

**RELAÇÕES ENTRE ATORES SOCIAIS E STAKEHOLDERS EM UM NEGÓCIO SOCIAL:
um estudo de caso no Instituto da Primeira Infância (IPREDE)**

GLAILTON ROBSON COSTA PINTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

DIEGO DE QUEIROZ MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FÁTIMA REGINA NEY MATOS

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos à Capes e ao CNPq pelo apoio.

RELAÇÕES ENTRE ATORES SOCIAIS E STAKEHOLDERS EM UM NEGÓCIO SOCIAL: um estudo de caso no Instituto da Primeira Infância (IPREDE)

1 Introdução

Os problemas sociais ocasionados pela deficiência do Estado em atender as necessidades básicas da população trouxeram desafios que inicialmente eram ignorados ou pouco relevantes. Contudo, devido à carência de participação do poder público e a gravidade do problema, tanto o empreendedorismo social quanto os negócios sociais passam a ocupar cada vez mais espaço e discussões entre empresas, pesquisadores, governo e sociedade civil (GAIOTTO, 2016). A questão social, bem como do empreendedorismo social e o crescimento de negócios sociais, surge como uma alternativa de suprir ou amenizar as consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e atender aos anseios da sociedade que clama por educação de qualidade, assistência à saúde, segurança, moradia digna, dentre outros. Isto é, uma sociedade justa e igual para todos.

No campo acadêmico, o interesse pelo assunto pode ser constatado pelo aumento significativo de pesquisas, artigos publicados, conferências e eventos sobre o tema, conforme evidenciam os autores Carmona et al. (2017) que identificaram um crescimento de mais de 80% dos artigos sobre empreendedorismo social no período de 2008 a 2015, conforme dados da SCOPUS, em março de 2016. Dentre esses artigos, é possível buscar diversas discussões que buscam uma definição sobre o termo empreendedorismo social e suas características, bem como sobre o surgimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais.

Em relação aos negócios sociais, Lessa et al. (2017) mencionam que são organizações sem fins lucrativos que tem o objetivo de geração de recursos para financiar atividade sociais. Uma das questões centrais sobre o tema dos negócios sociais reside na geração do capital social. De acordo com Lima (2015), o novo foco é particularmente promissor para os atores sociais, que tipicamente envolve múltiplos *stakeholders*, com o objetivo de obter uma capacidade de criação do capital social. Assim, o capital social contribuirá para articular ações coordenadas e colaborativas em torno de um ambiente cívico confiável, participativo e que incentiva um efeito multiplicador e contínuo das relações entre pessoas, comunidade, empreendimentos sociais e de negócios de modo geral, isto é, uma relação colaborativa entre os *stakeholders* (VIANA et al., 2016).

Estudos anteriores evidenciam essa relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social (COSTA; GALINA, 2016). Por outro lado, ainda são escassos estudos na literatura sobre a aplicação do capital social em negócios sociais. Segundo Oliveira (2004), criar capital social é a base para elaboração e sucesso das ações do empreendedor social, porém o autor revela que gerar capital social ainda é considerado um grande desafio para os empreendimentos sociais. Casaqi (2017) complementa que apesar da profusão de trabalhos sobre negócios sociais, especialmente nos últimos dez anos, a análise crítica ainda é escassa. Também se constatou que o assunto é contemporâneo, que se encontra em estágio de desenvolvimento e que existem diversas terminologias presentes nas discussões acadêmicas, tanto no Brasil quanto no mundo, referentes a este tema (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Diante desse contexto, este estudo visa explorar a seguinte questão de pesquisa: Quais as características das relações entre atores sociais e *stakeholders* em um negócio social? Seu objetivo geral, portanto, consiste em analisar as características das relações entre atores sociais e *stakeholders* em um negócio social.

Em termos metodológicos, optou-se pelo método de estudo de caso, sendo escolhido como negócio social para estudo o Instituto da Primeira Infância (IPREDE), uma ONG fundada em 1986 na cidade de Fortaleza/CE. O IPREDE visa promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância, articulando com ações que visam o fortalecimento das mães mulheres e da inclusão social de famílias, para tanto executa programas, projetos e serviços em articulações

com os diversos setores da sociedade, bem como trabalha na geração e disseminação de conhecimentos técnico-científicos (IPREDE, 2019).

As informações foram concedidas pelos gestores do IPREDE e de algumas das principais instituições parceiras do instituto, por meio de entrevistas. Os resultados foram analisados com a aplicação da análise de conteúdo e tendo como software de auxílio à análise o ATLAS.ti 8.

Dessa forma, este trabalho visa contribuir com uma análise em profundidade do relacionamento entre os atores sociais e os *stakeholders* em negócios sociais, ampliando a compreensão sobre como os negócios sociais desenvolvem práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*.

2 Capital Social, Negócio Social e Stakeholders

Para Coleman (1990), as características de um negócio social, tais como confiança, normas e redes, podem melhorar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas. Nesse sentido, Silva e Santos (2010) defendem que a intensificação das relações com os stakeholders e as redes sociais criadas como resultado funcionam frequentemente como um recurso relevante para consolidar as relações de confiança na atividade do negócio, como uma oportunidade de criar fortes parcerias e possibilidade de geração do capital social.

Diante de uma perspectiva dos *stakeholders*, a construção do capital social é vista como um facilitador da ação coletiva, confiança e cooperação entre os *stakeholders*. Lins, Servaes e Tamayo (2017) destacam que os *stakeholders* são mais propensos a ajudar empresas com capital social, uma vez que essa relação demonstra uma reciprocidade (ou seja, a ideia de que será bom para ambas as partes). Para Fernandes (2002), o capital social aumenta os benefícios de investimento em capital físico e capital humano e contribui para o forte relacionamento entre os *stakeholders*, pois busca-se criar laços de confiança, lealdade mútua e cooperação social em prol do mesmo objetivo.

Em uma tentativa de articular relações entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria do capital social, Melo, Bellen e Zaro (2015) asseguram que a estrutura e a qualidade dos relacionamentos entre a empresa e sua rede de *stakeholders* está associada com a dimensão relacional do capital social. A dimensão relacional se refere à natureza e características do relacionamento desenvolvido entre as partes por meio de um histórico de interações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A dimensão relacional é um tipo de relacionamento pessoal, desenvolvido através de uma história de interações. Trata-se, portanto, do conjunto de ativos que estão presentes nas relações, tais como confiança e confiabilidade, possibilitando a um ator confiável conseguir o apoio de outros atores para alcançar seus objetivos.

