

ÁREA TEMÁTICA: Organizações do Terceiro Setor

TÍTULO: Corrente Viva: Uma Rede Social em Ação

AUTORAS

LUANA SCHOENMAKER

Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor

luanas@fia.com.br

MONICA BOSE

Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor

monicab@fia.com.br

RESUMO:

As estruturas em rede vêm se constituindo em uma alternativa prática de organização, oposta às tradicionais pirâmides hierárquicas. Possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social, o número de redes sociais também vem crescendo no Brasil desde a década de 1990. Desta forma, este artigo apresenta o estudo de caso realizado junto à Corrente Viva, uma rede formada por Organizações da Sociedade Civil (OSCs) atuantes na Grande São Paulo. O objetivo geral do estudo foi descrever e analisar a gestão dessa rede através de um modelo conceitual composto por um conjunto de variáveis relacionadas à gestão desta forma de empreendimento social - motivação, modelo de implementação e foco estratégico, liderança, governança, medidas de desempenho e de impacto. A partir dele são ressaltados os ganhos que o trabalho em rede pode trazer para a sociedade, notadamente no caso de redes sociais cuja finalidade é o desenvolvimento de um mundo mais igualitário e justo. Adicionalmente, o estudo realizado demonstra as dificuldades que permeiam o trabalho em rede, principalmente no que tange ao seu gerenciamento, bem como os desafios a serem vencidos no processo de amadurecimento do empreendimento, através da constante aprendizagem e desenvolvimento organizacionais.

ABSTRACT

Network structures are more and more becoming a practical organizational alternative, as opposed to the traditional hierarchical pyramids. Allowing processes capable of responding to the demands for flexibility, connectivity and decentralization of contemporary spheres of social action and articulation, the number of social networks has been consonantly increasing in Brazil since the 1990s. Thus, this article presents a study case about Corrente Viva, a network formed by Civil Society Organizations (CSOs) acting on the Greater Sao Paulo area. The overall objective of the study was focused on describing and analyzing the management of the network through a conceptual model formed by a set of variables related to the management of this type of social undertaking – motivation, implementation model and strategic goal, leadership, governance, performance and impact indexes. From that on, the advantages that the work in articulation may provide to the society are highlighted, notably in social networks aimed at structuring a more egalitarian and fair world. Furthermore, the study demonstrates the difficulties that permeate the joint work, mostly in which concerns its management as well as the challenges to be faced in the maturing process of the endeavor, which is accomplished through constant organizational learning and development.

PALAVRAS-CHAVE/KEY WORDS:

Redes sociais, organizações de base, articulação / Social networks, grass-root organizations articulation.

INTRODUÇÃO

A Corrente Viva é uma rede de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) dedicadas a atividades de assistência e promoção social, atuantes em diversas comunidades da Grande São Paulo. Tem como objetivo o fortalecimento dessas organizações através da mobilização de recursos internos e do estabelecimento de alianças intersetoriais. A idéia de constituição dessa rede surgiu em resposta ao grande desafio com o qual o Terceiro Setor brasileiro se deparou nas últimas décadas do século XX – o “aumento das demandas por serviços e por resultados eficazes, em um momento de redução de ajuda externa e de crise econômica” (Fischer, 2002:51). Nesse cenário, as necessidades de auto-sustentação financeira, de fortalecimento institucional e de capacitação gerencial vêm desencadeando diversos movimentos, entre eles uma busca acirrada por recursos sob a forma de “competição por projetos”. Essa disputa tem se caracterizado por OSCs maiores e mais estruturadas conseguindo apresentar propostas e projetos mais sofisticados para potenciais financiadores e parceiros, dessa forma obtendo grande parte dos recursos financeiros disponíveis.

A proposta da criação da Corrente Viva surge do pressuposto de que as organizações menores, embora sem meios para concorrer em igualdade de condições com aquelas mais estruturadas, são atores fundamentais no processo de “inclusão social” da população pauperizada e detêm potencial técnico e operacional para atender às demandas desses grupos sociais excluídos. Entretanto, esse potencial de atuação social das pequenas organizações não tem se realizado plenamente, em virtude de restrições no acesso a recursos, dificuldade na qualificação profissional de seus quadros e gestão institucional deficiente.

Por trás desses resultados, residem duas determinantes principais. A primeira é o compromisso das organizações que participam da Corrente Viva, obtido através da identificação com a missão e com a estratégia da rede – fatores que são permanentemente resgatados e trabalhados nas diversas instâncias. A segunda determinante diz respeito à qualidade da participação dessas organizações, o que, diferentemente de outras redes, implica em uma série de encontros, reuniões e “lições de casa”, em um processo no qual, cada vez mais, a rede penetra no interior da entidade, seja através da oportunidade de participação, seja através de mecanismos de monitoramento de suas necessidades. Além disso, a efetiva e constante participação das entidades leva a um compartilhamento de competências que reverte principalmente para as organizações de menor porte, em oportunidades de aperfeiçoamento de suas práticas e de sua gestão, a partir do relacionamento com entidades que contam com equipes mais estruturadas.

AS REDES SOCIAIS

As estruturas em rede vêm se constituindo em uma alternativa prática de organização, oposta às tradicionais pirâmides hierárquicas. Elas possibilitam processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social. (Rits, 2004) As redes sociais podem ser definidas como “interações sociais e práticas sociopolíticas pouco formalizadas ou institucionalizadas, entre organizações da sociedade civil, grupos e atores informais, engajados em torno de conflitos ou de solidariedades, de projetos políticos ou culturais comuns, construídos ao redor de identidades e valores coletivos”. (Scherer-Warren, 1999:50)

É possível afirmar que “Terceiro Setor e Redes são hoje realidades intrinsecamente relacionadas”, pois o terceiro setor é, essencialmente, uma rede, uma grande teia de interconexões (Rits, 2004). Entretanto, a formação dessas redes sociais é um fenômeno recente no Brasil, datado da década de 1990. O processo coincidiu com o período de redemocratização

do País, quando as organizações que compõem o Terceiro Setor passaram a ter mais visibilidade e liberdade para estabelecer intercâmbios entre si. Até então, durante o período ditatorial, os movimentos sociais se caracterizavam por um “trabalho silencioso entre as bases”, muitas vezes sob proteção de instituições religiosas (Scherer-Warren, 1999).

