

Processos de Liderança e Governança na articulação entre Estado, sociedade civil e empresa: um estudo de caso sobre a busca do desenvolvimento sustentável

Danusa Dias Reis Coutinho

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Resumen

Es posible interpretar el desarrollo sostenible como algo que podría involucrar a todas las diferentes dimensiones socio-espaciales de los territorios, de forma interrelacionada, si la vida social y cultural, la dinámica política, la actividad económica y el patrimonio ambiental (Sachs 1997). En este estudio, el liderazgo se entiende como el proceso por el cual la colaboración de diversas interconexiones de los sujetos políticos en un gobierno compartido. En base a estos fundamentos teóricos, este estudio trata de responder a la pregunta: ¿cómo se producen los procesos de liderazgo en las alianzas intersectoriales para el desarrollo sostenible de un territorio? A partir de un estudio en el caso de la Comisión de Desarrollo Comunitario (CDC) de Pedro Leopoldo / MG y cimentados en el enfoque cualitativo, la investigación se utiliza como una herramienta de recolección de datos para la observación, el diagnóstico rápido participativo (DRP) y una entrevista semiestructurada particular. Como lo demuestran los resultados de los análisis, se concluye que los factores relacionados con la vida social influyen significativamente en la articulación de los actores de la sociedad civil, las empresas y el gobierno, lo que interfiere con la eficacia de los procesos de liderazgo de los CDC, según lo determine, parece esencial para la creación de la convergencia de los intereses, la dinámica con estructuras abiertas y transparentes y la participación activa de la sociedad civil del territorio. Pueden permitir además la interacción efectiva de los diferentes actores, el mantenimiento de la diversidad de voces, y también garantizar la legitimidad en la representación de los intereses colectivos de los movimientos que proponen un cambio social.

Abstract

Sustainable development involves all the different socio-spatial dimensions of territories, in an interrelated way, whether social and cultural life, the political dynamics, economic activity and environmental heritage (Sachs 1997). In this study, leadership is understood

as the process by which the collaboration of various political subjects interconnects on a shared governance. Based on these theoretical foundations, this study sought to answer the question: how leadership processes occur in cross-sector partnerships for sustainable development of a territory? From a study in the case of the Community Development Committee (CDC) of Pedro Leopoldo / MG and grounded in qualitative approach, the research used as a data collection tool to direct observation, participatory rapid diagnosis (DRP) and a semi-structured interview . As evidenced by the results of analysis, it is concluded that factors involving social life significantly influence the articulation of actors of civil society, business and government, interfering with the effectiveness of the CDC leadership processes, as determined, it appears essential to creating convergence of interests, dynamics with open and transparent structures and active participation of civil society of the territory. Also, they may allow, in addition to the effective interaction of different actors, maintaining the diversity of voices, and also ensure legitimacy in representing the collective interests in movements that propose any social change.

I - Introdução

Na busca por um posicionamento da sociedade a favor de processos que levem ao desenvolvimento sustentável, a articulação colaborativa entre Estado, sociedade civil e empresas, por meio dos processos de liderança, são capazes de indicar os caminhos considerados necessários de serem trilhados pelos atores sociais em diferentes territórios. Partindo dessa visão, pode-se interpretar o desenvolvimento sustentável como algo que envolve todas as diferentes dimensões socioespaciais dos territórios, de forma inter-relacionada, sejam elas a vida social e cultural, a dinâmica política, a atividade econômica e o patrimônio ambiental (Sachs, 1997).

Entretanto, a forma como os processos do desenvolvimento sustentável vêm sendo definidos e operacionalizados parece estar aquém daquilo que é idealizado em termos de participação dos atores sociais (Baroni, 1992). Diferentes estudos denotam as contradições, obstáculos e desafios de diferentes ordens e relacionados aos diferentes interesses e formas de ação social que limitam, dificultam e, até mesmo, inviabilizam a participação popular nos espaços de discussão, implementação e avaliação de suas dinâmicas (Lélé, 1991; Baroni, 1992; Milani, 2005; Levèsque, 2007).

Considerando que os processos de desenvolvimento sustentável precisam envolver uma diversidade de fatores determinantes e que, por consequência, depende de uma gestão articulada daqueles que são e dos que merecem ser seus protagonistas (Abramovay, 2010), tem-se, de maneira complementar, a necessidade do fortalecimento dos processos de liderança e da governança social no território como um caminho possível de desenvolvimento.

Nesse estudo, a liderança é compreendida como o processo pelo qual a colaboração de vários sujeitos políticos, sejam eles coletivos, organizações, instituições ou indivíduos, se interconecta em uma governança compartilhada, não sendo atributo de indivíduos ou consequência de habilidades específicas de determinados atores sociais colocados em ação. Sendo assim, pode-se dizer que trata-se de uma ‘liderança sem líderes’, algo ainda pouco discutido na literatura tradicional sobre o tema. (Ospina, 2006).

Partindo de uma abordagem teórica que evidencia os paradoxos intrínsecos no ambiente de articulação entre Estado, sociedade civil e empresas, esse estudo buscou responder à seguinte questão: como ocorrem os processos de liderança nas parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável de um território?

A partir de um estudo no caso do Comitê de Desenvolvimento Comunitário (CDC) de Pedro Leopoldo/MG e alicerçado em abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou como ferramenta de coleta de dados a observação direta, o diagnóstico rápido participativo (DRP) e a entrevista semiestruturada. Como corpus de análise dos conteúdos das reuniões do CDC, foram utilizadas três técnicas de DRP – Diagrama de Venn, Diagrama de Fluxo e Linha do Tempo – e quatorze entrevistas, sendo entrevistados cinco representantes da prefeitura de Pedro Leopoldo, quatro da empresa InterCement (afiliada ao Grupo Camargo Corrêa) e cinco da sociedade civil (OSCs e voluntários).