Dentre os aspectos relevantes para o desenvolvimento e fortalecimento do relacionamento entre os atores da rede, Jiang e Liu (2015) destacam fatores como: respeito, confiança e amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com o grupo. O respeito, confiança e amizade são elementos que traz uma relação positiva entre a sociedade e o acúmulo de capital social, pois permite um comportamento adequado entre os atores. Para Putnam (2002), a confiança em uma comunidade provocaria um intenso engajamento cívico.

No que diz respeito às normas e sanções, o capital social relacional deve ser entendido como um conjunto de redes e normas que permitem a redução dos riscos decorrentes das relações entre desconhecidos e, conseqüentemente, dos custos de transação (SILVA; FERREIRA, 2007). Já as obrigações e expectativas representam um comprometimento. Para Coleman (1988), essa forma de capital social depende de dois elementos: confiabilidade do ambiente social, o que significa que as obrigações serão reembolsadas, e a extensão real das obrigações mantidas. Por fim, a identificação do grupo atua como um recurso que influencia na participação ativa do indivíduo no grupo, preocupação com os processos e resultados coletivos, motivação e troca de conhecimentos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Portanto, a dimensão relacional se refere à confiança criada e fomentada pela dedicação nos relacionamentos. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), este conceito enfoca as relações particulares que as pessoas têm, como respeito e amizade, que influenciam seu comportamento. É através dessas relações pessoais contínuas que as pessoas cumprem motivos sociais como sociabilidade, aprovação e prestígio.

A confiança é um fator importante para a construção do capital social através das relações entre negócios sociais e seus stakeholders. Para Macke (2005), a confiança pode ser construída a partir de duas fontes: regras de reciprocidade e participação cívica. As regras de reciprocidade podem ser definidas quando alguém se sente obrigado a retribuir um favor e quando a aplicação da regra de constrangimento social é definida de forma clara para quem não coopera ou transgredir alguma norma. Já a participação cívica é a atuação em associações, cooperativas, partidos políticos, negócios sociais, sindicatos, entre outros. Essa participação representa possibilidades de relações, sentimento de pertença e fortalecem a cooperação em situações futuras.

Outra variável importante para a construção do capital social é o potencial das informações que existem como parte integrante nas relações sociais. Assim, o compartilhamento de informações úteis para a tomada de decisão entre os stakeholders propicia possibilidades de novas ideias e aumento da produção (COLEMAN, 1988). Desta forma, o uso de canais de informações numa estrutura social também pode ter relevantes resultados econômicos (SANTOS, 2003), bem como fortalecer as relações entre os stakeholders e o acúmulo de capital social. Assim, os canais de informação reduzem o tempo e o investimento necessário para conseguir a informação e adquirir o conhecimento (MACKE, 2005).

Assim, compreende-se que a teoria do capital social inclui a noção da formação de uma rede de atores capaz de fortalecer as ligações e estreitar interesses entre as diferentes partes interessadas. A rede formada por *stakeholders* de um empreendimento social é, portanto, o resultado das interações entre os atores, formando uma teia de relacionamentos no objetivo de gerar confiança e benefícios mútuos para todas as partes. De acordo com Macke (2005), o que torna uma rede forte é que cada um de seus pontos se apoia em outros; assim a força deixa de ser um atributo individual para se tornar uma questão de relações e alianças.

A ideia de formação de uma rede formada entre atores está imbricada na concepção da teoria do capital social. Nesse sentido, Rowley (1997) desenvolveu a noção de rede de stakeholders, a qual ocorre a partir das múltiplas e complexas interações que acontecem simultaneamente no ambiente. Segundo o autor, a forma como cada organização influencia e é influenciada umas pelas outras depende do ambiente de relacionamentos que é construído entre as partes, possibilitando maior ou menor nível de comunicação e interação. Foram considerados como elementos da análise de redes desta pesquisa dois tipos de medidas: a densidade e a centralidade.

A partir das ideias desenvolvidas acerca de negócios sociais, percebe-se que algumas características daquele conceito estão alinhadas com a compreensão de capital social, principalmente no que tange ao estabelecimento de confiança e cooperação mútua entre uma rede de *stakeholders*, possibilitando melhor performance econômica dentre as partes. No modelo de negócio social, algumas alterações foram necessárias para adaptar o modelo tradicional à proposta dos modelos de negócio com impacto social. Uma das mudanças é a especificação de quem são os parceiros do negócio, e a disposição de que a proposta de valor não é focada exclusivamente no cliente, mas abrangem todos os *stakeholders* (SCHERER, 2014)

Nahapiet e Ghoshal (1998), por sua vez, atribuem a ideia de capital social aos recursos naturais e potenciais que estão envolvidos e ficam disponíveis em uma rede de relacionamentos entre os diferentes atores sociais. Nesse sentido, a essência do conceito de negócios sociais se aproxima da ideia de capital social quando ambos os conceitos buscam fundamentação na

relação desenvolvida entre o empreendimento social e seus *stakeholders* que caminham em prol de um mesmo objetivo social.

Portanto, o intuito dos negócios sociais é envolver todos os *stakeholders* da sua rede de relacionamentos em prol de promover laços sociais e confiabilidade junto à comunidade. Para Scherer (2014), o modelo de negócio social não tem à disposição da proposta de valor focado exclusivamente no cliente, como é visto nos modelos de negócios tradicionais, mas abrange todos os *stakeholders*.

3 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa, fundamentada na abordagem qualitativa e de natureza interpretativa, desenvolve-se através de um estudo de caso no Instituto da Primeira Infância (IPREDE). Sua escolha se deveu à sua relevância, sendo considerado um dos principais empreendimentos sociais na cidade de Fortaleza, quando se refere a estrutura, história, posicionamento, impacto social e lembrança na memória das pessoas.

Como sujeitos participantes da pesquisa, foram entrevistados todos os diretores e coordenadores do IPREDE. Como stakeholders externos, foram entrevistados 4 gestores de empresas e instituições que possuem projetos e ações junto ao IPREDE, apontados pelos coordenadores e diretores do instituto dentre os seus principais parceiros. As características dos entrevistados estão especificadas no Quadro 1.

