CRISTIANO ROCHA HECKERT

REDES NO TERCEIRO SETOR:

Condições favoráveis à transferência de conhecimento

Tese apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia

São Paulo

2008

CRISTIANO ROCHA HECKERT

**REDES NO TERCEIRO SETOR:
Condições favoráveis à transferência de conhecimento**

Tese apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientadora:
Profa. Dra. Márcia Terra da Silva

São Paulo

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Heckert, Cristiano Rocha

**Redes no terceiro setor: condições favoráveis à transferência de conhecimento / C.R. Heckert. -- São Paulo, 2008.
252p.**

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Terceiro setor 2.Redes de informação 3.Gestão do conhecimento

I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

À Professora Márcia, pela valiosa orientação, essencial para o sucesso deste trabalho.

À minha filha Amanda, inspiração e motivação para tudo que faço.

À minha esposa Juliana, pela paciência e compreensão nas inúmeras noites, fins-de-semana e feriados dedicados a esta Tese.

Aos meus pais Uriel e Sonia, meus maiores incentivadores desde que nasci.

Aos dirigentes e membros da Comunidade ABDL, Raaab, Rede GTA, RTS e demais instituições pesquisadas, pela disponibilidade em colaborar com esta Tese.

Aos professores, funcionários e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da Poli-USP e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Os que confiam no Senhor
renovam as suas forças.
(Isaías 40:31).

RESUMO

A demanda por serviços oferecidos pelas organizações sem fins lucrativos tem crescido consideravelmente. Por outro lado, a necessária expansão na oferta requer melhorias no desempenho operacional daquelas instituições. Para isso, não é possível simplesmente importar conceitos e ferramentas desenvolvidos para empresas ou órgãos públicos. As organizações necessitam de metodologias de operação coerentes com as especificidades do setor sem fins lucrativos. Desenvolver tal conhecimento internamente requer estrutura organizacional e recursos, na maioria das vezes, indisponíveis. A formação de redes surge, então, como alternativa interessante para transferir conhecimento relativo à prestação de serviços entre organizações sem fins lucrativos. Esta Tese procura identificar que condições favorecem a transferência de conhecimento nas redes com participação significativa de organizações do terceiro setor. Por meio de um *survey* exploratório seguido de estudos de caso em quatro redes selecionadas, observa-se que a transferência de conhecimento é favorecida se: o propósito da rede contribui para o desempenho da missão dos membros; a rede conta com agentes facilitadores em sua estrutura; a rede é liderada de forma democrática e participativa; a rede disponibiliza recursos para os membros executarem suas atividades; a rede se comunica por canais de baixo custo; e os membros possuem capacitação prévia para absorverem o conhecimento transferido na rede.

Palavras-chave: Terceiro setor. Redes. Transferência de conhecimento.

ABSTRACT

The demand for services provided by nonprofits is increasing significantly. On the other hand, the desired increment in supply requires operational performance improvements on those organizations. For that, it is not possible to simply import concepts and tools developed for corporations or public agencies. Methodologies coherent with nonprofits specificities are required. Developing this knowledge internally demands organizational structures and resources that most of them don't have. Therefore, the creation of networks appears as a good alternative to transfer knowledge related to services provision between nonprofits. This Thesis aims to identify the favorable conditions for knowledge transfer in networks with significant presence of nonprofit organizations. Through an exploratory survey followed by case studies in four selected networks, it concludes that knowledge transfer is easier if: the network goal contributes to achieving its members mission; the network has brokers in its structure; the network leadership is democratic and promotes participation; the network provides resources for the members to develop their activities; the network communicates through low cost channels; and the members have the required capacity to absorb the knowledge transferred by the network.

Keywords: Nonprofit sector. Networks. Knowledge transfer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Campos de pesquisa correlacionados nesta Tese.....	21
Figura 2 - Plano Diretor de Reforma do Estado..	35
Figura 3 - Quantidade de artigos sobre terceiro setor no Enanpad por ano..	48
Figura 4 - Quantidade de artigos sobre terceiro setor no Enegep por ano.....	49
Figura 5 - Espiral do conhecimento.....	68
Figura 6 - Modelo integrado dos fatores que influenciam na transferência de conhecimento efetiva..	81
Figura 7 - Natureza das relações de troca nos diferentes setores.....	89
Figura 8 - Fatores que influenciam a transferência do conhecimento em redes..	91
Figura 9 - Construção da pergunta de pesquisa..	105
Figura 10 - Lógica de construção da análise: variáveis, especificidades e proposições..	112
Figura 11 - Condições favoráveis à transferência de conhecimento em redes no terceiro setor.....	113
Figura 12 - Ano de criação das redes mapeadas..	127
Figura 13 - Evolução no número de membros da RTS.....	153
Figura 14 - Modelo de atuação da ABDEL.	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desafios de gestão para organizações do terceiro setor.....	18
Tabela 2 - Terceiro setor x Economia Social..	27
Tabela 3 - Classificação das organizações do terceiro setor segundo sua finalidade ampla..	28
Tabela 4 - Economia potencial resultante de melhorias de gestão no terceiro setor...43	
Tabela 5 - Desafios internos e externos para organizações do terceiro setor que atuam na promoção do desenvolvimento.....	45
Tabela 6 - Objetivos da formação de redes segundo Oliver (1990)..	63
Tabela 7 - Objetivos da formação de redes segundo Ernst (1994).....	63
Tabela 8 - Objetivos da formação de redes segundo Gomes-Caseres (1999).....	64
Tabela 9 - Eixos e fatores para a transferência de conhecimento..	70
Tabela 10 - Aspectos da inteligência em redes.....	73
Tabela 11 - Variáveis de projeto de uma rede de aprendizagem.....	80
Tabela 12 - Variáveis de operação de uma rede de aprendizagem..	80
Tabela 13 - Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes.	82
Tabela 14 - Fatores que estimulam a competição no terceiro setor.....	100
Tabela 15 - Encaixando o propósito da pesquisa com a metodologia..	108
Tabela 16 - Condições para se utilizar estudos de caso..	109
Tabela 17 - Passos para a condução de estudos de caso.....	111
Tabela 18 - Diferenças de requisitos entre os tipos de <i>survey</i>	116
Tabela 19 - Escolha do número de casos..	120
Tabela 20 - Valores das variáveis relevantes para a seleção dos casos.....	121
Tabela 21 - Táticas para aumentar a validade e a confiabilidade dos estudos de caso..	125
Tabela 22 - Localização dos membros das redes pesquisadas.....	127
Tabela 23 - Objetivo principal das redes pesquisadas.....	128
Tabela 24 - Objetivos secundários das redes pesquisadas..	129
Tabela 25 - Área de atuação dos membros das redes pesquisadas.....	130
Tabela 26 - Presença de articulador nas redes pesquisadas.....	131
Tabela 27 - Responsabilidade pela tomada de decisões nas redes pesquisadas.....	131

Tabela 28 - Fontes de recurso das redes pesquisadas.....	132
Tabela 29 - Repasse de recursos da rede para os membros.....	132
Tabela 30 - Principais canais de comunicação utilizados pelas redes pesquisadas..	133
Tabela 31 - Capacitação atual dos membros das redes pesquisadas..	134
Tabela 32 - Grau de homogeneidade na capacitação dos membros das redes pesquisadas..	135
Tabela 33 - Existência de iniciativas para capacitação dos membros nas redes pesquisadas.	135
Tabela 34 - Raaab: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso..	139
Tabela 35 - Quadro cronológico de evolução da Raaab.....	140
Tabela 36 - RTS: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso....	152
Tabela 37 - Aplicação dos recursos da RTS de abril de 2005 a abril de 2007.	158
Tabela 38 – GTA: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso... ..	167
Tabela 39 - Escritórios Regionais do GTA..	169
Tabela 40 - Comunidade ABDL: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso.....	180
Tabela 41 - Parceiros da ABDL.....	183
Tabela 42 - Distribuição geográfica dos <i>fellows</i> da Rede Lead Internacional.....	183
Tabela 43 - Distribuição setorial dos <i>fellows</i> da Rede Lead Internacional.....	183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACD	Associação de Assistência à Criança Deficiente
ABDL	Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças
Abong	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
ASA	Articulação do Semi-Árido
Ceats-USP	Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo
CEF	Caixa Econômica Federal
Cets-FGV	Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas
CNS	Conselho Nacional dos Seringueiros
Coiab	Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira
EJA	Educação de Jovens e Adultos
Enanpad	Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
Enegep	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
Eneja	Encontro Nacional de Educação de Jovens e Adultos
FBB	Fundação Banco do Brasil
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
FNMN	Fórum Nacional de Mulheres Negras
Forproex	Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Federais
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GDN	<i>Global Development Network</i> (Rede Global de Desenvolvimento)
GTA	Grupo de Trabalho Amazônico
IPF	Instituto Paulo Freire
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEC	Ministério da Educação

MI	Ministério da Integração Nacional
MNDH	Movimento Nacional de Direitos Humanos
Neats-PUC/SP	Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Nipets-UFRGS	Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre Terceiro Setor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não-Governamental
Oscip	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
Pais	Produção Agroecológica Integrada e Sustentável
Petrobrás	Petróleo Brasileiro S/A
PME	Pequenas e Médias Empresas
Prolides	Programa da ABDEL para a formação de lideranças no Mercosul
Pronord	Programa da ABDEL para a formação de lideranças no Nordeste Brasileiro
Raaab	Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora Brasileira
RBSES	Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária
Rebea	Rede Brasileira de Educação Ambiental
Repea	Rede Paulista de Educação Ambiental
Rits	Rede de Informações do Terceiro Setor
RTS	Rede de Tecnologia Social
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Secad	Secretaria de Educação, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação
SEKN	<i>Social Enterprise Knowledge Network</i>
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TS	Tecnologia Social
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA	17
1.2 OBJETO DE PESQUISA	20
1.2.1 Tema	20
1.2.2 Delimitação do objeto de pesquisa	21
1.2.2.1 Uma forma específica de articulação: redes	21
1.2.2.2 Redes com participação significativa de representantes do terceiro setor	21
1.2.2.3 Redes formadas com o objetivo de transferir conhecimento	22
1.2.3 Problema	22
1.3 ESTRUTURA DA TESE	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 O TERCEIRO SETOR FRENTE AO DESAFIO DA MELHORIA DE DESEMPENHO	26
2.1.1 Conceito de terceiro setor	26
2.1.2 Classificação das organizações do terceiro setor	28
2.1.3 Mudanças recentes na prestação de serviços no terceiro setor	31
2.1.3.1 Crescimento da demanda por serviços	32
2.1.3.2 Expansão fragmentada da oferta	36
2.1.3.3 Aumento da concorrência por financiamento	39
2.1.4 O desafio da melhoria de desempenho na prestação de serviços no terceiro setor	41
2.1.4.1 O despertar das organizações do terceiro setor para a necessidade de melhoria de desempenho na prestação de serviços	41
2.1.4.2 O despertar da academia para a gestão no terceiro setor	45
2.1.5 A importância da articulação no terceiro setor	50
2.2 A ARTICULAÇÃO EM REDES E SEUS OBJETIVOS	51
2.2.1 A revolução das redes	51
2.2.2 O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no crescimento das redes	56
2.2.3 Características essenciais das redes	59

2.2.4	Objetivos da articulação em redes	63
2.2.5	Objetivos da articulação em redes no terceiro setor	65
2.3	A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES NO TERCEIRO SETOR	67
2.3.1	Transferência de conhecimento	67
2.3.2	Transferência de conhecimento em redes	72
2.3.3	Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes	79
2.3.4	Especificidades do terceiro setor	83
2.3.4.1	Centralidade da missão	84
2.3.4.2	Pequeno porte das organizações	84
2.3.4.3	Multiplicidade de <i>stakeholders</i>	86
2.3.4.4	Valorização da democracia e da participação	86
2.3.4.5	Necessidade de <i>accountability</i>	88
2.3.4.6	Financiamento dissociado da prestação do serviço	88
2.3.4.7	Escassez de recursos	89
2.3.4.8	Trabalho voluntário	90
2.3.4.9	Amadorismo na gestão	90
2.3.5	Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor	91
2.3.5.1	Propósito da rede	92
2.3.5.2	Estrutura e articulação na rede	93
2.3.5.3	Liderança da rede	95
2.3.5.4	Recursos da rede	98
2.3.5.5	Canais de comunicação na rede	101
2.3.5.6	Capacitação prévia dos membros	103
3	METODOLOGIA	105
3.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ESTUDADO	105
3.1.1	Pontos de partida	105
3.1.2	Pergunta de pesquisa	106
3.2	SELEÇÃO E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO DE PESQUISA	107
3.3	FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	112
3.4	DEFINIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE	114
3.4.1	Mapeamento das redes e aplicação do <i>survey</i> exploratório	114

3.4.2 Escolha dos casos	119
3.5 DEFINIÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	121
3.6 DESENVOLVIMENTO DO PROTOCOLO DE PESQUISA	123
3.7 CONDUÇÃO DOS CASOS	123
4 PESQUISA DE CAMPO	126
4.1 <i>SURVEY</i> EXPLORATÓRIO	126
4.1.1 Análise das respostas ao questionário	127
4.1.2 Conclusões da aplicação do questionário	135
4.1.3 Seleção dos casos	137
4.2 CASO 1: RAAAB	139
4.2.1 Apresentação da rede	139
4.2.2 Discussão do caso	142
4.3 CASO 2: RTS	152
4.3.1 Apresentação da rede	152
4.3.2 Discussão do caso	155
4.4 CASO 3: GTA	167
4.4.1 Apresentação da rede	167
4.4.2 Discussão do caso	169
4.5 CASO 4: COMUNIDADE ABDL	180
4.5.1 Apresentação da rede	180
4.5.2 Discussão do caso	184
4.6 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA NOS CASOS ESTUDADOS	195
4.6.1 Proposição nº 1: Propósito da rede X Transferência de conhecimento	195
4.6.2 Proposição nº 2: Estrutura e articulação na rede X Transferência de conhecimento	197
4.6.3 Proposição nº 3: Liderança da rede X Transferência de conhecimento	200
4.6.4 Proposição nº 4: Recursos da rede X Transferência de conhecimento	203
4.6.5 Proposição nº 5: Canais de comunicação na rede X Transferência de conhecimento	205
4.6.6 Proposição nº 6: Capacitação prévia dos membros X Transferência de conhecimento	207
5 CONCLUSÃO	211
5.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO	211

5.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA DAS REDES	216
5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	217
5.4 CAMPOS PARA A CONTINUAÇÃO DO TRABALHO	218
REFERÊNCIAS	220
APÊNDICE A – Mapeamento das redes	235
APÊNDICE B – Protocolo dos estudos de caso	241
APÊNDICE C – Banco de dados dos estudos de caso	248

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As organizações sem fins lucrativos têm se destacado cada vez mais no Brasil. Não são órgãos públicos nem tampouco empresas orientadas para a lucratividade, mas ocupam um terceiro espaço, entre o público e o privado, combinando características de ambos (FERNANDES, 1994). Dentre as inúmeras denominações que esse grupo de entidades recebe, a expressão preferida e que tende a ganhar maior reconhecimento é “terceiro setor” (COELHO, 2000; LANDIM; BERES, 1999).

O Estado Brasileiro desempenhou, por muitas décadas, papel ativo na economia como produtor de bens e prestador de serviços. Essa postura começou a se modificar a partir dos anos 1990. A concepção política dominante à época reposicionou o Estado como agente regulador, deixando a iniciativa dos empreendimentos para o setor privado. As atividades lucrativas deveriam ser assumidas pelo mercado, enquanto as que não oferecem retorno financeiro atrativo competiriam cada vez mais ao terceiro setor (PEREIRA; GRAU, 1999).

Em decorrência, as entidades sem fins lucrativos ganharam relevância no cenário social e econômico. O número de organizações cresceu e muitos movimentos sociais se institucionalizaram. Mesmo com esse crescimento, a demanda por serviços no setor sem fins lucrativos ainda é significativamente maior que a oferta.

Por outro lado, o terceiro setor brasileiro ainda é predominantemente gerido de forma amadora e voluntária. Muitas organizações nascem da iniciativa de uma pessoa ou de um pequeno grupo que carrega forte idealismo e motivação pela causa atendida, mas que, nem sempre, possui a capacitação necessária para administrá-las. A imensa maioria dessas instituições é de micro ou pequeno porte, tanto em termos de orçamento, quanto de pessoal ocupado (profissionais e voluntários) ou, ainda, do número de beneficiários atendidos. Além disso, as iniciativas são fragmentadas. Apesar de esse cenário mudar gradativamente, persiste a carência de aplicação de conceitos e ferramentas de gestão profissional.

Ao mesmo tempo, cresce o interesse da comunidade acadêmica sobre o terceiro setor. Diversas pesquisas recentes estudam a viabilidade de aplicar no setor sem fins lucrativos metodologias e ferramentas desenvolvidas originalmente para a gestão de empresas ou de entidades públicas.

Falconer (1999) analisa a “promessa do terceiro setor” no Brasil, ressaltando quatro aspectos principais para o estudo da gestão nessas organizações. Constitui, assim, uma agenda para a formação de conhecimentos específicos de administração de organizações sem fins lucrativos (tabela 1).

Desafio	Descrição
<i>Accountability</i> ¹	Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência para perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos
Qualidade dos serviços	Uso eficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes
Capacidade de articulação	Formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação

Tabela 1 - Desafios de gestão para organizações do terceiro setor. Fonte: Falconer (1999).

A qualidade dos serviços foi o tema explorado em nossa Dissertação de Mestrado (HECKERT, 2001). Esta Tese se volta para outro desafio apontado por Falconer (1999): a capacidade de articulação. Particularmente, o estudo das redes organizacionais, que tanto tem motivado pesquisadores da Engenharia de Produção, apresenta-se como relevante para análise no terceiro setor. Trata-se de um tema pouco explorado nesse universo e que pode trazer grande contribuição para essas organizações.

Com relação à capacidade de articulação, Falconer (1999, p.135) afirma que:

as organizações do terceiro setor não poderão mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas [...] O paradigma do século XX segundo o qual problemas são melhor enfrentados por organizações formais é, aos poucos, substituído por um modelo que enfoca a necessidade de articulação em redes. Em lugar de privilegiar o espaço

¹ Falconer (1999), assim como diversos autores brasileiros, prefere utilizar esse termo em sua forma original em inglês, já que a tradução mais próxima (“transparência”) não abarca sua abrangência de significado.

organizacional, olha para as relações: entre indivíduos, grupos, organizações, setores.

A internacionalização das relações comerciais e de produção tem se intensificado bastante nas últimas décadas, levando a substancial reestruturação na economia e nas organizações. Castells (1999) compara esse período, ainda não terminado, com outros momentos de ruptura no modelo socioeconômico, como o surgimento do capitalismo no século XVI e a Revolução Industrial no século XVIII. Segundo o autor, “estamos testemunhando um ponto de descontinuidade histórica [...caracterizado pela] emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno das novas tecnologias da informação, mais flexíveis e poderosas” (Ibid., p.119).

Uma das conseqüências é o fortalecimento do conceito de “rede”. As atividades passam a ser compartilhadas entre organizações que se articulam sob as mais variadas formas para desempenhar as funções de produção, comercialização e consumo, embora subsistam como unidades autônomas. Conforme coloca Castells (1999, p.229, 163),

o modelo empresarial em rede global [...] tornou-se, na virada do século, o modelo predominante para os concorrentes mais bem-sucedidos da maioria dos setores do mundo [...] Assim, os segmentos dominantes da maioria dos setores de produção (tanto bens, quanto serviços) estão organizados mundialmente em seus procedimentos operacionais reais, formando o que Robert Reich rotulou de “a rede global”.

Os benefícios da organização em redes não se restringem às empresas com fins lucrativos. “A lógica do funcionamento de redes, cujo símbolo é a Internet, tornou-se aplicável a todos os tipos de atividades, a todos os contextos e a todos os locais que pudessem ser conectados eletronicamente” (Ibid., p.89).

Esse movimento que atinge toda a sociedade contemporânea tem repercutido também no terceiro setor. Conforme observa Mance (1999, p.24), “todo o conjunto de ações solidárias que destacamos anteriormente, ao considerar o setor público não-estatal, tende aos poucos a se conectar em grandes redes a partir de fóruns e de outros mecanismos para comunicação, deliberação e ação articulada”. Para Yanacopulos (2005), o papel das organizações sem fins lucrativos nas redes que têm se formado merece maior investigação acadêmica.

A articulação abre diversas oportunidades para as organizações do terceiro setor. A primeira é um ganho de visibilidade para a instituição e para a causa que defende. Esse fator é particularmente importante para as organizações promotoras de campanhas. Somar esforços com outras entidades que advogam os mesmos

valores facilita a promoção de sua causa, alcançando maior número de pessoas (HUDSON, 1999).

Porém há outro benefício, menos perceptível em um primeiro momento, mas tão ou mais importante para as organizações prestadoras de serviços: o compartilhamento de experiências, informações, conhecimento, ferramentas e metodologias. Utilizando as modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a rede pode se tornar um espaço de intercâmbio que contribua para a melhoria da prestação de serviços no terceiro setor. Conforme coloca Ayres (2002, p.8):

potencializar o impacto social já gerado pela brava atuação das organizações da sociedade civil através da colaboração em redes organizacionais, significa promover - com o auxílio da tecnologia e dos conceitos do mundo globalizado - o surgimento de um país mais justo e preparado para enfrentar as mudanças e desigualdades impostas pelo próprio processo tecnológico e globalizante da atualidade.

Portanto, o estudo da concepção e da dinâmica das redes formadas por organizações do terceiro setor no Brasil se mostra relevante e oportuno. Particularmente, o estudo das condições que favorecem a transferência de conhecimento naquelas redes pode trazer contribuições significativas para a expansão do conhecimento acadêmico e para a prática das organizações.

1.2 OBJETO DE PESQUISA

1.2.1 Tema

Esta Tese estuda as redes formadas com o objetivo de transferir conhecimento para melhorar a prestação de serviços no terceiro setor. Discutem-se algumas condições, derivadas das especificidades do setor sem fins lucrativos que podem favorecer ou inibir a transferência de conhecimento nas redes formadas por aquelas organizações.

Portanto, o tema desta Tese encontra-se na interseção entre três campos de pesquisa (terceiro setor, redes e transferência de conhecimento), enfocados sob a ótica da gestão de operações de serviços (figura 1). Tratam-se de três campos que vêm ganhando destaque no âmbito da Engenharia de Produção, mas que ainda não haviam sido estudados em sua relação.

Figura 1 - Campos de pesquisa correlacionados nesta Tese. Elaborada pelo autor.

1.2.2 Delimitação do objeto de pesquisa

Dentro do tema proposto, o objeto de análise deve ser bem delimitado para que seja viável conduzir a pesquisa e chegar a resultados concretos, trazendo uma contribuição para a área do conhecimento estudada. Assim, foram feitos alguns recortes, discutidos a seguir.

1.2.2.1 Uma forma específica de articulação: redes

Esta Tese é sobre redes. Conforme discutido na revisão bibliográfica, há uma variedade de formas de articulação, sendo as redes uma delas. O conceito de redes encontra diferentes interpretações na literatura. Diante disso, o item 2.2.3 apresenta características essenciais que delimitam a definição de rede utilizada nesta Tese.