Conforme evidenciado pela análise de resultados, conclui-se que fatores que envolvem a vida social influenciam significativamente a articulação de atores da sociedade civil, empresas e governo, interferindo na efetividade dos processos de liderança do CDC que, conforme apurado, mostram-se fundamentais para a criação de convergência de interesses, dinâmicas com estruturas abertas e transparentes e participação ativa da sociedade civil do território. Além disso, podem permitir, além da interação efetiva de diversos atores, a manutenção da diversidade de vozes, e ainda, garantir a legitimidade na representação dos interesses coletivos em movimentos que propõem alguma mudança social.

Evidenciou-se também que a intervenção socioambiental das empresas, a partir de suas estratégias e ações de sustentabilidade nos territórios, configura-se como um objeto instigante para futuras investigações sobre a articulação entre governo, empresas e sociedade civil, por mostrar-se como um elemento político relevante na dinâmica de governança compartilhada, com importantes implicações para o desenvolvimento sustentável em diferentes territórios.

Processos de Liderança no Desenvolvimento Sustentável

Para o alcance de um desenvolvimento sustentável, os processos de liderança na interação social entre Estado, sociedade civil e empresas, tende a ser um dos caminhos considerados necessários ou desejáveis a serem trilhados pelos atores sociais, em diferentes territórios (Ospina, 2006). Nesse caso, o desenvolvimento sustentável precisa ser capaz de fomentar dentro de um mesmo território atividades que promovam oportunidades economicamente rentáveis, ambientalmente responsáveis e socialmente justas (Sachs, 2004; Dowbor, 2002).

Entretanto, a forma como os processos do desenvolvimento sustentável vêm sendo definidos e operacionalizados parece estar aquém daquilo que é idealizado em termos de participação dos atores sociais (Baroni, 1992). Diferentes estudos denotam as contradições, obstáculos e desafios de diferentes ordens relacionados aos diferentes interesses e formas de ação social que limitam, dificultam e, até mesmo, inviabilizam a participação popular nos espaços de discussão, implementação e avaliação de suas dinâmicas (Lélé, 1991; Baroni, 1992; Milani, 2005; Levèsque, 2007).

Estudos indicam ainda que a evolução institucional dos processos de desenvolvimento sustentável aponta para a importância de tais atores agirem ativamente tanto na governança como na definição de políticas públicas, nos domínios que interessam à comunidade (Lévesque et al., 2012). Outros estudos reforçam, ainda, que essa interação social contribui para o fortalecimento dos vários tipos de capitais, promovendo ações colaborativas geradoras de avanços e parcerias entre todos os atores envolvidos (Abramovay, 2009), pois a tendência é que o crescimento econômico não mais aconteça a qualquer custo no mundo atual e futuro (Ionescu-Somers, 2012).

No presente estudo, adotou-se o pressuposto de que a vida social “gira em torno de se obter uma ação coletiva, e isso requer que os participantes dessa ação sejam induzidos a cooperar” (Fligstein, 2007, p. 62). O que vai parecer em jogo, nesse processo,

é a habilidade social de cooperação humana (Fligstein, 2007), e a maneira como, no âmbito dessa cooperação, os atores definem prioridades e fluxos de ação visando (ou não) o bem comum (Abramovay, 2010).

Considerando que deva envolver uma diversidade de fatores determinantes e que, por consequência, depende de uma gestão articulada daqueles que são e dos que merecem ser seus protagonistas (Abramovay, 2010), tem-se, de maneira complementar, a necessidade do fortalecimento de parcerias intersetoriais no território como um caminho possível de desenvolvimento.

O território é compreendido “como espaço das relações sociais entre agentes, os quais interagem num contexto condicionado pelos atores sociais com interesse local” (Cançado et al., 2013, p. 315), e que agem ancorados pelo sentimento de pertencer a uma rede de relações muitas vezes conflituosas e contraditórias, que nele coexistem (Gava, 2012). Nesse sentido, o território é assumido como um espaço de atuação dos atores e construção de articulações que, em forma de parcerias, constituem etapa fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável (França et al., 2004).

Apesar de apresentarem um caráter complexo, as parcerias são tidas como um elemento essencial para o desenvolvimento sustentável, seja pelos praticantes do campo da gestão social e ambientalmente responsável, seja pelos estudiosos desse fenômeno. Muitas vezes, essas parcerias podem dar vazão a movimentos sociais transformadores, mas dependendo do caso, apresentam-se reativas e até pouco consensuais, além de deterem baixa capacidade operativa e se mostrarem contraditórias em relação ao próprio avanço da sustentabilidade nos territórios. Nessa dinâmica de diálogo e debates entre diferentes atores, a tendência é que as parcerias não revelem somente confluência e harmonia de interesses. Pelo contrário, que também revelem conflitos importantes, que talvez possam configurar-se como promotores de aperfeiçoamento das relações e de compartilhamento de ideais (Vangen & Huxham, 2003).

Neste sentido, Selsky & Parker (2005) sugerem que seriam valiosas a contribuição de pesquisas que analisassem como os parceiros superam ou exploram as diferenças setoriais, a ponto de desenvolver um entendimento mais aprofundado de sua realidade local, aprendendo uns com os outros e/ou incentivando a aprendizagem das partes interessadas. A busca da compreensão de como os processos de liderança podem favorecer as parcerias intersetoriais configura, então, um modelo alternativo de governança participativa e democrática (Ospina, & Foldy, 2010).

Processos de Liderança e Governança Social nos Territórios

Ao se considerar que os meios que levam ao desenvolvimento sustentável demandam a ação de diferentes atores sociais na construção de parcerias intersetoriais (Ospina, & Foldy, 2010; Milani, 2008; Selsky, & Parker, 2005; Huxham, & Vangen, 2003), evidencia-se a necessidade de analisar os processos de liderança na governança e governança social.