Quadro 1: Características dos sujeitos da pesquisa

Gestor entrevistado	Sexo	Formação	Cargo	Tempo na instituição
E1 (IPREDE)	M	Graduação em serviço social, doutorando em saúde coletiva	Coordenador de ações sociais e parcerias	5 anos
E2 (IPREDE)	F	Mestranda em saúde da mulher e da criança	Diretora secretária	12 anos
E3 (IPREDE)	M	Médico pediatra, mestre em medicina	Diretor presidente	17 anos
E4 (IPREDE)	M	Psicólogo	Coordenador técnico científico	11 anos
E5 (IPREDE)	M	Enfermeiro	Coordenador do programa assistencial a criança	5 anos
E6 (IPREDE)	M	Psicólogo e músico	Coordenador do programa de acolhimento e assistência psicossocial	4 anos
E7 (IPREDE)	F	Assistente social	Coordenadora do programa de assistência a mulher	10 anos
S1 (SENAC)	F	Pedagogia	Supervisora pedagógica	15 anos
S2 (FORTES TECNOLOGIA)	M	Jornalista	Analista de Comunicação	2 anos e 8 meses
S3 (DIALOGUS CONSULTORIA)	M	Economia	Consultor	3 anos
S4 (PROJETO DO INSTITUTO DE CULTURA E ARTE DA UFC)	F	Doutorado em educação	Professora	9 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados se deu durante os meses de agosto de 2018 a abril de 2019. Os participantes foram entrevistados individualmente em dias, horários e locais diferentes. Foi utilizado um roteiro estruturado de questões, em duas versões: uma para os entrevistados do IPREDE e outra para os stakeholders externos. Este roteiro, elaborado com base nos elementos da dimensão relacional, discutidos na fundamentação teórica deste trabalho, é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Roteiro estruturado da entrevista

Sujeitos	Perguntas
Diretores e Coordenadores do IPRED	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você avalia a confiança e amizade com os parceiros do IPREDE? 2. Como você avalia a capacidade do IPREDE em disseminar e receber informações entre os seus parceiros? 3. Como você avalia a qualidade e a utilidade dessas informações que o IPREDE dissemina e recebe de seus parceiros? 4. Como você considera a organização e a gestão do IPREDE em relação as normas e diretrizes buscando a melhoria desta entidade? 5. Como você considera as cobranças e exigências do IPREDE para o atendimento das normas e diretrizes? 6. Como você avalia o engajamento e comprometimento dos parceiros do IPREDE? 7. Quais ações ou características o parceiro deve ter que faz com que o IPREDE tenha uma identificação com esse parceiro?
Stakeholders externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você avalia a confiança e amizade que a empresa tem com o IPREDE? 2. Como você avalia a capacidade do IPREDE e da empresa em disseminar e receber informações com a empresa? 3. Como você avalia a qualidade e a utilidade dessas informações que o IPREDE dissemina e recebe com a empresa? 4. Como você considera a organização e a gestão do IPREDE em relação as normas e diretrizes buscando a melhoria desta entidade? 5. Como você considera as cobranças e exigências do IPREDE para o atendimento das normas e diretrizes? 6. Como você avalia o engajamento e comprometimento do IPREDE com a empresa e da empresa com o IPREDE? 7. Quais ações ou características o IPREDE tem que faz com que a empresa tenha uma identificação com o IPREDE?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A duração do tempo total de gravação de todos os participantes foi de 5 horas e 44 minutos. As informações foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo com a utilização do software ATLAS.ti 8, possibilitando uma visão mais ampla e profunda dos resultados gerados.

A análise foi realizada com a utilização de categorias fechadas, definidas com base no referencial e que representam os elementos da dimensão relacional do capital social, sendo elas:

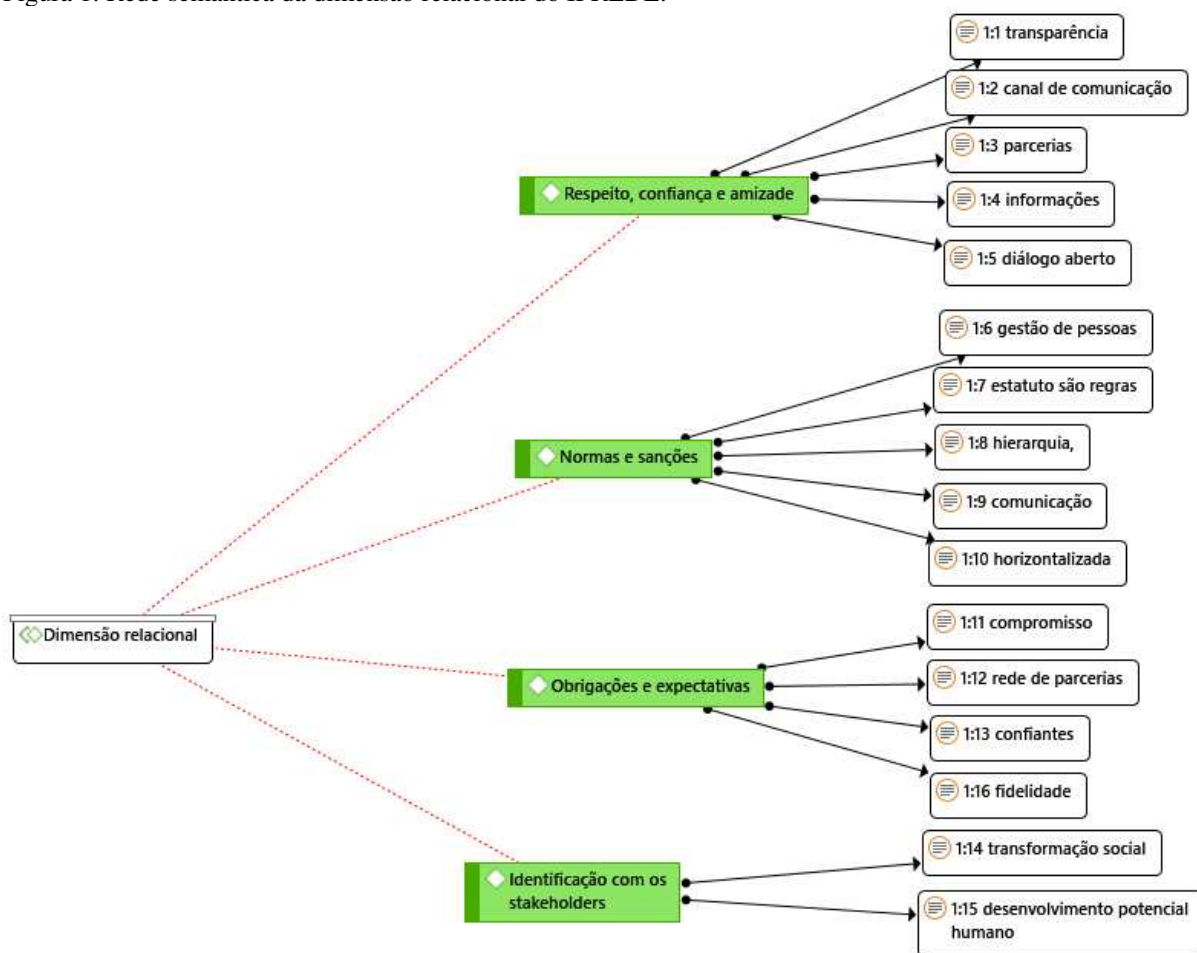
(a) respeito, confiança e amizade; (b) normas e sanções; (c) obrigações e expectativas; (d) identificação com stakeholders; (e) identificação com o IPREDE. Dentro dessas categorias da literatura, foram identificadas as características, expressas e analisadas em unidades semânticas nos resultados deste trabalho.