Embora as OSCs existissem há muito tempo no Brasil, desempenhando papéis necessários e fundamentais em nossa sociedade, foi apenas no início da década de 1990 que o Terceiro Setor brasileiro iniciou efetivamente seu processo de conformação e busca de identidade. Em alguns casos as organizações da sociedade civil já se destacavam há décadas como objeto de estudo, veículo de militância e foco de repressão – o caso das chamadas ONGs. Em outros, mantinham viva a tradição da caridade cristã e evocavam a dimensão voluntária das pessoas comuns, figurando também entre as atribuições de Primeiras-Damas – as chamadas Obras Assistenciais. Mas foi apenas na última década do século XX que o Terceiro Setor se consolidou como um espaço composto por organizações com características próprias, que as diferenciavam de empresas privadas e instituições públicas, cujo papel desempenhado no sentido do desenvolvimento social justificava o seu reconhecimento, a exemplo do que já acontecia, há décadas, em países desenvolvidos da América do Norte e Europa. Essas organizações são, atualmente, 276 mil e empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas no Brasil (IBGE, 2004; Voltolini, 2004). Embora o número de redes sociais existentes no Brasil não seja conhecido, pode-se afirmar que seu crescimento é perceptível desde a década de 1990 e que hoje elas já somam algumas centenas. (Rits, 2003; Scherer-Warren, 1999)

A principal motivação para a formação de redes é a possibilidade de alcançar objetivos e interesses compartilhados através da interação dos participantes no âmbito da própria rede. No Terceiro Setor, as redes têm se formado com os seguintes objetivos: favorecer a circulação e a troca de informações, o compartilhamento de experiências, a realização de ações em conjunto, o aprendizado coletivo e a inovação, a criação e o fortalecimento de laços de solidariedade entre os membros, a manutenção do espírito de comunidade e a ampliação do poder de pressão do grupo. (Adulis, 2002; Whitaker, 2004)

As redes se caracterizam pela ligação horizontal entre todos os participantes, formando “uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum de seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais” (Whitaker, 2004:1). Outras características básicas da estrutura em rede são a igualdade de poder de decisão e de responsabilidade entre todos os participantes, a inexistência de centros ou níveis diferentes de poder e a inexistência de mecanismos de comando e controle. Isso porque a realização conjunta se dá através da lealdade de cada um com os demais, da co-responsabilidade e da capacidade de iniciativa de cada indivíduo. Para que isso efetivamente ocorra, a livre circulação de informações é condição básica. Elas não podem ficar concentradas em nenhuma instância ou membro em particular; todos os participantes devem estar dispostos a ceder informação aos demais e, assim, compartilhar o poder inerente a sua posse. A real liberdade de circulação de informações em seu interior – relacionada à inexistência de censuras, controles, hierarquizações ou manipulações – é um fator-chave para mensurar as características democráticas presentes na rede, bem como sua abertura à livre entrada e saída de membros. (Whitaker, 2004)

O fortalecimento de uma rede depende do envolvimento e participação de um número crescente de seus membros. E essa participação deve ser, necessariamente, livre e consciente. “Uma rede não se move porque uma voz de comando a mobilizou: ela se move quando todos e cada um de seus membros começam, por decisão própria, a se mover. Uma rede é como um corpo: todos os seus membros a fazem funcionar, todos são a rede, nas suas ligações uns com os outros”. (Whitaker, 2004:6)

Entretanto, o trabalho em rede não depende unicamente das condições elencadas acima. Existem inúmeros desafios a serem superados na articulação dos diversos envolvidos, principalmente no

que diz respeito à superação de hábitos, métodos e padrões culturais de dominação, competição, autoritarismo e manipulação aos quais estamos acostumados. O exercício da liberdade, responsabilidade e democratização do poder envolve um processo de reeducação inerente à própria lógica das redes. (Whitaker, 2004)

Outros desafios foram observados em redes que funcionam no Brasil, semelhantes à rede objeto deste estudo. Entre eles está a inexistência de canais eficazes para a livre e constante circulação das informações, principalmente nos casos em que os membros têm acesso precário à Internet ou não conseguem utilizar os recursos computacionais, o que é uma realidade na maioria das pequenas OSCs brasileiras. Além disso, a articulação com outros setores não tem ocorrido naturalmente e, muitas vezes, torna necessária a assessoria de profissionais especializados em comunicação. Outro desafio consiste em desenvolver um processo simples e agradável para inclusão de novos membros. (Schlithler, 2004)

Por fim, a necessidade de sustentabilidade financeira das próprias redes tem colocado a proposta de institucionalização como tema freqüente e polêmico. Por um lado, a formalização jurídica e organizacional mostra-se fundamental para a obtenção de financiamento para os projetos desenvolvidos. Por outro, envolve o risco de engessamento da rede, conduzindo à criação de hierarquias e burocracias, contrariando os princípios que lhe deram origem e que justificam sua função com essa configuração. Nesse sentido, as referidas redes estão “pesquisando alternativas possíveis para superar este desafio sem se descaracterizarem” (Schlithler, 2004).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo consistiu na realização de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. De acordo com Selltitz et al. (1975), esse tipo de pesquisa tem por objetivo descrever as características de uma situação, um grupo, um fenômeno ou caso específico, geralmente para compreender sua natureza e formas de manifestação.

O objetivo geral do estudo foi descrever e analisar a gestão de uma rede de organizações sociais – a Corrente Viva – à luz de um modelo conceitual para análise de empreendimentos sociais. Esse modelo foi desenvolvido pelo SEKN – *Social Enterprise Knowledge Network*, que congrega 10 universidades ibero-americanas envolvidas com o estudo do empreendedorismo social. Sob coordenação da *Harvard Business School*, o modelo conceitual é composto pelas seguintes variáveis: motivação, modelo de implementação e foco estratégico, liderança, governança, medidas de desempenho e de impacto.

