

## **Sistema Compartilhado de Gestão do Investimento Social Local: gestão do conhecimento em redes interorganizacionais**

Nelson Casarotto Filho, Dr. (PPGEP/UFSC) casarotto@deps.ufsc.br  
Liliana Bettina Alvez (PPGEP/UFSC) lilialvez@hotmail.com

### **Resumo**

*Instituições governamentais, privadas e do terceiro setor investem anualmente uma grande quantidade de recursos em projetos sociais, visando solucionar problemas e promover o desenvolvimento local. No entanto, a falta de comunicação entre essas iniciativas favorece a sobreposição de esforços e o desperdício de recursos e dificulta uma avaliação geral dos resultados. A evolução tecnológica facilita o acesso das organizações à informatização e a sistemas eficientes de gestão do conhecimento, mas implantá-los de forma isolada não seria suficiente para a obtenção de informações sobre a efetividade dos projetos de desenvolvimento, que só poderiam ser obtidas por meio de sistemas integrados entre as instituições. Para tanto, elas precisariam atuar em redes sociais de articulação, estruturas horizontais cujo crescimento em número é associado à consolidação da sociedade do conhecimento e para as quais ainda é incipiente o desenvolvimento de modelos de gestão.*

*O objetivo deste artigo é defender o desenvolvimento de sistemas integrados de gestão do investimento social que sejam geridos e alimentados por redes de organizações que buscam alcançar um objetivo social comum. Entende-se que, com um sistema adequado de gestão, essas organizações poderão atuar de forma mais efetiva, com melhores resultados para toda a sociedade.*

*Palavras-chave: Avaliação de investimentos, Gestão do conhecimento, Desenvolvimento local.*

### **1. Introdução**

O presente artigo aborda a necessidade do desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento que auxiliem na gestão dos investimentos sociais locais, que vêm sendo realizados por organizações de todos os setores, mas de forma desarticulada e ainda ineficiente. A criação desse sistema envolve o conhecimento de gestão de redes, mecanismos de desenvolvimento local, gestão de projetos, engenharia econômica, avaliação de projetos sociais, sistemas de informação, entre outros, que podem compor o que Boisier defende como uma “Engenharia das Intervenções Regionais” (1999).

Esse sistema de gestão seria útil tanto para as empresas, que precisam decidir e avaliar os resultados dos investimentos em responsabilidade social, como para as ações de governo, quanto para guiar a atuação das organizações-não-governamentais (ONGs). A inexistência atualmente desse tipo de sistema mostra-se um problema muito mais de carência de mecanismos de gestão apropriados do que propriamente de inexistência de tecnologia adequada.

No entanto, é cada vez mais evidenciada a necessidade de mecanismos que facilitem a avaliação dos investimentos sociais e a conseqüente prestação de contas para a comunidade. Não somente com relação à atuação dos governos e das empresas, mas também com relação

às ONGs, pois quanto mais cresce o volume de recursos geridos por essas organizações, mais a sociedade pressiona para que esses investimentos apresentem resultados.

O que se observa é que nenhuma organização, de nenhum setor, tem conseguido atingir o objetivo de gerar desenvolvimento trabalhando sozinha, devido à natureza complexa dos fatores que compoem o desenvolvimento. Os projetos exitosos nesse sentido, têm sido aqueles nos quais as instituições apresentam a capacidade de atuar em redes, trocando conhecimentos e otimizando recursos. Processo que pode ser facilitado pela criação de um sistema de gestão do conhecimento que contenha informações sobre a realidade social, sobre a atuação das organizações, sobre os investimentos que são realizados e sobre os resultados desses investimentos.

Ressalta-se que esse conhecimento não deve pertencer a nenhuma organização isoladamente, mas estar disponível para todas as organizações interessadas e para a sociedade.