1.2.2.2 Redes com participação significativa de representantes do terceiro setor

Esta Tese é sobre terceiro setor. São estudadas redes com participação significativa de entidades sem fins lucrativos. Não se exige exclusividade, pois em geral as redes possuem também representantes do Estado e do mercado. Além disso, a diversidade é interessante para os objetivos desta Tese, pois permite explorar a influência de fatores como a dependência de recursos oriundos de outros setores. Não obstante, as redes devem ter participação significativa de organizações do terceiro setor. As redes podem ser compostas tanto por pessoas jurídicas quanto por indivíduos que representem organizações.

1.2.2.3 Redes formadas com o objetivo de transferir conhecimento

As organizações do terceiro setor podem se articular em redes com diferentes intuitos, conforme discutido na revisão bibliográfica. Esta Tese foca a articulação com o propósito de transferir conhecimento. Trata-se de um objetivo bastante comum na formação de redes no meio empresarial e que merece também ser explorado no terceiro setor.

Transferir conhecimento implica a existência de um emissor (responsável pela difusão) e um receptor (responsável pela absorção). A discussão empreendida nesta Tese mostra que os papéis não são estanques, uma vez que o próprio conhecimento é modificado e expandido durante o processo de transferência. Não obstante, para que tal processo se inicie é necessário que alguém detenha o conhecimento, que outro sujeito careça daquele conhecimento e que ambos estabeleçam uma relação de compartilhamento por meio, no caso desta Tese, de uma rede.

1.2.3 Problema

O problema central desta Tese é, portanto, avaliar que condições favorecem a transferência de conhecimento nas redes com participação significativa de representantes do terceiro setor.

Esse problema será traduzido em uma pergunta de pesquisa e em proposições orientadoras, após a revisão da literatura que as fundamenta.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Para fins de apresentação, esta Tese está dividida em capítulos. A divisão não é aleatória. Conforme recomendado por Yin (2005), foi utilizada uma “estrutura analítica linear”, na qual a seqüência de capítulos contempla:

1. Apresentação do tema (problema) de pesquisa;
2. Revisão da literatura;
3. Discussão da metodologia utilizada;
4. Coleta e análise de dados;
5. Conclusões.

A definição do problema parte de uma área de interesse e é continuamente delimitada até chegar a uma questão bem definida. Nesse sentido, iniciou-se com a apresentação do assunto, situando o contexto em que a pesquisa se insere e justificando sua relevância e atualidade (item 1.1). Na sequência, partiu-se do tema genérico para um problema específico, delimitando o objeto estudado (item 1.2).

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura. A revisão recorreu a autores “clássicos”, cuja produção já está consolidada no meio acadêmico, servindo de referência para outros pesquisadores, ainda que a maioria desses trabalhos tenha sido publicada nos últimos quinze anos, o que mostra a atualidade do tema estudado. Por outro lado, foram consultados também textos disponibilizados na Internet. A disseminação dessa rede mundial de comunicação e informação resultou em uma explosão de possibilidades de publicação: surgiram revistas eletrônicas e bibliotecas digitais de artigos. Ainda que requeira uma análise cautelosa para filtrar as informações aproveitáveis, a Internet não pode ser hoje desprezada como fonte valiosa de pesquisa bibliográfica. Muitos autores disponibilizam na rede versões preliminares de seus trabalhos antes mesmo de serem concluídos e passam pelo processo de avaliação para publicação em periódicos e congressos. Assim, os textos consultados procuraram combinar referências sólidas com a vanguarda do conhecimento.

A revisão da literatura está dividida em três grandes blocos, encadeando de forma lógica a construção da pergunta de pesquisa.

O primeiro bloco (item 2.1) discute o terceiro setor no Brasil. Ele começa pela apresentação de diferentes conceitos e classificações das organizações sem fins lucrativos encontrados na literatura, delimitando a abordagem adotada nesta Tese. São discutidas mudanças recentes no cenário daquelas organizações, as quais têm redefinido sua forma de atuação. Tais mudanças trazem como grande desafio a melhoria de desempenho na prestação de serviços. Isso começa a ser percebido tanto por aquelas entidades quanto pelo setor acadêmico, o qual tem se despertado nos últimos anos para o estudo da gestão no terceiro setor. Partindo da necessidade de capacitação das organizações sem fins lucrativos, levanta-se a possibilidade da articulação em redes ser fonte de tal capacitação.

O segundo bloco (item 2.2) começa com a apresentação do fenômeno das redes. Ressalta-se o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no crescimento das articulações observado nas últimas décadas. Assim como o

conceito de “terceiro setor”, a definição de “rede” também varia na literatura. Em decorrência, esta Tese propõe oito características essenciais que delimitam o entendimento adotado aqui. Discutem-se os objetivos da articulação em redes, inicialmente de forma genérica e, em seguida, especificamente no terceiro setor. Observa-se que a transferência de conhecimento aparece como um dos objetivos principais.

O terceiro bloco da revisão da literatura (item 2.3) discute a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor. Ele se inicia com uma breve conceituação de transferência de conhecimento para, em seguida, focar esse processo nas redes. Começando pelas articulações entre grandes empresas, a análise caminha em direção ao terceiro setor, passando antes pelas pequenas e médias empresas e pelos empreendimentos solidários. Observa-se que a transferência de conhecimento em redes é encontrada em todos aqueles segmentos. Discutem-se, então, os fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes segundo a literatura. Tais fatores são relacionados com características específicas do terceiro setor, resultando na identificação de condições favoráveis à transferência de conhecimento em redes no terceiro setor.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada nesta Tese. O referencial teórico construído no capítulo anterior fornece as bases para a construção da pergunta de pesquisa (item 3.1) e das proposições que orientaram os estudos de campo (item 3.3). O método de pesquisa adotado foi a realização de estudos de caso em quatro redes selecionadas a partir de um *survey* exploratório aplicado em 56 redes mapeadas no terceiro setor brasileiro. Tal método se mostrou mais adequado ao tipo de questão abordada, conforme discutido no item 3.2. O item 3.4 apresenta os critérios utilizados para a seleção dos casos. Na sequência, seguindo recomendações de autores que trabalham com o método de estudos de caso, são definidas as técnicas de coleta de dados (item 3.5) e o protocolo de pesquisa (item 3.6). O capítulo é concluído com uma breve apresentação da forma como foram conduzidos os estudos de caso (item 3.7).

O capítulo 4 apresenta os dados coletados em campo e sua análise. O item 4.1 discute a aplicação do questionário e suas principais conclusões. Os itens 4.2 a 4.5 apresentam cada um dos quatro casos de forma isolada. Todos começam com uma apresentação da rede seguida da discussão das condições que favorecem a transferência de conhecimento em cada uma delas. Em seguida, o item 4.6 traz a

discussão das proposições de pesquisa a partir das constatações verificadas nos quatro casos.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões da Tese. Os resultados da pesquisa de campo são confrontados com a literatura e com a pergunta de pesquisa, identificando a contribuição deste trabalho para o avanço do conhecimento e para a prática do terceiro setor. São feitos ainda breves comentários sobre as limitações da pesquisa e suas possibilidades de continuação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O TERCEIRO SETOR FRENTE AO DESAFIO DA MELHORIA DE DESEMPENHO

2.1.1 Conceito de terceiro setor²

O segmento de organizações da sociedade civil que não visam lucro carece de conceituação e classificação mais precisa. Sua presença no cenário brasileiro é diversificada, englobando organizações não-governamentais (ONGs), entidades filantrópicas e de assistência social, fundações ligadas a empresas privadas, entidades religiosas, culturais, educacionais, recreativas, sindicatos e associações profissionais.

O marco jurídico confuso dificulta ainda mais a conceituação, devido à variedade de títulos conferidos, tais como: Instituição de Utilidade Pública, Entidade Beneficente de Assistência Social (que substituiu o antigo título de Entidade de Fins Filantrópicos) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) (SZAZI, 2000). Segundo Fischer (s.d., p.5), “o próprio nome atribuído a este espaço é alvo de uma disputa onde competem, mais do que conceitos e tradições acadêmicas, visões de mundo, valores e identidades dos próprios envolvidos nessas organizações”.

Apesar disso, segundo Landim e Beres (1999), a expressão preferida no Brasil é “terceiro setor”. Conforme colocam Falconer e Vilela (2001), seu uso generalizou-se, sendo hoje o termo mais utilizado pelos autores que abordam a temática no Brasil e em toda a América Latina. Coelho (2000) ressalta que essa expressão é mais neutra e ampla o suficiente para abranger a diversidade de organizações englobadas. Até mesmo autores que a criticam por sua imprecisão conceitual acabam por reconhecer que “a expressão terceiro setor tem tido certo êxito e está em curso de afirmação cultural e social” (RAZETO, 2000, p.2).

Panceri (2001) diferencia “terceiro setor” - abordagem americana - de “economia social” - abordagem européia (tabela 2). Segundo a autora, a abordagem

² Este subitem e o próximo retomam, de forma resumida, alguns conceitos discutidos na Dissertação de Mestrado (HECKERT, 2001), acrescentando novas citações de trabalhos publicados desde então. Porém a lógica de construção da análise aqui é diferente, pois está voltada para o objeto desta Tese.

européia é mais ideológica, constituindo-se em um “embrião de uma democracia econômica; oportunidade para mudar os princípios básicos do capitalismo [...Enquanto isso, a abordagem americana] aparece mais como um setor do capitalismo, embora com características próprias” (Ibid., p.122). Não obstante, ambas consideram o social (as pessoas) no centro do cenário.

	Terceiro setor	Economia social
Corrente	Americana	Européia
Composição Organizacional	1- Organizações estruturadas; 2- Localizadas fora do aparato do Estado; 3- Não destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre seus diretores ou acionistas; 4- Autogovernadas; 5- Envolvem número significativo de voluntários.	1 - Colocam a prestação de serviços acima da simples procura por lucro; 2 - Autonomia administrativa; 3 - Processo democrático na tomada de decisão; 4 - Primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos resultados das atividades.
Diferenças	Não considera o subsistema das cooperativas e do mutualismo (distribuição do lucro entre associados). Foca o associativismo.	Engloba os setores de cooperativismo, mutualismo e associativismo.
Ideologia	Aparece como mais um setor do capitalismo, embora com características próprias.	Embrião de uma democracia econômica; oportunidade para mudar os princípios básicos do capitalismo.

Tabela 2 - Terceiro setor x Economia Social. Fonte: Panceri (2001).

Esta Tese estuda o terceiro setor, adotando uma abordagem mais próxima à “americana”. A abordagem “européia” se aproxima mais do que é conhecido no Brasil sob o termo “Economia Solidária” e, portanto, não é o foco desta Tese³.

Dentre as diversas conceituações de terceiro setor encontradas na literatura, destaca-se a definição “estrutural-operacional” de Salamon e Anheier (1997). Com base em pesquisa realizada com organizações sem fins lucrativos em 22 países, os autores apresentam cinco características que, de alguma forma, devem estar presentes em todas elas:

- Organizadas: ainda que não sejam legalmente formalizadas, devem ter um sentido de permanência em suas atividades, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas;

³ Para aprofundamento naquela temática, recomenda-se a leitura de Rufino (2005).

- Privadas;
- Não distribuidoras de lucros: ainda que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o excedente deve ser revertido para a própria organização;
- Autogovernáveis: devem existir de forma independente do Estado ou de empresas;
- Voluntárias: devem apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho quanto no financiamento (doações).

Coelho (2000) entende que as características apontadas por Salamon e Anheier (1997) são amplas o suficiente para serem aplicadas também no Brasil. Essa definição tem encontrado grande aceitação na literatura nacional, conforme destacam Falconer (1999) e Iizuka e Sano (2005). Esta Tese também adota a definição de Salamon e Anheier (1997) para conceituar organização do terceiro setor.

2.1.2 Classificação das organizações do terceiro setor

A definição de terceiro setor apresentada no subitem anterior engloba grande variedade de organizações. Diversas tipologias têm sido propostas para agrupar e classificar as entidades sem fins lucrativos. Foram selecionadas apenas algumas, adequadas para identificar e delimitar o objeto de pesquisa desta Tese.

Hudson (1999) apresenta três classificações. Cada uma enfatiza um critério diferente: “finalidade ampla”, “fonte principal de recursos” e “composição do conselho”. Na classificação por finalidade ampla, as organizações do terceiro setor são divididas em três grupos, conforme apresentado na tabela 3.

Grupo	Descrição
Prestadoras de serviços	Buscam compreender as necessidades dos usuários e oferecer serviços para satisfazê-las
Apoio mútuo ⁴	Oferecem serviços aos seus próprios membros
Promotoras de campanhas	Atuam na promoção ou defesa de uma causa

Tabela 3 - Classificação das organizações do terceiro setor segundo sua finalidade ampla. Fonte: Hudson (1999).

⁴ Existe uma discussão na literatura com relação às entidades de apoio mútuo. Não desconsiderando sua importância na sociedade, alguns autores questionam sua inclusão no terceiro setor. Entre estes estão Salamon e Anheier (1997), para quem a finalidade pública deve ser uma característica presente em todas as organizações do terceiro setor. Já outros autores, como Coelho (2000), admitem sua inclusão no terceiro setor, mas ressaltam que é necessário fazer distinção entre organizações de interesses coletivos e de interesses públicos. De qualquer forma, não faz parte do escopo desta Tese estudar este tipo de organização.

Segundo Hudson (1999), as prestadoras de serviço são as entidades mais comuns no terceiro setor, agrupando grande variedade de áreas de atuação.

O Projeto Comparativo Internacional sobre o Setor sem Fins Lucrativos coordenado pela *Johns Hopkins University* em 22 países, incluindo o Brasil, identificou e classificou as entidades nas seguintes áreas (LANDIM; BERES, 1999):

1. Cultura e Recreação;
2. Educação e Pesquisa;
3. Saúde;
4. Assistência Social;
5. Ambientalismo;
6. Desenvolvimento e Defesa de Direitos;
7. Religião;
8. Associações Profissionais e Sindicatos;
9. Outras.

Dentre as atividades acima, as quatro primeiras (“cultura e recreação”, “educação e pesquisa”, “saúde” e “assistência social”) estão mais próximas da finalidade de “prestação de serviços”. As atividades de “ambientalismo” e “desenvolvimento e defesa de direitos” estão mais relacionadas com a categoria de “promoção de campanhas”, enquanto “religião” e “associações profissionais e sindicatos” estão mais próximas de atividades de “apoio mútuo”.

Por sua vez, Gohn (1997, p.55) identifica que:

o campo de atuação das ONGs tem sido o do assistencialismo (por meio da filantropia), o do desenvolvimentismo (por meio dos programas de cooperação internacional entre ONGs e agências de fomento, públicas e privadas), e o campo da cidadania (por meio das ONGs criadas a partir de movimentos que lutam por direitos sociais)⁵.

Essa autora classifica as ONGs existentes no Brasil em:

- Caritativas: voltadas para práticas assistenciais;
- Desenvolvimentistas: baseadas em propostas de desenvolvimento auto-sustentável, articulando-se em um sistema de produção para o mercado externo;
- Cidadãs: voltadas para a reivindicação de direitos;
- Ambientalistas: voltadas para a defesa do meio-ambiente.

Comparando as classificações apresentadas pelos dois autores, percebe-se que as ONGs caritativas de Gohn (1997) se aproximam das prestadoras de serviços

⁵ Esta autora utiliza o termo ONG e não organizações do terceiro setor. Entretanto, a definição de ONG empregada se refere ao mesmo conjunto de organizações aqui denominadas de terceiro setor.

de Hudson (1999). As ONGs desenvolvimentistas, cidadãos e ambientalistas para Gohn (1997) são diferentes formas do que Hudson (1999) chama de organizações promotoras de campanhas.

HUDSON (1999, p.261) afirma que o terceiro setor tende a caminhar para duas grandes partes:

uma delas será formada basicamente pelas organizações prestadoras de serviço financiadas por contrato. Incluirá escolas, faculdades e hospitais. Sua prioridade será a prestação de serviços da mais alta qualidade dentro dos financiamentos disponíveis. A outra parte será composta de organizações financiadas por membros e doadores e que existem principalmente para defender causas e criar um mundo melhor.

Segundo esse autor, as organizações prestadoras de serviços existem em função dos usuários e a lógica de sua atuação é compreender as necessidades deles e oferecer serviços para atendê-las.

Esses dois grandes grupos são os mesmos identificados por Lewis (2001), que divide as atividades realizadas pelo terceiro setor em dois papéis principais: *advocacy* (campanhas e defesa de causas) e provisão de serviços.

Já Vakil (1997) apresenta uma classificação mais ampla. A autora identifica seis tipos de organizações do terceiro setor, de acordo com as atividades desempenhadas:

- Bem-estar: provêem serviços a grupos específicos, baseados no modelo de caridade como, por exemplo, provisão de necessidades básicas para populações pobres, freqüentemente em resposta a desastres naturais ou graves;
- Desenvolvimento: visam a melhorar a capacidade de uma comunidade de prover suas próprias necessidades básicas (desenvolvimento sustentado, construção de capacidades). Inclui dois subtipos:
 - Ajuda mútua: os beneficiários são os próprios membros;
 - Serviços: provêem serviços a outras organizações ou à população em geral;
- Proteção, defesa e campanhas: procuram influenciar políticas ou processos decisórios relacionados a questões específicas, como também construir apoio social entre organizações semelhantes e na população;
- Educação para o desenvolvimento: baseadas em países industrializados, centram-se em educar seus cidadãos sobre questões importantes a respeito do desenvolvimento, como equidade global e dívida externa;

- Ação em rede (*networking*): procuram canalizar informações e prover assistência técnica a outras organizações ou indivíduos. Operam em nível nacional ou regional;
- Pesquisa: desenvolvem pesquisas (especialmente participativas) como meio de adquirir conhecimento para subsidiar intervenções sociais.

Destaca-se, na classificação acima, a identificação de um conjunto específico de instituições cuja atividade principal é fomentar a ação em rede. Embora ainda seja raro encontrar organizações que tenham essa atribuição como sua principal missão, o fato da autora já propor uma categoria específica revela a importância crescente da formação de redes no terceiro setor.

O foco desta Tese engloba não apenas as instituições de ação em rede na tipologia de Vakil (1997), mas também as entidades que recebem informações e assistência técnica daquelas. Interessa aqui analisar as entidades cujo foco principal está na prestação de serviços, apesar de muitas delas executarem também outras atividades, como campanhas reivindicatórias e de defesa de direitos.

Esta Tese se foca na prestação de serviços por ser um tema mais ligado ao campo de estudos da Engenharia de Produção e que tem uma série de características particulares que merecem ser estudadas. Entende-se por prestação de serviços as atividades produtivas relacionadas com a transação de intangíveis (em contraposição à manufatura, que se caracteriza pela transformação física de materiais), cuja produção é simultânea ao consumo e que alteram o estado de um usuário ou de um bem de sua propriedade (NORMAN, 1993).

As referências às organizações do terceiro setor realizadas na sequência deste texto estarão prioritariamente voltadas para as entidades prestadoras de serviços, salvo quando se explicitar o contrário. Essas instituições têm passado por diversas mudanças nas últimas décadas, conforme destacado a seguir.

2.1.3 Mudanças recentes na prestação de serviços no terceiro setor

A prestação de serviços no terceiro setor tem passado por diversas transformações em todo o mundo. Os fenômenos repercutem também no Brasil, uma vez que o País está cada vez mais inserido no ambiente global. Não obstante, as características econômicas e sociais brasileiras fazem com que as mudanças adquiram nuances próprias aqui.

Alguns movimentos observados nas últimas décadas, tanto no Brasil quanto no exterior, incluem:

- O crescimento da demanda por serviços;
- A expansão da oferta de forma fragmentada;
- O aumento da concorrência por financiamento.

Esses fatores são explorados a seguir, fazendo sempre um paralelo das tendências mundiais com as particularidades brasileiras.

2.1.3.1 Crescimento da demanda por serviços

A demanda por serviços oferecidos pelas organizações do terceiro setor tem aumentado em todo o mundo. Uma das principais causas é a redefinição da atuação econômica e social dos Estados Nacionais.

Offe (1998) identifica três transições observadas nas últimas décadas:

- Na política, a redemocratização da América Latina e do Leste Europeu;
- Na economia, a queda do socialismo e a hegemonia do pensamento neoliberal;
- Na cultura, o advento da pós-modernidade.

Segundo o autor, essas transições levaram a uma redefinição dos espaços ocupados pelo Estado, pelo mercado e pela sociedade civil. A demarcação das esferas de atuação de cada setor é uma decisão política, que apresenta variações em cada país.

Segundo Salamon (1998), a crise do Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*) levou os governos dos países centrais a buscarem alternativas para a prestação de serviços sociais a custos menores, e as organizações do terceiro setor passaram a ser vistas como opção interessante para desempenhar esse papel. Nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, por exemplo, “os governos conservadores de Ronald Reagan e Margaret Thatcher fizeram do apoio ao setor voluntário um aspecto central de suas estratégias de redução do gasto social governamental” (Ibid., p.7).

Segundo Castells (1980), o próprio Estado incentiva as organizações do terceiro setor a assumirem mais responsabilidades. Hudson (1999, p.260) corrobora essa visão, afirmando que “o comprometimento do governo com a separação das

funções de comprar e de fornecer serviços públicos proporciona a base sobre a qual o terceiro setor vai crescer”.

Segundo Tenório (1999), além de adotarem essas práticas internamente, os países centrais as disseminam para nações periféricas por meio das instituições internacionais de fomento, as quais estimulam os governos apoiados a utilizarem os agentes da sociedade civil como instrumentos de implantação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas.

Ao lado das limitações fiscais, o Estado tem cada vez mais dificuldade em satisfazer demandas sociais que crescem em complexidade e diversidade. Para Brown e Kalegaonkar (2002), o terceiro setor tem crescido em resposta às demandas da população não atendidas pelo Estado. Em decorrência, para Edwards; Hulme e Wallace (1999), a governança das nações se torna mais pluralista e menos confinada aos sistemas estatais, abrindo espaço para o crescimento da sociedade civil organizada.

Três argumentos principais a favor da prestação de serviços públicos pelo terceiro setor são encontrados na literatura. Em primeiro lugar, as organizações sem fins lucrativos seriam mais eficientes que o Estado na entrega dos serviços, por estarem mais próximas das comunidades e, por isso, conseguirem prover serviços com menores custos e maior responsividade que os órgãos governamentais (SALAMON, 1998).

Em segundo lugar, Te'eni e Young (2003) apresentam uma limitação intrínseca do setor público no atendimento das necessidades sociais. Para os autores, as preferências dos indivíduos são heterogêneas, enquanto o Estado precisa prover serviços de forma homogênea. Em uma democracia, o governo tende a seguir as preferências do “eleitor mediano”, o que necessariamente deixa alguns cidadãos sem serem atendidos satisfatoriamente. Na mesma linha, Weinberg e Ritchie (1999) argumentam que o terceiro setor apresenta um “espírito empreendedor” mais adequado para abranger essa diversidade de necessidades. Essa visão é compartilhada por Meregé (2002, p.2), para quem:

no terceiro setor, o leque de oportunidades para a prestação de um serviço à coletividade abre-se com a diversidade e grande magnitude das necessidades de serviços básicos nas áreas de educação, saúde, direitos humanos, assistência social, cultura, recreação, educação ambiental e atendimento de necessidades especiais.

Por último, segundo Marcovitch (1997), o fortalecimento do terceiro setor é um sinal de maturidade política e cultural da sociedade, pois amplia os espaços de

participação direta dos cidadãos. Para o autor, a presença do Estado na área social é imprescindível, mas deve ser compartilhada com entidades não-governamentais.