Nesse estudo, a liderança é compreendida como o processo pelo qual a colaboração de várias pessoas se interconecta em uma governança compartilhada, não sendo atributo de indivíduos ou consequência de habilidades específicas de determinados atores sociais colocados em ação. Supostamente, pode-se dizer que trata-se de uma ‘liderança sem líderes’, algo ainda pouco discutido na literatura tradicional sobre o tema (Ospina, 2006).

Estudos indicam que a liderança vem sofrendo uma constante mutação em razão de novos contextos, ferramentas, concepções e diferentes demandas de variados atores sociais (Van Wart, 2013). De acordo com Ospina & Shall (2001), são comuns as pesquisas sobre liderança que produzem listas de como ser líder e de como se comportar como líder. Com textos curtos e privilegiando determinadas áreas profissionais das esferas pública e privada, em geral, a literatura sobre liderança ignora os resultados alcançados, especialmente, por minorias, como também por outros atores sociais que trabalham em comunidades e na sociedade civil (Ospina & Shall, 2001).

Como uma mudança de paradigma, o ponto em comum dessas abordagens, é que os autores consideram esse processo um tipo específico de liderança que favoreceria a ação coletiva, e que atenderia expectativas de múltiplos atores sociais por meio da dinamização de estruturas (Ospina, & Foldy, 2010, p.292) e habilidades sociais (Fligstein, 2007) nos territórios.

Mesmo ao considerar a importância da liderança nas parcerias intersetoriais e de reconhecer a sua necessidade nas ações de desenvolvimento sustentável, alguns autores também apontam para as dificuldades de colaboração no decorrer desses processos (Armistead, Pettigrew, & Aves, 2007). Pesquisadores relatam que tais dificuldades incluem o descompasso de agendas, a falta de confiança entre os atores e a vulnerabilidade para lidar com manobras e/ou interesses políticos divergentes (Armistead, Pettigrew, & Aves, 2007; Vangen, & Huxham, 2003), evidenciando que, além de problemas na construção da governança compartilhada, implementar processos

de “liderança colaborativa envolve a gestão de uma tensão entre ideologia e pragmatismo” (Vangen, & Huxham, 2003, p. 61).

Em um mundo com poder compartilhado, onde nenhum ator social seja responsável isoladamente pelos problemas ou pelas soluções sociais, Crosby e Bryson (2005) acreditam que os processos de liderança colaborativa podem ser especialmente necessários para sanar problemas, principalmente, quando envolvem o setor público. A tendência é que esses processos busquem compreender o contexto social e político através de uma governança compartilhada para efetivamente implementar decisões políticas (Silvia, & McGuire, 2010), na qual o poder seja distribuído entre várias organizações e grupos sociais (Crosby, & Bryson, 2005).

No âmbito dos processos de liderança, a interação social pode, inclusive, favorecer um tipo de governança compartilhada em contextos nos quais tanto o governo quanto a sociedade civil e as empresas, tomados isoladamente, tendem a ser pouco eficazes. O que se espera, como tendência da articulação ou parceria, entre atores das esferas do Estado, sociedade civil e mercado, seria, então, a capacidade de articular com as diversas forças sociais (Dowbor, 2002), resultando na boa governança e gestão social. Isso traria ganhos em termos de fortalecimento do capital social presente nos territórios, caracterizado pela confiança, formação de laços sociais e construção de realidades que podem favorecer os valores, direitos e deveres da cidadania (Guerra, & Teodósio, 2012).

Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de investigar e analisar os processos de liderança nas parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso (Yin, 2005), com um grupo de pessoas representantes das três esferas da sociedade (Estado, mercado e sociedade civil), no território de Pedro Leopoldo, em Minas Gerais. Desta forma, com base em estudo de caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005), a interpretação de depoimentos sobre os fatores que influenciam os processos de liderança nas parcerias intersetoriais fundamentou-se na compreensão da experiência subjetiva dos atores envolvidos.

No plano da coleta de dados primários, as principais fontes de evidências desse estudo de caso foram: (i) a entrevista semiestruturada utilizando-se o processo conhecido como ‘bola de neve’ (Yin, 1981; Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001); (ii) o Diagnóstico

Rápido Participativo (DRP); e (iii) a participação nas reuniões do CDC, no período de dezembro de 2012 à agosto de 2013.

No âmbito do CDC, foram realizadas quatorze entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas na íntegra, com representantes dos três setores da sociedade – cinco pessoas do governo (representantes da Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo), três da empresa (representantes da InterCement) e uma do Instituto Camargo Corrêa (ICC), além de cinco pessoas da sociedade civil (representantes de ONG's e cidadãos sem vínculos com organizações), tornando possível o estudo de importantes dimensões de uma análise baseada no relato sobre os motivos pelos quais aquele território era o alvo do estudo de caso da pesquisa.

O DRP foi aplicado para um total de seis integrantes – três representantes da empresa, dois da Prefeitura Municipal e um da sociedade civil – por meio de três técnicas de diagnóstico, nessa ordem: Diagrama de Venn, Diagrama de Fluxo e Linha do Tempo. A utilização dessas técnicas de coleta de dados ocorreu por sua capacidade de captar a percepção, as experiências e as motivações dos indivíduos, o que as tornam apropriadas para as pesquisas qualitativas que priorizam o entendimento do fenômeno a partir do sujeito (Godoy, 1995).

Para a aplicação das técnicas do Diagrama de Venn e do Diagrama de Fluxo foram formados dois grupos – A e B –, com três participantes. A Linha do Tempo foi realizada por um único grupo formado pelos seis representantes do CDC. A participação nas reuniões do CDC aproximou-se do método de pesquisa-ação, considerando-se a solicitação, por parte de seus integrantes, de seu envolvimento em algumas plenárias e trabalhos em grupo. A pesquisa-ação é normalmente utilizada, quando o objetivo da investigação é conhecer uma determinada realidade, onde os dados e as informações necessárias não são encontrados em livros ou em outros trabalhos científicos, e sim no seio de uma comunidade, um grupo, uma organização ou um movimento social que esteja sendo estudado (Thiollent, 1987).