A pesquisa foi conduzida através da realização de um estudo de caso, ou seja, “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001:32-33). Entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2004, foram coletados dados secundários em publicações, artigos, jornais internos e outros materiais institucionais da Corrente Viva, bem como dados primários em 11 entrevistas realizadas com gestores das entidades participantes da rede. Adicionalmente, os pesquisadores empregaram observação participante em dois encontros da rede: o Encontro de Parceiros, realizado em 24 de novembro de 2003, e o Encontro Geral, realizado em 28 e 29 de novembro de 2003.

Descrição do caso

Em 2004, a Corrente Viva era uma rede composta por 30 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e 15 organizações parceiras do segundo e terceiro setores. Localizadas principalmente nas regiões periféricas da cidade de São Paulo e no município vizinho de Taboão da Serra, as OSCs componentes da Corrente Viva iniciaram suas atividades através da organização de pessoas mobilizadas para a obtenção de melhorias em seus bairros, carentes de infra-estrutura e equipamentos públicos – tais como redes de esgoto, água, energia elétrica, transporte, escolas, creches e postos de saúde. A maioria dessas organizações começou a operar na

década de 1980 e, ao longo dos anos, viu seu papel diante das comunidades locais ser ampliado, com a crescente diversificação dos serviços prestados à população. Em 2004, essas organizações continuavam a suprir as necessidades básicas de educação, alimentação, saúde e moradia, através de atividades assistenciais. Entretanto, a busca da promoção humana e social de seus beneficiários e do resgate da cidadania levou-as a desenvolver atividades complementares envolvendo conscientização política, cultura e lazer entre outras.

A escassez de recursos era recorrente em todas as 30 organizações que, além de atenderem a demandas crescentes, possuíam a clara intenção de ampliar seus trabalhos e formas de atendimento. Suas principais fontes de recursos financeiros, entre 2000 e 2003, foram o repasse de verba através de convênios governamentais, doações de pessoas físicas, captação de recursos através de bingos, festas, leilões etc., venda de produtos manufaturados na organização e doações de empresas privadas, fundações e agências nacionais. Algumas também estabeleciam parcerias com escolas públicas e com o comércio local.

Embora essas organizações estivessem dispersas pela Grande São Paulo e enfrentando dificuldades financeiras e gerenciais, a soma dos seus esforços revelava seu potencial de atuação: mensalmente, 6.900 pessoas eram beneficiadas pelas atividades desenvolvidas no campo educacional e 1.800 participavam de atividades culturais; 1.200 pessoas beneficiavam-se dos serviços de saúde e 330 famílias estavam envolvidas em mutirões para a construção de residências. Outras centenas de pessoas estavam envolvidas em atividades nas áreas sócio-educativa e de promoção social.

As organizações parceiras da Corrente Viva também apresentavam perfis e formas de atuação bastante diversificados, incluindo universidades, empresas privadas, organizações do Terceiro Setor, agências financiadoras e até mesmo pessoas engajadas em trabalho voluntário.

As alianças mais antigas e que se mantinham estáveis desde o início da rede eram as que envolviam os grandes financiadores do projeto, como as organizações internacionais *Kerkinactie*¹ e *Pão para o Mundo*². Os recursos dessas agências eram investidos na estruturação e fortalecimento da Corrente Viva, custeando os encontros e reuniões das OSCs. Também eram destinados ao pagamento do serviço prestado pelo Núcleo Maturi, que mantinha um grupo de facilitadores e uma equipe de apoio ao projeto. Oferecendo assessoria a preços muito reduzidos, o Núcleo Maturi era o parceiro mais efetivo da rede, e figurava como seu principal articulador.

Missão e Histórico

A missão da Corrente Viva é: “Promover o fortalecimento das OSCs, orientado para o aprimoramento de seus serviços às comunidades nas quais se inserem, através de sua própria organização e articulação com outras instituições e setores para este fim.”

A história da Corrente Viva teve início a partir do trabalho realizado entre 1975 e 1998 pela Fundação Samuel – instituição pioneira no apoio ao desenvolvimento de OSCs na Grande São Paulo. Os recursos para manutenção dessa fundação eram enviados pelas Igrejas Protestantes Unidas da Holanda através da Igreja Evangélica Reformada, pelas agências holandesas *Kerkinactie* e *Interchurch Organization for Development Cooperation* (ICCO) e pela *Pão para o Mundo*, da Alemanha. Em 1998, a ICCO, que era a principal mantenedora da Fundação, reduziu substancialmente sua atuação em São Paulo, começando a redirecionar a prioridade de seus recursos financeiros para o Nordeste brasileiro e para o continente africano. Conseqüentemente, a Fundação perdeu a maior parte de sua sustentação financeira e encerrou atividades, sem condições de levar seu trabalho adiante. Porém, a *Kerkinactie* demonstrou interesse em continuar apoiando as OSCs ligadas à extinta Fundação Samuel e, em 1999, contactou Jos Schoenmaker para que a aproximação com essas entidades sociais fosse

¹ www.kerkinactie.nl

² www.brot-fuer-die-welt.de

retomada. Com um histórico de atividade profissional em entidades voltadas para o bem-estar social, Jos trabalhara na Fundação Samuel durante catorze anos, sete dos quais como secretário executivo. Ele era a principal referência e contato, tanto para os financiadores quanto para as organizações apoiadas.

Como resultado do encontro, decidiu-se constituir uma rede de articulação e ajuda mútua, aberta ao ingresso de outras entidades interessadas – batizada de “Corrente para o Fortalecimento de Organizações de Base”. Foi eleito um grupo coordenador que encaminharia o processo de sua implementação, o qual elaborou uma proposta inicial de trabalho, baseada nas demandas e estratégias levantadas no encontro.