Sem discutir o mérito dessas concepções, sua implicação prática tem sido que muitos Estados Nacionais têm delegado a prestação de diversos serviços públicos ao terceiro setor. Mesmo que o ímpeto neoliberal que marcou os anos 1990 tenha arrefecido um pouco na presente década e que casos recentes de mau uso de verbas públicas tenham abalado a credibilidade de algumas instituições da sociedade civil, a retomada do modelo de prestação de serviços sociais centralizada exclusivamente no Estado parece pouco provável.

No Brasil, a raiz das organizações sem fins lucrativos está nos movimentos sociais e políticos de esquerda (FISCHER; FALCONER, 1998), os quais surgiram, em grande parte, na resistência ao Regime Militar. Contudo, apesar da importância daqueles movimentos, também em nosso País, a consolidação do terceiro setor tal como se conhece hoje está intimamente relacionada com a queda da participação estatal na área social.

Apesar de no Brasil nunca ter existido um Estado de Bem-Estar Social na forma observada nos países centrais, também aqui, nas duas últimas décadas, o Estado tem procurado transferir parte da prestação de serviços sociais para a sociedade civil, diminuindo seus custos administrativos (FERRAREZI, 1997).

A Reforma do Estado no Brasil ganhou impulso com a descentralização dos serviços públicos promovida pela Constituição de 1988. Em seguida, a Reforma Administrativa empreendida a partir de 1995 concebeu um Estado de papel principalmente regulador. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PEREIRA; GRAU, 1999) identificou quatro setores que, naquele momento, compunham o Estado brasileiro: núcleo estratégico, unidades descentralizadas, serviços não-exclusivos e produção para o mercado. De acordo com o Plano, o núcleo estratégico e as unidades descentralizadas seriam responsáveis pelas “atividades exclusivas de Estado” e, portanto, deveriam permanecer sob controle estatal. Já as atividades não-exclusivas seriam repassadas para a iniciativa privada: as produtivas para as empresas (“privatização”) e os serviços sociais para o terceiro setor (“publicização”), conforme destacado na figura 2.

		FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO		INSTITUIÇÕES
		Estatal	Pública não-estatal	Privada	Burocrática	Gerencial	
Atividades exclusivas do Estado	NÚCLEO ESTRATÉGICO Congresso, Tribunais Superiores, Presidência, Cúpula dos Ministérios	○			○		Secretarias formuladoras de políticas públicas
	UNIDADES DESCENTRALIZADAS Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento da área social e científica, Seguridade Social	○				○	Agências Executivas e Reguladoras
	SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Escolas, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		○ Publicização →			○	Organizações sociais
	PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais		→ Privatização	○		○	Empresas privadas

Figura 2 - Plano Diretor de Reforma do Estado. Fonte: Pereira e Grau (1999).

Nesse modelo, o terceiro setor deveria ser autônomo em relação ao Estado e se constituir no principal responsável pela provisão de serviços sociais. O setor público continuaria coordenando e financiando os programas desenvolvidos pela própria comunidade.

Tenório (1999) ressalta, porém, que as entidades sem fins lucrativos não devem ter a pretensão de substituir o Estado. Este continua a ser o último responsável pelo provimento dos serviços sociais, mesmo com a delegação e a descentralização da execução das políticas públicas.

Segundo Carnoy e Castells (2001), a publicização pode ser interpretada como uma extensão do Estado dentro da sociedade civil, em um esforço para diminuir o conflito com esta e aumentar sua legitimidade por meio da transferência de recursos e responsabilidades para a base. Nesse sentido, os autores propõem que, ao invés de “não-governamentais”, as organizações do terceiro setor sejam chamadas de “neo-governamentais”. Para eles, a “legitimidade através da descentralização e da participação dos cidadãos em organizações não-governamentais parece ser a nova fronteira do Estado no século XXI” (Ibid., p.16).

Os autores enxergam grande potencial para a estrutura em rede nessa nova forma de atuação: “este novo Estado funciona como uma rede, na qual todos os nós

interagem e são igualmente necessários para o desempenho das funções estatais. O Estado da era da informação é o Estado em rede” (Ibid., p.14).

Portanto, as organizações sem fins lucrativos são chamadas a ocupar um novo espaço na sociedade. Anheier e Leat (2002) argumentam que elas precisam se renovar para serem capazes de responder às mudanças em seu ambiente. Seu sucesso dependerá de sua habilidade em ampliar o alcance e o impacto da prestação de serviços por meio de uma administração altamente eficiente.

2.1.3.2 Expansão fragmentada da oferta

Se há aumento na demanda, há também aumento na oferta. Segundo Bradley; Jansen e Silverman (2003), nas últimas décadas, ocorreu grande crescimento no número de entidades sem fins lucrativos em todo o mundo, assim como nos serviços oferecidos por elas.

Segundo Castells (1980, p.19):

um novo espectro ronda o mundo em crise do capitalismo avançado. Associações de vizinhos, comitês de bairro, organizações de usuários de serviços públicos, associações de pais de alunos, sindicatos de consumidores, organismos de participação, clubes culturais, centros sociais, toda uma infinidade de expressões cidadinas que lutam, organizam-se e tomam consciência, na tentativa de transformar a base material e a forma social da vida cotidiana. Na última década, os movimentos sociais urbanos desenvolveram-se quantitativa e qualitativamente na maioria dos países da Europa Ocidental e da América do Norte. Não só abrangem um crescente número de cidadãos, mas sua visibilidade social é cada vez maior, tanto no que se refere à atenção que lhes é dedicada pelos meios de comunicação de massas, como pelo papel que vão desempenhando nos programas e iniciativas das diferentes tendências políticas.

Rifkin (1995) enxerga o crescimento do terceiro setor como resposta à crise do emprego. Com o avanço da tecnologia, muitas funções desempenhadas por pessoas estão sendo automatizadas. Esse movimento atinge a agropecuária, a indústria e os serviços, empurrando milhões de trabalhadores para o desemprego. A tecnologia tende a aumentar a distância entre a minoria qualificada, que sabe operar os modernos equipamentos, e a grande maioria, cada vez mais alijada do mercado de trabalho. Para aquele autor, os poucos bons empregos disponíveis no novo cenário econômico estarão nas profissões intensivas em conhecimento. Esse segmento “será capaz de absorver uma pequena porcentagem da mão-de-obra deslocada, mas não em número suficiente para fazer uma substancial diferença no crescente número de desemprego” (Ibid., p.313).

Então, duas alternativas surgem para minimizar a crise do emprego: a redução da jornada de trabalho e o desenvolvimento do terceiro setor:

uma distribuição justa e equalitária dos ganhos de produtividade exigiria a redução da semana de trabalho em todo o mundo e um esforço concentrado por parte de governos centrais para proporcionar emprego alternativo no terceiro setor para aqueles cujo trabalho não fosse mais necessário no mercado de trabalho formal (RIFKIN, 1995, p.14).

Na visão desse autor, não se trata de optar por uma das alternativas, mas de desenvolver ambas ao máximo.

É interessante analisar alguns números para perceber as dimensões do terceiro setor em todo o mundo e, particularmente, no Brasil, bem como seu potencial de crescimento ainda maior.

Segundo Drucker (2002), metade dos norte-americanos adultos dedica pelo menos quatro horas por semana para trabalhar em alguma organização do terceiro setor. Em 1985, o número de entidades sem fins lucrativos registradas no *U.S. Internal Revenue System* (equivalente à Receita Federal norte-americana) era de cerca de trezentas mil. Quinze anos depois, já ultrapassava um milhão. Segundo Tinkelman e Mankaney (2007), em 2004, aquele número já se aproximava de um milhão e quatrocentas mil organizações.

Em 1995, o setor empresarial constituía 80% do PIB dos EUA, o setor governamental, outros 14% e o terceiro setor já representava 6% da economia nacional e 9% da população ocupada (RIFKIN, 1995). Segundo Bradley; Jansen e Silverman (2003), os ativos das entidades sem fins lucrativos naquele país alcançaram US\$ 2 trilhões e suas receitas totais superaram US\$ 700 bilhões no ano 2000.

Na França, o setor sem fins lucrativos é responsável por mais de 6% do emprego total (RAMOS; GELINSKI, 2005). Já no Reino Unido, havia cerca de 200 mil organizações filantrópicas registradas em 2004, um crescimento de 53% desde 1989. Essas entidades apresentavam receita anual total de 21 bilhões de libras e empregavam cerca de 600 mil funcionários ou 2% da força total de trabalho da nação (BENNET; BARKENSJO, 2005).

Estudo realizado por Fernandes (1994) na América Latina aponta que o terceiro setor cresceu bastante a partir da década de 1970: cerca de 68% das entidades pesquisadas naquele momento haviam surgido após 1975.

No Brasil, o terceiro setor também se expandiu significativamente nas últimas décadas. Segundo Guimarães (s.d.), pesquisa conduzida em São Paulo e no Rio de

Janeiro em 1990 identificou que 68,2% das organizações sem fins lucrativos existentes naquela data haviam sido criadas nos últimos 16 anos. Por outro lado, Falconer e Vilela (2001) identificaram que 48% das *grantmakers* (organizações do terceiro setor que financiam projetos conduzidos por outras entidades sem fins lucrativos) brasileiras foram criadas a partir de 1990 e 64% após 1980.

Matéria publicada na **Folha de S. Paulo** (1999) indicava que havia, naquela data, um milhão e meio de pessoas trabalhando em organizações do terceiro setor no País. Segundo dados apresentados pelo jornal, a taxa de crescimento dessa mão-de-obra, na década de 1990, foi superior a 10% ao ano.

Já pesquisa conduzida por Landim e Beres (1999) encontrou 1.120.000 pessoas trabalhando com remuneração no setor sem fins lucrativos. Entre 1991 e 1995, esse número cresceu 44,3%. Era significativo também o número de pessoas que realizavam trabalho voluntário: 16% da população acima de dezoito anos.

A oferta de serviços no terceiro setor tem se expandido, mas não supre a demanda existente. Muitas necessidades básicas da população brasileira ainda estão longe de serem atendidas a contento. Duarte et al. (2004) apresentam dois exemplos, relacionados aos aspectos de educação e saúde, dentre muitos que poderiam ser levantados: no Brasil quase 30% da população acima de quinze anos é considerada analfabeta funcional e o índice de mortalidade infantil é aproximadamente cinco vezes superior ao dos países desenvolvidos.

A situação é agravada pela fragmentação e pela falta de articulação entre as iniciativas. Duarte et al. (2004, p.3) citam entrevista concedida ao jornal **Folha de S. Paulo** por Viviane Senna em 2002, na qual aquela importante dirigente do terceiro setor afirma que no Brasil “os problemas existem no atacado, mas são combatidos no varejo, ou seja, por meio de projetos isolados”.

Segundo Mello (2005, p.2), o terceiro setor tem acumulado conhecimento e se capacitado a operar serviços complexos em uma sociedade em evolução. Porém:

o impacto deste terceiro setor mais competente é extremamente limitado. As conquistas foram feitas por organizações isoladas, que servem às comunidades de seu entorno. Soluções desenvolvidas por uma organização, podendo ou não ser necessárias em outras regiões, tornaram-se um privilégio de uma parte diminuta da população. Problemas semelhantes que se repetem em diversos locais recebem soluções desenvolvidas do zero, com grande dispêndio de tempo, dinheiro e graças à existência de empreendedores sociais.

Duarte et al. (2004) observam que muitos projetos são realizados no terceiro setor com a expectativa de que sejam multiplicados. Contudo, são descontinuados

antes do esperado e a experiência acumulada não é disseminada. A expansão da prestação de serviços freqüentemente esbarra nas limitações de financiamento.

Conforme coloca Hudson (1999), muitas organizações sem fins lucrativos apresentam equações econômicas inversas. Os custos diretos são mais altos que a renda gerada pelos serviços. Assim, qualquer aumento no número de usuários leva a um *déficit* maior nas contas. Quanto maior a expansão do serviço, maior é o prejuízo financeiro.

Diante disso, o crescimento observado no terceiro setor brasileiro traz também um acirramento na concorrência por recursos, especialmente financeiros, conforme discutido a seguir.

2.1.3.3 Aumento da concorrência por financiamento

Muitas pessoas têm dificuldade em admitir que exista concorrência no terceiro setor. Acreditam que, por apresentarem objetivos altruístas, essas organizações não competem entre si. Contudo, segundo Tenório (2000), trata-se de um ambiente altamente competitivo.

Já se encontram casos de saturação na prestação de determinados serviços em algumas localidades. Weinberg e Ritchie (1999) apresentam pesquisa conduzida com dirigentes de 17 organizações ambientais na região de Vancouver no Canadá. Quase todos os entrevistados reconheceram que rivalizavam com outras entidades na busca por doadores e voluntários. Porém a maioria estava convencida de que suas ofertas de serviços eram únicas e que não enfrentavam nenhuma competição real por clientes. Contudo, a investigação mostrou que o público de muitas daquelas organizações era o mesmo e que havia, sim, competição por beneficiários entre elas.

Weinberg e Ritchie (1999) ressaltam que a existência de competição não é necessariamente ruim. A experiência do setor empresarial mostra que a concorrência pode levar ao aumento de eficiência e à inovação. O desafio é encontrar um balanço em que a competição não prejudique a cooperação entre as organizações.

No Brasil, a principal disputa é por recursos, e não por beneficiários. Essa concorrência se acirrou nos últimos anos devido a pelo menos três fatores. Em primeiro lugar, com a redemocratização do País, as doações de entidades

internacionais que financiavam movimentos de resistência ao Regime Militar se escassearam (OFFE, 1998).

A queda das doações internacionais foi em parte compensada por um apoio maior ao terceiro setor pelas empresas (tanto multinacionais quanto de capital nacional). Porém essas tendem a serem mais exigentes na concessão de financiamentos. Geralmente, requerem a elaboração de “planos de negócios”, que as entidades do terceiro setor não estão acostumadas a fazer e são mais rigorosas na seleção dos projetos. Assim, por um lado, abre-se uma nova fonte de recursos, mas, por outro, aumenta a disputa pelo acesso a ela.

Por fim, conforme coloca Falconer (1999), o próprio aumento na quantidade de instituições sem fins lucrativos acirrou a concorrência por financiamento entre elas.

Por outro lado, a concorrência não se limita aos recursos financeiros. Embora esse seja seu aspecto mais visível, observa-se também competição por recursos humanos (profissionais e voluntários).

Segundo Ayres (2003), há mais brasileiros motivados para a ação voluntária que oportunidades disponíveis nas instituições sem fins lucrativos. Porém as pessoas têm preferência por determinadas entidades e tipos de serviço. Em geral, procuram uma instituição com nome reconhecido e capaz de satisfazer suas necessidades psicológicas de convivência e de participação em grupo. Como consequência, surge uma assimetria: em algumas organizações, o número de candidatos a voluntário é muito maior que a necessidade ou capacidade de absorção da entidade, chegando a causar uma fila de espera entre os interessados⁶; por outro lado, há organizações com enorme dificuldade em atrair e reter voluntários.

A necessidade de expansão da prestação de serviços e o aumento da concorrência colocam as organizações do terceiro setor perante o desafio de melhorar o desempenho de suas operações para serem capazes de atender à demanda crescente e obterem os recursos que precisam. Elas estão começando a perceber isso, conforme discutido a seguir.

⁶ Esse é, por exemplo, o caso da Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), estudada em nossa Dissertação de Mestrado (HECKERT, 2001).

2.1.4 O desafio da melhoria de desempenho na prestação de serviços no terceiro setor

2.1.4.1 O despertar das organizações do terceiro setor para a necessidade de melhoria de desempenho na prestação de serviços

As organizações de terceiro setor estão presentes no Brasil desde a fundação das primeiras Santas Casas de Misericórdia ainda no século XVI. Contudo, até recentemente, o desempenho operacional não era uma de suas principais preocupações.

Diversos fatores alteraram esse cenário nas últimas décadas. A transferência de atividades até então desempenhadas pelo Estado e o crescimento do terceiro setor nos anos 1990 revelaram deficiências em sua administração. Segundo Mello (2005, p.1):

mudanças nas condições de atuação destas organizações, como mudanças culturais, a maior disseminação de informação na população em geral e a competição por recursos vêm pressionando o terceiro setor na direção de resultados mais efetivos, não só no sentido de prover soluções mais profundas, eficazes e duradouras na vida das pessoas, como também no sentido de utilizar de forma mais eficiente os recursos que recebe da sociedade.

Para Panceri (2001), as instituições sem fins lucrativos têm sido obrigadas a adotar instrumentos e ferramentas de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos e finalidades institucionais. Para a autora, somente a partir da década de 1990 as organizações do terceiro setor passaram a buscar maior profissionalização e especialização em suas atividades.

Segundo Baruch e Ramalho (2006), todas as organizações (com ou sem fins lucrativos) procuram aumentar o impacto de suas ações sobre seus objetivos. Porém, somente nas últimas décadas, as instituições do terceiro setor perceberam que as ferramentas de gestão podem auxiliá-las nesse sentido.

Para Mendonça e Schommer (2000), é preciso evoluir de uma concepção baseada na caridade e no altruísmo para a associação de filantropia com estratégia. Como afirma Falconer (1999, p.110):

há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da

aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para atingir melhores resultados.

Segundo Kraatz (1998), a maioria das organizações está sujeita a mudanças bruscas no seu ambiente em algum momento. Tais mudanças requerem alterações significativas na maneira como operam seus negócios, sob o risco de perder espaço ou até mesmo desaparecer. Muitas organizações do terceiro setor atravessam esse momento no Brasil.

A melhoria de desempenho requer a ruptura do preconceito ainda presente. Segundo Dees (1998), muitas instituições são resistentes a empregar uma linguagem de negócios. Elas supõem que a administração nada mais é do que bom senso e possuem aversão à palavra “gerência”, por achar que esta irá desvirtuá-las de sua missão.

Porém, como afirma Drucker (2002), elas necessitam de mais gerenciamento exatamente para não se desviarem de sua missão. O autor ressalta a necessidade de avaliação contínua da missão e do “produto” ofertado pelas instituições sem fins lucrativos. Isso confere maior transparência (*accountability*) às ações, o que é essencial para a captação de recursos, especialmente junto a doadores corporativos. Segundo Weinberg e Ritchie (1999, p.10, grifos nossos), “décadas atrás, as pessoas faziam doações de caridade a organizações que **eram** boas; hoje elas doam para organizações que **fazem** coisas boas”.

Teodósio e Resende (1999) apontam a necessidade de profissionalização, sobretudo dos indivíduos que desempenham papéis gerenciais. Fischer e Falconer (2004) concordam e acrescentam que a ampliação da capacitação técnica e gerencial dos administradores levará à melhoria de desempenho das organizações.

Para Hudson (1999), um bom monitoramento do desempenho é importante para:

- Apresentar evidências de resultados para os financiadores;
- Prestar contas aos conselhos gestores;
- Prover informações que permitam aos administradores efetuar ações corretivas.

Melhorias na maneira com que são geridas podem trazer benefícios significativos para as organizações do terceiro setor. Bradley; Jansen e Silverman (2003) apresentam um estudo conduzido pela consultoria *McKinsey & Company* com dados das 200.000 maiores organizações sem fins lucrativos dos EUA, todas elas com faturamento anual acima de vinte e cinco mil dólares. A pesquisa mostra que o

terceiro setor poderia disponibilizar mais cem bilhões de dólares para a aplicação em suas atividades-fim se enfrentasse cinco desafios de gestão, conforme mostra a tabela 4.

Se as organizações sem fins lucrativos conseguissem...	...o seguinte montante de dinheiro poderia ser disponibilizado para aplicação em seus serviços
Cortar custos de captação e distribuição de recursos de 18% para entre 5% e 10%	US\$ 25 bilhões
Distribuir 7% do “excedente” dos fundos de reserva ⁷ durante os próximos 25 anos	US\$ 30 bilhões
Reduzir os custos dos programas em cerca de 15% nas organizações de pior desempenho	US\$ 55 bilhões
Cortar custos administrativos em 15% nas organizações de pior desempenho	US\$ 7 bilhões
Alocar fundos nas organizações que produzem maior retorno social	<i>Impossível estimar</i>
Impacto total	Mais de US\$ 100 bilhões

Tabela 4 – Economia potencial resultante de melhorias de gestão no terceiro setor. Fonte: Bradley; Jansen e Silverman (2003).

O primeiro e o segundo pontos referem-se à administração financeira das organizações. São aspectos relevantes, mas que fogem ao escopo desta Tese. A terceira, a quarta e a quinta propostas de Bradley; Jansen e Silverman (2003) tratam do aumento da eficiência, ou seja, da relação entre custos e resultados.

O desafio da prestação de serviços no terceiro setor é alcançar maiores resultados por meio de uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. Conforme argumentam Teixeira e Guerra (2002, p.97):

deve-se examinar não apenas a adoção ou implementação de novas tecnologias no ambiente organizacional, mas também como as organizações desenvolvem estratégias, estruturas, processos de trabalho, estilos de liderança, comportamentos e culturas que lhes permitam obter desempenhos diferenciados em relação à concorrência.

Brown e Kalegaonkar (2002) identificam cinco desafios gerenciais de ordem interna e outros quatro provenientes do ambiente externo. Os desafios internos estão mais ligados à administração das organizações sem fins lucrativos, enquanto

⁷ Muitas organizações do terceiro setor nos EUA constituem fundos de reserva como prevenção a eventuais desequilíbrios de caixa. No entanto, os autores argumentam que a administração desses fundos é excessivamente conservadora e parte do dinheiro que fica retido poderia ser aplicado na atividade-fim da organização. Eles sugerem a aplicação de 7% deste montante nos próximos 25 anos.

os externos se referem ao seu relacionamento com outras esferas da sociedade (tabela 5).

Desafio	Base do problema	Implicações para o setor
<i>Desafios internos</i>		
Amadorismo	Pessoal mobilizado por valores e crenças, enquanto as atividades demandam habilidades técnicas	Recursos humanos com baixa qualificação Capacidade organizacional limitada Eficiência operacional e impacto limitados
Foco limitado	Foco em um único aspecto Diferenças rejeitadas pelo padrão de valores Tendência a estereotipar os de fora	Incapacidade de enxergar o contexto mais amplo Trabalho entre projetos limitado
Escassez de recursos	Recursos mobilizados em função dos valores Beneficiários com poucos recursos Maior disponibilidade de recursos em outros setores Dependência de doadores, que reduz a autonomia	Capacidade limitada em função de serviços voluntários Dificuldade de ganhar escala nos projetos Beneficiários pobres se mantêm dependentes da organização
Fragmentação	Valores, objetivos e estratégias diversas Competição por recursos escassos Estereotipagem ideológica dos outros	Incapacidade de enxergar interesses compartilhados Baixa influência mútua e sinergia Baixa capacidade de interferência em questões de grande escala
Paternalismo	Líderes controlam recursos-chave Ênfase em líderes carismáticos	Dependência dos líderes Falha no empoderamento dos membros
<i>Desafios externos</i>		
Legitimidade e transparência	Público não reconhece o setor Baixa transparência perante os <i>stakeholders</i> ⁸ Suporte legal e cultural limitado	Pequeno suporte popular em situações de pressão Vulnerabilidade ao mau uso dos recursos Pequena base de sustentação para investimentos de longo prazo
Relacionamento com o Estado	Falta de alternativas de captação de recursos Competição por doações	Estereotipagem e antagonismo Sucesso aumenta a sensibilidade política Restrições políticas reduzem o impacto das ações

⁸ Termo muito utilizado no terceiro setor. Refere-se aos diversos públicos com que as organizações se relacionam, como beneficiários, voluntários, financiadores, Estado, dentre outros.