## **2. A Gestão do Investimento Social**

A sociedade civil, ao se organizar em associações e entidades representativas, constituindo o Terceiro Setor, desempenha um papel cada vez mais expressivo como agente de desenvolvimento e movimenta um volume crescente de recursos anuais. De acordo com dados preliminares do levantamento que está sendo realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em parceria com o Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, as instituições sem fins lucrativos têm um peso maior no PIB do Brasil do que setores como o petróleo e do que 22 dos Estados brasileiros. Essa participação aumentou de 1,5% em 1995, para cerca de 5% na atual pesquisa. (BEDINELLI, 2006, p. 01)

Considerando ainda os investimentos realizados pelo governo e diretamente pelas empresas, verifica-se que há um grande volume de recursos destinados a projetos sociais, mas com poucos resultados efetivos. A seguir, apresentam-se algumas considerações a respeito de fatores que envolvem a busca por uma gestão mais efetiva desses investimentos.

### **2.1. A necessidade de sistemas de gestão adequados para organizações do Terceiro Setor**

A gestão das organizações sociais difere da gestão de organizações do primeiro e segundo setores em virtude de algumas características essenciais dessas organizações e o conhecimento dessas diferenças é importante para a ação dos gestores. Cursos que formam gestores como o de Administração e o de Engenharia de Produção ainda estão voltados para as necessidades das organizações empresariais e governamentais, mas o interesse no Terceiro Setor vem aumentando, juntamente com a importância da sua atuação para a sociedade.

A Lei 9.790/99, reconhece as organizações não-governamentais ou ONGs, como entidades de caráter público, dando a elas a oportunidade de obter a titulação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), desde que atendam a determinadas condições estatutárias. O título de OSCIP possibilita a essas instituições, o acesso a recursos públicos, demonstrando que o Estado está disposto a compartilhar com a sociedade civil organizada, a tarefa de buscar o desenvolvimento.

Embora o processo de titulação de OSCIPs venha recebendo críticas, Augusto de Franco (2000a), que assina o prefácio da Lei 9.790/99, considera que essa lei representa um reconhecimento do Estado da existência de uma esfera pública que não é pública pela sua

origem, mas sim pela sua finalidade, ou seja, que é pública mesmo não sendo estatal. Portanto, não se trata de fazer a sociedade assumir papéis do Estado, mas de permitir a ela uma participação mais efetiva nas ações e no desenvolvimento de soluções para os problemas sociais.

Mesmo com uma importância e uma mobilização de recursos crescentes, observa-se que as ferramentas para o desenvolvimento e gestão das organizações sociais ainda são incipientes. O aparato teórico existente está voltado para os tipos de organização mais conhecidas, as governamentais e as empresariais, mas em qualquer processo de gestão, planejamento, organização, liderança e controle (STONER, 1985), existem peculiaridades que demandam adaptações dos modelos existentes para aplicação nas ONGs. Tome-se por exemplo a gestão de recursos humanos que deve considerar a mão-de-obra voluntária, que não responde aos estímulos pecuniários tradicionais. Modelos de planejamento estratégico, como o Diamante de Porter, consideram na análise do ambiente externo, fatores como “concorrentes” e “mercado”, que leva a considerações como: uma ONG deve considerar as demais organizações que atuam com o mesmo objetivo ou na mesma localidade como concorrentes?

Nesse sentido, uma das particularidades mais evidentes da gestão das ONGs é a necessidade de atuação conjunta com outras organizações para alcançar seus objetivos, que geralmente estão voltados para projetos de desenvolvimento. Anos de recursos investidos em projetos inexitosos demonstraram que uma transformação social não é tarefa para uma organização unicamente. No entanto, na prática, empresas e governos seguem investindo de forma isolada, promovendo um ambiente em que as organizações sociais competem por recursos, que acabam sendo investidos de forma desorganizada nas comunidades, muitas vezes sem necessidade de prestação de contas e sem a devida avaliação de impacto. Como resultado, tem-se a sobreposição e o desperdício de recursos.

