se constituem em um amplo campo de pesquisa e debate na rica agenda de pesquisa sobre terceiro setor na América Latina. Essa perspectiva de análise pode trazer novas referências e constructos teóricos para o frutífero e importante estudo da participação popular que é um traço característico e muito relevante dos debates sobre terceiro setor na região.

Referências

- Abramovay, R. (2003). Desenvolver os territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte. 1º Fórum International Território, Desenvolvimento Rural e Democracia. Fortaleza.
- Abramovay, R. (2004). Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social. Revista de Sociologia da Universidade de São Paulo*. 16(2), pp. 1-19.
- Aliança Capoava .(2005). Alianças e Parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias. São Paulo. Imprensa Oficial de São Paulo.
- Antonello, C. & Ruas, R. (2005). Formação Gerencial: Pós-graduação, Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. *Revista de Administração Contemporânea*. 9(2), Jun. pp. 35-58.
- Armistead, C., Pettigrew, P. & Aves, S. (2007). Exploring Leadership in Multi-sectoral Partnerships. *Leadership*. Recuperado em: 3 de Outubro de 2009 de <http://lea.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/2/211>.
- Baroni, M. (1992, Abril/ Junho). Ambiguidades e Deficiências do Conceito de Desenvolvimento Sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 32(2) pp.14-24.
- Carta da Terra (2000). Recuperado em 21 de dezembro de 2012 em <http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/text.html>
- Castro, B. M. (2012). Liderança ética: o protagonismo rotativo. Recuperado em 17 de setembro de 2012 em <http://www.crescentedh.com.br/lideranca-etica-1-%E2%80%93-o-protagonismo-rotativo>.
- Costa, M. A. N. (2008). Strategic Corporate Social Responsibility in Public Policies in Brazil: The Case of Health. BRASA IX - Tulane University, New Orleans, Louisiana, pp. 27-29.
- Dowbor, L. et al. (2002). A Comunidade Inteligente: visitando as experiências de gestão local. In Caccia-Bava, Silvio; Paulics, Veronika; Spink, Peter (org). *Novos Contornos da Gestão Local: conceitos em construção*. São Paulo. Pólis. Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV. pp. 33-51
- Dowbor, L. (2006). Redes de apoio ao desenvolvimento local: uma estratégia de inclusão produtiva. Recuperado em 06 fevereiro de 2013 em <http://dowbor.org/2006/09/redes-de-apoio-ao-desenvolvimento-local-uma-estrategia-de-inclusao-produtiva-doc.html/>.
- Dowbor, L. (2012). Entender a Rio+20: leituras sobre os desafios. In *Mercado Ético*. Recuperado em 16 de maio de 2012 em http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/entender-a-rio20-leituras-sobre-os-desafios/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=mercado-etico-hoje.

Fischer, T. (1996). Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In Fisher, Tânia. (org.). Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

Fischer, T. (2002). Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliações. Casa da Qualidade. Salvador, BA. p.16.

Flisgstein, N. (2007). Habilidade Social e a Teoria dos Campos. Revista de Administração de Empresas. 47(2). pp.61-80.

França, C. L., Caldas, E. L. & Vaz, J. C. (2004). Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local: um olhar sobre a articulação de atores. Instituto Pólis. São Paulo pp.1-80.

Fundação Getúlio Vargas. (2010). Desenvolvimento Local com Equidade em Municípios de Pequeno Porte Populacional: Como utilizar a Plataforma Básica. Centro de Estudos em Administração Pública e Governo. São Paulo. pp.1-18.

Gava, R. A. (2012, Setembro). Identidade como força categórica à compreensão do desenvolvimento local. Anais do XXXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro.

Guerra, J.F.C & Teodósio, A.S.S. (2012) Habilidades sociais e capital social no desenvolvimento local: Caminhos e descaminhos de uma comunidade escolar nas políticas Públicas. Gestão e sociedade • Belo Horizonte. 6 (15) pp. 360-377.

Junqueira, L. A. P. & Inojosa, R. M. (1997). Desenvolvimento social e intersetorialidade: a cidade solidária. Fundação de Desenvolvimento Administrativo. São Paulo.

Lelé, S. M. (1991). "Sustainable development: a critical review". World Development. 6(19). pp. 607-621.

Milani, C. R. S. (2005). Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas. In: Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia (2002-2005) Universidade Federal da Bahia.

Miles, N., Tully, J., Hudson R., Robinson, F.; Queau, K. & Rotheroe, N.C. (2005). Social Capital and Economic Development in the North East of England. One North East.

Nelson, R. E. & Sant'anna, A. S. (2012). Tipos de empreendedores em penturbia brasileira. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 46(2) pp. 453-75.

Ospina, S. & Schall, E. (2001, November). Leadership (Re)Constructed: How Lens Matters . Paper for Presentation at Appam Research Conference. Washington, DC. pp.1-21.

Ospina, S., Godsoe, B. & Schall E. (2001). Co-producing Knowledge: Practitioners and Scholars Working Together to Understand Leadership. International Leadership Association Conference.

Ospina S. (2006, Junho). Gobernanza y liderazgos para el cambio social. Revista del CLAD Reforma y Democracia. 35. Caracas.

Pettigrew, P. J. (2003). Power, Conflicts and Resolutions: A Change Agent's Perspective on Conducting Action Research within a Multi-organizational Partnership. *Systemic Practice and Action Research*, 16(6), 375-391.

Pimentel, Thiago Duarte & Pimentel, Mariana Pereira Chaves. (2010). Governança Territorial como Estratégia de Gestão Social do Desenvolvimento. ENAPEGS. Vitória/ES.

Sachs, I., Lopes, C., Dowbor, L. (2010, janeiro). Crises e oportunidades em tempos de mudança. Documento de referência para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático. Recuperado em 23 dezembro 2012 em www.criseoportunidade.wordpress.com.

Sachs, I. (2004). Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond,.

Sachs, I. (1997, Novembro 30). Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? Scielo. *Estudos Avançados*. Recuperado em 23 dezembro 2012 em <http://ignacysachs.blogspot.com.br/>.
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141997000200014&script=sci_arttext.

Selsky, J.W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*. Recuperado em 08 junho 2012 em <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>.

Skwara, B. A. Tendências parcerias intersetoriais: um jogo de ganha-ganha com regras claras e respeitadas. Recuperado em dezembro de 2012 em <http://www.ideiasustentavel.com.br/2005/09/tendencias-parcerias-intersetoriais>.

Spink, Peter. (2001). O Lugar do Lugar na Análise Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial.

Tenório F.G. (2004). Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. España.

Teodósio, A. S. S. (2008). Parcerias Tri-Setoriais na Esfera Pública: implicações, impasses e perspectivas acerca da provisão de políticas sociais em três experiências. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Brasil.

Vale, G. M. V. (2006, Março) Laços como Ativos Territoriais: Análise das Aglomerações Produtivas na Perspectiva do Capital Social. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras. Lavras. Minas Gerais. Brasil.

Vale, G. M. V. (2006, Julho). Laços Como Ativos Territoriais: Uma Nova Abordagem para o Desenvolvimento Regional. Salvador, BA. Revista de Desenvolvimento Econômico. 8 (14).

Vangen, S. & Huxham, C. (2003a, March). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*. 39(1) pp.5-31.

Vangen, S. & Huxham, C. (2003b). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership. *British Academy of Management*. 14, pp. 61-76.