Desafio	Base do problema	Implicações para o setor
Relacionamento com o mercado	Fontes alternativas de serviços Crítica às restrições dos negócios Rejeição à cooperação por encará-la como cooptação	Estereotipagem e antagonismo Filantropia empresarial minimizada Falta de alianças multisetoriais
Relacionamento com os organismos internacionais	Recursos e modelos estrangeiros Prioridades estrangeiras ditam as ações	Questionamentos à identidade e autonomia da organização “Roubo de cérebros” para organizações internacionais

Tabela 5 - Desafios internos e externos para organizações do terceiro setor que atuam na promoção do desenvolvimento. Fonte: Brown e Kalegaonkar (2002).

A administração de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, pode ser dividida em atividades-meio e atividades-fim. As primeiras englobam o conjunto de tarefas necessárias para fazer a instituição funcionar. São geridas por meio de ferramentas administrativas, que abordam problemas comuns como, no caso do terceiro setor, captação de recursos e gestão do voluntariado. Enquanto isso, o conhecimento operacional está diretamente relacionado à consecução dos propósitos da organização ou à sua missão e, portanto, varia conforme a área de atuação (saúde, educação, assistência social, etc.). Conforme colocam Bradley; Jansen e Silverman (2003), uma das formas de melhorar a eficiência, tanto nas atividades-fim (custos operacionais) quanto nas atividades-meio (custos administrativos) é o compartilhamento das melhores práticas de gestão entre diferentes organizações.

Segundo Duarte et al. (2004), à medida que o terceiro setor avança, aumenta a preocupação com a ampliação do alcance dos projetos, visando atender à demanda social existente. Nesse sentido, intensifica-se a construção de iniciativas que possibilitem a disseminação de experiências bem-sucedidas. A formação de redes entre organizações sem fins lucrativos pode ser uma forma de ganhar escala, ampliando o resultado das ações.

2.1.4.2 O despertar da academia para a gestão no terceiro setor

A crescente preocupação com a gestão de operações no terceiro setor traz a necessidade de construir modelos e ferramentas de gestão próprios para essas entidades. Somente pequena parcela do conhecimento disponível foi concebida

originalmente para elas. A maior parte foi desenvolvida para os setores público e empresarial (DRUCKER, 1999).

Porém, os conceitos não podem ser importados dessas esferas e impostos sem alterações ao terceiro setor. Conforme colocam Teodósio e Resende (1999), a transposição deve respeitar as especificidades das organizações sem fins lucrativos. Segundo Falconer (1999), há consenso entre os estudiosos que a formação de gestores profissionais para o terceiro setor deve ser modelada a partir do perfil e das demandas específicas dessas organizações. Hudson (1999) conclui que o setor precisa de teorias de administração próprias, adaptadas às suas necessidades.

Ao mesmo tempo em que as organizações do terceiro setor começam a perceber a importância de melhorarem o desempenho de suas operações, estudiosos da área voltam sua atenção para aquelas instituições. Até recentemente, o terceiro setor era objeto de estudo principalmente nas Ciências Sociais e Políticas. Porém, nos últimos anos, pesquisadores da área organizacional (Administração, Economia, Engenharia de Produção, etc.) passaram a se interessar por estudá-lo.

Para Fernandes (2004, p.7):

as organizações sem fins lucrativos vêm exercendo certo fascínio sobre [...] os estudiosos do pensamento administrativo [...] Na medida em que aumenta a competição por recursos e cresce a demanda por respostas aos complexos problemas sociais, esse fascínio torna-se mais intenso.

Esse fenômeno é decorrente da evolução do ambiente no qual se inserem. Conforme coloca Falconer (1999, p.110-114):

se nas décadas de setenta e oitenta os maiores desafios das entidades do terceiro setor brasileiras eram a sobrevivência em um ambiente político hostil [...] nos anos noventa a legitimidade do setor parece advir da sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços [...] No cenário atual, as grandes disputas do terceiro setor no campo ideológico e político parecem arrefecer. Agora, na discussão sobre os fins das organizações, a Administração adquire maior importância com a adoção do discurso empresarial de resultados [...] Temas de Administração – planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação – antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do terceiro setor.

Segundo Merege (2002), após conquistar corações durante séculos, atualmente o terceiro setor conquista as mentes das pessoas. Para o autor:

as escolas de Administração certamente terão que oferecer uma terceira área voltada para a gestão das organizações da sociedade civil, além das tradicionais áreas de Administração Pública e de Empresas. E isso certamente acontecerá em um futuro bem próximo. Será novidade acadêmica para nós, mas já deixou de ser uma nova fronteira de formação de administradores na Europa e nos Estados Unidos (Ibid., p.1).

Em 1977, a *Columbia University* estabeleceu o primeiro programa acadêmico em *Nonprofit Management* (Administração de Organizações sem Fins Lucrativos) nos EUA. Vinte anos depois, em 1997, já existiam 49 programas naquele país, além de um no Canadá, um na Inglaterra e um na Austrália (FALCONER, 1999). Em 1992, foi criada a *International Society for Third-Sector Research* (ISTR), com o intuito de articular diversos centros de pesquisa em gestão do terceiro setor pelo mundo.

No Brasil, o início dos estudos remonta à década de 1990. Segundo Iizuka e Sano (2005), as primeiras referências de autores brasileiros em Administração no terceiro setor são os trabalhos de Landim (1993) e Fernandes (1994).

Em 1994, foi criado o Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (Cets-FGV). Logo surgiram outros centros de pesquisa em grandes universidades brasileiras como o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre Terceiro Setor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Nipets-UFRGS), criado em 1997; o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats-USP), criado em 1998; e o Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Neats-PUC/SP), também criado em 1998 (IIZUKA; SANO, 2005).

Em 2001, o Ceats-USP mapeou a pesquisa acadêmica sobre gestão no terceiro setor no Brasil. Verificou-se a existência de 35 instituições, pesquisando a temática, das quais 12 possuíam centros de estudo específicos (ALVES, 2002). Embora não se tenha encontrado uma estatística mais recente, o crescimento no número de publicações (discutido a seguir) indica que hoje em dia aqueles números devam ser ainda maiores.

Iizuka e Sano (2005) levantaram todos os artigos sobre terceiro setor publicados nos anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (Enanpad), principal congresso de Administração no País, entre 1994 e 2003. O primeiro trabalho foi encontrado em 1997. Desde então, até 2003, foram publicados 37 artigos com esta temática, o que corresponde a 1,1% do total de 3.360 artigos apresentados no encontro naquele período (figura 3).

Figura 3 - Quantidade de artigos sobre terceiro setor no Enanpad por ano. Fonte: Iizuka e Sano (2005).

Na análise efetuada por Iizuka e Sano (2005), os cinco autores mais citados foram, pela ordem: Rubem César Fernandes, Lester Salamon, Leilah Landim, Fernando Tenório e Peter Drucker.

Com relação à metodologia empregada, Iizuka e Sano (2005, p.14) observaram que:

todos os artigos utilizaram uma metodologia qualitativa. Cabe observar, contudo, que os estudos de caráter quantitativos são necessários, ainda mais numa área em que há poucas informações. Não se quer dizer que uma metodologia é melhor que a outra, aponta-se apenas que há um 'desafio' a mais para os pesquisadores e interessados em terceiro setor.

Assim como os da área de Administração, estudiosos da Engenharia de Produção também têm, cada vez mais, se interessado pela temática. O terceiro setor se aproxima do campo de estudos da Engenharia de Produção ao procurar atingir um novo patamar de gestão de operações, que vá além das práticas bem-intencionadas, incorporando maior eficiência em seus processos. Sendo a ciência que estuda as melhores formas de organizar os recursos tecnológicos, humanos e financeiros de uma organização, a Engenharia de Produção pode dar uma grande contribuição àquelas entidades.

Pesquisando os anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep) no período de 1996 a 2007, foram encontrados 38 trabalhos relativos a organizações sem fins lucrativos. O primeiro foi apresentado em 1998. Desde então, observa-se uma tendência de crescimento no número de trabalhos apresentados a cada ano, como mostra a figura 4.

Figura 4 - Quantidade de artigos sobre terceiro setor no Enegep por ano. Elaborada pelo autor.

Os primeiros autores de cada um dos 38 artigos são oriundos de 21 universidades diferentes. Ao mesmo tempo, Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado sobre terceiro setor têm sido defendidas nos principais programas de pós-graduação em Engenharia de Produção no Brasil, desde o início da presente década.

Há, portanto, um interesse crescente do meio acadêmico no estudo da gestão no terceiro setor. Apesar disso, ainda há relativamente poucos trabalhos publicados no Brasil (COELHO, 2000; ROESCH, 2002). Segundo Alves (2002), muito se fala sobre terceiro setor, mas existe um baixo volume de pesquisas científicas e pouca disseminação de seus resultados.

Segundo Iizuka e Sano (2005), os poucos consensos e os muitos dissensos existentes sobre a temática apontam a necessidade de se estudar mais o setor. Os autores concluem que o setor sem fins lucrativos, apesar do crescente interesse nos últimos anos, ainda não alcançou um nível de produção acadêmica que o caracterize como área autônoma, com uma agenda de pesquisa própria e consolidada. Para os autores, um período de dez anos é relativamente curto para que uma área de pesquisa esteja devidamente estruturada. Para Verma et al. (2005), mesmo a nível internacional, ainda não se formou um corpo de teorias de gestão de operações aplicáveis especificamente às organizações sem fins lucrativos.

Por fim, vale destacar uma ressalva levantada por Teodósio (2005). Para o autor, abordagens “gerencialistas” sobre o terceiro setor:

naturalizam o fenômeno gerencial e/ou organizacional, entendendo a transformação das organizações como um processo evolutivo ahistórico ou atemporal, no qual formas mais arcaicas de organicidade, como as ONGs menos estruturadas supostamente seriam, dariam lugar a organizações dotadas de aparatos e procedimentos de gestão hiper-estruturados (Ibid., p.8).

Para esse autor, da mesma forma que se criticam aqueles que resistem às investidas do pensamento gerencialista no setor como se fosse uma conspiração do mercado, deve-se tomar cuidado para não cair no extremo oposto, desconsiderando os componentes políticos e sociais tão presentes no terceiro setor.

Conclui-se que tanto as organizações quanto os estudiosos da área estão cada vez mais conscientes sobre a importância de melhorar o desempenho na prestação de serviços no terceiro setor. Considerando as limitações de recursos, a articulação surge como estratégia interessante para promover o compartilhamento, conforme discutido a seguir.

2.1.5 A importância da articulação no terceiro setor

As organizações do terceiro setor têm se articulado em fóruns, redes, associações e demais espaços de interação, com outras entidades sem fins lucrativos e também com representantes do Estado e do mercado.

Yanacopulos (2005) afirma que a construção de coalizões é fenômeno recente no terceiro setor. Para aquele autor, essa estratégia abrange dois aspectos. Por um lado, trabalhar em parceria envolve certo grau de negociação e perda da autonomia individual frente ao coletivo. Por outro lado, proporciona meios para alcançar objetivos comuns.

Segundo Guimarães (s.d.), a colaboração com outras entidades é uma boa estratégia para melhorar e fortalecer as habilidades das organizações do terceiro setor. Para Olivieri (2004), a sociedade civil potencializa sua atuação quando os atores percebem a colaboração como meio eficaz de realizar transformações sociais. Assim:

as instituições do terceiro setor têm procurado desenvolver ações conjuntas, operando nos níveis local, regional, nacional e internacional, contribuindo para uma sociedade mais justa e democrática. Para tanto, e a partir de diversas causas, a sociedade civil se organiza em redes para a troca de informações, articulação institucional e política e para a implementação de projetos comuns. As experiências têm demonstrado as vantagens e os resultados de ações articuladas e projetos desenvolvidos em parcerias e alianças (Ibid., p.1).

Segundo Razeto (2000), na formação do terceiro setor convergem organizações muito variadas, mas que possuem em comum a presença ativa e central do trabalho humano e da solidariedade social como fatores organizadores da atividade econômica. Dentre as exigências básicas para a constituição de um setor forte, o autor coloca “a formação de redes horizontais de comunicação, intercâmbio de experiências e projeto de atividades conjuntas” (Ibid., p.9).

Para Ayres (2003, p.53), fica cada vez mais claro que:

o enfrentamento de problemas sociais complexos e multifacetados (como pobreza e desigualdade) têm mais chances de produzir resultados efetivos se realizado com a construção de amplas parcerias que envolvam Estado, empresas, sociedade civil organizada e voluntários em projetos que tenham sua propriedade distribuída entre esses, em um padrão de colaboração em rede.

Em outro trabalho, o mesmo autor afirma que:

participar de uma rede organizacional envolve algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa realizar conjuntamente ações concretas que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente a seus objetivos (Id., 2002, p.3).

Dufloth (2004) acrescenta que as redes proporcionam espaços para o desenvolvimento da inteligência coletiva, ampliando a capacidade de criação e de ação individual de cada participante.

A articulação com outros atores surge, portanto, como um caminho para o fortalecimento do terceiro setor. A seqüência desta Tese se concentra em um tipo específico de articulação: as redes. Conforme será visto, a articulação em redes traz diversos benefícios para as organizações do terceiro setor, dentre os quais, a possibilidade de transferência de conhecimento.

2.2 A ARTICULAÇÃO EM REDES E SEUS OBJETIVOS

2.2.1 A revolução das redes

O mundo ocidental tem experimentado uma transformação na estrutura dos mercados e das organizações nas últimas décadas. A maior parte dos trabalhadores e da formação de valor se deslocou da indústria para a prestação de serviços. Segundo Drucker (2002), no período de 1920-1970 as sociedades capitalistas

centrais se tornaram pós-agrícolas. Já os anos 1970-1990 assistiram ao surgimento da sociedade pós-industrial.

Nesse último período, a internacionalização das relações se acentuou, levando a substancial reestruturação econômica e organizacional no capitalismo. Bauman (1999) observa três momentos sucessivos:

- Anos 1970 - Globalização financeira: livre circulação internacional do capital após o fim do Sistema de Bretton-Woods⁹;
- Anos 1980 - Globalização comercial: queda nas tarifas alfandegárias estimulada pelos acordos patrocinados pela Organização Mundial do Comércio (OMC);
- Anos 1990 - Globalização produtiva: transferência das atividades manufatureiras de pouco valor intelectual agregado dos países centrais para os periféricos (notadamente na Ásia e América Latina).

Em decorrência, a competição deixa de ser limitada a mercados regionais ou nacionais e torna-se global, exigindo que as organizações apresentem escala produtiva compatível.

Segundo Powell (1990), muitos autores têm concordado que o resultado desse processo é o surgimento de uma nova forma de organização econômica do capitalismo: as redes. Outros vão ainda mais longe e afirmam que uma nova forma de organização social está emergindo. Para O'Brien (2003), os termos "global" e "redes" se tornaram descrições-chave da era atual – a era da sociedade em rede, da economia em rede e da globalização.

A palavra rede vem do latim *retis*, que significa o entrelaçamento de fios com aberturas regulares, formando uma espécie de tecido (FERNANDES, 2004). O crescimento das redes nas últimas décadas é estudado por autores de diferentes campos do conhecimento, os quais o abordam por meio de suas perspectivas específicas. Destacam-se, pelo menos, três pontos de vista: econômico, organizacional e social.

Na perspectiva da Economia, o estudo das redes teve início na década de 1970, com os trabalhos de Richardson (1972) e Williamson (1975). Para esses autores, a discussão girava em torno da melhor estratégia para as empresas, que deveriam optar entre produzir os insumos de que necessitavam em uma estrutura

⁹ Acordo monetário firmado após a 2ª Guerra Mundial que procurava evitar oscilações bruscas nas cotações das principais moedas e restringir a circulação de capitais entre países.

integrada verticalmente (*“make”*) ou adquiri-los de fornecedores independentes (*“buy”*).

Desde então, diversos autores têm discutido essas estratégias. Segundo Teubal; Yinnon e Zuscovitch (1991), hoje em dia, é amplamente aceito que as redes são estruturas intermediárias situadas entre os pólos da organização hierárquica (*“a firma”*) e as transações pontuais descentralizadas (*“o mercado”*). Nesse novo modelo, o comportamento da firma não é influenciado apenas pela comparação entre os custos da coordenação interna com os custos das transações no mercado. Devem ser considerados também os custos de governança das diversas estruturas de rede possíveis.

Para Arcangeli e Belussi (1998), a emergência das redes (institucionalizadas ou informais) é o maior acontecimento da economia industrial contemporânea. Segundo os autores, a dicotomia *“make or buy”* foi expandida: as organizações deparam-se hoje com um contínuo de possibilidades que incluem estruturas intermediárias na forma de redes. Há pelo menos cinco estágios neste contínuo: fazer internamente (*“make”*), subcontratar (*“subcontract”*), cooperar estritamente (*“cooperate strictly”*), cooperar frouxamente (*“cooperate loosely”*) e comprar (*“buy”*). As redes são criadas quando os custos da governança são superados pelos ganhos advindos da especialização das atividades, pelo compartilhamento de recursos ou pelas vantagens associadas às externalidades criadas.

Gereffi; Humphrey e Sturgeon (2002) estudam a governança nas cadeias produtivas globais. Para os autores, as redes são uma forma de coordenação intermediária entre o *“mercado”* e a *“organização hierárquica”*. Nesse contínuo, os autores identificam três tipos de rede:

- Redes relacionais ou socialmente mediadas: caracterizadas por um alto grau de controle social derivado de relações de confiança e reputação construídas ao longo do tempo por meio de transações repetidas;
- Redes modulares: caracterizadas por mecanismos que codificam o fluxo de informações nas transações, como padronização e uso intensivo de tecnologia da informação;
- Redes cativas ou quase hierárquicas: caracterizadas por um alto grau de monitoramento e controle, além de alta interdependência financeira, comercial e tecnológica.

Um segundo conjunto de autores estuda as redes a partir da perspectiva organizacional. Para Castells (1999, p.566), rede é um:

conjunto de nós interconectados [...] capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação como, por exemplo, valores ou objetivos de desempenho.

Esse autor argumenta que:

a principal mudança [organizacional] pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal [...] Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é na essência o significado e o objetivo do modelo da “empresa horizontal”, freqüentemente estendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitindo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum [...] Assim, a unidade operacional real torna-se o projeto empresarial possibilitado por uma rede, em vez de empresas individuais ou agrupamentos formais de empresas (Ibid., p.221).

Rifkin (2001) observa que, em 1989, menos de 10% das empresas norte-americanas estavam ligadas em rede. Apenas quatro anos depois, mais de 60% delas já estavam conectadas em algum arranjo deste tipo. Segundo o autor:

na nova economia baseada em rede, a idéia de Max Weber de ‘organização’ como uma estrutura relativamente fixa com regras e procedimentos estabelecidos começa a se desintegrar [...] A organização se torna tão efêmera e fugaz como o meio eletrônico em que o negócio é conduzido (Ibid., p.23).

Na “Era do Acesso”, os mercados cedem lugar às redes, e a noção de propriedade é substituída pela de acesso. Contudo:

isso não significa que a propriedade irá desaparecer no início da Era do Acesso. Ao contrário, a propriedade continuará a existir, mas com probabilidade menor de ser trocada em mercados [...] Na economia em rede, tanto a propriedade física quanto a intelectual têm mais probabilidade de serem acessadas pelas empresas do que ser trocadas” (Ibid., p.4).

O autor conclui que as redes “são bem mais flexíveis e mais adequadas à natureza volátil da nova economia global. A cooperação e as abordagens de equipe à solução de problemas permitem que os parceiros respondam mais rapidamente às mudanças no ambiente externo” (Ibid., p.19).

Segundo Dufloth (2004), as conexões estabelecidas nas redes fazem surgir estruturas complexas que possibilitam a troca de informações e levam a arranjos e rearranjos dinâmicos. As redes quebram estruturas burocráticas, tornando as empresas flexíveis para se recriarem continuamente, de acordo com suas necessidades, visando a suprir as demandas cada vez mais mutantes do mercado consumidor. Esse ambiente possibilita múltiplas alianças, envolvendo parceiros diversos, segundo as circunstâncias, as questões em pauta e a natureza das

atividades. A estrutura é volátil e em contínua evolução. Não está presa a uma configuração constante ou a blocos de lealdades permanentes.

Segundo Ayres (2002), as incertezas causadas pelas constantes e abruptas mudanças no ambiente estimulam as organizações (com ou sem fins lucrativos) a buscarem novas estruturas mais adequadas. A arquitetura das redes ganha força nesse contexto, pois inova na forma de relacionamento entre organizações, tornando-as mais flexíveis e adaptativas. Aquele autor identifica os seguintes princípios das redes organizacionais:

- Existência de um propósito unificador;
- Participantes independentes;
- Interligações voluntárias;
- Multiplicidade de líderes;
- Interligação e transposição de fronteiras.

Por fim, há um conjunto de autores que estudam as redes a partir da perspectiva dos relacionamentos sociais. Segundo Cândido (2001), a rede é um conjunto de elementos ligados através de relações sociais específicas.

Segundo Gummesson (1998), redes são conjuntos de relacionamentos em torno dos quais giram diversos aspectos da vida humana. As redes alimentam os relacionamentos, possibilitando que eles cresçam e amadureçam. O autor acrescenta que, dependendo de onde e de como o participante está engajado na rede, varia sua percepção do papel e da forma como a rede está organizada.

Para Pereira e Costa (2007, p.4), as redes sociais “podem ser compreendidas como um espaço de convergência de vários atores sociais que precisam tecer uma articulação de esforços perante objetivos definidos, objetivando potencializar recursos”. Segundo os autores, construir redes é uma forma de adquirir capital social e, em decorrência, importar conhecimento externo para a organização.

Grandori e Soda (1995) classificam as redes conforme o grau de formalização na relação entre os membros:

- Redes burocráticas: existência de contrato formal que regula as especificações de fornecimento, a organização da rede e as condições de relacionamento entre os membros;

- Redes proprietárias: existência de acordos de propriedade cruzada entre os membros como, por exemplo, nas *joint ventures* e nos financiamentos com capital de risco;
- Redes sociais: inexistência de qualquer tipo de contrato formal, regulando o relacionamento entre os membros.

Este último tipo de rede interessa mais a esta Tese. Segundo Grandori e Soda (1995), a inexistência de relações formais não significa que não se estabeleçam lideranças ou autoridades nos relacionamentos. As redes sociais se subdividem em simétricas (nas quais todos os participantes têm a mesma capacidade de influência nos relacionamentos) e assimétricas (caracterizadas pela presença de um ator central).

Qualquer que seja a perspectiva em que se abordem as redes, há um consenso entre os autores: seu crescimento tem sido impulsionado fortemente nas últimas décadas pelos avanços tecnológicos, conforme discutido a seguir.

2.2.2 O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no crescimento das redes

Segundo Whitaker (1993, p.2), “os elos básicos – os fios – que dão consistência a uma rede são as informações que transitam pelos canais que interligam seus integrantes”. Para Ayres (2002), os nós da rede são as organizações (ou seus representantes) e as teias que ligam os pontos, os fluxos de informação. Já para Sawhney e Parikh (2001), a rede é um conduto de informações e sua inteligência está na habilidade de distribuir, armazenar, montar ou modificar a informação.

Assim, a expansão das redes está profundamente associada à difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Conforme coloca Castells (1999, p.119), as redes como se conhecem hoje só surgiram no final do século XX “porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base material indispensável para sua criação”.