Uma Cidade em Busca do Desenvolvimento Sustentável e Liderança Social

Pedro Leopoldo-MG é um município da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), localizado a 42 quilômetros da capital mineira. Segundo o censo de 2012, com uma população de 58.740 habitantes, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município registrou a marca de 0,807 (2013), o que o posiciona no ranking das cidades

do país com um IDH elevado. Economicamente, Pedro Leopoldo é marcado pela presença de extração de calcário para produção de cimento, sendo considerada como a terceira maior cidade produtora de cimento no Brasil.

Formado por representantes do governo, empresa e sociedade civil, a saber, a prefeitura de Pedro Leopoldo, a InterCement e representantes da comunidade, o CDC foi constituído em 2007 como projeto piloto de investimento social privado por iniciativa do Grupo Camargo Corrêa, através do seu braço social Instituto Camargo Corrêa (ICC). A proposta da empresa na época era a de construir e executar projetos voltados para interesses e demandas da população local, a serem financiados pelo ICC, visando sua posterior transformação em políticas públicas, a partir dos resultados alcançados.

No entanto, tem-se que, ao longo de sua presença em Pedro Leopoldo-MG, a InterCement – empresa do grupo – vem sendo vista com ceticismo e desconfiança por parte da sociedade civil, em razão do posicionamento adotado no espaço de sua responsabilidade social, marcada por um histórico de impacto ambiental no território e de desdobramentos sociais negativos, pois advindos, sobretudo, de processos de demissão em massa após a reestruturação dessa sua unidade industrial. Após um período de distanciamento, o diálogo com a comunidade foi retomando por meio de ações de investimento social com foco em geração de valor compartilhado e capital social, como estratégias de relacionamento com o poder público e a sociedade civil local (Werneck et al. 2012). Diálogo que vem sofrendo rupturas a serem avaliadas neste estudo.

Durante a participação nas reuniões do CDC foi possível identificar que, diante da nova representante eleita para a Prefeitura de Pedro Leopoldo naquele ano e segundo depoimento de membros do CDC, algumas mudanças significativas ocorridas de uma gestão para outra foram relacionadas à gestão de pessoas, como a transferência e a exclusão de algumas equipes de trabalho nas Secretarias Executivas da Prefeitura, principalmente, naquelas ligadas às áreas de educação, saúde e desenvolvimento social, com maior representação no CDC. Tais mudanças imprimiram uma nova configuração de representantes no âmbito do comitê, conseqüente da evasão de algumas pessoas chave, que dele participavam desde a sua origem e, por isso, tinham um sólido envolvimento com os projetos.

Essa mudança na administração pública passou de algo que era melhor para algo “menos maduro”. Isso reflete o que Armistead et al. (2007) relataram sobre as dificuldades das parcerias intersetoriais, incluindo descompasso de agendas, falta de confiança e vulnerabilidade para lidar com manobras ou interesses políticos (Vangen, &

Huxham, 2003). Nessa experiência realizada em Pedro Leopoldo pelo CDC, observa-se os desafios da intersectorialidade diante da complexidade dos problemas sociais, do declarado descompasso dos atores na convergência dos interesses públicos e privados e da transição de processos que envolvem a administração pública nos territórios (Dowbor, 2007). Como consequência, a frustração e a desconfiança, provavelmente, eram sentimentos que, então reprimidos, poderiam provocar conflitos futuros. Em relação a isso, é importante reconhecer que na evolução institucional do desenvolvimento no território, a governança e a definição de políticas públicas em domínios que interessam à comunidade, devem ser arquitetadas e estrategicamente articuladas pelos atores que representam a sociedade civil (Lévesque et al., 2012). Essa reflexão também faz sentido, ao analisarmos alguns relatos de entrevistados que destacaram essa questão da autonomia e da falta de independência do CDC:

[...] Eu acho que quando ela (Camargo Corrêa) lançou isso (CDC), foi muito feliz, uma proposta bacana, porque você chama as pessoas para sua responsabilidade, as pessoas começam a ter um papel. Mas, eu acho que ele (CDC) não tem tanta autonomia, porque a linha de atuação já é definida. “Nós estamos fazendo comitê para isso, isso e isso, mas a gente só investe nisso, nisso e nisso”. Então tem que definir? Tem. Mas tem que ser uma coisa mais flexível, a partir do diagnóstico. Quando começou o CDC, ela (Camargo) veio com a proposta pronta, eu me lembro porque eu estava lá. (Entrevistado SC5).

[...] “o CDC é bem democrático, porém ele tem foco definido e tem alinhamento definido”. (Entrevistado E2).

[...] para funcionar (o CDC) tem autonomia. Agora, de rumos a tomar não tem autonomia, porque está muito dependente dos projetos que são oferecidos pelo Instituto, [...] então a gente está muito dependente do Instituto, [...] o CDC não tem nenhum projeto que ele propôs independente do Instituto, [...] todos os projetos do CDC, a menos que eu esteja enganada, são projetos vinculados ao Instituto Camargo Corrêa. (Entrevistado G4).

É interessante analisar que a visão de democracia e autonomia apresentada nos relatos poderia ser passível de contestação, quando os atores, em condições institucionais, são levados pela definição de significados pouco compartilhados em seus campos, principalmente, quando uma das partes atua com certo nível de habilidade social, que minimiza ou inibe qualquer iniciativa da outra parte de contestar os sistemas de poder e privilégio imerso no campo, porque dele depende (Fligstein, 2007).