4 Resultados e Discussão

A dimensão relacional do capital social se refere a ativos que estão presentes nas relações. Entre os ativos nesta dimensão está o respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com os *stakeholders*, e se bem executados podem desenvolver fortes relações para a construção da dimensão relacional do capital social.

A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica da dimensão relacional do IPREDE, conforme expressa nas Figura 1.

Figura 1: Rede semântica da dimensão relacional do IPREDE.

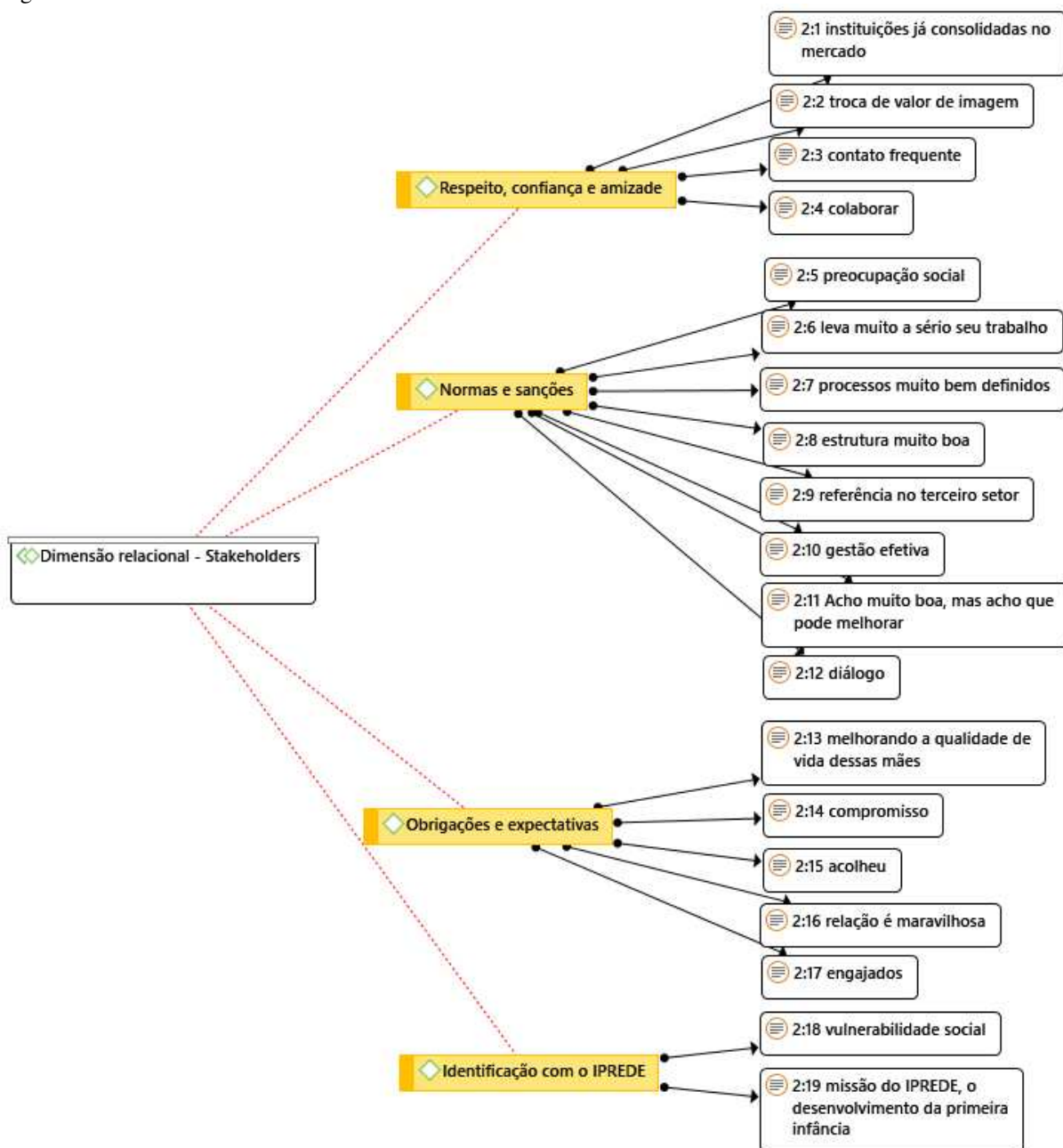


Fonte: Elaborada pelos autores.

A natureza das relações e dos vínculos sociais é um ponto importante que juntamente com os elementos como respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas e identificação com o grupo fazem parte da dimensão relacional do capital social. Para Macke (2005), esta dimensão está relacionada a interação entre os atores, o que na prática implica em observar os aspectos comportamentais, principalmente o respeito, amizade, sociabilidade, aceitação e prestígio.

A partir das entrevistas com os *stakeholders* foi possível criar também uma rede semântica expressa na Figura 2.

Figura 2: Rede semântica da dimensão relacional dos *stakeholders*



Fonte: Elaborada pelos autores.