Segundo Benkler (2006), na última década e meia, começou-se a observar uma mudança radical na maneira como a informação é produzida. Essa transformação modifica a essência da organização dos mercados que caracterizou as democracias liberais nos últimos dois séculos. Na “economia industrial”, a

possibilidade de produzir conteúdos de valor era restringida pelos investimentos em capital físico necessários para tanto. Agora, na “economia da informação em rede”, a queda nos preços das ferramentas de processamento, armazenagem e transmissão de dados possibilitou que parte significativa da população mundial (cerca de um bilhão de pessoas) já disponha dos meios materiais para gerar informação de forma independente. A informação, o conhecimento e a cultura passam a serem produzidos por meio de ações individuais descentralizadas, coordenadas por mecanismos cooperativos que não estão mais baseados no controle da propriedade.

Para aquele autor, essa nova forma de organizar a produção aumenta a capacidade dos indivíduos:

- De fazer mais por si e para si mesmos;
- De fazer mais em cooperação frouxa com outros, sem obrigá-los a organizar seu relacionamento ao redor de transações de mercado ou de modelos hierárquicos de organização econômica e social;
- De fazer mais trabalhando em organizações formais que operam fora da esfera do mercado.

Segundo Benkler (2006), a Internet oferece amplas possibilidades de comunicação (um-para-um, um-para-poucos, poucos-para-poucos, um-para-muitos, muitos-para-muitos, etc.), superando todos os meios de comunicação que a precederam, inclusive o contato face-a-face. Para o autor, as redes emergiram quando a barreira representada pelos altos investimentos de capital foi removida. O custo total não necessariamente diminuiu, mas se tornou amplamente distribuído por indivíduos e pequenos grupos, que adquiriram os meios necessários para a produção e o processamento da informação.

As consequências dessa mudança não se restringem ao campo econômico. Elas “abrem uma variedade de possibilidades para alcançar os valores políticos essenciais das sociedades liberais: liberdade individual, um sistema político genuinamente participativo, uma cultura crítica e a justiça social” (BENKLER, 2006, p.8).

O desenvolvimento das TICs se acentuou nas últimas décadas com a disseminação do computador pessoal (PC) e da Internet, que conectou empresas e consumidores de todo o mundo. Conforme coloca Rifkin (2001, p.14), “o reposicionamento do comércio primário no ciberespaço e a transição para uma

economia global baseada em redes tornaram-se possíveis com a proliferação de redes eletrônicas globais, sendo a mais importante delas a Internet”.

Para Drucker (2002), o impacto da era da informação está apenas começando a ser sentido. Segundo o autor:

a ferrovia constituiu o elemento realmente revolucionário da Revolução Industrial [...] Pela primeira vez na história os seres humanos tinham mobilidade real; pela primeira vez o horizonte das pessoas comuns foi ampliado [...] O comércio eletrônico é para a Revolução da Informação aquilo que a ferrovia foi para a Revolução Industrial – um acontecimento novo, sem precedentes e inesperado [...] Na nova geografia mental criada pela ferrovia, a humanidade dominou a distância. Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada (Ibid., p.19-21).

Para Fachinelli; Marcon e Moinet (2001), as “Novas Tecnologias da Informação e Comunicação” não são indispensáveis ao funcionamento das redes. Entretanto, cada vez mais, a rigidez dos processos antigos de comunicação (lentos, formais, pouco ágeis e pouco interativos) é vista como entrave à circulação rápida da informação e à reatividade da rede. Segundo os autores, “a noção de rede remete primitivamente à de captura, de caça. Por transposição, a rede é assim um instrumento de captura de informações” (Ibid., p.1).

Segundo Foray e Lundvall (1996), as TICs ampliam radicalmente as condições de produção e distribuição de conhecimento, assim como sua inter-relação com o sistema produtivo. Para Whitaker (1993), as atuais tecnologias aumentam extremamente a eficácia das redes pela rapidez da comunicação e pela armazenagem das informações. Isso traz profundas conseqüências para a hierarquia organizacional: enquanto nas estruturas piramidais¹⁰ o poder se concentra, nas redes ele se desconcentra. Ao distribuir e divulgar a informação, a rede permite que todos tenham acesso ao poder que sua posse representa.

Se por um lado as TICs constituem-se em valioso instrumento de acesso ao conhecimento, por outro, ampliam ainda mais a distância entre inseridos e excluídos da nova ordem, agravando as desigualdades sociais. Conforme afirma Rifkin (1995, p.XIX):

as tecnologias da informação e das comunicações e as forças de mercado globais estão polarizando rapidamente a população mundial em duas forças irreconciliáveis e potencialmente antagônicas – uma nova elite cosmopolita de “analistas simbólicos”¹¹, que controlam as tecnologias e as forças da produção, e o crescente número de trabalhadores

¹⁰ A expressão “pirâmides” é utilizada por Whitaker (1993) para representar as estruturas organizacionais hierárquicas, que se contrapõem à estrutura horizontal em rede.

¹¹ O termo “analista simbólico” foi proposto por Reich (1991) para designar o conjunto de trabalhadores do conhecimento.

permanentemente demitidos que têm poucas esperanças e perspectivas ainda menores de empregos significativos na nova economia global da alta tecnologia.

Na mesma linha, Castells (1999, p.351) argumenta que:

as sociedades estão ficando aparentemente dualizadas, com uma grande camada superior e também uma grande camada inferior, crescendo em ambas as extremidades da estrutura ocupacional, portanto encolhendo no meio, em ritmo e proporção que dependem da posição de cada país na divisão do trabalho e de seu clima político.

Para Drucker (2002), dentro de dez ou quinze anos, o conhecimento de informática será pré-condição básica para a inserção social e econômica. Contudo, a realidade mostra que muitas pessoas ainda não dispõem desse conhecimento. Segundo Ayres (2002), muitas redes se apóiam em sofisticadas plataformas de comunicação, causando dificuldades para os participantes menos familiarizados com as novas tecnologias.

A inclusão digital torna-se, então, pré-requisito para uma participação efetiva nas redes. Se essa barreira é observada no mundo empresarial, ela está ainda mais presente no terceiro setor, conforme discutido mais adiante.

2.2.3 Características essenciais das redes

Devido a sua ampla utilização, em situações variadas, o termo “redes” se tornou impreciso, assumindo múltiplos significados conforme o contexto em que é empregado (BESSANT; TSEKOURAS, 2001). Dentre os sinônimos que são usualmente utilizados, encontram-se alianças, parcerias, fóruns, associações, coalizões, federações, confederações, *clusters*, arranjos produtivos locais, *joint ventures*, consórcios, cadeias, dentre outros. Diferentes autores definem cada um desses termos de forma própria, enquanto definições semelhantes são muitas vezes encontradas para termos distintos.

Diante disso, antes de prosseguir na discussão, é essencial precisar o significado com que a expressão “redes” é empregada nesta Tese. A partir da compilação dos trabalhos de diversos autores, são propostas oito “características essenciais”, utilizadas para delimitar o entendimento das redes neste trabalho. São elas:

Característica Essencial 1 – Composição mínima de três membros

Uma única organização pode se estruturar na forma de rede, mas, nesse caso, trata-se de uma rede interna, enquanto esta Tese se foca nas redes **entre** organizações ou seus representantes. Do mesmo modo, duas organizações ou indivíduos podem formar uma parceria ou aliança estratégica, mas só começa a haver rede quando há pelo menos três membros interconectados.

Característica Essencial 2 – Propósito definido

A rede deve ser formada em torno de um propósito ou conjunto de interesses bem definidos, que motivam os membros a se associarem. Conforme coloca Amaral (2004), deve haver intencionalidade nos relacionamentos, com objetivos comuns conscientes, explicitados e compartilhados.

Alguns autores, como Toro (2002), exigem também que haja dependência dos membros com relação à rede, ou seja, que os objetivos particulares só possam ser alcançados se os coletivos também o forem. Para aquele autor, sem essa condição, não há rede em sentido estrito, mas apenas uma série de canais interligados.

Esta Tese, porém, não coloca a interdependência como fator restritivo. Admitem-se aqui situações em que uma organização seja capaz de alcançar seus objetivos, atuando de maneira isolada. Não obstante, articular-se em rede pode ser uma forma mais eficaz de alcançar tais objetivos. O que se coloca como característica essencial é que haja uma convergência de propósitos em relação à rede entre todos os membros.

Característica Essencial 3 – Preservação das personalidades jurídicas dos membros

As organizações que participam das redes estudadas nesta Tese devem apresentar personalidade jurídica própria. Uma organização, nacional ou multinacional, pode constituir uma rede entre suas filiais geograficamente espalhadas, mas esse não é o tipo de rede estudado aqui. Conforme colocam Augier e Vendelú (1999), nesta Tese, entende-se por rede uma forma “mais fraca” de associação, na qual os membros mantêm sua individualidade organizacional e jurídica.

Por outro lado, a rede pode possuir personalidade jurídica própria, mas essa não é uma característica essencial. Ao contrário, seu grande potencial está em criar

um espaço de interação sem amarrá-lo a uma estrutura organizacional. A rede deve ser mais um conjunto de relações do que uma organização formal. Ela não precisa ter personalidade jurídica, sede, pessoal ou orçamento próprios.

Característica Essencial 4 – Preservação da autonomia administrativa e financeira dos membros

Além de personalidade jurídica própria, os membros das redes estudadas nesta Tese devem apresentar autonomia administrativa e financeira. Conforme colocam Brown e Kalegaonkar (2002), embora o alcance dos objetivos da rede dependa da ação unificada dos membros, essa ação não pode ultrapassar os limites da autonomia e da independência de cada um deles.

Este critério é importante para diferenciar as redes das parcerias formadas entre empresas e seus respectivos braços de ação social. Estes muitas vezes possuem personalidade jurídica própria, mas são claramente dependentes da empresa-mãe, tanto em termos financeiros, quanto administrativos. Ao contrário, as redes estudadas nesta Tese são formadas por entidades que não dependem única e exclusivamente de um financiador e, além disso, dispõem de autonomia para administrar os recursos recebidos.

Característica Essencial 5 – Preservação das marcas próprias dos membros

Esta é uma diferença fundamental entre o modelo de redes proposto nesta Tese e as franquias sociais. O conceito de franquia (seja comercial ou social) está fortemente ligado à marca da organização “mãe” que é replicada nas “filhas”. Nas redes estudadas aqui, cada organização-membro mantém sua identidade de marca.

Característica Essencial 6 – Liberdade de associação e dissociação

Segundo Whitaker (1993), uma rede deve estar sempre aberta à entrada de novos membros que aceitem as regras de intercomunicação estabelecidas. Como busca somar forças em torno de um objetivo comum, a rede deve ser favorável à adesão de novos parceiros. A única ressalva é que os membros compartilhem as características e os valores da rede.

Da mesma forma, a rede não deve impor barreiras se algum de seus membros decidir se desligar. Segundo Yanacopulos (2005), caso uma organização entenda que seus objetivos ao participar da rede já foram alcançados ou não

compartilhe mais os objetivos comuns do grupo, deve exercer sua plena liberdade de se dissociar. Arcangelli e Belussi (1998) acrescentam que é da natureza das redes certo dinamismo, com as organizações, freqüentemente, revisando seu leque de alianças, encerrando algumas e constituindo outras novas.

Característica Essencial 7 – Liberdade de adesão pontual

Segundo Coyne e Die (1998), os membros participam da rede de diferentes formas e em variados graus de adesão. Eles não são obrigados a aderirem ou concordarem com todas as iniciativas do grupo.

Deve prevalecer uma lógica de adesão pontual, segundo a qual cada membro toma parte apenas nas iniciativas de seu interesse. Segundo Whitaker (1993, p.5), “quando se propõe, numa rede, uma ação conjunta, esta não precisará ser necessariamente assumida por todos os seus integrantes, mas somente por aqueles que livre e autonomamente decidirem participar”.

A rede não representa ou fala em nome de seus membros em qualquer assunto. As decisões tomadas têm caráter deliberativo apenas para os que participaram e aderiram a ela, sendo preservadas a isenção e a autonomia daqueles que não quiserem assumir a decisão coletiva. O fato de não participar de uma ou outra ação não deve, de forma alguma, comprometer o *status* da organização na rede e muito menos sua condição de membro.

Característica Essencial 8 – Duração enquanto cumprir o objetivo comum

As redes não possuem a pretensão de serem duradouras ou estáveis. Elas são formadas para explorar uma oportunidade ou necessidade. Assim que os propósitos forem atingidos ou tão logo os membros decidam, a rede deve se dissolver.

Segundo Anand; Glick e Manz (2002), devem ser estabelecidos, com antecedência, critérios quantificáveis que permitam avaliar a qualquer instante se a rede está atendendo a seus propósitos ou não. Caso não esteja, não faz sentido perpetuá-la, pois os custos de manutenção dos relacionamentos serão maiores que os benefícios auferidos pelos membros.

2.2.4 Objetivos da articulação em redes

As organizações se associam em redes com diversos objetivos. Oliver (1990) apresenta seis, denominados “contingências críticas” (tabela 6).

Objetivo (contingência crítica)	Descrição
Necessidade	Imposição legal ou falta de recurso essencial
Assimetria	Exercer poder sobre outra organização ou seus recursos
Reciprocidade	Alcançar objetivos mútuos
Eficiência	Aumentar a eficiência das operações
Estabilidade	Diminuir os riscos relativos às incertezas do ambiente (aumentar a previsibilidade)
Legitimidade	Melhorar reputação, imagem e prestígio

Tabela 6 - Objetivos da formação de redes segundo Oliver (1990). Fonte: Oliver (1990).

Dentre os objetivos apresentados na tabela 6, destaca-se o de aumentar a eficiência das operações. Na proposta desta Tese, esse aumento poderia ser obtido pela aplicação do conhecimento transferido por meio das redes.

Já Ernst (1994) identifica cinco tipos de redes, formadas com objetivos distintos (tabela 7).

Tipos de Redes	Descrição / Objetivo
Redes de fornecedores	Subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção
Redes de produtores	Acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus <i>portfolios</i> de produtos, assim como sua cobertura geográfica.
Redes de clientes	Contratos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores e usuários finais no mercado doméstico ou no de exportação.
Redes de coalizões-padrão	Formadas com o objetivo de definir padrões globais e obrigar outras empresas e consumidores a segui-los.
Redes de cooperação tecnológica	Formadas com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e para produção, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e permitir o acesso compartilhado ao conhecimento.

Tabela 7 - Objetivos da formação de redes segundo Ernst (1994). Fonte: Ernst (1994).

Gomes-Caseres (1999), por sua vez, resume os objetivos da formação de redes em três, apresentados na tabela 8.

Tipos de Redes	Descrição / Objetivos
Alianças de fornecimento	Têm como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produto e/ou serviços
Alianças de posicionamento	Têm como meta ajudar as outras partes a entrar em novos mercados ou a expandir os já existentes
Alianças de aprendizado	Têm como meta desenvolver novas tecnologias através da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidades entre os parceiros

Tabela 8 - Objetivos da formação de redes segundo Gomes-Caseres (1999). Fonte: Gomes-Caseres (1999).

Tanto as redes de cooperação tecnológica de Ernst (1994), quanto as alianças de aprendizado propostas por Gomes-Caseres (1999) visam ao compartilhamento de conhecimento.

Segundo Fernandes (2004, p.4), “a necessidade de compartilhar é a base da formação das redes, tanto na natureza quanto na sociedade”. Para Cândido (2001), as estratégias colaborativas são um meio das entidades adquirirem habilidades ou conhecimentos que ainda não possuem.

As redes são espaços privilegiados para a transferência de conhecimento. Segundo Teubal; Yinnon e Zuscovitch (1991), a aprendizagem é força central na criação e na evolução das redes. Para Arcangeli e Belussi (1998), dentre suas características, está a possibilidade de novas formas de aprendizagem organizacional e de transferência de conhecimento através dos nós.

Segundo Amaral (2002, p.1), “compartilhar está na gênese da formação das redes [...] Se há um espaço em que não se cresce sozinho é o das redes. E compartilhar é a estratégia do crescimento conjunto”. Mais adiante, a autora conclui: “existe uma anatomia propícia ao compartilhar: é a estrutura em rede” (Ibid., p.1). Podem ser compartilhados, dentre outros, recursos humanos, financeiros, materiais e conhecimento.

Diferente dos demais elementos, o conhecimento pode ser compartilhado sem diminuir sua capacidade de utilização por quem toma tal iniciativa. Ao contrário, é no processo de compartilhamento que o conhecimento evolui. Portanto, articular-se em rede para compartilhar conhecimento traz benefícios tanto para o “fornecedor” quanto para o “receptor”. Esse objetivo está presente tanto nas redes formadas por empresas, quanto por organizações do terceiro setor, conforme discutido a seguir.

2.2.5 Objetivos da articulação em redes no terceiro setor

A articulação em redes tem sido observada também no terceiro setor. Conforme afirma Mance (1999, p.24), “o setor público não-estatal tende aos poucos a se conectar em grandes redes a partir de fóruns e de outros mecanismos para comunicação, deliberação e ação articulada”.

As entidades do terceiro setor também se agrupam em redes com diferentes objetivos. Adulis (2002) identifica quatro, discutidos na seqüência:

- Fortalecimento e ampliação da capacidade de ação;
- Realização de projetos e ações conjuntas;
- Compartilhamento de recursos;
- Troca de conhecimento e aprendizado.

Em primeiro lugar, participar de uma rede fortalece a organização do terceiro setor, conferindo-lhe maior visibilidade e credibilidade perante seus *stakeholders*. Muitas instituições sem fins lucrativos têm sua missão baseada na defesa de uma causa ou dos direitos de determinado grupo social. São as chamadas “ONGs cidadãs” (GOHN, 1997) ou “organizações promotoras de campanhas” (HUDSON, 1999). Para elas, a articulação em redes é uma forma importante de criar massa crítica e difundir sua bandeira.

A articulação permite também a realização de projetos e ações concretas em conjunto por entidades identificadas com a mesma missão. Dessa forma, torna-se possível alcançar maior número de pessoas.

Outro objetivo da articulação em redes no terceiro setor é o compartilhamento de recursos. Segundo Cândido (2001), as redes provêem condições de sobrevivência e desenvolvimento para entidades que, devido a suas limitações dimensionais, estruturais e financeiras, dificilmente conseguiriam sobreviver, se atuassem de forma isolada. Brown e Kalegaonkar (2002) acrescentam que a limitação financeira faz com que o compartilhamento de recursos seja, na maioria dos casos, a motivação inicial para a formação de muitas redes. Contudo, com o passar do tempo, elas evoluem para outros papéis.

Mais que recursos, as redes podem ser também espaços para as organizações do terceiro setor compartilharem conhecimento e adquirirem capacitação. Para Yanacopulos (2005), além de financiamento, aquelas entidades

dependem de legitimidade, informação e conhecimento. Segundo Panceri (2001), para desempenhar com eficiência seu importante papel na solução dos problemas sociais, as instituições sem fins lucrativos precisam adotar princípios de gestão voltados à aprendizagem e à busca do conhecimento.

A articulação com outras entidades é uma forma das organizações do terceiro setor adquirirem competências para melhorar seu desempenho, expandindo a oferta e a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Tenório (1999), as redes formadas pelas organizações sem fins lucrativos possibilitam um compartilhamento de saberes entre aqueles que detêm o conhecimento sistematizado e aqueles que possuem vivência e compreensão do cotidiano da organização. Atuando em redes, muitas instituições podem se valer da experiência de outras, através do intercâmbio de teorias e práticas, contribuindo para o desenvolvimento de todas elas.

Para Duarte (2000), todo projeto social deve gerar resultados efetivos. A sistematização de processos e procedimentos é uma forma para se atingir tais resultados. Replicando experiências bem-sucedidas, as comunidades atendidas serão privilegiadas com projetos sociais consistentes, testados e aprovados.

Segundo Edwards; Hulme e Wallace (1999), as organizações sem fins lucrativos precisam desenvolver a capacidade de aprender continuamente. Em resposta a esse desafio, estão surgindo novas formas de relacionamento, expressas pelas redes. Para Kliksberg (1997), a eficiência no campo social estará cada vez mais ligada à capacidade de construir redes interorganizacionais e manejá-las adequadamente.

Segundo Teubal; Yinnon e Zuscovitch (1991), ao promover a transferência de conhecimento, as redes permitem a expansão da prestação de serviços no terceiro setor, ampliando sua oferta para atender uma demanda existente, mas ainda não alcançada.

Para RAZETO (2000, p.13, grifo nosso):

é necessário que o que está nos livros e na consciência de poucos seja difundido, conhecido, estudado e enriquecido, para que cumpra eficazmente sua importante função [...] cabem aqui múltiplas iniciativas de formação e capacitação, de encontro e intercâmbio de experiências, de elaboração de metodologias e conteúdos, **da formação de redes** e da criação de organizações que podem ser desdobradas em múltiplos centros.

Cabe destacar que os quatro pontos apontados por Adulis (2002), discutidos até aqui de forma individual, se reforçam mutuamente. Por exemplo, a realização de

projetos e ações conjuntas permite o compartilhamento de recursos e a troca de conhecimento. Estes, por sua vez, ampliam a capacidade de ação das entidades sem fins lucrativos.

Portanto, as redes são estruturas propícias à troca e o conhecimento é um “ativo” que deve ser compartilhado para se desenvolver. Em decorrência, a transferência de conhecimento é uma das principais motivações para a formação de redes em diversos segmentos, com ou sem fins lucrativos.

O próximo item discute a transferência de conhecimento em redes, nas organizações em geral e, particularmente, no terceiro setor, considerando as condições que favorecem (ou inibem) esse processo.

2.3 A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES NO TERCEIRO SETOR

2.3.1 Transferência de conhecimento

Gestão do conhecimento é tema de grande destaque atualmente nos meios acadêmicos e empresariais. Segundo Filo e Banahan (2000), o conhecimento é o ativo básico da Economia no século XXI. Ele é a principal matéria-prima das organizações e também o resultado mais importante da atividade econômica.

Para Drucker (2002, p.27):

aquela que chamamos de revolução da informação é, na verdade, uma revolução do conhecimento [...] A chave não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. Isso significa que a chave para manter a liderança na economia e na tecnologia que estão prestes a emergir é, provavelmente, a posição social dos profissionais do conhecimento e a aceitação social de seus valores.

Conforme afirma Rifkin (2001, p.5):

na era dos mercados, as instituições que detinham o capital físico exerciam um controle crescente sobre a troca de bens entre vendedores e compradores. Na era das redes, os fornecedores que detêm capital intelectual valioso estão começando a exercer controle sobre as condições e os termos pelos quais os usuários asseguram o acesso a idéias, conhecimentos e experiências críticas.

O processo de gestão do conhecimento envolve várias etapas. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma “espiral do conhecimento”, na qual este evoluiu em um ciclo que envolve quatro momentos: socialização, externalização, combinação (disseminação) e internalização (figura 5).

Figura 5 - Espiral do conhecimento. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Fowler e Pryke (2003), cada estágio no ciclo representa um aspecto crucial na gestão do conhecimento, que envolve:

- Criação do conhecimento: dar à luz alguma coisa nova;
- Codificação do conhecimento: captura e representação;
- Transferência do conhecimento: transmissão e absorção.

A gestão do conhecimento tem sido estudada por diversos autores¹². Esta Tese se foca na transferência de conhecimento, que por si só já é um tema bastante abrangente.

Pesquisa conduzida por Goh (2002) mostra que, dentre todas as dimensões da gestão do conhecimento, a transferência é a que apresenta maiores dificuldades na prática das organizações.

Fowler e Pryke (2003) argumentam que a transferência de conhecimento pode assumir uma variedade de formas, dependendo do tipo de informação e dos envolvidos no processo. Não obstante, seja qual for a estratégia adotada, o objetivo último deve ser melhorar a eficiência na prestação de serviços aos clientes.