Tais conceitos gerados em grupo demonstram que a construção de significados nos processos de liderança pode permitir a articulação e a aprendizagem pelo encontro de diferentes atores (Lévesque et al., 2012; Ospina, & Shall, 2001), e também a diversidade dos saberes tende a se tornar reconhecida, valorizada e legitimada concretamente (Fligstein, 2007). No viés das articulações estratégicas para o desenvolvimento sustentável, onde a identificação coletiva de propósitos impede descontinuidades quando são ameaçadas por forças particularistas de determinados atores sociais (Costa, & Cunha, 2002), o CDC mostra-se como uma proposta viável para a coprodução e cooperação integrada das diversas secretarias municipais, empresas e organizações da sociedade civil, podendo constituir um importante vetor de inovação social no território.

A aplicação da ferramenta de DRP teve o objetivo de gerar uma ‘fotografia dos cenários’ que, então, envolviam a trajetória do Comitê e, ao mesmo tempo, proporcionar aos seus integrantes a possibilidade de investigar, analisar e avaliar seus desafios e oportunidades (Brose, 2001) por meio de representação empírica dos esquemas mentais cognitivos (Guimarães, 2002).

O DRP pode ser entendido como um conjunto de métodos aplicados em grupos locais, para possibilitar compartilhamento, aprendizagem e análise de conhecimentos, podendo, também, auxiliar o planejamento e a ação de forma compartilhada, visando contribuir com o processo de mudança e o alcance da sustentabilidade (Chambrers, & Guijt, 1995).

No âmbito do CDC, o DRP foi aplicado para um total de seis integrantes – três representantes da empresa, dois da Prefeitura Municipal e um da sociedade civil – por meio de três técnicas de diagnóstico, nessa ordem: Diagrama de Venn, Diagrama de Fluxo e Linha do Tempo. A utilização dessas técnicas de coleta de dados ocorreu por sua capacidade de captar a percepção, as experiências e as motivações dos indivíduos, o que as tornam apropriadas para as pesquisas qualitativas que priorizam o entendimento do fenômeno a partir do sujeito (Godoy, 1995).

A primeira técnica realizada foi o Diagrama de Venn que mapear a rede de relacionamentos do CDC e a intensidade das suas conexões na percepção dos participantes. Notou-se que ambos – grupos A e B – tiveram percepções semelhantes quanto a baixa proximidade e baixa influência das OSCs, associações de classe, associações de bairros e outros parceiros privados no CDC. Tal representação gerou reflexões sobre a teoria dos campos que, uma vez estabelecidos, podem predefinir as concepções culturais de um grupo, segundo o perfil dos atores estratégicos mais atuantes.

Esses novos conceitos culturais podem reorganizar as identidades e os interesses dos atores. Ao decidir quem e como ser, os grupos aceitam uma posição na ordem que pode redefinir quem são e o que querem. [...] Também ocorre de essas situações muitas vezes serem forças políticas cujos conceitos culturais unem grupos muito diferentes [...]. (Fligstein, 2007, p. 70).

Esse processo, muitas vezes, pode evidenciar os interesses, as identidades e as preferências (Fligstein, 2007) dos parceiros que estarão presentes no CDC. Pode, ainda, comprometer a interação social de outros grupos que compartilham os mesmos desejos de desenvolvimento sustentável no território.

A segunda técnica que foi aplicada foi o diagrama de Fluxo, técnica que busca analisar um fenômeno relevante para o grupo, visando a construção de um diagrama que apresente as causas e as consequências sob a ótica de um determinado problema ou fenômeno que atinge o contexto estudado. Na identificação dos problemas apontados como prioritários e de maior relevância, o diagrama de fluxo do Grupo A destacou a pouca participação da sociedade civil como o fenômeno mais crítico a ser tratado pelo CDC. O Grupo B, sob outro foco não menos importante, destacou a falta de recursos financeiros para manutenção dos projetos do CDC como o fenômeno mais crítico. Assim, ambos atestaram uma clara visão das causas e das consequências que os dois fenômenos poderiam provocar no CDC.

Na visão desses integrantes, destacou-se, ainda, a falta de uma definição clara e compartilhada pelos atores externos do que seria o CDC, a certeza da importância de se buscar uma autonomia nas tomadas de decisão e da necessidade de romper com a dependência do único recurso financeiro do Grupo Camargo Corrêa, com a busca de novos parceiros privados, conforme atestam os comentários a seguir:

[...] Esse conceito de que o CDC tem que ser mais conhecido e tem que caminhar com as próprias pernas, e o conceito de financiamento dos projetos que não têm que ser necessariamente bancado pelo Grupo Camargo Corrêa; é uma coisa que foi dita pra gente o tempo inteiro e nós não soubemos fazer esse dever de casa; [...] tenho raiva que o ICC não quer injetar mais dinheiro no CDC; tenho [...] mas não posso jogar a culpa nele o tempo todo [...]. (Participante durante DRP).

Diante do reconhecimento de que “não estão fazendo o dever de casa”, evidenciou-se a fragilidade do CDC em identificar, na governança compartilhada, o

potencial para gerar uma nova abordagem de desenvolvimento sustentável (Ospina, 2006) por meio do ‘Modelo CDC’ no território.

A terceira técnica aplicada foi a Linha do Tempo, que é uma técnica de DRP que visa resgatar, de forma compartilhada, a história da comunidade ou organização, que nesse caso, deveria retratar o período de 2007 – ano de implantação do CDC, à 2013 – ano da coleta de dados desse estudo. A falta de referência histórica nesses períodos pode representar a falta de visão compartilhada dos diferentes projetos desenvolvidos pelo CDC, demonstrando a fragilidade tanto na sistematização dos dados como na comunicação dos resultados alcançados.

Os resultados apresentados no DRP possibilitaram a identificação de fatos relevantes para análise do contexto sócio histórico e participativo do CDC. O fato é que, mesmo com a pequena representatividade durante o DRP, o entendimento e a clareza de propósitos dos integrantes presentes garantiram a criação de sentidos e compartilhamento de ideias.