O primeiro enfoque da dimensão relacional do capital social, expresso resumidamente nas figuras 1 e 2, é o respeito, confiança e amizade gerada pelas relações produzidas e a interação entre o IPREDE e seus *stakeholders*. Para esse enfoque foi destacado pelos entrevistados do IPREDE a transparência, o canal de comunicação, parcerias, informações e diálogo aberto. Os *stakeholders* entrevistados destacaram instituições já consolidada no mercado, troca de valor de imagem, contato frequente e colaborar. Vale destacar que ao realizar a análise da dimensão relacional do capital social dos elementos respeito, confiança e amizade, foi possível verificar que o conteúdo mais transacionado entre os integrantes da rede de relacionamentos tanto do IPREDE quanto dos *stakeholders* é a confiança.

De acordo com os relatos do entrevistado do IPREDE E6: “É necessário, principalmente, ter total transparência, rapidez, indicadores, ser mesmo um livro aberto porque se ficar demorando, demonstrando incompetência, falta de profissionalismo ou negando

algumas informações é sinal que essa instituição tem algo a esconder”. Na concepção do entrevistado E4: “Quando o parceiro chega aqui e ver que está sendo realizado um trabalho, isso dar uma credibilidade, dar uma condição”.

Foi possível identificar que relato do gestor E4 e E6 do IPREDE apresenta visões completares com os *stakeholders* S2 e S1 que abordam sobre a confiança entre as instituições pela possibilidade de cada instituição vincular suas marcas nas ações que desenvolvem e por serem consolidadas no mercado. Percebe-se, assim, que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade entre os atores da rede, como preconizam Jiang e Lu (2015) sobre a dimensão relacional do capital social. A compreensão da credibilidade para gerar confiança também concorda com a visão de Putnam (2002), por exemplo, considera que a reputação de credibilidade beneficia tanto a instituição quanto o parceiro, já que permite estabelecer uma cooperação mutuamente compensadora.

O gestor E4 destaca: “As parcerias são uma troca, um diálogo e confiança que cada vez mais contribuem para fazer o IPREDE atender crianças em vulnerabilidade social”. O gestor E5 conclui: “Sem essa parceria de confiança a gente não conseguiria desenvolver o nosso trabalho de jeito nenhum”. O entrevistado S2 relata que considera ter um espaço muito aberto com o IPREDE: “Por exemplo, a FORTES TECNOLOGIA está precisando fazer algum evento com algum cliente e precisa de um espaço rápido e o IPREDE está sempre de portas abertas para nos apoiar”. Já o entrevistado S4 considera o contato frequente que tem com o IPREDE o principal motivo para conquista dessa confiança.

Pelo discurso dos entrevistados, as ações que o IPREDE desenvolve se assemelha com os estudos de Jiang e Liu (2015), os quais descrevem que à confiança dentro de uma rede, não é limitada entre duas pessoas, mas pode se estender a qualquer membro da rede. Para Putnam (2002), a confiança promove a cooperação, quanto mais elevado o nível de confiança numa rede, maior a probabilidade de haver cooperação e a própria cooperação gera confiança.

Vale ressaltar que embora os gestores não mencionarem os elementos respeito e amizade diretamente durante as entrevistas, foi percebido que a confiança gerada entre os parceiros promove um respeito e amizade entre o IPREDE e os *stakeholders*, no entanto considera-se, ainda elementos que precisam ser fortalecidos.

Outra poderosa forma de capital social é constituída por normas e sanções quando elas existem e são efetivas (COLEMAN, 1988). A partir dos conhecimentos obtidos sobre a visão dos gestores entrevistados, foi possível perceber que os participantes apresentaram algumas visões diferentes em seu discurso acerca das normas implementadas no IPREDE. Para o gestor E4, o IPREDE:

Segue um estatuto e não só segue o estatuto como há regras que mesmo não estando presente no estatuto, são regras que são muito disseminadas na casa. [...] Naturalmente existe uma regra e ela precisa ser cobrada, a ideia das normas e das regras é que elas sejam cobradas, então assim naturalmente a gestão faz essa cobrança de cada um dos participantes, de cada um dos colaboradores.

A ideia de ter normas e sanções bem definidas e seguidas por todos corrobora com o relato do gestor E5: “Tem que ter normas porque se não a gente não consegue fazer nenhuma atividade, nós temos a questão da hierarquia, da direção, da coordenação, os setores que são divididos e a gente sabe que tem que procurar cada um, onde eu preciso executar uma atividade”.

O stakeholder S4 é ciente de que o IPREDE possui um estatuto, porém considera que as normas e diretrizes da instituição deve melhorar, apesar de considerar boa e justifica a falta de melhoria devido à falta de recursos de pessoal e financeiro, de acordo com seu relato:

O IPREDE tem um estatuto, não sei se tem um regimento. Acho que todo mundo que trabalha aqui tem uma consciência do seu papel, acho a gestão e normas da instituição muito boa, mas acho que pode melhorar, falta pessoal, tem dificuldade financeira, mas acho que para o modo como tem que ser é muito bom (E4).

No entanto, o gestor E6 considera que as normas são “movidas por uma boa intenção afetiva, boa intenção no sentido de com o coração mesmo, é uma missão e afetiva no sentido que afeta, as pessoas que possam por aqui afeta, principalmente as mães e crianças e a nossa forma de lhe dar com a instituição”. O gestor ressalta ainda que a comunicação é um fator importante que contribui para o seguimento dessas regras:

O IPREDE passa por uma comunicação muito dinâmica principalmente em forma de gestão, coordenação, diretoria, ou seja o que aparece a gente vai tentando ajustar porque nessa estrutura do terceiro setor por mais organizado que seja nós dependemos e somos no bom sentido reféns do doador, que seria o doador da ideia, doador do alimento o serviço, então a comunicação precisa de uma autonomia de setores, mas nem sempre a gente consegue identificar tudo para todos os setores, a gente precisa resolver dinamicamente e passar as informações e agir de forma rápida para que a gente não perca a estrutura da instituição (E6).

Além disso, o gestor E6 destaca a gestão, bem como as normas e sanções, “com uma certa hierarquia horizontalizada”. Observa-se também, de acordo com relatos dos entrevistados que a instituição possui um código de conduta formalizado. Porém, os indivíduos possuem normas que não estão explícitas no código de conduta, mas mesmo assim servem para direcionar os integrantes da instituição em relação aos hábitos e costumes. O gestor E2 considera que além das normas e cobranças institucionalizada no IPREDE, é importante que as partes interessadas desenvolvam as ações sociais não apenas nas suas horas: “É algo de vida é quase como uma filosofia você tem que levar enraizar mesmo dentro de você e levar para dentro de você”. Essa ideia da importância da preocupação social para o cumprimento das normas mencionados pelos gestores E6 e E2 corrobora com a visão do gestor *stakeholder* S1 que relata: “O IPREDE é uma instituição extremamente organizada e isso decorre muito porque é uma instituição que tem uma preocupação social e leva o trabalho que desenvolve muito à sério”.