Shariq (1999) apresenta três características fundamentais da transferência de conhecimento:

¹² Para maior aprofundamento no tema, recomenda-se a leitura de Nakano (2002).

- Temporalidade: o conhecimento está sujeito à obsolescência caso não seja transferido no tempo certo;
- Absorção: o receptor do conhecimento precisa possuir cognição interna para interpretar e aplicar o conhecimento recebido;
- Valor: conhecimentos mais difíceis de serem reproduzidos apresentam maior valor, pois representam vantagem competitiva diferenciada.

Compilando diversas fontes bibliográficas, Guzman e Wilson (2005) identificam os seguintes aspectos cruciais para a transferência de conhecimento:

- Instalar a “visão” do conhecimento, a fim de legitimar sua geração e difusão;
- Administrar os fatores políticos e de poder, a fim de minimizar barreiras relacionadas à confiança;
- Mobilizar agentes do conhecimento, ou seja, ativar pessoal que coordenará os processos de criação e transferência do conhecimento;
- Construir estruturas organizacionais alinhadas com a estratégia;
- Disseminar o conhecimento por todos os níveis organizacionais;
- Implementar e integrar novas tecnologias e ferramentas;
- Resolver problemas com base em grupos de trabalho interfuncionais;
- Experimentar novas soluções, equipamentos e conceitos;
- Importar conhecimento de fora da empresa.

Segundo Guzman e Wilson (2005, p.185):

o conhecimento atual sobre o processo de transferência de conhecimento organizacional é limitado. Enquanto se focalizam os complexos e os específicos mecanismos para promover a conversão e a transferência de conhecimento, não se direciona o ponto crucial de “como” implementar esses mecanismos organizacionais que apóiam a transferência de conhecimento.

Esses autores enxergam grande influência do que denominam “fatores *soft*” (intangíveis, relacionados às regras não escritas e difíceis de expressar) na transferência de conhecimento. Esse processo deve ser integrado a um programa de mudança organizacional, uma vez que “a transferência de conhecimento requer ‘adaptação’ do conceito organizacional sendo transferido, ou das características sociotécnicas do receptor, ou de ambos” (Ibid., p.175).

Segundo Toro (2002), há basicamente duas maneiras de disseminar o saber: a “acadêmica”, que envolve codificação e sistematização do conhecimento, e a “cultural”, que se dá por meio de relações familiares e sociais de forma menos estruturada. Zack (1999) denomina essas duas formas “integrativa” e “interativa”,

respectivamente. Na primeira, o foco está em um repositório que contém a contribuição de diversas fontes na forma de conhecimento explícito. Já a segunda é operacionalizada por meio de interações pessoais para o compartilhamento de conhecimento tácito.

O processo de transferência varia de acordo com as características do conhecimento compartilhado. Nakano (2005) propõe três dimensões de classificação (tabela 9). Segundo o autor, o conhecimento simples é transferido por pequena quantidade de informações, enquanto o complexo necessita de grande volume de informações. Por outro lado, o conhecimento independente pode ser transferido de forma isolada, enquanto o sistêmico só pode ser compreendido em conjunto com outros complementares. Por fim, o conhecimento tácito não pode ser perfeitamente traduzido em palavras ou símbolos, enquanto o explícito pode ser traduzido sem perda de conteúdo.

Dimensão	Palavra-chave	Fator de influência
Simple x complexo	Volume	Volume de informações transferido
Independente x sistêmico	Pacote	Transmissão de um conhecimento isolado ou de um pacote de conhecimentos
Tácito x explícito	Canal	Vetor (veículo portador) do conhecimento

Tabela 9 - Eixos e fatores para a transferência de conhecimento. Fonte: Nakano (2005).

Para Nakano (2005, p.58):

é evidente que, quanto menor o volume de informações a ser transmitido, mais fácil e efetiva será a transmissão do conhecimento. Da mesma forma, a transferência é mais fácil se o conhecimento pode ser transmitido isoladamente, sem a necessidade da posse anterior ou da transmissão simultânea de outros conhecimentos. Portanto, quanto mais simples e independente o conhecimento for, mais fácil será a sua transmissão.

Além disso, o conhecimento explícito exige somente canais com capacidade de transmitir palavras e símbolos, enquanto o conhecimento tácito exige canais que possibilitem a interação. Segundo o autor, a transferência de conhecimento é mais simples se exigir vetores com menor capacidade. Portanto, em geral, é mais fácil transferir conhecimento explícito do que tácito.

Para Goh (2002), assim como para Anand; Glick e Manz (2002), cada tipo de conhecimento requer um canal de transferência apropriado: o conhecimento tácito deve ser transferido por meios interpessoais, enquanto o conhecimento explícito

pode ser transferido por processos mais estruturados, baseados nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Segundo Augier e Vendelú (1999), é possível medir quão tácito ou explícito é o conhecimento a partir do grau em que em ele é expresso na forma escrita durante o processo de transferência.

Segundo Zack (1999), quando os interlocutores compartilham conhecimentos, *background* e experiências similares, o conhecimento pode ser transmitido por meio de repositórios eletrônicos de dados. Por outro lado, quando os interlocutores compartilham do mesmo contexto interpretativo apenas em nível moderado ou quando o conhecimento transferido é menos explícito, meios interativos (como e-mail ou listas de discussão) são mais apropriados. Por fim, quando o contexto não é bem compartilhado e o conhecimento é principalmente tácito, a melhor alternativa para a comunicação das experiências são os meios de maior interação, como videoconferência ou conversa face-a-face.

Hansen; Nohria e Tierney (1999) identificam duas estratégias empregadas pelas empresas com relação à transferência do conhecimento. A “estratégia da codificação” está centrada no computador. Nela, o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, onde pode ser acessado por qualquer membro da organização. Já na “estratégia da personalização”, o conhecimento é fortemente atrelado às pessoas que o desenvolveram e é compartilhado, principalmente, por meio de contatos pessoais. Nesse caso, a principal função da tecnologia não é fornecer um repositório de conhecimento, mas sim auxiliar as pessoas na comunicação.

A estratégia competitiva da organização deve determinar qual forma de transferência de conhecimento será privilegiada. Em geral, estratégias baseadas em produtos ou serviços padronizados enfatizam a codificação e a disponibilização das informações em bancos de dados. Já estratégias baseadas em produtos ou serviços personalizados privilegiam o compartilhamento do conhecimento pessoa a pessoa. Segundo Hansen; Nohria e Tierney (1999), as seguintes questões devem ser respondidas ao se optar por uma ou outra estratégia:

- A organização oferece produtos padronizados ou personalizados?
- A organização oferece produtos maduros ou inovadores?
- O pessoal da organização se baseia em conhecimentos explícitos ou tácitos para a resolução de seus problemas?

A efetiva transferência de conhecimento só se completa pela combinação da difusão com a absorção. Muitas vezes, os esforços se concentram na primeira parte, negligenciando aspectos cognitivos fundamentais para que o conhecimento seja, de fato, internalizado.

Esta Tese avalia em que condições as redes podem se constituir em meios favoráveis à transferência de conhecimento no terceiro setor. A seguir, discute-se a transferência de conhecimento em redes e identificam-se fatores que influenciam aquele processo. Na seqüência, relacionando tais fatores com especificidades das organizações sem fins lucrativos, são propostas seis condições que favorecem a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor.

2.3.2 Transferência de conhecimento em redes

O processo de construção e manutenção do conhecimento é contínuo e trabalhoso. Segundo Augier e Vendelú (1999), o conhecimento que uma organização possui é dinâmico, ou seja, varia ao longo do tempo. Não é algo que, uma vez coletado, permanece disponível. Ao contrário de outros ativos que se depreciam com o uso, a perda do conhecimento está mais associada à sua não utilização.

Segundo Anand; Glick e Manz (2002), ao invés de construir estruturas onerosas para manter o conhecimento internamente, as organizações devem desenvolver pessoas e processos capazes de identificar, acessar, capturar e administrar o conhecimento localizado no ambiente externo. Para os autores:

o conhecimento se tornou, na verdade, o recurso central da era da informação, mas nenhuma empresa pode possuir permanentemente todo o conhecimento de que precisa dentro de seus limites. Conseqüentemente, tomar ciência do conhecimento, especialmente saber como obtê-lo e administrá-lo, tornou-se talvez o elemento mais crítico do sucesso organizacional de longo prazo (Ibid., p.71).

Segundo Kraatz (1998), um número crescente de estudos tem demonstrado o importante papel das redes interorganizacionais na difusão de metodologias e práticas de uma instituição para outras. Esses relacionamentos geram acesso a canais de informação, possibilitando a aprendizagem interativa e o desenvolvimento de conhecimentos relevantes para alavancar a eficiência das empresas.

Segundo Sawhney e Parikh (2001), na nova configuração trazida pela economia em redes, a estratégia ideal não é proteger recursos e competências

como ativos de propriedade exclusiva, mas sim compartilhá-los ao máximo. Os autores propõem que as organizações observem oito aspectos a fim de participar das redes com inteligência. Para cada um deles, é feita uma analogia com um elemento físico de uma rede computacional (tabela 10).

Aspecto	Descrição	Analogia física
Configuração	Arranjar a informação de forma que responda a uma necessidade	<i>Software configurador</i>
Despacho	Mover a informação de sua fonte para o destino apropriado	<i>Router</i>
Armazenagem	Guardar a informação de forma que possa ser facilmente acessada	Banco de dados
Processamento	Converter informação bruta em resultados valiosos	Microprocessador
Interação	Facilitar o intercâmbio de informação	Teclado
Coordenação	Harmonizar atividades desempenhadas por múltiplas entidades em direção a um objetivo comum	Sistema operacional
Aprendizagem	Usar a experiência para melhorar sua habilidade para a ação	Sistema inteligente
Sensibilidade	Detectar e interpretar os sinais do ambiente	Antena

Tabela 10 - Aspectos da inteligência em redes. Fonte: Sawhney e Parikh (2001).

Ressalta-se, na tabela 10, a relevância das atividades de intermediação de relacionamentos, caracterizadas nas funções de “despacho”, “interação” e “coordenação”. Todas essas tarefas são de responsabilidade dos “orquestradores” de redes, também conhecidos como “articuladores” ou “facilitadores”. Conforme colocam Krebs e Holey (2004), esses nós estão em posição estratégica, sendo essenciais para a saúde e o crescimento da rede. Sua análise será retomada mais adiante.

Segundo Bessant e Tsekouras (2001), o papel da rede na promoção do conhecimento é complementar às atividades de aprendizagem organizacional desenvolvidas pelos membros. Os autores propõem uma extensão do conceito de “organização que aprende” (*learning organization*) para o de “redes de aprendizagem” (*learning networks*).

Teixeira e Guerra (2002) definem redes de aprendizagem como um *pool* social de conhecimentos e informações que circulam entre seus membros, gerando fortes externalidades positivas. Para os autores:

ao participar de um grupo que compartilha um mesmo objetivo, uma empresa individual pode se beneficiar de um espaço para a reflexão crítica

sobre sua conduta a partir de diferentes perspectivas, pode ter acesso a modelos e práticas diferentes daquelas usadas internamente, abrindo, com isso, novas linhas de questionamento e experimentação. Adicionalmente, a reflexão em grupo reduz riscos e maximiza as oportunidades para experimentação de novos conceitos, modelos e práticas (Ibid., p.99).

Em sua opinião, os seguintes fatores estimulam a aprendizagem nas redes:

- Uma empresa sozinha pode não encontrar motivação suficiente para aprender, tanto por estar isolada ou impermeável aos estímulos externos, quanto por falhar na interpretação desses estímulos;
- As empresas normalmente estão acostumadas a realizar tarefas, não dispendo de tempo, nem de hábito, para as atividades de reflexão e conceituação;
- A estrutura de apoio pode ser inexistente ou incompleta.

Segundo Teixeira e Guerra (2002), uma rede de aprendizagem deve ter propósito claro, traduzível em uma meta a ser atingida pelo processo de transferência de conhecimento.

Segundo Bessant e Tsekouras (2001), as redes se formam com objetivos específicos, mas a interação oferece oportunidades para o desenvolvimento de benefícios adicionais dentro do ambiente cooperativo. Para os autores, a efetiva aquisição do conhecimento depende da maneira como são conduzidos oito processos fundamentais:

- Criação da rede: como são definidos e mantidos os membros da rede?
- Tomada de decisões: como (onde, quando, quem, etc.) são tomadas as decisões?
- Resolução de conflitos: como (e se) os conflitos são resolvidos?
- Processamento da informação: como a informação flui e é gerenciada?
- Captura do conhecimento: como o conhecimento é capturado e articulado para ser disponibilizado para toda a rede?
- Motivação / comprometimento: como os membros são motivados a aderirem e permanecerem na rede?
- Compartilhamento de riscos e benefícios: como os riscos e benefícios são compartilhados?
- Integração: como são construídos e mantidos os relacionamentos entre os membros na rede?

Segundo Kanter (2004), o aprendizado coletivo e a troca de experiências entre os parceiros são formas de explorar a fundo o potencial de geração de valor

nos relacionamentos entre organizações. Para a autora, um relacionamento que se desfaz assim que o primeiro projeto em comum é concluído desperdiça outras oportunidades de desenvolvimento conjunto. É preciso que os parceiros encontrem legados, filosofias e desejos comuns capazes de manterem a rede viva, pois oportunidades específicas têm curta duração e não sustentam o relacionamento a longo prazo. A autora identifica três aspectos fundamentais em alianças efetivas:

- Provêem benefícios aos parceiros que ultrapassam simples contratos. Além das razões imediatas para o relacionamento, a conexão oferece novas oportunidades aos parceiros, abrindo portas não previstas originalmente;
- Envolvem colaboração (criação conjunta de valor) mais que uma simples troca (obtenção de algum benefício como retorno do que cada um oferece);
- Não podem ser controladas por sistemas formais, mas requerem uma ampla teia de conexões interpessoais e infra-estruturas que promovem a aprendizagem.

Redes formadas para compartilhar conhecimento são encontradas em diversos setores. Segundo Ghoshal e Bartlett (2001), muitas empresas se estruturam na forma de redes para desenvolver e explorar capacidades e competências distribuídas. Para os autores, dois atributos são vitais nesse modelo: um ambiente que estimule a busca de conhecimento e uma cultura propícia ao desenvolvimento da autoconfiança.

Nessa linha, Castells (1999, p.233) afirma que:

organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva [...] Nesse sentido, a empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em *commodities*, processando conhecimentos.

Por outro lado, diversos autores advogam a formação de redes entre organizações para o compartilhamento de conhecimento. Segundo Nakano (2005), as redes de cooperação interempresarial são ambientes favoráveis à inovação, pois nelas o conhecimento pode ser gerado de forma mais rápida e eficiente.

Segundo Balestrin; Vargas e Fayard (2005), uma rede de cooperação proporciona ambiente de aprendizado coletivo, por meio de “espaços de interação” favoráveis à criação e à transferência de conhecimento. Para os autores, a configuração em rede é mais efetiva na criação, na transferência e na recombinação

do conhecimento do que uma única empresa integrada verticalmente. Segundo Argote et al. (2000), organizações interconectadas possuem uma base de experiências mais ampla sobre qual podem aprender.

A formação de redes não é um movimento restrito às grandes empresas. Conforme coloca Rifkin (2001, p.23):

em todo lugar do mundo, empresas grandes e pequenas estão em uma luta frenética para se tornar parte de redes comerciais em expansão [...] Ser deixado de fora do circuito pode significar o fracasso instantâneo nesse novo mundo de alianças em constante mudança.

Segundo Schmitz (1989), em um mundo em constante mudança, as pequenas e médias empresas (PME) levam vantagem, pois são geralmente mais ágeis que as grandes corporações. Não obstante, o autor argumenta que pequenas firmas dificilmente conseguem sobreviver sozinhas no ambiente competitivo. Diante disso, a formação de redes pode fortalecer a todas elas, tornando-as mais capazes de superar as adversidades.

Para Olave e Amato Neto (2005), a formação de redes de cooperação é muitas vezes um caminho interessante para garantir a sobrevivência e a competitividade das PME, criando uma nova arquitetura organizacional e inovando na forma de relacionamento entre elas. Unindo-se em redes de produção e comercialização, elas têm maiores condições de competir com as grandes companhias, principalmente no mercado internacional.

Por outro lado, o movimento de organização em redes não se restringe às empresas capitalistas. Ele tem se refletido também nos empreendimentos solidários, que são organizações privadas que competem no mercado, mas que não estruturam suas relações produtivas sobre a separação entre capital e trabalho (SINGER, 2002).

Em junho de 2000, foi organizada a Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES), constituída por centenas de empreendimentos solidários em todo o País. Segundo Mance (2003), seus principais objetivos são:

1. Organizar e fortalecer atividades e empreendimentos da Economia Solidária, constituindo redes locais, regionais, nacional e global;
2. Multiplicar formas de comunicação;
3. Integrar atividades de produção, comercialização, consumo e crédito;
4. Mapear os empreendimentos, seus produtos, serviços e consumidores;

5. Criar instrumentos de comunicação, financiamento, capacitação e desenvolvimento;
6. Maximizar a extensão e o uso da informática pelas redes e por seus participantes;
7. Construir de baixo para cima a Socioeconomia Solidária, afirmando os valores do trabalho emancipado, da propriedade e da gestão cooperativas dos meios de produzir as riquezas;
8. Atuar frente ao Estado, estabelecendo parcerias, acordos pontuais ou ações de pressão e resistência.

Destaca-se a relação entre o primeiro, o quinto, o sexto e o sétimo objetivo da RBSES com o escopo desta Tese. A RBSES se propõe a organizar e fortalecer atividades e empreendimentos da Economia Solidária, constituindo redes locais, regionais, nacional e global (primeiro objetivo). Essa proposta está relacionada com o quarto princípio do cooperativismo, também conhecido como “princípio da intercooperação social e econômica”, o qual estabelece que as cooperativas são mais bem-sucedidas em seus propósitos quando trabalham em colaboração com outras cooperativas a nível local, nacional, regional e internacional (GUTIERREZ, 1984).

A RBSES se propõe também a criar instrumentos de comunicação, financiamento, capacitação e desenvolvimento (quinto objetivo). Esse objetivo se insere no quinto princípio do cooperativismo, denominado “princípio da educação, formação e informação”, segundo o qual compete às cooperativas oferecer formação e capacitação aos cooperados nas habilidades necessárias para seu trabalho e nos princípios do cooperativismo. O uso das redes como instrumento de transferência de conhecimento é, portanto, inerente à filosofia da Economia Solidária. A capacitação das cooperativas e dos cooperados por meio do compartilhamento de conhecimento faz parte dos princípios do cooperativismo.

Segundo essa visão, a RBSES articula-se internacionalmente na Rede Global de Socioeconomia Solidária. Essa rede, lançada durante o Fórum Social Mundial em Porto Alegre em 2001, congrega redes nacionais de diversos países. Segundo Mance (2003, p.295), um dos objetivos da rede global é:

criar e construir coletivamente uma interface virtual que consista em um sistema de dados e processos que permitam: integrar e intercambiar experiências e elaborações, dialogar sobre temas de interesse, mobilizar-se, apoiar-se mutuamente, realizar reuniões, hospedar gratuitamente *sítes* de movimentos e organizações, obter informações independentes sobre

acontecimentos da conjuntura, conhecer e interagir com experiências alternativas, fazer *downloads* de *softwares* livres, integrar-se, ofertar, adquirir e vender produtos e serviços de economia solidária, entre outros programas e projetos.

Para facilitar a interação entre os membros e o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos, a RBSES procura difundir entre seus membros o uso dos canais de comunicação baseados na informática (sexto objetivo). Enfatiza também uma abordagem democrática e participativa, construindo a Economia Solidária “de baixo para cima” (sétimo objetivo).

Percebe-se, portanto, que a transferência de conhecimento é um dos principais objetivos das redes formadas por grandes empresas, por pequenas e médias empresas, e por empreendimentos solidários.

Também no terceiro setor, são encontrados exemplos de redes, cujo objetivo principal é a transferência de conhecimento para a capacitação das organizações. Squire (2002) apresenta a Rede Global de Desenvolvimento (*Global Development Network* - GDN), lançada em 1999 com o objetivo de apoiar a geração de metodologias de desenvolvimento regional e sua implementação prática. O trabalho se baseia na articulação de sete redes localizadas em países em desenvolvimento:

- Consórcio de Pesquisas Econômicas Africano – Nairobi;
- Fórum de Pesquisas Econômicas – Cairo;
- Associação Econômica da América Latina e Caribe – Buenos Aires;
- Centro para Pesquisa e Graduação em Educação – Praga;
- Consórcio de Pesquisa e Educação Econômica – Moscou;
- Rede de Institutos Econômicos do Sul da Ásia – Nova Dehli;
- Rede de Desenvolvimento do Leste da Ásia – Cingapura.

As seguintes iniciativas da GDN promovem a geração de conhecimento e a construção de capacidades nos países em desenvolvimento:

- Financiamento de concursos de pesquisa;
- Projeto de pesquisa global sobre conhecimento econômico nas regiões alcançadas pela rede;
- Prêmio de Desenvolvimento Global.

Já o compartilhamento do conhecimento envolve os seguintes aspectos:

- *Networking* e gestão do conhecimento;
- Construção de pontes entre as pesquisas e a formulação de políticas;
- Conferência Anual Global de Desenvolvimento.

Austin; Herrero e Reficco (2004) citam a *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), criada em 2001 para viabilizar o intercâmbio entre a *Harvard Business School* e universidades da América Latina.

Brown e Kalegaonkar (2002) ressaltam a importância das instituições de pesquisa para o processo de geração e transferência de conhecimento: essas entidades trazem para o terceiro setor conhecimentos sobre o estado da arte em gestão e promovem sua disseminação entre os membros da rede.

No Brasil, também existem redes cujo objetivo principal é a transferência de conhecimento entre organizações sem fins lucrativos. Algumas iniciativas partem de entidades do próprio terceiro setor, enquanto outras contam com o apoio do Estado, de empresas ou de organizações internacionais. Algumas dessas redes foram estudadas na pesquisa de campo para esta Tese, conforme destacado nos capítulos 3 e 4.

Porém, antes de abordar esses casos, é preciso identificar que fatores influenciam a transferência de conhecimento em redes e sua relação com as especificidades do terceiro setor. Essa análise leva à construção das hipóteses que orientaram a pesquisa de campo.

2.3.3 Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes

Bessant e Tsekouras (2001) identificam dois grupos de variáveis (de projeto e de operação) que influenciam a transferência de conhecimento nas redes. As primeiras se referem ao processo de formação da aliança (tabela 11). A maneira como a rede é criada pode facilitar ou inibir a transferência de conhecimento. Além disso, a condução do processo de formação pode motivar os membros a se engajarem ou deixar seqüelas que se tornarão obstáculos à interação.

Variável de projeto	Descrição
Propósito	Qual é o principal objetivo de aprendizado para o qual a rede foi constituída?
Participantes	Quem são os membros da rede e quais os critérios de adesão?
Estrutura	Trata-se de uma rede com coordenador, uma rede radial com informação difundida a partir do centro ou uma rede membro-a-membro?
Papéis na rede	Existem coordenadores, <i>brokers</i> e facilitadores?

Variável de projeto	Descrição
Tipo de aprendizado	Trata-se de uma rede de difusão de informação ou mais relacionada ao compartilhamento de conhecimento tácito?
Conteúdo do aprendizado	Como o conhecimento será difundido? Como ele será empacotado em blocos transferíveis?
Mecanismos utilizados	Quais estágios do ciclo de aprendizado (compartilhamento de experiência, reflexão estruturada, introdução de novos conceitos e experimentação coletiva) serão enfocados?
Atividades para motivar a articulação	Que atividades serão desenvolvidas para motivar a articulação (subsídios públicos, <i>benchmarking</i> , campanhas de adesão)?