No primeiro ano de existência da Corrente Viva, entre setembro de 2000 e junho de 2001, foi realizado um levantamento inicial das necessidades das OSCs e das comunidades, bem como a identificação das possibilidades e recursos de que as próprias entidades dispunham e/ou que caracterizavam os potenciais parceiros. Esse processo resultou na definição dos primeiros planos de ação, no estabelecimento das primeiras alianças para viabilizar sua realização e na formulação da estrutura básica de organização da Corrente Viva, desenhada conforme critérios de localização geográfica das entidades na Grande São Paulo, na forma de Elos Regionais, a saber: Norte, Leste, Sul e Sudoeste.

No primeiro encontro geral, em agosto de 2001, teve início a formulação de princípios e políticas da Corrente Viva, tais como critérios e formas de participação, direitos e responsabilidades das entidades participantes, atribuições dos Elos, da Coordenação e forma de distribuição de recursos captados. Ainda no segundo semestre de 2001, foi conduzido o PEPI - Planejamento Estratégico Participativo e Integrado. No decorrer do segundo semestre daquele ano, foram realizados os primeiros Encontros dos Elos e as primeiras ações de captação de recursos.

A Estrutura da Corrente Viva

Com base nos fundamentos da Ecologia Social³, a estruturação da Corrente Viva foi orientada para a constituição de uma rede autônoma, ou orgânica. Assim, ao longo de seus primeiros quatro anos de existência, procurou-se garantir que diferentes estratégias contribuíssem para o fortalecimento institucional das organizações, ao mesmo tempo em que operassem na estruturação da própria Corrente Viva. Isso levou à constituição de diversos campos para interação das organizações participantes, de acordo com os objetivos pretendidos em cada esfera. Essa articulação era representada através de um triângulo em cujos vértices estavam os campos relativos a (1) Formação Individual, realizada através das ações do grupo de Gestores; (2) Articulação de Entidades em Elos Regionais, conforme distribuição geográfica; e (3) Atendimento de Necessidades Institucionais, através de Grupos de Trabalho voltados para temas específicos, como formação de jovens ou gestão financeira. No centro da figura, situavam-se (4) Gestão da Rede, que envolvia a Coordenação Geral, bem como os braços executivos referentes a comunicação, captação de recursos e secretaria; (5) Encontros Gerais – espaço onde todos os

³ A ecologia social, como campo de conhecimento e prática das leis que regem a qualidade e sustentabilidade das relações sociais em todos os âmbitos, baseia-se nas teorias desenvolvidas por Rudolf Steiner e Bernard Lievegoed. Trabalha de forma integrada o desenvolvimento das pessoas e das organizações que integram e considera essencial o relacionamento entre instituições, compreendidas como organismos sociais vivos, para que haja crescimento e desenvolvimento saudáveis de todos. A dinâmica da ecologia social se orienta para a estruturação de relações, de forma a mobilizar capacidades frente a demandas. É impulsionada pela “formação na ação”, como princípio fundamental para a promoção da autonomia, ou seja, a aprendizagem a partir do “aprender fazendo” e do “fazer aprendendo”. O “aprender fazendo” se dá na aplicação prática em situações de trabalho, enquanto o “fazer aprendendo” parte de situações concretas de trabalho como oportunidades de desenvolvimento.

eixos eram integrados; e (6) Agentes de Desenvolvimento – uma ramificação da rede voltada para necessidades individuais das entidades.

Figura 1 – Estrutura da Corrente Viva



Fonte: material institucional da Corrente Viva

A consolidação da estrutura da Corrente Viva, focada no fortalecimento institucional das OSCs e do próprio grupo, estava orientada pela dinamização desses espaços de formação e de articulação no âmbito da rede. A chamada “triangulação” deveria ocorrer de tal forma que o impacto fosse notado no desenvolvimento das pessoas, das organizações e da Corrente Viva como um todo.

A seguir, são descritos os espaços de articulação da Corrente Viva existentes em 2004:

- **Elos Regionais:** A rede era composta por 4 elos, cada qual correspondente a uma região do município de São Paulo – Leste Norte, Sul e Sudoeste – incluindo também o município vizinho de Taboão da Serra. De cada Elo, participavam entre 5 e 12 entidades, cujos representantes se encontravam mensalmente, cada vez na sede de uma das organizações integrantes. O projeto inicial previa que cada Elo tivesse, no máximo, 12 entidades, totalizando 48 entidades, como tamanho ideal da rede.
- **Grupos de Trabalho:** A rede comportava 6 grupos de trabalho (GTs): Construção (Reformas e Regulamentação Jurídica), Formação e Capacitação de Educadores, Jovens (Atendimento à Juventude), Aprimoramento da Gestão Financeira, Estagiários e Comunicação. Estes grupos se reuniam pelo menos uma vez ao mês e eram um dos pilares de sustentação da Corrente Viva. Para isso, cada Grupo de Trabalho era responsável pelo levantamento das necessidades do conjunto das entidades na área específica em que atuasse. Com base nisso, eram estabelecidas suas estratégias e plano de ação, e distribuídas atribuições e tarefas. Além disso, cada grupo assumia responsabilidade pelo estabelecimento de parcerias e pela captação de recursos necessários ao atendimento das necessidades levantadas.
- **Gestão da Rede:** Envolveria a coordenação e atividades de apoio à rede.

Coordenação Geral: Cada elo regional contava com 1 ou 2 coordenadores eleitos pelo grupo, que o representavam no espaço da Coordenação Geral – o “coração” da rede – durante dois anos de mandato. Sua função era monitorar o andamento das atividades dos diversos grupos, perceber quaisquer necessidades que surgissem e ativar as instâncias responsáveis para seu atendimento. Assim, se um dos Elos ou Grupos de Trabalho estivesse encontrando dificuldades, cabia à Coordenação observar e indicar o apoio de outros Elos e de instituições parceiras. Ou, se a rede identificasse a necessidade de determinadas políticas ou critérios de funcionamento, cabia à

Coordenação apresentar propostas no Encontro Geral ou levar a discussão aos Elos, até sua aprovação. Assim, cada instância tinha autonomia de atuação dentro de políticas estabelecidas em comum acordo, buscando-se evitar que a Coordenação figurasse como centro de poder ou decisão.