Apesar do compromisso social ser um importante fator para o cumprimento das normas, Coleman (1988) destaca que a propriedade de fechamento (redes nas quais as relações dentro do grupo são importantes e todos estão conectados) das relações sociais é responsável pela eficácia das normas. Isto é, a falta de fechamento na estrutura social é a razão pela qual as normas não se concretizam para limitar efeitos externos negativos ou encorajar efeitos positivos. Por meio do fechamento nas relações sociais, as forças dos atores são combinadas para restringir ações e fornecer sanções ou recompensas coletivas que podem monitorar e guiar o comportamento dos atores (MELO; RÉGIS; BELLEN, 2015).

Assim, ao confrontar teoricamente a ideia do seguimento de normas para a construção da dimensão relacional do capital social, percebe-se alguns contrapontos de acordo com a perspectiva de Putnam (2002), o qual defende que uma das formas de capital social, como as normas e as cadeias de relações sociais, multiplicam-se com o uso e minguam com o desuso. Coleman (1988) considera que as normas e sanções, quando bem definidas, constituem o capital social onde elas encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum, abandonando interesses próprios imediatos. Assim, apesar dos gestores do IPREDE considerarem o compromisso social um importante elemento para o cumprimento das normas, quando essas normas são bem definidas, de acordo com os autores, as partes interessadas se tornam mais bem engajados para o compromisso social.

Coleman (1988) complementa que as relações tipicamente estão imbuídas de níveis mais altos entre os membros da rede, bem como de normas baseadas na confiança. Fukuyama (2000) destaca que algumas normas podem não produzir capital social quando intensificam a falta de confiança. Normas como essas, que fortalecem a confiança social, vingam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação (PUTNAM, 2002). Portanto, infere-se pelo discurso dos gestores e com a abordagem dos autores que a confiança é compreendida com um dos fatores essenciais para o cumprimento das normas.

Contudo, Coleman (1990) revela que o capital social não é universalmente benéfico, isto é, uma mesma forma de capital social usadas para facilitar certas ações pode ser prejudicial para outras. Por exemplo, normas rígidas e forte identificação podem exercer um grande poder de influência no desempenho do grupo, e ao mesmo tempo, podem limitar a receptividade a novas informações e novas formas de fazer as coisas, produzindo uma espécie de cegueira coletiva (MACKE, 2005).

Diante desse contexto, o gestor E2 considera de grande importância ter um setor pessoal que cuide da gestão de pessoas para o cumprimento das normas e sanções da instituição, conforme relato:

O IPREDE não tem um setor pessoal, um setor pessoal no sentido de fazer um trabalho de gestão de pessoas, então esse é um aspecto falho que está sendo construído esse ano, a gente está vendo a importância de se investir nas pessoas não que o IPREDE não investisse, mas era algo, por exemplo o IPREDE dava 50% para o funcionário que quisesse fazer uma faculdade, mas qual vai ser retorno que esse funcionário vai dar, então é algo que o IPREDE nunca planejou. São benefícios, são ações e atitudes sem olhar para frente, eu digo não só para a instituição mas para o próprio profissional (E2).

A percepção do gestor E2 concorda com Leana e Van Buren (1999) no que tange que as práticas de RH são o principal meio pelo qual as empresas podem gerenciar o conjunto de relações sociais.

Um outro importante elemento para a construção da dimensão relacional do capital social são as obrigações e expectativas. Se A faz algo para B e confia em B para retribuir no futuro, isso estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte de B (COLEMAN, 1988). Ou seja, de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), as obrigações representam um compromisso ou dever de realizar alguma atividade no futuro.

Para o enfoque das obrigações e expectativas foi destacado pelos entrevistados do IPREDE o compromisso, rede de parcerias, confiança e fidelidade. Quanto aos *stakeholders* foram mencionados melhora da qualidade de vida das mães, compromisso, acolhimento, relação, engajados.

Acerca dos relatos dos gestores do IPREDE, nota-se que alguns entrevistados consideram algumas obrigações por parte dos parceiros pendentes. Enquanto o gestor E2 considera o IPREDE “uma instituição que tem esse compromisso, essa preocupação de garantir essas parcerias e demonstrar aos seus parceiros uma instituição séria e que vale a pena está junto dela”, o gestor E6 complementa em seu relato por considerar que “os parceiros são confiantes no trabalho que o IPREDE desenvolve, eles realmente se empolgam, se vislumbra, eles percebem com esmero o que a gente faz”.

A confiança foi considerada o principal elemento, conforme relato dos entrevistados, que de acordo com Coleman (1988) a forma de capital social depende da confiabilidade do ambiente social, no sentido de que as obrigações são realizadas e da extensão real das obrigações mantidas. Isto é, esta forma de capital social depende de dois elementos: um ambiente social de confiança, o que significa que as obrigações serão retribuídas (SANTOS, 2003).

No entanto, o gestor E6 revela que em alguns casos as parcerias não são mantidas “quando não conseguem mais sustentar a parceria me chega como algo que ficou meio insustentável para quem está doando, mas muitas parcerias não são nesse aspecto de estão doando, a gente tem outros tipos de parcerias. O gestor E4 menciona que algumas parcerias costumam não ser fieis no compromisso firmado, conforme destaca no seu relato: “existe parcerias que elas vão ter uma fidelidade maior do que os outros”. Contudo, o gestor pondera, “o parceiro não foi fiel, a gente tem que primeiro analisar qual era o objetivo dessa parceria, saber balizar essa diferença de fidelidade dos parceiros”. O gestor E6 justifique essa infidelidade de alguns parceiros devido a crise: “os parceiros do IPREDE eles estão dentro de

uma política pública social que tem características de dois anos para cá de crise, então a gente tem uma relação de compreensão também diante de certas questões de crise”

O relato dos gestores E6 e E4 é confirmado com o relato do gestor stakeholder S2 que considera o IPREDE “uma instituição que sempre teve compromisso”, o gestor acrescenta que “sempre que a gente solicita é atendido” e garante “quando eles precisam da gente, a gente sempre ajuda” e conclui dizendo “esse relacionamento é muito bom”. Estas declarações mostram que o IPREDE cumpre com suas obrigações, porém, apesar do gestor S2 considerar atender as expectativas do IPREDE de reciprocidade, geralmente essas expectativas do IPREDE não são atendidas, conforme relato dos gestores E6 e E4.