Tabela 11 - Variáveis de projeto de uma rede de aprendizagem. Fonte: Bessant e Tsekouras (2001).

Uma vez estabelecida a rede, a efetividade da transferência de conhecimento é determinada por seu funcionamento cotidiano, avaliado por meio de um segundo conjunto de variáveis relacionadas à operação (tabela 12). “Nas variáveis operacionais, nós devemos considerar como a rede de fato opera e as maneiras pelas quais pode ser feito um ‘ajuste fino’ para melhorar seu desempenho” (BESSANT; TSEKOURAS, 2001, p.94).

Variável de operação	Descrição
Coordenação e facilitação	Existem agentes facilitadores? Eles ajudam os membros a articularem suas necessidades de aprendizado e mostram caminhos através da rede que podem auxiliá-los a supri-las?
Indicadores de desempenho	Quais os critérios de sucesso da rede e como são medidos? Critérios internos, como número de membros ou crescimento da rede, ou critérios externos, como melhoria de desempenho dos membros em função do conhecimento adquirido?
Arranjos operacionais	Que mecanismos permitem a produção e a difusão de conhecimento (<i>workshops</i> , visitas, seminários, publicações, etc.)?
Canais de operação	Que canais são utilizados para a difusão do conhecimento (encontros presenciais, <i>site</i> , interações virtuais, etc.)?
Recursos	Que recursos estão disponíveis para suportar as atividades da rede?
Bloqueios e barreiras	Que fatores que inibem a operação da rede (falta de motivação para a aprendizagem, dificuldades de comunicação, obstáculos impostos por pessoas ou organizações, etc.)?
Ferramentas e técnicas de facilitação	Que intervenções formais são utilizadas (treinamento, facilitação, <i>benchmarking</i> , etc.)?

Tabela 12 - Variáveis de operação de uma rede de aprendizagem. Fonte: Bessant e Tsekouras (2001).

Outros fatores importantes para uma transferência de conhecimento efetiva nas redes podem ser obtidos do trabalho de Goh (2002). Esse autor inicia enfatizando a importância da liderança: ela é responsável por estabelecer a cultura da rede, a estrutura de suporte à transferência de conhecimento e por criar um ambiente de confiança e de estímulo à colaboração entre os membros. Quando a liderança é exercida de forma participativa, os membros se sentem mais confiantes e mais estimulados a colaborar (figura 6).

Figura 6 - Modelo integrado dos fatores que influenciam na transferência de conhecimento efetiva. Fonte: Goh (2002).

Na seqüência, Goh (2002) ressalta a importância da estrutura de suporte, a qual se desdobra em quatro aspectos:

- Tecnologia: deve facilitar a comunicação e o acesso à informação;
- Treinamento: os funcionários devem ser treinados para explorarem ao máximo o potencial da tecnologia e para compartilharem conhecimento;
- Recompensas: o intercâmbio de conhecimento deve ser reconhecido e estimulado;
- Projeto organizacional: a estrutura organizacional deve facilitar o trabalho em equipe e a superação de fronteiras.

O autor destaca também que o receptor do conhecimento deve ser capaz de absorvê-lo e operacionalizá-lo. Essa capacidade deriva de competências previamente adquiridas naquela temática.

O último fator apontado por Goh (2002) refere-se ao tipo de conhecimento transferido, que está intimamente relacionado ao mecanismo ou canal de

transmissão empregado. O conhecimento tácito pode ser mais facilmente transferido por meios interpessoais. Já a transferência de conhecimento explícito pode se valer de processos mais sistematizados.

As variáveis levantadas por Goh (2002) e por Bessant e Tsekouras (2001) podem ser agrupadas em seis, conforme apresentado na tabela 13.

Fatores que influenciam a transferência de conhecimento	Fatores correspondentes em Goh (2002)	Fatores correspondentes em Bessant e Tsekouras (2001)	
		Variáveis de projeto	Variáveis de operação
Propósito da rede		Propósito	Indicadores de desempenho
Estrutura e articulação na rede	Estrutura de suporte	Participantes Estrutura Papéis na rede Atividades para motivar a articulação	Coordenação e facilitação Bloqueios e barreiras Ferramentas e técnicas de facilitação
Liderança da rede	Liderança		
Recursos da rede			Recursos
Canais de comunicação na rede	Tipo de conhecimento	Tipo de aprendizado Conteúdo do aprendizado Mecanismos utilizados	Arranjos operacionais Canais de operação
Capacitação prévia dos membros	Receptor do conhecimento		

Tabela 13 - Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes. Elaborada pelo autor.

O propósito da rede se refere ao objetivo da articulação, ou seja, o que motiva os membros a interagirem. O sucesso da rede deve ser avaliado segundo seu propósito. Por exemplo, se o objetivo for capacitar os membros por meio da transferência de conhecimento, o sucesso da rede será avaliado pela melhoria de desempenho dos membros em função do conhecimento adquirido.

A estrutura da rede determina os caminhos por onde o conhecimento pode fluir. Alguns nós desempenham o papel-chave de elos de articulação entre diferentes setores da rede. Mais que pontos de passagem, esses nós têm a função de promover as trocas, servindo de agentes facilitadores da interação entre os demais membros.

A liderança está relacionada à maneira com que os processos são conduzidos na rede. Ela pode ser exercida de forma mais autoritária e centralizada ou mais democrática e participativa.

Os recursos da rede englobam dinheiro, pessoas e materiais. Os membros podem ser chamados a aportarem recursos para a operação da rede ou, ao contrário, a rede pode captar e transferir recursos para alavancar as atividades de seus membros.

Os canais de comunicação indicam os meios utilizados para a transferência de conhecimento. Estão intimamente relacionados com a natureza do conteúdo transmitido. Canais impessoais exigem a sistematização do conhecimento, enquanto meios que promovem a interação pessoal permitem o compartilhamento de conhecimento tácito.

Por fim, a capacitação prévia refere-se ao conhecimento anterior que os membros devem possuir para serem capazes de participar dos fluxos de transferência de conhecimento na rede.

Esses seis fatores influenciam, em maior ou menor grau, a transferência de conhecimento em qualquer tipo de rede. Porém, no terceiro setor, assumem características próprias decorrentes de algumas especificidades das organizações sem fins lucrativos. O próximo item analisa essas especificidades. Na seqüência, discutem-se seus impactos sobre as variáveis levantadas.

2.3.4 Especificidades do terceiro setor

Este item apresenta particularidades do terceiro setor que influenciam a transferência de conhecimento nas redes formadas por aquelas organizações. Conforme colocam Brown e Kalegaonkar (2002), os pontos fortes de um setor estão intimamente relacionados com suas fraquezas. Assim, o objetivo aqui não é discutir se as especificidades consideradas são boas ou ruins, mas identificar características distintivas que determinarão as variáveis relevantes para análise nas redes com forte participação de organizações sem fins lucrativos.

2.3.4.1 Centralidade da missão

A missão representa papel preponderante no terceiro setor (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Conforme colocam Baruch e Ramalho (2006, p.43), a distinção essencial entre organizações com e sem fins lucrativos é que “o propósito principal das primeiras (sua razão de existir) é o lucro, enquanto que as organizações sem fins lucrativos possuem outras razões para justificar sua permanência, baseadas em sua missão, a qual é sua pedra de sustentação”.

Geralmente, a missão precede à criação da entidade. As pessoas já possuem comprometimento com determinada causa ou conjunto de valores dos quais deriva a motivação para criar uma organização ou se aproximar de alguma que já atue na área. A missão aglutina profissionais, voluntários e financiadores, direcionando os esforços de todos para o seu cumprimento, o qual passa, nas entidades prestadoras de serviços, pelo atendimento aos beneficiários.

Segundo McDonald (2007), da mesma forma que as empresas buscam inovações contínuas para ganhar e manter vantagens competitivas, as organizações sem fins lucrativos devem buscar inovações para melhor desempenharem sua missão. Uma missão claramente definida e mensurável orienta a entidade na identificação e seleção de inovações que suportarão seu alcance. Selecionando essas inovações, a instituição encontrará maior suporte entre seus *stakeholders*, tornando-se mais efetiva na realização de suas atividades.

Contudo, nem sempre todos os envolvidos possuem o mesmo entendimento quanto à missão da entidade. Tal compreensão costuma variar, principalmente entre diferentes *stakeholders*. Quanto mais diverso for esse entendimento, mais a organização estará sujeita a forças, impelindo-a em direções distintas.

De forma semelhante, as organizações procuram aderir a redes identificadas com sua missão. Quanto maior a convergência de propósitos entre ela e seus membros, maior a chance da rede ser bem sucedida.

2.3.4.2 Pequeno porte das organizações

Como visto, muitos empreendimentos sociais começam procurando atender a alguma necessidade particular de determinado grupo social. Segundo Duarte et al.

(2004), isso faz com que a abordagem que muitas entidades empregam também seja pequena, específica e localizada.

Segundo Yanacopulos (2005), setenta por cento das organizações sem fins lucrativos norte-americanas possuem orçamento anual inferior a US\$ 500 mil. Semelhantemente, a organização típica do terceiro setor brasileiro é muito pequena, tanto em termos de recursos financeiros, quanto em número de profissionais e de voluntários de que dispõe (FALCONER, 1999).

Ser pequeno apresenta vantagens e desvantagens. Segundo Olave e Amato Neto (2005), empresas de menor porte apresentam um controle individual do proprietário, que se envolve em quase todas as decisões. Com isso, mantêm contato mais próximo com o seu mercado consumidor e conseguem responder mais rápida e eficientemente às mudanças ocorridas nele. No mesmo sentido, Te'eni e Young (2003) consideram a proximidade com os beneficiários o grande diferencial competitivo do terceiro setor. Ferrarezi (1997) aponta a capilaridade como fator de maior eficiência na prestação de serviços no terceiro setor quando comparado com o Estado.

Por outro lado, para Yanacopulos (2005), o pequeno porte é fator de ineficiência uma vez que impede ganhos de escala. Segundo Croce (2002), o terceiro setor na América Latina tem dificuldades para pensar em larga escala, porque essa idéia está fortemente vinculada à ação estatal.

A fragmentação torna difícil para as organizações do terceiro setor enxergarem uma perspectiva mais ampla. O foco restrito resulta na utilização ineficiente de recursos escassos (BROWN; KALEGAONKAR, 2002). Conforme coloca Toro (2002), é freqüente encontrar em um único bairro diversas organizações trabalhando com a mesma população, com objetivos distintos e financiamentos de diferentes fontes. Muitas organizações encontram-se tão ocupadas com seu dia-a-dia que não percebem que existem entidades semelhantes, atuando na mesma causa e oferecendo o mesmo tipo de serviço. Segundo Ayres (2002), a articulação dessas ações isoladas em redes de cooperação pode potencializar, significativamente, seu impacto social.

2.3.4.3 Multiplicidade de *stakeholders*

A natureza das relações de troca obriga as organizações do terceiro setor a se relacionarem com pelo menos dois públicos (financiadores e beneficiários) com necessidades e expectativas bastante distintas. Análise mais aprofundada revela que as entidades sem fins lucrativos não se relacionam com apenas dois, mas com uma multiplicidade de *stakeholders*¹³. Além de beneficiários e financiadores, podem ser citados, dentre outros: profissionais, voluntários, familiares dos beneficiários, governo e sociedade em geral.

O relacionamento com múltiplos grupos com expectativas tão distintas gera grande sobrecarga (GOATMAN; LEWIS, 2007). Frequentemente, a entidade do terceiro setor se vê diante do dilema de atender o beneficiário (razão para a qual existe) ou o financiador (que garante sua sobrevivência).

Ao participar de uma rede, a organização está adicionando mais uma frente (ou várias) à sua gama de relações. Segundo Amato Neto (2005), a participação na rede impõe a cada membro um custo de gerir seus relacionamentos. Diante disso, a rede deve se estruturar de forma a exigir poucos esforços para a participação de seus membros.

2.3.4.4 Valorização da democracia e da participação

Segundo Oliveira (2004), a democracia é o sistema de governo da maioria, em que são assegurados os direitos da minoria. A principal característica de um sistema democrático é a rotatividade dos mandatos, que cria oportunidades de alternância de poder e de formação de novas maiorias.

Chauí (2004, p.23) acrescenta que:

as lutas dos trabalhadores no correr dos séculos XIX e XX ampliaram a concepção dos direitos que o liberalismo definia como civis ou políticos, introduzindo a idéia de direitos econômicos e sociais. Na concepção de esquerda, a ênfase recai sobre a idéia e a prática da participação, ora entendida como intervenção direta nas ações políticas, ora como interlocução social que determina, orienta e controla a ação dos representantes.

¹³ Nossa Dissertação de Mestrado (HECKERT, 2001) apresenta uma discussão aprofundada do relacionamento entre organizações do terceiro setor e seus múltiplos *stakeholders*. Apesar de no mercado também se encontrar grande número de públicos com interesses diversos, as empresas conseguem identificar claramente quem é seu cliente. No terceiro setor, ao contrário, uma variedade de grupos desempenha esse papel.

Para Tenório (2000), a diferença na gestão de organizações do terceiro setor e de empresas é que, nas primeiras, além do atendimento às necessidades dos beneficiários, deve-se buscar a promoção da democracia e da cidadania. Para o autor, as entidades sem fins lucrativos devem ser geridas dentro de uma perspectiva de emancipação dos cidadãos, que vá além do enfoque de “consumidor”.

Em outro trabalho, o autor afirma que o terceiro setor tem suas referências fundadas em processos democráticos de busca da justiça social e da solidariedade. Diante disso:

o terceiro setor deve atuar numa perspectiva dialógica, comunicativa, na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais a partir de esferas públicas em espaços organizados da sociedade civil, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa (Id., 1999, p.19).

Segundo Mereghe (2002), o maior desafio para os empreendedores sociais não é apresentar resultados, mas defender valores e princípios que prevalecem no terceiro setor e que passam, gradativamente, a servir de referência aos outros setores: os valores que fundamentam a construção de uma sociedade solidária, igualitária e fraterna.

Na prática do terceiro setor, nem sempre a democracia participativa é implementada como aparece no discurso de seus dirigentes. Muitas entidades, especialmente aquelas mais ligadas a movimentos sociais, procuram de fato se conduzir de forma participativa. Em outras, porém, as decisões são demasiadamente centralizadas em seus fundadores e dirigentes.

De qualquer forma, a liderança das redes formadas no terceiro setor deve procurar respeitar os princípios de democracia e participação. Segundo Anand; Glick e Manz (2002), a comunicação deve permitir debates e repetidas interações para esclarecimentos entre emissores e receptores de informação. Até mesmo porque a metodologia empregada (mais participativa ou mais centralizada) é fundamental para ajudar ou dificultar o alcance dos objetivos.

Conforme coloca Kliksberg (1997), a lucratividade, utilizada como parâmetro de referência no setor empresarial, deve dar lugar, no terceiro setor, a critérios que levam em consideração a metodologia aplicada para a intervenção nos problemas sociais. A forma como o processo é conduzido é tão importante quanto os resultados alcançados. Diante disso, há preferência por processos de gestão participativos. Iniciativas conduzidas de forma autoritária surtirão efeito bem menor do que mecanismos que privilegiem a participação e a construção coletiva.

2.3.4.5 Necessidade de *accountability*

Outro aspecto relevante no terceiro setor é a necessidade de *accountability* nas ações. Esse termo não encontra tradução precisa em português e, por isso, tem sido usado por diversos autores na sua forma original inglesa. Refere-se “à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela” (FALCONER, 1999, p.132).

A transparência é crucial para as entidades que trabalham com doações, pois os financiadores querem ter certeza de que seu dinheiro foi empregado no desenvolvimento da missão, segundo suas expectativas. Utilizando formas democráticas de transferência do conhecimento, as organizações do terceiro setor tornam públicas suas ações, aumentando a *accountability* perante seus *stakeholders*.

2.3.4.6 Financiamento dissociado da prestação do serviço

Segundo Kotler e Roberto (1992, p.29), assim como nas empresas, também no terceiro setor “o sucesso da organização consiste na determinação das necessidades e da vontade dos mercados escolhidos como alvo e em proporcionar as satisfações desejadas com mais eficácia e eficiência que os concorrentes”.

Porém, no terceiro setor, o papel de cliente é exercido não apenas pelos beneficiários, mas também pelos financiadores. Ao contrário das empresas, no terceiro setor quem recebe o serviço não é quem paga por ele. Em geral, os beneficiários recebem serviços gratuitos, que são pagos com recursos doados pelos financiadores. Segundo Hudson (1999), essa diferença na natureza das relações de troca (representada na figura 7) faz com que as organizações precisem administrar, entre outros, os seguintes problemas:

- Demanda por serviços ilimitada, ou contida apenas pela minimização de *marketing* e promoções do serviço;
- Diferentes expectativas dos *stakeholders*, principalmente financiadores e beneficiários.

Figura 7 - Natureza das relações de troca nos diferentes setores. Fonte: Hudson (1999).

Como os financiadores geralmente têm poder de barganha maior que os beneficiários, tornam as organizações dependentes de si, exigindo receber benefícios intangíveis (bem-estar psicológico, estima, reconhecimento, etc.) em troca dos recursos oferecidos.

2.3.4.7 Escassez de recursos

A escassez de recursos é uma dificuldade enfrentada tanto pelas redes quanto pelas organizações que a compõem. Para Schlither (2004), em primeiro lugar, é preciso distinguir o financiamento a cada uma dessas instâncias.

Muitas organizações do terceiro setor aderem às redes com expectativa de receber algum aporte de recursos, seja diretamente da rede, seja pela intermediação com um doador a quem a entidade não teria acesso direto. Essa busca por recursos pode influenciar a forma como a organização participa da rede.

Por outro lado, a rede geralmente não possui fontes próprias de receita. Diante disso, muitas vezes, precisa recorrer às contribuições dos membros, que por sua vez serão uma parcela das doações que cada um deles recebe de seus financiadores. Geralmente a contribuição requerida pela rede é baixa, mas pode se tornar inibidora à participação de algumas entidades, uma vez que o orçamento

dessas instituições é bastante limitado. A contribuição deve ser a menor possível, sendo requerida somente se for absolutamente indispensável. Para isso, a rede deve minimizar seus custos de operação.

2.3.4.8 Trabalho voluntário

Parte significativa das atividades das organizações sem fins lucrativos é desempenhada por trabalhadores voluntários. Segundo pesquisa conduzida por Teodósio e Brum (2000), o principal motivo para o exercício do voluntariado é o crescimento pessoal (citado por 29,5% dos entrevistados). Os voluntários esperam encontrar no terceiro setor espaço para a satisfação de uma série de necessidades psicológicas, assim como a possibilidade de convivência e de participação em um grupo democrático.

Em geral, os voluntários apresentam forte identificação com a missão da entidade. Eles se dispõem a dedicar parte de seu tempo ao serviço da organização por acreditarem na ideologia que ela sustenta. Em decorrência, apresentam forte motivação para o trabalho, muitas vezes superior à dos funcionários assalariados.

Por outro lado, muitos voluntários não apresentam as qualificações desejadas para as funções que desempenham. Pressionada pela escassez de recursos, a organização acaba aceitando a realização de determinados serviços com qualidade inferior em troca da redução de despesas. O problema é agravado pela baixa assiduidade e pontualidade observada em alguns casos. Essas limitações podem se revelar obstáculos para que a organização participe dos fluxos de transferência de conhecimento nas redes.

2.3.4.9 Amadorismo na gestão

O voluntarismo é encontrado muitas vezes na própria gestão da entidade sem fins lucrativos. Segundo Brown e Kalegaonkar (2002, p.235):

muitos fundadores de iniciativas da sociedade civil bem-sucedidas são empreendedores talentosos ou visionários, os quais têm pouca experiência em organizar e gerir organizações que cresceram além do nível da coordenação informal. Muitos líderes de ONGs não têm as habilidades financeiras, gerenciais e organizacionais necessárias para que as instituições ganhem escala em suas operações. Então, tanto o amadorismo técnico quanto o organizacional podem enfraquecer o desempenho de ONGs bem-sucedidas.

Os autores acrescentam que:

enquanto operam às margens dos problemas importantes ou em escalas pequenas, as ONGs podem trabalhar sem sentirem suas limitações. Quando se tornam atores centrais em transformações sociais, políticas e econômicas importantes ou em larga escala, como ocorreu recentemente em muitos países, suas limitações se tornam cada vez mais visíveis a audiências mais amplas (Ibid., p.237).

Mesmo que sejam cada vez mais pressionadas a se profissionalizarem, muitas organizações do terceiro setor ainda são geridas de forma amadora. É necessário que seus líderes adquiram habilidades gerenciais para aprimorarem seu desempenho. As redes podem, muitas vezes, ser fontes para a aquisição de tais competências.

2.3.5 Fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor

No item 2.3.3, foram identificados, a partir da revisão da literatura, seis fatores que influenciam a transferência do conhecimento em redes. Tais fatores são apresentados na figura 8.

Figura 8 - Fatores que influenciam a transferência do conhecimento em redes. Elaborada pelo autor.

Cabe agora discutir, à luz das especificidades do setor sem fins lucrativos apresentadas no item 2.3.4, que condições tais fatores devem assumir para

favorecerem a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor. Dessa análise derivam as proposições norteadoras desta Tese, apresentadas ao final de cada subitem e retomadas no capítulo 3.

2.3.5.1 Propósito da rede

A primeira, e talvez mais importante, motivação para formação e crescimento das redes é a existência de um fator de identificação. Conforme afirmam Krebs e Holey (2004, p.2), “pássaros da mesma espécie voam juntos”. Em outras palavras, os nós da rede se agrupam em função de atributos ou de propósitos comuns. É preciso conhecer o ponto de partida e onde a rede almeja chegar.

Segundo aqueles autores, muitas redes começam com poucos membros que se unem em torno de um objetivo ou necessidade específica. Uma vez estabelecido o propósito da aliança, outros membros vão se agregando naturalmente por compartilharem daquela visão.

Isso não significa que a existência de diversidade de visões e abordagens na rede seja negativa. Ao contrário, a pluralidade é extremamente benéfica, pois promove a inovação, possibilitando o rompimento de paradigmas e de pré-conceitos. Porém é necessário que haja concordância quanto aos propósitos da articulação.

Segundo Bessant e Tsekouras (2001), estudos sobre redes mostram que uma definição clara dos objetivos da articulação é fundamental para a efetiva transferência de conhecimento. Para os autores, uma esperança vaga de que algum aprendizado possa surgir espontaneamente das interações tem pouca probabilidade de sucesso. Ao contrário, antes de ingressarem na rede, as organizações devem identificar precisamente o aprendizado que buscam e sua aplicação em seu contexto particular.

Portanto, em primeiro lugar, é preciso que o propósito da rede esteja claramente definido para que a transferência de conhecimento se efetive. A própria existência da rede perde sentido sem tal elemento. Por essa razão, ele foi incluído como uma das características essenciais das redes apresentadas no item 2.2.3.

No caso das redes com forte participação de entidades sem fins lucrativos, é importante que o propósito da rede, além de estar claramente definido, esteja também alinhado com a missão das organizações-membro. Como visto, a missão

ocupa posição central no terceiro setor. Todas as ações dessas entidades têm como referência básica sua razão de existir expressa na missão.