Nas entrevistas semiestruturadas, o roteiro de entrevista foi iniciado com perguntas relativas à sua visão de contexto histórico, com o objetivo de conhecer a forma de envolvimento dos integrantes do CDC com a cidade e o seu entendimento dos desafios de desenvolvimento do território. No cômputo total, as entrevistas revelaram que, de forma geral, a maioria reside ou transita há mais de 20 anos em Pedro Leopoldo. Para eles, a cidade passou por uma transformação acelerada em curto espaço de tempo, evoluindo de uma cidade com perfil pacífico e de convivência ‘tranquila’, típica das cidades ‘de interior’, para uma “[...] cidade com crescimento desordenado e graves problemas de mobilidade urbana, saneamento básico e segurança pública, principalmente [...]” (realidade relatada por mais de um entrevistado). Reconheceram, também, o momento de acelerado investimento econômico na região, proveniente de incentivos do Governo Federal como as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e da Copa 2014, incentivos do Governo Estadual (Projeto do Vetor Norte e Aeroporto de Confins) e incentivos privados (ramo imobiliário e construção do maior shopping de moda da América Latina na cidade).

Esse cenário, ao mesmo tempo que mostra uma possibilidade de avanço para o desenvolvimento local, abre uma lacuna para uma análise das consequências da falta de estrutura da cidade para atender as demandas sociais, culturais e ambientais provenientes desse crescimento econômico. Ao considerar que “o processo de desenvolvimento, quando julgado pela ampliação da liberdade humana, precisa incluir a eliminação da

privação da pessoa” (Sen, 2010, p. 56), esse avanço pode mostrar-se na contramão do desenvolvimento sustentável, pois não se pode deixar de levar em conta que o fator relacionado à falta de estrutura pode refletir na privação da liberdade (Sen, 2010) dos cidadãos pedro-leopoldenses.

Avançando para a abordagem do eixo das parcerias intersetoriais, buscou-se informações que respondessem as perguntas: (i) como foi criado o CDC?; (ii) qual foi a proposta original? e (iii) qual era o papel dos parceiros e a dinâmica de participação coletiva?

Diante dos discursos destacados a seguir, foi possível perceber que, ora o CDC era considerado um grupo mobilizador, ora era interpretado como órgão financiador de projetos, ora era visto como gestor de políticas públicas ou executor dos interesses privados, como apontam os relatos sobre o papel do CDC:

[...] o CDC só funciona se estiver alinhado com as políticas públicas, e esse alinhamento tem demonstrado que fortalece seu papel; [...] O CDC funciona como incentivador, funciona como motivador, funciona como captador de recurso, [...] busca alinhar as políticas públicas com investimento privado e com as OSCs. (Entrevistado E2).

[...] não é que a InterCement seja boa fazendo isso (CDC), na verdade uma parcela desses recursos que a InterCement usa é dinheiro do governo que ela teria que pagar; [...] o governo dá como incentivo, ‘aplica como social e não me paga’ (governo). [...] aliás foi elaborada essa legislação, exatamente, para dar um incentivo aos empresários para eles se voltarem para a questão social (Entrevistado SC2).

Numa análise empírica, tem-se que, em uma cidade pequena, as relações de poder acabam influenciando o modo como as pessoas enfrentam as diferenças de opinião sobre determinados aspectos da cidadania, o que pode minimizar a capacidade de contestação em domínios que refletem a coletividade (Fligstein, 2007).

Essa consequência é atestada pelos seguintes relatos:

[...] o que mais me assusta em Pedro Leopoldo é que as camadas mais ricas são altamente dependentes de interesses do poder público; [...] eles morrem de medo de contestar o prefeito; [...] ninguém quer mexer com a organização da sociedade, porque na hora que você mobiliza a sociedade você mexe nesses vínculos, nessas conexões; [...] e o povo da sociedade não quer mexer nessas conexões. (Entrevistado SC1).

[...] existe uma representatividade dentro do CDC de um assunto que é mais ligado à criança e ao adolescente, mas a polícia, por exemplo, que lida diretamente com essas questões, não tem representante; [...] não tem

ninguém do Ministério Público, não tem nenhum representante dessa área que tenha poder legal para discutir sobre aquele assunto [...] existe muita gente envolvida nos projetos, poucas no CDC. (Entrevistado G1).

O conflito de interesse está relacionado com a inflexibilidade, por parte da empresa, na definição dos projetos do CDC, apontada como um fator crítico no plano da autonomia do comitê em relação à capacidade de definição dos rumos que o grupo deseja ou deve tomar. Como romper com os interesses particularistas de determinados segmentos sociais, a fim de construir uma compressão compartilhada e alinhada com os interesses da sociedade civil? De acordo com Huxham, & Vangen (2003), para uma compreensão global do exercício da liderança no âmbito da colaboração, é preciso considerar três meios importantes: (i) estruturas; (ii) processos; e (iii) participantes, a partir da interação produtiva e propositiva dos atores envolvidos (Silvia, 2011), para ganhos de capital social.

No sentido de melhorar essa condição, a tendência pode ser o estabelecimento de um projeto estratégico e criativo de desenvolvimento (Costa, & Cunha, 2002) de longo prazo, por meio da governança aberta e democrática, a fim de construir a confiança necessária e promover a troca informações (McGuire, 2006). Os relatos a seguir refletem a condição da falta de autonomia no CDC:

[...] Porque querendo ou não, tem certa liderança (no sentido de condução) do grupo da Camargo. [...] a hora que a gente quer não tem a reunião que a gente quer; [...] continua um paternalismo em termos da condução intelectual, apesar de saber que a ação é nossa. [...] mas eu acho que a gente vai ter que aprender muito em termos dessa organização da gente. [...] mas hoje a gente não aceita mais ficar sem o CDC. [...] eu acho que a gente não aceita, porque é onde a gente pode caminhar, é onde a gente pode estar montando os passos que a gente vai seguir. [...] a gente tem muito medo de parar os projetos. (Entrevistado G2).