Atividades de Apoio: Ao longo do processo de estruturação da Corrente Viva, algumas atividades de apoio à rede foram se mostrando necessárias. Entre essas atividades, destacam-se a realização e o controle de processos administrativos e financeiros, tais como pagamentos e recebimentos; a comunicação institucional – que envolve a divulgação da própria rede –, a comunicação interna e externa; e a captação de recursos – que nos estágios iniciais de construção da rede ficou restrita aos procedimentos de elaboração de projeto, relatórios e acompanhamento junto aos seus principais financiadores: *Kerkinactie*, *Pão para o Mundo* e Associação Tobias.

A essas atividades, juntaram-se outras próprias da gestão da Corrente Viva – tais como a facilitação dos encontros e a animação da rede – que foram assumidas e desempenhadas por pessoas contratadas pelo Núcleo Maturi dentro do escopo do projeto. Isso resultou na constituição de uma equipe – com dedicação integral ou parcial ao projeto – que é responsável por: Coordenação Executiva; Facilitação; Captação de Recursos; Gestão Financeira; Comunicação; Sistematização; Secretaria; e Administração.

- Encontro de Gestores: Os Encontros de Gestores constituíam um espaço de aprendizagem individual e aprofundamento vis-à-vis as questões enfrentadas por gestores e co-gestores em seu trabalho de impulsionar o aperfeiçoamento de cada instituição e na esfera sob sua responsabilidade, além de desenvolver outros membros das entidades na Corrente Viva, como funcionários e membros das diretorias.
- Encontros Gerais: Os Encontros Gerais visavam à integração entre entidades e entre elos regionais, à reflexão conjunta e conscientização sobre missão e condições de desenvolvimento da rede, e à tomada de decisões que envolviam a rede como um todo, tais como a elaboração de políticas e de planejamento semestral e anual.
- Agentes de Desenvolvimento: O grupo buscava fortalecer a atuação da Corrente Viva junto às entidades que a compunham, designando técnicos que realizavam visitas e assessoravam as OSCs em suas dificuldades gerenciais e administrativas específicas.

Análise das variáveis:

Motivação

A criação da Corrente Viva foi motivada pela proposta elaborada por Jos Schoemaker para otimizar os recursos financeiros destinados ao grupo de OSCs apoiadas pela extinta Fundação Samuel, rompendo com o processo assistencialista ao qual estavam habituadas. A visão que orientou o processo de constituição da rede fundamentava-se sobre o princípio de que o fortalecimento institucional seria alcançado a partir da própria articulação entre as entidades e com organizações de outros setores. Os resultados seriam não só a captação de recursos financeiros, mas também a melhoria na qualidade dos serviços prestados, o aumento da eficiência e da eficácia.

Assim, conforme observado na literatura sobre o assunto, a principal motivação para formação da rede foi a possibilidade de alcançar objetivos e interesses compartilhados através da interação dos participantes, no âmbito da própria rede. No caso específico da Corrente Viva, entre os objetivos citados por diversos autores para formação de redes (Adulis, 2002; Whitaker, 2004), é possível identificar o compartilhamento de experiências, a realização de ações em conjunto, o aprendizado coletivo e a inovação. A ampliação do poder de pressão do grupo, um objetivo inerente a muitas redes sociais que operam no campo da defesa de direitos, parecia ser o objetivo menos presente na Corrente Viva. Porém, isso não deixava de ser uma possibilidade identificada por alguns representantes de entidades e parceiros como um objetivo de longo

prazo; afinal, a existência da rede já é um bom começo para o desenvolvimento de fóruns de discussão nas áreas de atuação abrangidas pelas entidades participantes da Corrente Viva.

Modelo de Implementação e Foco Estratégico

A missão da Corrente Viva mostrava-se bem introjetada pela maior parte das entidades que a compunham, especialmente aquelas que acompanharam o processo de construção da rede e participaram das atividades realizadas. Mas, dois desafios apresentavam-se nesse aspecto: mobilizar o pequeno grupo de organizações que ainda permanecia na rede, embora não comungasse de seus valores, e transmitir essa missão para as novas entidades que entravam na rede. O segundo desafio começaria a ser enfrentado através da estruturação de um processo de integração dessas organizações, de forma que pudessem não só compreender missão e valores da rede, mas também seu funcionamento e potencial de realização.

Por se tratar, em 2004, de um projeto financiado por fundações internacionais, o modelo e o plano de gestão da Corrente Viva estavam documentados de forma clara e consistente. Tais diretrizes e planos obedeciam a princípios que foram estabelecidos durante o ano de criação da rede, com ampla participação dos representantes das entidades envolvidas, através de levantamentos de necessidades e encontros.

Essa cultura de participação permanecia na elaboração dos planejamentos anuais, quando as prioridades estratégicas eram definidas. Nesse processo, participavam a equipe de facilitadores do Núcleo Maturi e os coordenadores dos Elos. Posteriormente, o planejamento era apresentado e validado no primeiro Encontro Geral de cada ano, do qual participavam também dois representantes de cada entidade-membro. Esse planejamento era documentado em um relatório que continha as prioridades, planos de ação e resultados esperados, constituindo uma ferramenta de acompanhamento para os financiadores do projeto e para os coordenadores da Corrente Viva, dentro dos seus eixos de atuação, ou seja, Elos e GTs. Essas definições eram divulgadas através das atas dos encontros e outros meios de veiculação de informações, tais como boletins e informes.

A sustentabilidade da rede deveria ser obtida através do compartilhamento e da potencialização dos recursos de que as organizações podiam dispor e por meio de alianças estratégicas com instituições de diferentes setores, que podiam contribuir com aportes específicos. Em sua proposta original, a rede seria viabilizada através da crescente participação de organizações parceiras, responsáveis pela promoção das condições para fortalecimento institucional das OSCs. Dessa forma, os representantes das OSCs poderiam paulatinamente se voltar para as atividades-fim de suas instituições: servir às necessidades de suas comunidades, aprimorando e diversificando serviços.