## **2.2. A natureza complexa dos projetos de desenvolvimento**

Os investimentos sociais são realizados para que se melhore as condições sociais de um grupo, comunidade ou sociedade, ou seja, para que se alcance uma situação futura com menos problemas ou, pode-se considerar, com mais desenvolvimento. Na América Latina, muitos recursos têm sido aplicados nesses projetos, mas com pouco sucesso, como conclui Boisier (1999, p.308), especialista da CEPAL, órgão das Nações Unidas para o desenvolvimento da América Latina e Caribe: “cinquenta anos de políticas públicas em favor do desenvolvimento territorial produziram uma rica experiência para estudos acadêmicos, mas escassos resultados.” E acrescenta: “No fundo, sabíamos pouco sobre a natureza do processo de desenvolvimento no território, e continuamos sem saber muito!” (BOISIER, 1999, p. 321)

Observa-se, diante dos casos analisados, que o problema não está propriamente na parte técnica da gestão desses projetos, mas por não se saber como intervir, que projetos executar para gerar desenvolvimento.

Franco (2000b, p.10), defensor do conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) também chama a atenção para a natureza complexa do desenvolvimento, considerando que, apesar de todos os experimentos realizados, não se sabe como reproduzi-lo:

Na verdade o que chamamos de desenvolvimento permanece sendo um mistério. Ninguém sabe ao certo porque uma sociedade se desenvolve, quer dizer, passa a “viver” melhor e melhora a vida dos seus membros. Sobretudo não se sabe exatamente porque, a partir de um dado momento ou período, localidades cujos habitantes viviam em situação de pobreza, dão um salto em seu processo de desenvolvimento. Constatamos depois que, quando isso acontece, populações que

antes estavam marginalizadas passam a ter acesso à cidadania e aos recursos da vida civilizada moderna.

(...) Sabemos mais ou menos quais são os ingredientes básicos do desenvolvimento humano e social sustentável.

(...) Isso se sabe. O que ninguém sabe é a *fórmula* segundo a qual tais ingredientes se combinam produzindo aquilo que chamamos de desenvolvimento.

Se não foram desenvolvidos modelos eficientes, nem ferramentas adequadas para gerar desenvolvimento, a partir de qual referencial as organizações devem continuar investindo? Boisier (1999, p. 327) defende que, embora não existam modelos determinísticos de ação, é preciso continuar tentando. Ou seja, embora a resposta para a pergunta “sabemos como organizar as coisas na prática, de acordo com determinada *rationale*, para fomentar processos de crescimento e de desenvolvimento?” seja necessariamente negativa, “não agir seria um remédio pior do que a enfermidade”, o que, segundo ele, ocorre com frequência na prática.

Mesmo que não se tenha conseguido chegar a um modelo, os estudos das experiências exitosas têm apontado para fatores que estão relacionados aos casos de sucesso e um desses principais fatores é a capacidade local para a cooperação. Um dos modelos mais analisados é o que compara duas regiões da Itália, a da Emilia-Romagna e a da Calábria. Pesquisadores como Putnam (1993), defendem que existe uma relação direta entre os graus de associacionismo, confiança e cooperação atingidos pela sociedade e a sua prosperidade econômica. Essa relação tem sido compreendida pelo estudo do que se denomina “capital social”. Um forte capital social local teria levado ao êxito do projeto de desenvolvimento da Emilia-Romagna e a sua falta, ao insucesso da Calábria.

Com base nos resultados dessas análises, organismos internacionais e agências de fomento voltam a sua atenção para a capacidade a que se refere esse termo, ou seja, à capacidade das pessoas de uma dada sociedade de:

- subordinar interesses individuais aos de grupos maiores;
- trabalhar juntas visando objetivos comuns ou ao benefício mútuo;
- se associar umas às outras e formar novas associações;
- compartilhar valores e normas. (FRANCO, 2001, p. 52)

De acordo com essa abordagem, a cooperação permite que diversas instituições possam tirar proveito de forma mais eficiente dos recursos que possuem, evitando desperdícios ou esforços duplicados nas situações em que pode haver benefício comum. Admite-se que a base para o desenvolvimento deve estar na própria região e na sua capacidade de utilização dos recursos endógenos, sejam econômicos, humanos, de infra-estrutura ou de conhecimento. Inclusive para que ela possa buscar, de forma organizada e coletiva, os recursos exógenos de que necessita. Sob esse entendimento, projetos que visam o desenvolvimento local só podem ser exitosos quando exploram essa capacidade.