[...] eu reconheço os dois papéis com muita clareza, tanto o papel do ICC enquanto poder e enquanto vontade de não querer aparecer como poder, e do CDC a mesma coisa [...] equilibrar isso é o que a gente tem que tentar fazer [...]. (Entrevistado SC4).

A partir dos relatos, é possível verificar que, se por um lado a empresa propõe um projeto aberto e dialógico, por outro define os projetos nos quais deseja investir, sendo os mesmos formulados pela corporação. Percebe-se, também, que as pessoas do CDC reconhecem sua capacidade de ação como protagonista, porém acabam se “encolhendo” diante dos domínios corporativos por receio da descontinuidade do projeto, fato que

claramente gera desconforto (Entrevistado G2). A falta de autonomia para decidir os temas dos projetos entre o ICC e o CDC, o “paternalismo em termos de condução intelectual” (G2) sobre os atores envolvidos e o difuso reconhecimento “dos dois papéis com muita clareza” (SC4) sugerem que existe um entendimento, por esses entrevistados, dos limites e das oportunidades do CDC na atual formatação.

A construção de significados e a distribuição de poder pressupõem entender como a interação social se constrói ou se transforma na configuração das instituições. As instituições podem ser interpretadas como ambiente onde “regras e significados compartilhados definem as relações sociais [...], e podem afetar as situações dos atores com ou sem seu consentimento ou compreensão” (Fligstein, 2007, p. 64).

Elas são intersubjetivas (podem ser reconhecidas pelos outros), cognitivas (dependem das habilidades cognitivas dos atores) e, em certo nível, requerem a autorreflexão dos atores. [...] o processo de construção de instituições ocorre no contexto de atores poderosos tentando produzir regras de interação, para estabilizar sua situação em relação a outros atores poderosos e menos poderosos. [...] É importante reconhecer que a construção de instituições pode fracassar. Diferentes interesses e identidades de grupos podem impedir o surgimento de instituições estáveis. (Fligstein, 2007, p. 64).

A busca do capital social no CDC encontra-se no campo dos desejos de algo que poderia vir a ser, mas que, de fato, ainda não se realizou por meio dos processos de liderança ou governança participativa. Um caminho já anunciado será buscar soluções dos problemas públicos de maneira inter e intra-organizações (Clark, & Full, 2010) para a configuração de relações positivas de trabalho colaborativo, a fim de garantir a conectividade necessária para os processos de mudança social (Ospina, 2006).

Na geografia dos espaços de convivência, alguns problemas sociais ultrapassam as fronteiras imaginárias do território. A proximidade das cidades também se repercute na proximidade dos problemas e das soluções sociais, culturais, ambientais e econômicos. Assim, a liberdade do desenvolvimento não pode ter fronteiras, mas é preciso dialogar com os diversos segmentos para soma dos potenciais. Para o alcance de desenvolvimento sustentável, torna-se pressuposto que os processos de liderança se configurem como o elo que, pela prática do diálogo entre os diferentes grupos de pessoas, possa promover a construção permanente de interação social.

Considerações Finais

Ao final do presente estudo, que se baseou na análise da liderança como um processo dinâmico, democrático, compartilhado e dialógico, característico de grupos em convivência em um território e não como atributo de indivíduos ou organizações específicas, infere-se que o fenômeno de liderança se efetiva pela participação direta e ativa de pessoas imbuídas com um tipo de cooperação em que as partes produzam benefícios públicos.

Tal conclusão é atestada, neste estudo, pela comprovação de que as parcerias intersetoriais consideradas, tanto pela literatura acadêmica quanto pelos documentos de orientação de política de organismos internacionais, governos e organizações da sociedade civil de atuação global, como uma estratégia desejável e consistente para a promoção do desenvolvimento sustentável dos territórios, cumpre a sua finalidade. Isto porque, conforme observado, diante da complexidade dos problemas sociais é fundamental articular parcerias intersetoriais em bases efetivamente participativas, convergentes para fins coletivos e voltadas para o alcance de resultados mais abrangentes em um projeto de transformação consciente da realidade local de um território. E também, que é preciso estimular e implementar novas formas de governança compartilhada, nas quais a legitimidade e a autoridade para resolver problemas sociais possam ser conduzidas por meio de processos de liderança. Verificou-se, por outro lado, que é nesse processo de governança compartilhada por meio de parcerias intersetoriais, que se destaca o problema da liderança para a transformação social.

Constatou-se que, de fato, as parcerias intersetoriais podem decorrer de ações coletivas nas quais seus participantes estejam motivados a cooperar por meio de habilidades sociais, e que as dificuldades no estabelecimento dessas parcerias incluem descompasso das agendas, falta de confiança e vulnerabilidade para lidar com manobras ou interesses políticos. Assim, constata-se, por extensão, que as ações dessas parcerias dependem da disposição que os governos e parceiros têm para dialogar, pois o compromisso com o desenvolvimento sustentável pressupõe considerar fatores sociais, culturais e políticos do contexto em questão, que não se regulam exclusivamente pelo sistema econômico.

No conjunto, foi possível perceber que existe uma clareza dos propósitos que unem os diferentes participantes do CDC. Porém, é fato que, tanto os problemas levantados como as soluções apontadas durante a aplicação do DRP estão ainda presentes

somente no campo das ideias, evidenciando a falta de planos de ação integrada e de eficácia e efetividade das práticas de governança compartilhada em gestação no CDC.

Constatou-se que o enfraquecimento da participação da sociedade civil e a falta de representantes de classe, de associações de bairros e de outros parceiros privados acabaram refletindo: (i) a total dependência de investimentos da Camargo Corrêa; (ii) a identidade difusa desse comitê; e (iii) a ausência de reconhecimento e representatividade do papel do CDC na cidade de Pedro Leopoldo-MG. Neste sentido, fica clara a necessidade de interação e de conectividade, por meio de processos de liderança, tanto para a consolidação de habilidades sociais e construção de significados, como para a integração estratégica dos diversos atores em torno do desenvolvimento sustentável no território.