Diante disso pode-se dizer que as expectativas do IPREDE não são correspondidas, mesmo cumprindo suas obrigações. Desta forma, para o cumprimento das obrigações e expectativas Putnam (2002) considera como uma das mais importantes normas a reciprocidade. Para o autor a reciprocidade generalizada diz respeito a uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta desequilíbrio ou falta de correspondência, mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído no futuro. A ‘reciprocidade’, também é vista por Baldanza e Abreu (2013) como uma das manifestações do capital social e nos grupos é fruto da confiança adquirida conjuntamente com o compromisso cívico.

Ademais, o gestor do IPREDE destaca que além das normas e regras que precisam ser incorporadas, um outro fator precisa ser mais importante e que poderá gerar mais obrigações e expectativas quando os parceiros compartilham dessa mesma linguagem: o compromisso social.

As cobranças no IPREDE são iguais a que você encontra em empresas privadas, as cobranças são grandes tanto internamente quanto dos próprios funcionários como externamente, mas nós somos uma empresa social querendo ou não no sentido de que fazemos ações sociais, porque por maiores que sejam as cobranças eu acho que é muito importante que a gente tenha o compromisso social nosso principal objetivo (E2).

Observa-se que o gestor do IPREDE E2 compartilha com o *stakeholder* S2 sobre a importância de o compromisso ter em prol da garantia da cooperação, reciprocidade e relacionamento entre as instituições.

A compreensão do gestor E2 acerca das obrigações concorda com a visão do Uphoff (2000), o qual aborda, especificamente sobre negócio social. O autor enfatiza que uma organização social é menos dispendiosa e muitas vezes mais eficaz em casos em que a cooperação é motivada por normas, valores, crenças e atitudes que criam expectativas reforçadoras, em vez de as organizações comerciais que tem que obter cooperação por meio de incentivos materiais ou ações coercitivas.

Por fim, a identificação com os stakeholder também é considerada um importante elemento para a construção da dimensão relacional do capital social. Dois enfoques foram considerados importantes para os gestores do IPREDE quando se refere a identificação com os *stakeholders*: transformação social e desenvolvimento do potencial humano. Para os *stakeholders* o enfoque foi vulnerabilidade social e desenvolvimento da primeira infância. Nota-se que as ideias são compartilhadas por ambos os gestores.

Aponta-se pelo gestor E5 “que os parceiros têm acima de tudo acreditar na transformação social, acreditar na mudança, acreditar no ajudar ao próximo porque se não essa união não vai ser efetiva”. O Gestor E6 acredita em “um engajamento nas tecnologias sociais, uma crença no desenvolvimento potencial humano, uma disponibilidade a comunicação que é a troca de ideias e principalmente uma resistência no sentido físico da palavra, uma energia de disposição para uma ONG.”

O gestor *stakeholders* S4 destaca que “a gente se identifica com a missão do IPREDE, o desenvolvimento da primeira infância, nos incomoda no bom sentido, porque faz a gente sair

do cômodo faz a gente se mexer. Para o gestor S1 o combate a vulnerabilidade social é que faz criar essa identificação com IPREDE.

A gente pode estar voltando para ajudar pessoas que realmente estejam necessitados com condições muitas vezes de vulnerabilidade social, que não tem condições de estar fazendo um curso, para que ela possa através desse curso está ingressando no mercado de trabalho, então creio que essa identificação seja uma questão social (S1).

Observa-se que dentre os gestores a importância do compromisso social é a principal característica que os entrevistados consideram ser importante que faz com o IPREDE tenha uma identificação com o parceiro. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a identificação com um grupo ou coletivo aumenta a preocupação com processos e resultados coletivos, aumentando assim as chances de que a oportunidade de troca seja reconhecida. Para Dilly, Macke e Maia (2014), essa identificação de grupos são capazes de estimular ou restringir a formação de redes interorganizacionais vinculada às características peculiares das pessoas, empresas, sociedades e culturas envolvidas. As características semelhantes entre as organizações proporcionam essa identificação para o relacionamento.

Um panorama das ideias acerca dos enforques respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com o grupo percebidas na visão dos gestores do IPREDE e dos *stakeholders*, bem como como a visão dos principais autores encontrados na literatura está apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Panorama da dimensão relacional do capital social

Elementos Relacionais	IPREDE	Stakeholders	Principais autores	Descrição
Respeito, confiança e amizade	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Canal de comunicação • Parcerias • Informações • Diálogo aberto 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições já consolidadas no mercado • Troca de valor de imagem • Contato frequente • Colaborar 	Jiang e Lu (2015); Putnam (2002); Nahapiet e Ghoshal (1998); Putnam (2006)	Dentre os principais aspectos, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Em suma, a credibilidade é um forte aspecto que os gestores devem conquistar entre seus <i>stakeholders</i> para consequentemente obter confiança.
Normas e sanções	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas • Estatuto são regras • Hierarquia • Comunicação • Horizontalizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão efetiva • Processos muito bem definidos • Acho muito boa, mas acho que pode melhorar • Diálogo • Estrutura muito boa • Referência no terceiro setor • Leva muito à sério seu trabalho • Preocupação social 	Coleman (1988); Melo; Régis e Bellen (2015); Putnam (2002); Fukuyama (2000); Coleman (1990); Macke (2005); Leana e Van Buren (1999)	É importante que na rede obtenha-se um fechamento (redes nas quais as relações dentro do grupo são importantes e todos estão conectados) nas relações sociais. Esse fechamento contribuirá para o cumprimento das normas. Assim, quando essas normas bem definidas constituem a construção de um capital social onde encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum

Obrigações e expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso • Rede de parcerias • Confiantes • Fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso • Relação maravilhosa • Acolhimento • Engajamento • Melhorar a qualidade de vida dessas mães 	Coleman (1988); Nahapiet e Ghoshal (1998); Santos (2003); Putnam (2002); Baldanza e Abreu (2013); Uphoff (2000)	A confiança também continua sendo o principal elemento para o cumprimento das obrigações e expectativas, porém essas obrigações e expectativas são motivadas principalmente pelas normas de reciprocidade, ou seja, uma contínua relação de troca.
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação social • Desenvolvimento do potencial humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidade social • Desenvolvimento da primeira infância 	Nahapiet e Ghoshal (1998); Dilly, Macke e Maia (2014)	Descobrir características semelhantes entre as organizações proporcionam essa identificação para o relacionamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ademais, denota-se que a dimensão relacional está ligada com a ideia de que a execução de ações sociais está relacionada diretamente com os problemas identificados, público alvo, benefícios gerados e resultados esperados. Esses fatores se bem executados, como consequência podem gerar respeito, confiança, amizade; normas e diretrizes; obrigações e expectativas; identificação com os *stakeholders*. Portanto, essa relação criada e fomentada pela dedicação nos relacionamentos entre o IPREDE e os *stakeholders* influencia diretamente em seus comportamentos. É através dessas relações contínuas que os atores cumprem ações sociais.