### **2.3. A necessidade de formação de redes interorganizacionais**

A compreensão de que o desenvolvimento econômico e social é um fenômeno complexo tem feito com que as soluções para seus problemas comecem a ser buscadas também de forma complexa, com estratégias de intervenção de caráter cooperativo, multiinstitucional e multidisciplinar, fomentando a formação de redes de ação. Em sua Tese, Ciberong, Batista salienta que “uma das facetas mais interessantes e poderosas da ação das ONGs mundialmente é justamente o surgimento de redes de ação.” (BATISTA, 2004, p. 46).

As redes constituem um tipo de organização diferenciada principalmente, segundo Whitaker (1998), pela forma como ocorre o relacionamento entre seus membros. A estrutura

organizacional em rede é horizontal, com cada organização decidindo apenas sobre sua ação e não sobre a dos outros. Salienta ainda que numa rede, não há dirigentes nem dirigidos, não há níveis, mas tipos de responsabilidade, não há um “chefe” e sim uma vontade coletiva de realizar um objetivo.

A abordagem de redes é amplamente estudada pelos teóricos de paradigmas da ciência, como a Teoria Sistêmica, e tem como um de seus principais teóricos, Manuel Castells (1999). Com efeito, sob os novos paradigmas, são gerados termos como “redes sociais”, “tecido social”, “teia da vida”, que remetem a idéia de um padrão primordial de organização. Capra (2000, p. 77 e 78 ), apresenta o padrão de redes como inerente à evolução da vida:

Onde quer que encontremos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – podemos observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes. (...) O padrão da vida, poderíamos dizer, é um padrão de rede capaz de auto-organização.

Em contraposição ao padrão de organização vertical, hierárquico, o padrão de rede está associado ao ambiente científico e tecnológico atual, caracterizado pela utilização de novos e mais eficazes meios de comunicação, pelo trabalho à distância e pela possibilidade de informação em tempo real, como contextualiza Martinho (2001, não-paginado):

A tecnologia deu visibilidade a esse esforço de integração (ou de interconexão). Cunhou-se a noção de conectividade (a capacidade de produzir conexões). E os sistemas de comunicação – que são baseados na interconexão de antenas emissoras, satélites e antenas receptoras, ou, como no caso da internet, na interconexão de computadores – acabaram por tornar-se paradigma do sistema social. Não é à toa que, na sociedade da informação, vimos emergir a rede como padrão de organização.

Convém ressaltar que toda pessoa faz parte de redes ao longo de sua vida, no entanto, segundo Vivianne Amaral (2004), o que diferencia as redes sociais das redes espontâneas é a intencionalidade nos relacionamentos, os objetivos comuns conscientes, explicitados, compartilhados. As redes sociais caracterizam-se pela atuação coletiva de grupos, instituições e pessoas que defendem interesses comuns. Essa intencionalidade nos relacionamentos se dá em função de um projeto comum, como apontam Fachinelli, Marcon e Moinet (2001, p.01):

Evidenciar as relações entre atores não é suficiente para enunciar a existência de uma verdadeira rede. Uma agenda de endereços, não mais que um anuário de diplomados, não constitui rede, mas sim uma matéria-prima relacional. Para que a rede ganhe corpo, é necessário que um projeto concreto, coletivo, voluntário, proporcione uma dinâmica específica às relações pré-existentes. Além disso, para adquirir uma dimensão estratégica, uma rede deve interagir com o campo de ação no qual ela se inscreve. Em resumo a estratégia-rede supõe compartilhar um projeto que se inscreve num campo de ação.

### 3. Considerações Finais

A tecnologia necessária para criar um sistema compartilhado de gestão do conhecimento sobre o investimento social local, já existe. Mas a carência é maior com relação a mecanismos de articulação e gestão desse sistema, cuja implementação passa necessariamente pela formação de redes entre as instituições envolvidas.