Essa articulação, entretanto, ainda se mostrava restrita às atividades específicas dos GTs e com resultados limitados ao âmbito das entidades participantes, com pouca contribuição para a sustentação da rede propriamente dita. Além disso, as entidades estavam começando a desenvolver as habilidades necessárias para articulação de parceiros, pois, até então, sua sobrevivência fora pautada principalmente por doações de pessoas físicas e por convênios com órgãos governamentais para projetos específicos na área educacional. Observa-se, dessa forma, que ao longo do projeto, não foram construídas bases para sustentação da rede, ou seja, não se verificava a mudança para padrões de gestão pró-ativos no estabelecimento de parcerias.

Isso se refletia na fragilidade das alianças existentes. Embora tivesse crescido em quantidade em 2003, a participação das organizações parceiras na rede era qualitativamente pobre, quando comparada ao seu potencial de realização. Algumas empresas se aproximaram casualmente, a partir de contatos pessoais da equipe do Núcleo Maturi; e a construção das alianças raramente envolvia a definição de papéis e o consenso acerca de expectativas e resultados desejados pelos parceiros. Permanecia a visão de que eles estavam na rede meramente por compartilhar de um

ideal comum e teriam benefícios oriundos do próprio processo de participação, sem que se refletisse sobre os potenciais resultados que isso poderia trazer para a estratégia das empresas.

Liderança

Na concepção inicial do projeto, a liderança da Corrente Viva seria assumida pelos coordenadores dos elos, que se tornariam os responsáveis pela articulação das estratégias da rede e pela manutenção de seu funcionamento. Entretanto, a prática demonstrou que, especialmente na fase de construção e consolidação da rede, a necessidade de dedicação do núcleo de coordenadores era superior ao seu tempo disponível, gerando o dilema da “dupla lealdade”, onde concorriam demandas da rede e demandas das entidades às quais esses coordenadores estavam ligados; isso provocava tensão permanente e dificuldade de priorização. Para contornar o problema, o Núcleo Maturi assumiu a liderança da rede na figura de Jos, que se tornou o Coordenador Executivo da Corrente Viva. A equipe contratada pelo Núcleo para o projeto também acabou assumindo a liderança nos diversos eixos em que atuava – Elos e GTs. Esse processo foi necessário para que a rede pudesse ter uma estruturação mínima e entrasse em funcionamento normal, baseado em reuniões e encontros periódicos.

Uma vez atendidas as demandas iniciais para estruturação e funcionamento da rede, os coordenadores dos elos começaram um processo de reconquista de seu espaço original. Isso resultou de uma melhor compreensão dos papéis que lhes cabia desempenhar, do desenvolvimento individual que alcançaram durante a construção da rede e da constatação de que eles eram as pessoas mais preparadas para definir prioridades e ações, pois estavam em contato permanente com a realidade das instituições. Assim, no final de 2003, os coordenadores começaram a se envolver efetivamente na avaliação do projeto e na elaboração do planejamento anual, quando eram revistas e atualizadas as estratégias da rede. Além disso, começaram a manifestar interesse em desenvolver mecanismos para monitoramento contínuo do planejamento e dos resultados obtidos nos elos e nos grupos de trabalho.

Assim, a liderança da rede vinha sendo estabelecida de modo a evitar que se concentrasse numa única pessoa. Também não havia centros ou níveis diferentes de poder, ou mecanismos de comando e controle, o que, como a literatura indica, é condição fundamental para que todos os participantes tenham igualdade de poder, de decisão e responsabilidade, garantindo a horizontalidade da rede. Cada eixo da Corrente possuía autonomia de decisões, que geralmente eram tomadas de forma participativa. Para assegurar a igualdade de todos os integrantes nos processos de tomada de decisão, o grupo adotava o procedimento sociocrático, que se rege pelo princípio do “consentimento”: uma decisão só é tomada quando nenhum dos participantes tem objeção fundamentada em argumentos contra ela. O consentimento se diferencia do consenso, pois não busca a unanimidade; pontos de vista diferentes são admitidos, mas busca-se a solução ou decisão contra a qual nenhuma das partes levante objeções.

Além disso, as lideranças que surgiam nos diversos eixos da Corrente Viva sob a forma de coordenadores, eram exercidas por períodos determinados de dois anos. Isso garantia que não se formassem “feudos” de poder e, adicionalmente, dava a oportunidade para que todos os participantes desenvolvessem visão estratégica e habilidades de coordenação. Nesse sentido, a rede atuava como um tipo de *learning organization* que estimulava o desenvolvimento de competências essenciais – *core competences* – e de gestão de pessoas nas organizações participantes.

Governança

Por não possuir formalização jurídica, em 2004, a Corrente Viva não contava com uma estrutura que formalizasse seu sistema de Governança, como por exemplo, um Conselho. A

gestão era exercida pelas próprias entidades que a integravam, conjuntamente com as organizações financiadoras do projeto e os demais parceiros, resultando em um processo difuso e não estruturado. Como a rede privilegiava processos participativos de tomada de decisão, havia uma percepção de que a *accountability* ocorreria quase que automaticamente, na sua própria dinâmica de funcionamento, pois essas características democráticas eram suficientes para atingir a finalidade de comunicar e legitimar ações. Além disso, a rede dispunha de processos de sistematização e disseminação de informações bastante eficazes, tais como atas de reuniões e encontros, boletins e informes, que eram distribuídos por toda a rede e passíveis de acesso pelo *site*. Como a literatura indica, essa livre circulação de informações é um fator-chave para que inexistam censuras, hierarquizações ou manipulações e, portanto, concentração de poder em qualquer instância.