5 Considerações Finais

Tendo como objetivo analisar as características das relações entre atores sociais e *stakeholders* em um negócio social, esta pesquisa se desenvolveu mediante estudo de caso no Instituto da Primeira Infância (IPREDE), com entrevistas realizadas junto aos diretores e coordenadores do instituto e com gestores de instituições parceiras. A análise teve como foco os elementos que compõem a dimensão social do capital social.

Evidencia-se, a partir dos conteúdos apresentados, que a dimensão relacional se refere à confiança criada e impulsionada pela dedicação nos relacionamentos. Membros do grupo podem confiar para ajudar a resolver problemas e gerar cooperação. Assim, as redes de relacionamento podem influenciar positivamente os indivíduos com posição de gestão, fato que refletirá diretamente em indicadores do capital social como confiança e credibilidade e identificação. Em complemento, infere-se que os resultados da pesquisa concordam com a visão dos autores Nahapiet e Ghoshal (1998) ao relacionar normas com confiança. Os autores destacam que o capital social desenvolvido em um contexto, como vínculos, normas e confiança, pode muitas vezes ser transferido de um ambiente social para outro, influenciando, assim, padrões de troca social.

O conteúdo relacionado às obrigações e expectativas corrobora com a visão de Coleman (1988), o qual explica que as obrigações e expectativas dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informação da estrutura social e normas acompanhadas de sanções. Assim, Putnam (2002) complementa que as normas fortalecem a confiança, vigam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação. O autor considera uma das mais importantes dessas regras, nas obrigações e expectativas, a reciprocidade. Percebe-se ainda que os autores Nahapiet e Ghoshal (1998) confirmam que a identificação saliente do grupo pode não apenas aumentar as oportunidades percebidas para a troca, mas também pode aumentar a frequência real do relacionamento.

Portanto, dentre os principais aspectos, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Em suma, a credibilidade é um forte aspecto que os gestores devem conquistar entre seus *stakeholders* para conseqüentemente obter confiança. A confiança também continua sendo o principal elemento para o cumprimento das obrigações e expectativas, porém essas obrigações e expectativas são motivadas principalmente pelas normas de reciprocidade, ou seja, uma contínua relação de troca.

Em suma, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi colocar em evidência a discussão acerca da atuação do capital social em relação ao desenvolvimento de um negócio social. Temáticas que juntas foram pouco exploradas na literatura. A pesquisa contribuiu ainda para o entendimento mais profundo de como é constituído o capital social de um negócio social, mais especificamente o IPREDE, sendo possível identificar como os atores da sua rede de *stakeholders* se relacionam.

Por fim, sugere-se como recomendação para estudos futuros realizar uma análise de com outros tipos de agentes do instituto, como voluntários e funcionários, além de uma quantidade maior de *stakeholders* parceiros.

Referências

BALDANZA, R. F.; ABREU, N. R. Capital social: Compreensão e possibilidades de mensuração em um conceito múltiplo. **Ciências & Cognição**. v. 18, n. 2, p. 208-228, 2013.

CARMONA, V. C.; LEÃO, A. L. D. B. C.; MARTENS, C. D. P.; NASSIF, V. M. J.; FREITAS, H. M. R. **Empreendedorismo social: conhecimento acumulado, estratégias, e tendências de pesquisas na área de negócios**. 3Es, Curitiba, 2017.

CASAQUI, V. Discursos das pesquisas sobre empreendedorismo e empreendedorismo social na mídia digital: análise crítica. **Revista Latinoamericana Comunicación Chasqui**, v. 1, p. 299-313, 2017.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990

_____. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

COSTA, T.; GALINA, S. V. R.; A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 12, p. 57-69, 2016.

FERNANDES, A. S. A.; O Capital Social e a Análise Institucional e de Políticas Públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p. 375-398, 2002.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo social: Estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, 2016.

INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA (IPREDE). **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.iprede.org.br/nossa-historia>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

JIANG, J. Y.; LIU, C. High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. **Human Resource Management Review**, n. 25, p. 126-137, 2015.

LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 538-555, 1999.

LESSA, B. S.; FERREIRA, R. C.; AGUIAR, I. C.; VERMA, A.; SILVA FILHO, J. C. L. How can social enterprises in the brazilian semiarid be effective? A double case study. **Revista Spacios**, v. 38. 2017.

LIMA, E. **Deixando a lama para trás**: empreendedorismo social, bricolagem e efetivação frente a um grande desastre climático. In: XXXIX Enanpad. 2015. Belo Horizonte.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis. **The Journal of Finance**, v. 72, n. 4, p. 1785-1824, 2017.

MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. V. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, p. 136-164, 2015.

MELO, P. T. N. B.; BELLEN, H. M. V.; ZARO, E. S. A qualidade do capital social com stakeholders: Fator de desenvolvimento espúrio ou sustentável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 4, n. 2, 2015.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ROWLEY, T. J.; Moving Beyond Dyadic ties: A network theory of stakeholders influences. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SANTOS, F. F. S. **Capital social**: vários conceitos, um só problema. São Paulo, 2003. 85 p. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV.

SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social**: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio. Porto Alegre, 2014. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SILVA, A. B. O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e capital social: As redes e sua importância para as empresas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 12, n. esp., 2007.

SILVA, R. R.; SANTOS, M. J. N. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 190-207, 2010.

UPHOFF, N.; Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation. In: **Social capital: a multifaceted perspective**. Washington: World Bank, p. 215-249, 2000.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista interdisciplinar de gestão social**. v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

VIANA, G.; LIMA, J. F.; RIPPEL, R.; HOEFLICH, V. A. O capital social e o empreendedorismo: notas de leituras. **Revista Capital Científico**, v. 14, p. 122-141, 2016.