A gestão da informação já uma dificuldade enfrentada internamente pelas organizações. Como apresentado anteriormente, a formação das redes sociais se dá em razão dos objetivos comuns, contudo, geralmente essas instituições não apresentam o mesmo nível de

conhecimento, nem a mesma compreensão a respeito desses objetivos. Assim, uma das primeiras funções da rede, após o seu reconhecimento como rede, é o nivelamento do conhecimento entre as instituições e a uniformização de conceitos. Muitas discussões acabam surgindo na busca desse nivelamento, dando origem à necessidade de determinação de indicadores básicos comuns.

Nesse momento, as instituições costumam encontrar um obstáculo operacional: os indicadores mais próximos da realidade a ser compreendida não são suficientes ou não estão acessíveis. Mesmo com relação ao poder público, os indicadores, quando existem, muitas vezes não saem do âmbito das órgãos que os levantam ou ainda, não são passíveis de comparação com os demais existentes. Observe-se como exemplo, o problema ocorrido quando da implementação do “Programa Fome Zero” pelo Governo Federal, a dificuldade encontrada em se determinar indicadores confiáveis para análise da pobreza no Brasil.

Algumas ONGs realizam estudos e coletam dados importantes sobre as realidades locais, assim como as universidades, por sua natureza, possuem ou têm condições de possuir muitas informações técnicas. No entanto, é difícil encontrar um fluxo aberto de comunicação entre essas instituições e coexistem diversos sistemas de informações que não se comunicam.

No âmbito governamental, é comum existirem informações consideradas “estratégicas”, sobre as quais se evita a divulgação. Por exemplo, se o número de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza aumenta em um município, a divulgação desse dados pode ser considerada prejudicial para a imagem do poder municipal. Da mesma forma, fica mais fácil detectar os casos de desvios de verbas públicas, visto que indicadores positivos deveriam ser a melhor prova que o recurso está sendo gasto em seu destino e da forma mais eficaz. No entanto, já não parece ser possível evitar o avanço da implantação de sistemas informatizados que proporcionem maior transparência aos investimentos sociais.

Para Dowbor (2003), que trabalha com o conceito de “informação sistêmica”, mesmo com a informatização crescente nos órgãos públicos, o que se tem são as tecnologias e informação de base, e não ferramentas de conhecimento organizado, que propiciem a participação, sendo a informação ainda “um gigantesco recurso subutilizado”.

É preciso não somente que o sistema público permita o acesso à informação, mas também que esta esteja disponível de forma acessível para os interessados. Informações perdidas em arquivos, cujo acesso é dado por meio de requerimentos com longos prazos para serem cumpridos e que serão obtidas apenas em meio impresso, são desestimulantes. Para incentivar a participação, é preciso que esta informações sejam adequadas, articuladas, ou seja, que estejam na forma de conhecimento útil. Isso dificilmente será alcançado pela atuação dos órgãos governamentais somente. Muito conhecimento importante é gerado fora dos governos, nas universidades e organizações sociais, mas acaba guardado em arquivos.

É de se estranhar que as organizações sem fins lucrativos tenham algum tipo de restrição à divulgação do seu conhecimento, mas ressalta-se novamente que o desenvolvimento do aparato teórico e de metodologias de gestão próprias para ONGs ainda é recente, se comparado com o ferramental teórico e prático existente para a gestão da iniciativa privada e do setor público. Assim, sem modelos próprios amadurecidos, as organizações sociais ainda carregam os vícios dos modelos previamente existentes, como a dependência de relações políticas, referente às instituições públicas e a concorrência com outras organizações, referente ao setor privado.

Para o sistema seja efetivo, é preciso que ele possa ser gerido e realimentado pelos sistemas de cada um dos componente da rede, podendo ser acessado e atualizado por todos, à medida em que as situações se modificam. Esse grau de compartilhamento só pode ser obtido por meio de uma rede de cooperação.

Dowbor (2001), adverte ainda que é fundamental que essas informações estratégicas não fiquem sob a tutela dos governos, visto que a informação possui um papel político importante. A cabeça do sistema deve ficar fora do espaço de tomada de decisão política. É preciso assegurar que atores diversificados façam parte do controle dessas iformações “para que ninguém possa facilmente pôr os outros no bolso.”