Entretanto, a transparência na gestão dos recursos financeiros não se mostrava tão efetiva na rede, pois embora não se escondessem os dados que registravam essas operações, não se incentivava seu conhecimento e divulgação para as entidades e muito menos para os demais parceiros. Essas decisões, ações e prestações de contas limitavam-se, na prática, ao âmbito da coordenação executiva da rede e das organizações financiadoras, o que evitava, em parte, qualquer comportamento oportunista dos atuais gestores. Há que se considerar, entretanto, que tal situação era condicionada pelo duplo papel desempenhado pelo Núcleo Maturi: era ele quem captava recursos junto aos financiadores, destinados ao pagamento dos serviços de assessoria que ele mesmo prestava. Era uma situação conflituosa, porém temporária, pois a perspectiva de que esses financiadores deixassem de conceder recursos ao projeto, no final de 2004, estava mobilizando as entidades que compunham a rede a assumirem a responsabilidade sobre a captação e gestão de recursos provenientes de outras fontes. Além disso, a possibilidade de que a rede fosse formalizada juridicamente contribuía para que fosse efetivamente assumida pelas entidades, uma vez que o Núcleo Maturi deixaria de ser o responsável pelas atividades de gestão e de apoio.

Essa questão se coloca como central para entendimento do caso. Observa-se que a rede, composta pelo conjunto de OSCs participantes, possuía como principais características o acesso a informações, os processos decisórios participativos e a autonomia de suas células para realização de atividades. Esses aspectos conferem respeito à sua filosofia e indicam que, aparentemente, não havia necessidade de outros mecanismos de Governança.

O processo de formalização também implica no deslocamento da liderança da rede e resulta em uma nova forma de Governança a ser criada, que desloque para as próprias OSCs a responsabilidade de controle e gestão das atividades, recursos e decisões em todos os seus níveis.

A Corrente Viva não estava formalizada juridicamente. Em sua concepção, partiu-se do princípio de que não se deveria institucionalizar juridicamente, pois almejando ser uma rede autônoma, seria viabilizada em todos os seus aspectos através das contribuições das pessoas e organizações que a integravam. Dessa forma, esperava-se, ainda, que não existisse uma centralização administrativa e o conseqüente risco de se criar um centro de decisão e de poder. Porém, a Corrente Viva estava enfrentando resistências e questionamentos por parte das instituições que dividiam a responsabilidade jurídico-legal por sua existência – a Associação Tobias e o Núcleo Maturi. Essas entidades demonstravam preocupação com as possibilidades de serem extrapolados os limites do que efetivamente se dispunham a assumir, como as responsabilidades pela captação e administração dos recursos financeiros necessários para manter o funcionamento da rede.

Medidas de Desempenho e de Impacto

Desde seu início, o Projeto Corrente Viva era avaliado anualmente por uma instituição especializada. Os motivos apontados para a realização de avaliações sistemáticas eram a

exigência do financiador, a possibilidade de aprendizagem, a construção de uma visão compartilhada de desenvolvimento do projeto e da rede, a sistematização de subsídios para definição de estratégias do projeto e a análise da metodologia utilizada para construção da rede. A cada ano, esse processo avaliativo era revisto e aperfeiçoado, a fim de aprimorar a qualidade dos resultados e indicadores obtidos. Em 2003, a avaliação foi guiada por duas perguntas-chave:

- Como está a situação atual das entidades que integram a rede? e
- Em que medida a Corrente Viva contribui para o fortalecimento das entidades?

Buscou-se, dessa forma, resgatar a missão da rede, traduzindo em termos mais objetivos os resultados efetivamente obtidos pelas entidades, além de atualizar o levantamento de necessidades delas. Esses resultados serviram como subsídio para o planejamento de 2004.

Para a primeira pergunta, construíram-se indicadores através de um processo participativo, no qual as organizações foram envolvidas em debates nos encontros gerais e em reuniões nos elos. Esse questionário foi aplicado pelos agentes de desenvolvimento e envolveu a participação de gestores, diretores e funcionários das entidades, além de amostras de beneficiários. Os indicadores para a segunda pergunta foram elaborados pela equipe do Núcleo Maturi e respondidos pelo representante de cada entidade na Corrente Viva. A evolução desse processo avaliativo apontava para uma crescente ênfase no envolvimento de diversos atores de cada entidade participante, aliada ao gradual refinamento da qualidade dos indicadores utilizados.

O primeiro conjunto de indicadores adotado em 2003 dizia respeito à adequação do espaço físico, relação com a comunidade, envolvimento da diretoria, qualidade do atendimento, captação de recursos, gestão financeira, gestão jurídica e compromisso dos funcionários e colaboradores. O segundo conjunto de indicadores avaliava elos regionais, grupos de trabalho, encontros de gestores, encontros gerais, o trabalho da coordenação, os resultados da Corrente Viva para a entidade e a dinâmica de funcionamento da rede.

Além dessa avaliação anual, a Corrente Viva realizava encontros semestrais de Avaliação / Monitoramento, que contavam com a participação da equipe do Núcleo Maturi, dos membros da Coordenação Geral e da Coordenação Ampliada, isto é, os coordenadores dos grupos de trabalho. No evento, eram avaliados e monitorados o planejamento da Corrente Viva e os trabalhos realizados, geralmente com a participação de um facilitador externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos desafios foram vencidos nos três anos de existência da Corrente Viva, resultando em uma rede com bases razoavelmente consolidadas para realização de sua missão. A comparação com outras redes permite ressaltar dois fatores que indicam a complexidade de concepção e de gestão da Corrente Viva:

As dimensões do município de São Paulo – 1.523 km² com uma população estimada de 10.838.581⁴ – dificultam sobremaneira a formação de redes com grande abrangência geográfica. Nesse cenário, a Corrente Viva apresentava o diferencial de conectar entidades localizadas nas quatro regiões da cidade, através dos grupos de trabalho e dos encontros gerais. É importante frisar que isso se dava sem a adoção de recursos tecnológicos, que têm sido tendência nas redes modernas. A esse respeito, observa-se ainda, que a dificuldade para obter o compromisso e a participação das organizações – tão comuns em redes virtuais – estava sendo superada na Corrente Viva, talvez justamente por privilegiar atividades e fóruns presenciais.