Diante do cenário de desequilíbrio de atuação nas parcerias intersetoriais e a falta de governança compartilhada, a partir da análise formulada neste estudo, é possível reconhecer que os processos de liderança para a mudança social no CDC de Pedro Leopoldo-MG ainda estão por ser construídos e implementados, concluindo-se por sua configuração em um grupo com potencial ainda limitado para a geração de desenvolvimento sustentável no território. Porém, considerando que os processos de liderança e as parcerias intersetoriais vêm ganhando cada vez mais importância como elemento político essencial para a governança compartilhada, pois fundamental ao desenvolvimento endógeno de um determinado território desde que se reconfigure em sua atuação, o ‘Modelo CDC’ apresenta-se com um potencial promissor.

Assim, para avançar no processo de liderança com interação social, tanto os investimentos privados do Grupo Camargo Corrêa como de outros parceiros locais precisam ser menos tutelados por aquela empresa e alocados em frentes de ação de interesse público que possam potencializar a capacidade dos CDC’s de agir livremente, articulando as forças locais com uma desprendida habilidade social que favoreça a influência das políticas públicas, dotando-as de legitimidade por garantir a governança compartilhada.

Referências

- Abramovay, R. (2010). Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil? *Novos Estudos CEBRAP*, 87, 97-113.
- Abramovay, R. (2009). Responsabilidade socioambiental: as empresas no meio ambiente, o meio ambiente nas empresas. In: J. E. Veiga (Org.) *Economia socioambiental*. (no prelo)
- Baroni, M. (1992). Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 32(2), 14-24.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Brose, M. et al. (Org). (2001). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Cançado, A. C.; Tavares, B. & Valdir, R. D. (2013). *Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas*. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(3), 313-353.
- Chambrers, R. & Guijt, I. (1995). DRP: depois de cinco anos, como estamos agora? *Revista Bosques, Árvores e Comunidades Rurais*, Quito, 26(3), 4-15.
- Clarke, A. & Fuller, M. (2010). *Collaborative strategic management: strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships*. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 85-101.
- Costa, F. L. da & Cunha, A. P. G. (2002). *Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos*. In: COSCreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, VII, 8-11.
- Crosby, B. C. & Bryson J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Dowbor, L. (2007). *Redes de apoio ao desenvolvimento local: uma estratégia de inclusão produtiva*. Recuperado em 14 de setembro, 2013, de <http://dowbor.org/2006/redes-de-apoio-ao-desenvolvimento-local-uma-estrategia-de-inclusao-produtiva-doc.html/>
- Dowbor, L. et al. (2002). A Comunidade inteligente: visitando as experiências de gestão local. In: Silvio Caccia-Bava, Veronika Paulics, Peter Spink (Org). *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. Pólis Programa Gestão Pública e Cidadania, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 33-51.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Fischer, R. M., Fedato, M. C. L. & Belasco, P. F. (2005). Sustentabilidade sócio-ambiental de alianças estratégicas intersetoriais: um estudo de caso sobre comunidades extrativistas na região da Amazônia. In: *Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR*. Universidad Ricardo Palma, Peru, V, 1-27.
- Flisgstein, N. (2007). Habilidade social e a teoria dos campos. *Revista de Administração de Empresas*, 47(2), 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*. São Paulo: Instituto Pólis.
- Gava, R. A. (2012). Identidade como força categórica à compreensão do desenvolvimento local. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, XXXVI.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Guimarães, L. O. (2002). A experiência universitária na formação de empreendedores: contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Ionescu-Somers, A. (2012). *Os dois lados da moeda acadêmica*. Recuperado em 30 de outubro, 2013, de <http://www.ideiasustentavel.com.br/2012/06/os-dois-lados-da-%09moeda-%09academica/#comment-2673>
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: a critical review. *World Development*, 6(19), 607-621.
- Lévesque, B., Harrisson, D., Fontan, J. M. & Klein, J. L. (2012). The Quebec system of social innovation: a focused analysis on the local development field. *Finisterra*, 47(94): 9-28.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329.
- Milani, C. R. S. (2008). O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 42(3):551-79.
- Milani, C. R. S. (2003). Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: *Conferência Regional ISTR-LAC*, San José, Costa Rica, IV.
- Morris, A. & Staggenborg, S. (2004). Leadership in Social Movements. In: *The Blackwell Companion to Social Movements*, edited by David Snow, Sarah Soule, and Hans-Peter Kriesi. Malden, Mass.: Blackwell Publishing.
- Ospina, S. & Foldy, E. G. (2010). Building bridges from the margins: the work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.

- Ospina S. (2006). Governança y liderazgos para el cambio social. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 35. Caracas.
- Ospina, S. & Schall, E. (2001). Leadership (re)constructed: how lens matters. *Paper for Presentation at Appam Research Conference*. Washington, DC, United State, 1-21.
- Paula, J. (2001). Desenvolvimento e gestão compartilhada. In: C. M. Silveira, L. C. Reis (Org). *Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias*. Rio de Janeiro: Ritz.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sachs, I. (1997). Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? *SciELO – Estudos Avançados*. Recuperado em 14 de setembro, 2013, de 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 10 de setembro, 2013, de <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>
- Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia de Bolso.
- Silvia, C. (2011) Collaborative governance concepts for successful network leadership. *State and Local Government Review*, 43-66.
- Silvia, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: an empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21(2), 264–277.
- Skwara, B. A. *Tendências parcerias intersetoriais: um jogo de ganha-ganha com regras claras e respeitadas*. Recuperado em 30 de agosto, 2013, de <http://www.ideiasustentavel.com.br/2005/09/tendencias-parcerias-intersetoriais>
- 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 (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Thiollent, M. (1987). Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: Brandão, C. R. *Repensando a pesquisa participante*. Editora brasiliense, 82-103.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003b). Enacting leadership for collaborative advantage: dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, 61-76.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders: theory to practice. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Cornell University*, 1-26.