A Figura 1, a seguir, apresenta exemplos de organizações sociais que poderiam formar uma rede para compartilhar conhecimento sobre o desenvolvimento dos jovens de uma determinada localidade. Desde as informações mais básicas como quantas, quais são, onde e como atuam as instituições locais, até a avaliação do desempenho de cada um dos jovens envolvidos nos projetos, todo tipo de informação importante pode ser armazenado num sistema compartilhado. O desafio é fazer a gestão dessas informações para que possam ser transformadas em conhecimento útil e isso implica em conhecimento sobre mecanismos de gestão de redes.

Além das informações, cada uma dessas organizações mobiliza recursos, como recursos financeiros, humanos, infra-estrutura, poder de influência e capilaridade, cuja aplicação pode ser potencializada pela cooperação entre elas.

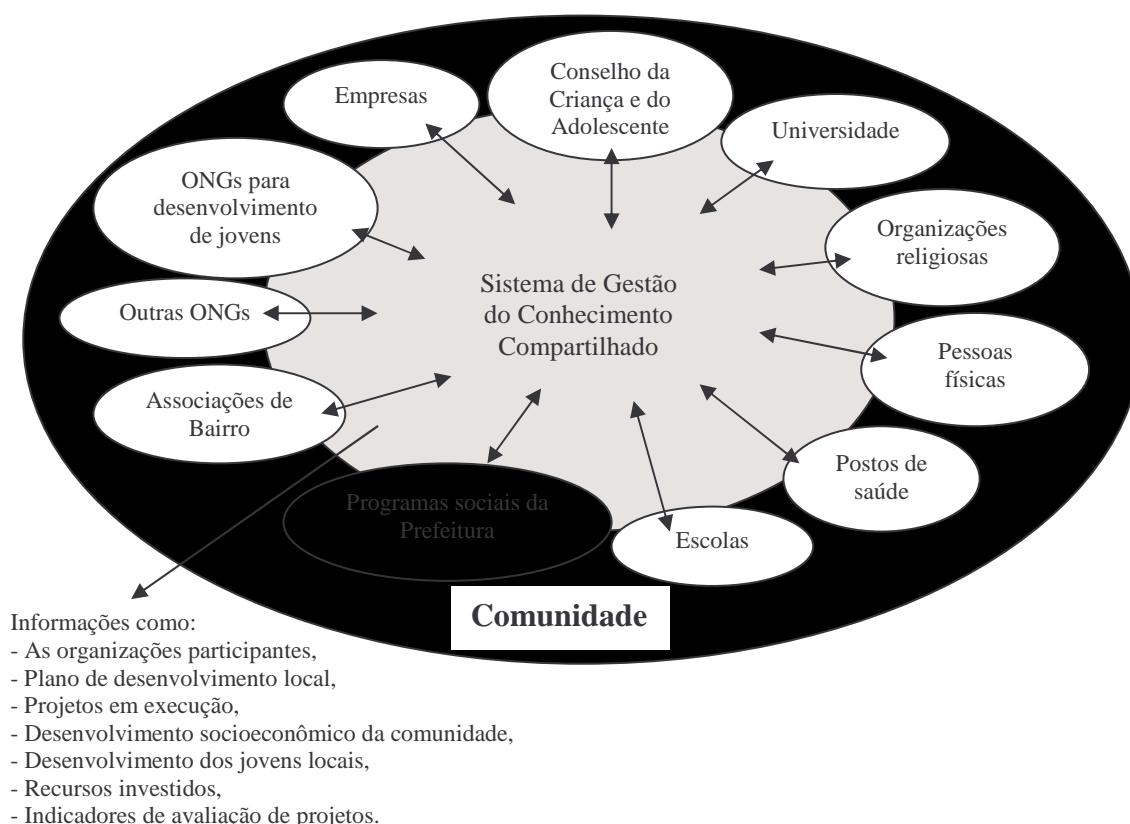


Figura 1 - Instituições que podem formar uma rede para o desenvolvimento da juventude local, interligadas por um sistema compatilhado de gestão do conhecimento.

Fonte: autor.