⁴ Fonte: www.ibge.gov.br – IBGE – Cidades@ acessado em 25/11/2004

As entidades que participavam da Corrente Viva atuavam nas mais diversas áreas sociais, desenvolvendo variados tipos de atividades para diferentes públicos, em contraposição à maioria das redes, que aglutinam organizações de atendimento a crianças e adolescentes. Aparentemente, a troca de experiências parece ser mais intensa e rica entre organizações com o mesmo tipo de atuação. A Corrente Viva, no entanto, demonstra o contrário: a heterogeneidade de tipos de organização favorecida a identificação de necessidades de aperfeiçoamento de gestão e de melhoria de processos, que eram comuns às diferentes entidades participantes. Com isso, a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional eram mais ricos, na medida em que não se limitavam às especificidades de um único campo de atuação social.

Porém, alinhada com essas outras redes, a Corrente Viva também enfrentava grande dificuldade no envolvimento efetivo de organizações parceiras provenientes de outros setores. Como a inserção desses aliados se limitava à participação nos GTs, acabava por se restringir a projetos e ações isoladas. Dessa forma, a dinâmica instaurada incentivava relacionamentos esporádicos, ao invés de estimular sua inserção e participação perenes.

O monitoramento de resultados era outro grande desafio enfrentado, principalmente no que diz respeito à realização da missão: como medir o fortalecimento das entidades, finalidade última da Corrente Viva?

Uma importante questão, compartilhada por outras redes, diz respeito ao efetivo envolvimento de cada entidade na Corrente Viva. Muitas vezes, o distanciamento de dirigentes, gestores e outras lideranças das entidades dificultava a implementação de ações e de aprendizados dos membros participantes da rede. Além disso, um eventual desligamento dessas pessoas podia ocasionar o distanciamento automático das entidades, enfraquecendo a rede.

A complexidade da Corrente Viva envolvia ainda outros desafios, como o dilema da “dupla lealdade”, que colocava em cheque a dedicação à gestão da rede e à gestão da organização à qual as pessoas estavam ligadas, e estava comprometendo o fortalecimento da Coordenação Geral, composta por representantes dos elos. Na prática, embora a participação nas atividades da Corrente Viva se mostrasse intensa, o envolvimento em ações de gestão da rede estava sendo bem menor do que seria necessário para que a rede adquirisse autonomia de gestão e capacidade de mobilização dos diversos atores envolvidos. Predominava a visão ambígua de que a dedicação à Corrente Viva permitia seu fortalecimento, mas também enfraquecia a entidade, e vice-versa. Essa ambigüidade colocava em risco a realização da meta de consolidação da autonomia da rede até o final de 2004.

Como reflexo deste dilema, a Corrente Viva questionava um dos princípios estabelecidos quando de sua formação: o de que não deveria se institucionalizar juridicamente. E buscava uma outra forma para responder aos dilemas e às implicações jurídico-legais de estruturação e funcionamento da rede, sendo uma das alternativas a sua institucionalização jurídica, já prevista no Planejamento 2003/2004.

Porém, essa decisão trazia diversas implicações: a estrutura geraria custos que deveriam ser supridos pela própria Corrente Viva através de ações de captação e geração de recursos financeiros. Entretanto, a dinâmica de dependência instaurada pela Fundação Samuel ainda não havia sido quebrada – os mesmos financiadores mantinham o Projeto Corrente Viva até então, sem qualquer ação pró-ativa das entidades participantes, que sequer se envolviam na gestão desses recursos. Com a formalização jurídica da Corrente Viva e os conseqüentes custos operacionais, as organizações participantes teriam que se mobilizar para captação de recursos para suas próprias necessidades e para as necessidades de manutenção da rede.

Ademais, a institucionalização jurídica da Corrente Viva poderia acarretar burocratização e hierarquização da estrutura, colocando em risco a autonomia dos participantes e o princípio da descentralização administrativa, abrindo uma possibilidade de criação de um centro de decisão e de poder, o que comprometeria toda a base sobre a qual a rede foi construída, ou seja, a responsabilidade compartilhada.

Esse processo poderia, ainda, interferir no princípio de que o fortalecimento da rede depende da abertura à participação de novas organizações que se identificam com seus objetivos e estão dispostas a assumir as atribuições de participantes. Eventualmente, levaria a uma restrição do ingresso de novas entidades, de modo a evitar a divisão dos benefícios auferidos. Perder-se-ia, dessa forma, o princípio de que “1+ 1 é sempre mais que 2”, onde a captação de recursos é potencializada naturalmente, para que todos saiam ganhando com isso. A participação dos integrantes nos grupos de trabalho constituídos frente a necessidades comuns representava a chave para lidar com este desafio. Tornou-se vital encontrar o equilíbrio saudável entre o crescimento da Corrente Viva e a manutenção de suas características fundamentais já construídas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, D. O Desafio das Redes. www.rits.org.br. Acesso em junho/2002.

BECHT, M., BOLTON, P., ROELL, A. Corporate Governance and Control. NBER Working paper series, 2002. <http://www.nber.org/papers/w9371>

FISCHER, R.M. O Desafio da Colaboração. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. Harvard Business Review. July/Aug. 1993.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002. 2 ed. Rio de Janeiro, IBGE, 2004.

INOJOSA, R. M. Redes de Compromisso Social, Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 33, nº 5, pág. 115-141, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, V.68, N.3, P.79-91, May/June 1990.

RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor. Terceiro Setor – Os recursos da solidariedade. www.rits.org.br. Acesso em outubro/2003.

RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor. O que são redes. www.rits.org.br. Acesso em março/2004.

SCHERER-WARREN, I. Cidadania sem Fronteiras – ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHLITHLER, C. R. B. O processo de formação de facilitadores de redes sociais. In: http://www.obore.com/artigos/mostra_artigo.asp?codigo=26. Acesso em fevereiro/2004.

SELLTIZ, C. et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo, EPU, 1975.

VOLTOLINI, Ricardo. Entrevista disponível no site <http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/EA1807F19830930C83256E66006136CC?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Publicacoes> . Acesso em 08 de junho de 2004.

WHITAKER, F. Rede: uma estrutura alternativa de organização. In: <http://www.rits.org.br/redes/>. Acesso em março/2004.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.