Na prática, verifica-se que complexos sistemas de informações sociais, como os observatórios de desenvolvimento local, têm sido idealizados e colocados em prática sem que antes se tenha alcançado o necessário ambiente de cooperação, sem uma rede capaz de proporcionar a sua sustentação, dificultando a realimentação e o acesso às informações.

Constitui então, trabalho das próprias redes organizar as informações existentes, levantar novas informações e fazer circular o conhecimento entre seus componentes e os demais possíveis interessados. O desenvolvimento desses sistemas e a possibilidade de compartilhamento, com a criação de protocolos que permitam navegar entre os diversos documentos e entre sistemas de redes diferentes, bem como o desenvolvimento de ontologias aplicadas a questões comuns no âmbito local e que possam se relacionar de forma global com outros sistemas, permitiria a potencialização dos recursos e implementação de ações mais efetivas e transparentes em todas as esferas.

Mais do que isso, esses sistemas, bem como toda a informação gerada em seu âmbito, precisaria estar disponível para a sociedade. Pois do contrário, estariam sendo criados apenas novos núcleos de poder político, quando é preciso que todos os processos que envolvem o desenvolvimento social estejam abertos à ampla participação.

A tecnologia para a criação desses sistemas está disponível, basta apenas que seja aliada ao processo de construção de mecanismos que facilitem a gestão das redes, tarefa que precisa contar com a participação de pesquisadores e profissionais das mais diversas disciplinas, inclusive da Engenharia de Produção.

## Bibliografia

- AMARAL, V.** Redes sociais e redes naturais: a dinâmica da vida. *RITS*. Tema do mês. Fev, 2004. Online. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_fev2004.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2004.cfm)> Acesso em Maio de 2006.
- BEDINELLI, T.** ONGs têm peso maior que o petróleo no PIB. *Prima Página - PNUD*. Primeira Página. Rio de Janeiro, 24 de março de 2006. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens/index.php?id01=1889&lay=cid&date=3-2006>. Acesso em 10, jun 2006.
- BOISIER, S.** Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. *ILPES/CEPAL. Planejamento e Políticas Públicas*, n. 19, Jun. 1999. Online. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp19.html> Acesso em: jan/2003.
- CAPRA, F.** *A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2000.
- CASTELLS, M.** A sociedade em rede. in: *A era da informação: economia, sociedade e cultura (Coleção)*. Vol. 1. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIAS BATISTA, E. A.** *Ciberong: o uso da internet por ONGs no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)-ECA/USP, São Paulo, 2004.
- DOWBOR, L.** *Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável*. 2003. 16 p. Disponível em: <http://ppbr.com/ld/artigos/03hazelindicadores.pdf> Acesso em: out 2005.
- \_\_\_\_\_. **L.** *Redes de informação de gestão local*. Versão ampliada e atualizada de "Sistemas Locais de Informação", 1996. Março de 2001 (revista em 2003). Disponível em: <http://ppbr.com/ld/infomunic.asp> Acesso em: jul 2005.



**FACHINELLI, A. C.; MARCON, C.; MOINET, N.** A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da Sociedade da Informação. 2001. *Comciência*. Sociedade da Informação – Inclusão e Exclusão. Online. Disponível em: [www.comciencia.br](http://www.comciencia.br) . Acesso em Maio de 2006.

**FRANCO, A. de.** Prefácio. In: FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. *Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor*. Brasília : Comunidade Solidária, 2000 a.

\_\_\_\_\_, **A. de.** Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável. 2000 b. *Redelis*. Online. Disponível na Internet: <http://www.rededlis.org.br> Acesso em ago 2005.

\_\_\_\_\_, **A. de.** *Capital Social*. Instituto de Política/Millennium. Brasília. 2001. P. 52.

**MARTINHO, C.** *O projeto das redes: horizontalidade e insubordinação*. In: Aminoácidos, nº 2, Brasília: AED, 2001.

**PUTNAM, R.** *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.

**STONER, J. A.** *Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1985.

**WHITAKER, F.** *Rede: uma estrutura alternativa de organização*. 1998. Disponível em: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_estrutalternativa.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_estrutalternativa.cfm) Acesso em maio de 2006.