Mintzberg (1979) considera a missão um elemento tão forte no terceiro setor que denomina aquelas entidades de “organizações missionárias”. Nelas, a estrutura é menos rígida, tende a existir pouca especialização e pouca divisão de trabalho. Segundo o autor, “o que mantém a organização missionária coesa – isto é, o que provê sua coordenação – é a padronização de normas, o compartilhamento de valores e crenças entre seus membros” (Ibid., p.21).

Diante disso, os representantes do terceiro setor terão preferência por se articularem em redes que lhes ofereçam meios para melhor desempenharem suas respectivas missões. Nessa situação, a participação na rede será encarada não como uma atividade a mais (com seus respectivos ônus), mas como parte inerente das tarefas essenciais da organização. A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor será tão mais favorecida quanto mais o propósito da rede estiver alinhado com a missão de seus membros.

Proposição 1: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se o propósito da rede contribui para o desempenho da missão dos membros.

2.3.5.2 Estrutura e articulação na rede

Há um debate na literatura se a melhor estrutura de redes é aquela mais densa, na qual cada nó mantém grande quantidade de relacionamentos ou a mais aberta, com buracos estruturais, na qual cada organização possui poucas ligações.

Para Burt (1992), redes abertas permitem a formação de múltiplas conexões (ainda que por caminhos indiretos), facilitando o acesso ao conhecimento. Manter muitos relacionamentos diretos é oneroso para a organização, enquanto os indiretos praticamente não apresentam custo de manutenção e reciprocidade.

Já Hansen (2002) argumenta que caminhos longos (passando por vários nós da rede) dificultam a transferência de conhecimento, pois dispersam esforços e podem gerar distorção. Coleman (1988) acrescenta que quanto mais próximos os parceiros, maior sua confiança e maior a intensidade da troca. Segundo Augier e Vendelú (1999), poucas conexões podem inibir a busca por novas informações fora

dos canais pré-estabelecidos. Para Ahuja (2000), a propensão à inovação cresce quanto mais relacionamentos a empresa mantém. Porém, segundo o autor, a melhor estratégia não é aumentar o máximo possível o número de conexões na rede, devido ao custo de manutenção dos relacionamentos.

As organizações do terceiro setor precisam manter quantidade razoável de relacionamentos com múltiplos *stakeholders*. Porém, a maioria delas apresenta pequeno porte e organização precária. Poucas dispõem de pessoas dedicadas a interagirem com algum público preferencial como, por exemplo, financiadores ou voluntários. Em decorrência, elas precisam otimizar seus esforços de relacionamento.

As modernas Tecnologias de Informação e Comunicação possibilitam às pessoas se comunicarem com um número maior de parceiros sem intermediários. Por outro lado, a abundância e a complexidade da informação disponível e a limitada capacidade de processamento dos membros das redes trazem a necessidade de intermediários capazes de selecionar, processar e disseminar as informações. Para Te'eni e Young (2003), assim como para Bradley; Jansen e Silverman (2003), esse é um nicho a ser explorado especialmente no terceiro setor.

Para Duarte (2000), a sistematização da informação pressupõe a importante figura de um agente facilitador da comunicação, responsável por mediar o processo de transferência de conhecimento. Teubal; Yinnon e Zuscovitch (1991) denominam esse elemento de “PABX da rede” em analogia com o papel de conexão realizado pelas centrais telefônicas. Segundo Benkler (2006), além de processar a informação, facilitando seu consumo pelos membros da rede, os facilitadores têm a função de conferir credibilidade à informação que repassam.

A literatura internacional utiliza o termo “*hub*” ao se referir aos agentes facilitadores, indicando que devem se posicionar em pontos estratégicos para que muitos nós se conectem à rede por meio deles (BESSANT; TSEKOURAS, 2001; LEVY; LOEBBECKE; POWELL, 2003). Outros autores se referem a eles como “*brokers*”, pois, assim como corretores, identificam, coletam, filtram, processam e disseminam informações na rede (BROWN; KALEGAONKAR, 2002; SAWHNEY; PARIKH, 2001).

O papel do facilitador deve ser pró-ativo, gerando demanda por interações. Para Hansen; Nohria e Tierney (1999), os membros da rede precisam de incentivos para compartilhar o conhecimento. Schlither (2004, p.3) acrescenta que:

os vínculos que vão se estabelecendo entre os membros, incentivados pelas ações dos facilitadores, criam um clima de companheirismo que favorece a troca de experiências em um nível bem mais profundo do que o informativo, comum em reuniões [...] Então, ao mesmo tempo em que se instiga os integrantes da rede a procurar mais capacitação, incentiva-se o compartilhamento do que foi aprendido. Cria-se assim um círculo virtuoso de aprendizagem, processo vivido pelos facilitadores e replicado com toda a rede.

Porém, os facilitadores não devem pretender controlar todas as interações que ocorrem na rede. Conforme coloca Ayres (2002), há espaço para dois tipos de iniciativas: sistemáticas/orientadas, nas quais é importante que haja uma coordenação atuante, e pontuais/livres, que são “empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para o cumprimento de objetivos e necessidades pontuais, por vezes estanques” (Ibid., p.4). Segundo esse autor, o papel do facilitador é ainda mais relevante quando a rede possui buracos estruturais, pois se constitui no elo de ligação entre setores desconectados.

Pereira e Costa (2007) destacam o papel de um segundo conjunto de membros, localizados na periferia da rede: os “*boundary spanner*” (conectores de fronteira) fazem o elo com o meio externo, possibilitando a troca e a internalização de conhecimento na rede. Assim, enquanto os facilitadores promovem os fluxos de informação dentro da rede, os conectores de fronteira estabelecem as trocas entre esta e o meio externo.

Ao se conectarem a alguns poucos agentes facilitadores, os membros têm acesso a múltiplos relacionamentos indiretos. Dessa forma, tornam-se capazes de acessar vasta gama de conhecimento distribuído pela rede (ao qual dificilmente teriam acesso) a um custo de participação compatível com suas possibilidades.

Proposição 2: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede conta com agentes facilitadores em sua estrutura.

2.3.5.3 Liderança da rede

A primeira questão ao se abordar a liderança das redes é o seu grau de formalização. Segundo Ayres (2002), duas possibilidades são identificadas: a rede pode optar por maior controle e formalização, caminhando para sua

institucionalização, ou por maior flexibilidade, abrindo mão da centralização e deixando a interação entre os membros mais livre. Para aquele autor, a segunda opção é geralmente mais adequada, pois propicia uma capacidade de auto-regulação, fazendo com que os problemas que apareçam em um determinado ponto encontrem sua própria solução dentro da rede.

Porém, mais importante que a institucionalização ou não é a forma como o poder é exercido na rede: autoritária ou democrática. Encontram-se diferentes posições na literatura.

Alguns autores advogam que a rede só será efetiva em seus propósitos se não houver hierarquias ou qualquer tipo de autoridade. Para Massardier (2003), o grande diferencial das redes é horizontalizar relações sociais entre atores que, de outra forma, só teriam relações hierárquicas. Fernandes (2004, p.5) coloca que no tipo ideal de rede “não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que mandam menos. Todos têm o mesmo nível de responsabilidade, que se transforma em co-responsabilidade, na realização dos objetivos da rede”. Duarte (2000, p.4) acrescenta: “sem chefe, mas com liderança, sem cabeça, mas toda pensante, a rede funciona fluida, plástica, dinâmica e se sustenta tão somente pela vontade de seus integrantes. A aparente fragilidade é sua grande força”. E Whitaker (1993, p.4) complementa:

o funcionamento mais ou menos democrático de uma organização em rede é medido pela real liberdade de circulação de informações em seu interior e, portanto, pela inexistência de censuras, controles, hierarquizações ou manipulação nessa circulação.

Já um segundo conjunto de autores postula que redes com poder totalmente distribuído não existem na prática. Segundo Storper e Harrison (1991), qualquer relacionamento envolve relações de poder e estruturas de governança, determinadas pela posição estratégica relativa de cada participante. Para Fachinelli; Marcon e Moinet (2001, p.1-2):

a rede “simbiótica”, na qual todos os atores colaboram com uma obra comum em pé de igualdade e com zelo permanente, não existe, é ilusória [...] Num projeto de rede, freqüentemente cruzam-se e afrontam-se os projetos de cada membro para a rede, os projetos de cada membro para si mesmo, o projeto da rede para cada membro e enfim o projeto do grupo para si mesmo [...] Diante disso], nem um navio, nem uma empresa, nem uma rede podem dispensar um piloto.

A realidade parece apontar para uma configuração ótima intermediária. Se por um lado relações hierárquicas devem ser evitadas, pois distorcem a concepção de redes, por outro lado é muito provável que algum grau de assimetria se estabeleça

naturalmente, em função das diferenças de recursos, maturidade organizacional e conhecimento entre os membros.

Quando se enfocam as redes constituídas para a transferência de conhecimento, o simples fato de existirem emissores e receptores já implica em posições diferenciadas. Segundo Bessant e Tsekouras (2001), nas redes, cujo objetivo principal é comunicar conhecimentos formalizados, o modelo radial, com a informação fluindo em um sentido preferencial do centro para a periferia, é o mais adequado. Por outro lado, nos casos em que o objetivo está concentrado na aquisição de conhecimento tácito, é preferível um modelo que enfatiza a interação em igual escala nos dois sentidos.

Amaral (2002) acrescenta uma dimensão interessante ao debate: em uma rede “tem poder quem tem iniciativa”. As relações na rede mudam constantemente. O poder não se concentra em um só ponto, mas varia de titularidade de acordo com o momento e com o objeto das interações. Ocupar uma posição de destaque ou liderança é resultado menos de uma posição privilegiada *a priori* e mais de uma atitude pró-ativa. As redes oferecem possibilidades de movimentação para que os menos favorecidos diminuam sua desvantagem relativa frente aos parceiros.

A autora apresenta ainda a seguinte citação, atribuída a Cássio Martinho:

redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Redes são a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação. Não pode haver distinção entre os fins dessa política e os meios de empreendê-la (Ibid., p.3).

Tal citação revela a preocupação de que a rede possua uma dinâmica de operação “emancipatória”, ou seja, que promova a participação consciente de todos os membros. O próprio texto reconhece que a rede ideal, “na qual todos colaboram de forma permanente, não existe, é ilusória. O que há é um esforço individual e coletivo para superação da cultura autoritária, um aprendizado permanente, querendo construir novas relações humanas” (AMARAL, 2002, p.1). Ainda assim, as redes são mais propícias à emancipação. “A estrutura horizontal em rede rompe com as relações tradicionais, piramidais, de poder e de representação, possibilitando vivenciar nas relações sociais e políticas as idéias e princípios emancipatórios, de empoderamento de pessoas e organizações” (Ibid., p.1).

Portanto, a questão central não é se a rede possui ou não uma liderança. O importante é avaliar quão democrática é a escolha daquela liderança e o seu

exercício. A liderança democrática pode ser caracterizada por um conjunto de atributos como:

- Forma de escolha dos dirigentes: processo estruturado de eleição com regras claras e transparentes;
- Alternância de poder: mudança nos cargos de direção com periodicidade regular e definida;
- Respeito às minorias: oportunidades para que os segmentos minoritários expressem suas opiniões e para que essas sejam consideradas nas decisões da rede.

Além de democrática, a liderança deve ser exercida de forma participativa. Ou seja, deve propiciar espaços para que grande número de membros participe das decisões mais importantes e para que as iniciativas encontrem espaço para florescer e prosperar.

Esses valores são especialmente relevantes no terceiro setor. Muitas daquelas organizações têm origem em movimentos sociais e carregam concepções políticas que privilegiam a democracia e a participação. Tais concepções são levadas para as redes em que ingressam. Em função disso, a forma de condução da rede torna-se tão importante quanto o alcance de seus objetivos. Posturas autoritárias e centralizadoras podem inibir a participação, inviabilizando a transferência de conhecimento nas redes.

Proposição 3: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede é liderada de forma democrática e participativa.

2.3.5.4 Recursos da rede

Conforme discutido no item 2.3.4.7, a maioria das organizações do terceiro setor, assim como as redes formadas por elas, carece de recursos financeiros, materiais e humanos.

A necessidade de financiamento é uma das razões que levam muitas redes formadas no terceiro setor a buscarem apoio de órgãos públicos ou de empresas. Além de cobrir as despesas operacionais da rede, os parceiros estatais ou privados muitas vezes utilizam seus canais para transferirem recursos para as entidades sem

fins lucrativos. Nessa situação, os membros passam a acessar a rede com duas motivações: busca de conhecimento e de recursos. É preciso analisar se tais objetivos se complementam, se contrapõem ou são indiferentes um ao outro.

Segundo Moraes (2005, p.63):

o verbo cooperar é carregado de sentidos que despertam valores básicos que dão sustentação à vida em sociedade e ao progresso social das comunidades. Tende-se, assim, a ver na cooperação um elemento positivo das relações entre indivíduos e entidades.

Por outro lado, diversos autores afirmam que o grau de cooperação nas redes empresariais é influenciado pelo grau de competição entre os membros. Quanto mais as empresas competem entre si, menor a propensão para uma colaboração mais ampla, ficando essa delimitada a aspectos bem específicos nos quais a cooperação traga benefícios para todos os parceiros (KANTER, 2004; LEVY; LOEBBECKE; POWELL, 2003).

Segundo Ayres (2002), a competição é menos intensa no terceiro setor. Isso permite mais trocas de informações, facilitando a cooperação, tanto no nível operacional, quanto no estratégico.

Além disso, a competição no setor sem fins lucrativos é diferente daquela verificada no mundo empresarial. Neste último, a competição é por maior participação de mercado, uma vez que ter mais e melhores clientes quase sempre resulta em maior lucratividade para a empresa. Já no terceiro setor, a natureza das relações de troca impõe uma dinâmica diferente: a competição é maior por recursos (financeiros, humanos e materiais) do que por mercado (beneficiários).

Weinberg e Ritchie (1999) estudam a relação entre cooperação e competição (caracterizada pelo neologismo “coopetição” bastante encontrado na literatura) no terceiro setor. Para aqueles autores, as seguintes forças estimulam a cooperação entre as organizações sem fins lucrativos:

- Foco em uma missão social, ao invés do lucro ou de interesses próprios;
- Dificuldade de avaliação da qualidade dos serviços, antes ou após sua prestação;
- Maior confiança mútua entre as organizações;
- Expectativa da sociedade de que, por visarem ao interesse público, as organizações cooperem entre si para evitar duplicidades e desperdícios;
- Histórico de cooperação entre as organizações.

Além dessas, os autores acrescentam uma “razão estrutural para a cooperação”: uma vez que existem para “fazer o bem”, as organizações sem fins lucrativos encontram dificuldades em recusar clientes quando estes não se encaixam no seu público-alvo ou quando requerem serviços que não são o foco primário da organização. A cooperação serve, então, como instrumento para o compartilhamento da demanda, permitindo que cada instituição foque em sua especialidade.

Por outro lado, Weinberg e Ritchie (1999) identificam fatores que estimulam a competição no terceiro setor, tanto derivados dos beneficiários, quanto das próprias organizações (tabela 14).

Derivados dos beneficiários	Derivados das organizações
<ul style="list-style-type: none"> • Organizações diferentes surgiram para atender às mesmas necessidades de grupos diferentes • Tempo e atenção limitada dos consumidores tornam as instituições concorrentes entre si • Necessidade de prover serviços completos aos clientes obriga a organização a se expandir em áreas de outras organizações 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento empreendedor • Expansão inter-setorial <ul style="list-style-type: none"> ○ Empresas nos domínios do terceiro setor ○ Organizações do terceiro setor em negócios comerciais • Foco no alcance de metas específicas • Competição por recursos • Diferentes concepções de “bem social”

Tabela 14 - Fatores que estimulam a competição no terceiro setor. Fonte: Weinberg e Ritchie (1999).

Ressalta-se, neste momento, a relação entre competição por recursos e colaboração nas redes. Nos fatores que estimulam a cooperação, Weinberg e Ritchie (1999) afirmam que a sociedade espera que as organizações do terceiro setor se articulem para otimizar o uso de recursos escassos. Por outro lado, nos fatores que estimulam a competição, os autores citam a competição por recursos.

Na perspectiva desta Tese, acredita-se que o acesso a recursos é um estímulo para que entidades do terceiro setor participem das redes. Quando se consegue casar transferência de recursos e de conhecimento, as organizações se beneficiam duplamente. Por outro lado, a rede não pode gerar uma competição por recursos excessiva, que prejudique o compartilhamento de conhecimento. Ela deve disponibilizar os recursos para os membros executarem suas atividades dentro de uma dinâmica que não estabeleça uma competição que possa inibir a transferência de conhecimento.

Proposição 4: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede disponibiliza recursos para os membros executarem suas atividades.

2.3.5.5 Canais de comunicação na rede

Os canais de comunicação empregados pela rede influenciam a transferência de conhecimento. Conforme coloca Goh (2002), uma infra-estrutura adequada é fator essencial para o compartilhamento do saber.

Além disso, o tipo de conhecimento transferido traz restrições ao uso de determinados canais. Como visto, interações pessoais são fundamentais para a transmissão de conhecimentos tácitos, enquanto conhecimentos explícitos podem ser transmitidos por canais que minimizem as interações presenciais (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; NAKANO, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As interações presenciais são extremamente caras em função do custo dos deslocamentos. A ênfase nesse canal de comunicação limita o alcance das redes a iniciativas regionais ou torna as interações pouco freqüentes. O contato presencial é fundamental para mobilizar a rede em torno do objetivo comum. Porém é pouco eficiente como estratégia de transferência de conhecimento operacional.

Por outro lado, a comunicação impessoal à distância exige uma sistematização do conhecimento pouco encontrada na realidade do terceiro setor. Além disso, os canais tradicionalmente empregados (publicações impressas) dificultam a retro-alimentação do receptor para o emissor do conhecimento.

Uma solução que combina elementos positivos de ambas as vertentes parece estar nos canais que permitem a comunicação pessoal à distância. O telefone é o primeiro deles, mas ainda é demasiadamente caro para interações prolongadas. A alternativa mais recente são as modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que permitem grande fluxo de dados (nas formas de texto, áudio ou vídeo), principalmente através da Internet.

As TICs diminuem os custos de comunicação, permitindo a formação de redes geograficamente dispersas. Conforme constata Falconer (1999, p.136):

as redes que se formam hoje são organizações formais, como fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, mas, crescentemente, são formadas iniciativas "virtuais" de articulação e intercâmbio de informação. A comunicação eletrônica tem um impacto no terceiro setor ainda maior do que tem tido nos outros setores.

Contudo, essas tecnologias só poderão ser aproveitadas se os membros da rede tiverem acesso a elas. É curioso que, ao mesmo tempo em que abriram diversas possibilidades para a expansão da prestação de serviços, no terceiro setor, as TICs levaram também ao surgimento de um novo tipo de organizações sem fins lucrativos, cujo objetivo é justamente combater a exclusão digital. Para que o terceiro setor possa explorar todo o potencial trazido pelas novas tecnologias, é preciso, em primeiro lugar, garantir o acesso dessas organizações a elas.

Ao contrário dos países mais desenvolvidos, este ainda é um desafio a ser superado no Brasil. Segundo Schlither (2004), muitas entidades sem fins lucrativos não têm um computador com acesso à Internet e que comporte os programas necessários para a interação em rede. Para Ayres (2003), assim como na sociedade, as redes se caracterizam por um padrão de desigualdade, no qual poucos nós possuem muita conectividade e uma imensa maioria dispõe de pouco acesso.

Duas pesquisas, realizadas no mesmo ano, explicitam bem as diferentes realidades do terceiro setor nos Estados Unidos da América e no Brasil. Lá, conforme constatou McInerney (2003), 96,8% das entidades pesquisadas possuíam acesso a Internet, sendo 85,0% em banda larga. Enquanto isso, segundo Ayres (2003, p.61), “em estudos recentes, foi verificado que nada menos que 78% das organizações sociais da cidade de São Paulo não possuem *sítes* na Internet e que 92% dos brasileiros não têm acesso a Internet”.

É preciso ressaltar que a pesquisa de McInerney (2003) foi feita com organizações que haviam realizado algum tipo de investimento em Tecnologia da Informação no ano anterior. Portanto, na amostra considerada, a probabilidade de encontrar empresas com acesso à Internet deve ser maior do que no universo total das organizações sem fins lucrativos norte-americanas. Por outro lado, a penetração de computadores e de acesso à Internet na sociedade brasileira acelerou-se nos últimos anos. Ainda assim, a discrepância entre as duas realidades é grande.

Conforme colocam Augier e Vendelú (1999), o gerenciamento eficaz de uma rede consiste menos na determinação e controle dos fluxos de conhecimento e mais na criação de acessibilidade. Um desafio essencial para o terceiro setor brasileiro é promover o acesso dos membros ao conhecimento transferido pela rede. A adoção de canais de comunicação dispendiosos pode inviabilizar a participação de muitos deles. Devem ser adotadas tecnologias de baixo custo e de fácil acesso que

permitam que maior número de membros se beneficie dos conhecimentos disponibilizados.

Porém, não basta ter acesso às ferramentas, se as pessoas e as organizações não sabem explorá-las em profundidade. Goatman e Lewis (2007) avaliaram o uso da Internet por organizações sem fins lucrativos no Reino Unido. Concluíram que, apesar da maioria das organizações pesquisadas terem *sites* na Internet, grande parte se limita a utilizá-los para oferecer informações sobre a entidade e sua missão. Poucas utilizam a Internet para captar recursos e voluntários, ou para permitir a interação entre prestadores de serviço e beneficiários. Segundo as autoras, “enquanto a maioria das organizações sem fins lucrativos considera que seus *sites* são mais que ‘ornamentais’, a maioria deles não vai além da função ‘informativa’, com poucos chegando a serem ‘relacionais’” (Ibid, p.43).

Esses dados revelam que, mesmo em países centrais, as organizações do terceiro setor ainda estão longe de explorar todo o potencial de comunicação e informação trazido pela Internet. Além de promover acessibilidade, o segundo desafio para o terceiro setor é capacitar seus membros para utilizarem a tecnologia de forma adequada, conforme discutido a seguir.

Proposição 5: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede se comunica por canais de baixo custo.

2.3.5.6 Capacitação prévia dos membros

O conhecimento prévio que cada membro da rede carrega condiciona sua capacidade de absorver novos conhecimentos. Segundo Anand; Glick e Manz (2002, p.65), “capacidade de absorção é a habilidade de uma organização para compreender o novo conhecimento localizado fora de seus limites, assimilá-lo ao seu estoque atual de conhecimentos e utilizá-lo em suas operações”.

É necessário nível mínimo de capacitação para interagir e assimilar os conhecimentos disponibilizados. Para Shariq (1999), até mesmo a forma mais simples de conhecimento codificado requer que o recipiente tenha capacidade suficiente para absorvê-lo, interpretá-lo e reconstruí-lo em seu contexto de acordo com o sentido pretendido pelo emissor.

Segundo Powell; Koput e Smith-Doerr (1996), ao mesmo tempo em que provê acesso ao conhecimento e a recursos até então indisponíveis, a rede testa a capacidade de aprendizagem dos membros. Os autores acrescentam que a colaboração desenvolve e reforça as competências internas dos participantes. Partindo de uma capacitação mínima inicial, a própria participação leva os membros a desenvolverem sua capacidade de interagir e extrair benefícios da rede.

No terceiro setor, muitas atividades são executadas por pessoas sem qualificação formal nas respectivas áreas. Ainda persiste na liderança e nas equipes de trabalho um espírito voluntarioso aliado a certa aversão aos conceitos e ferramentas gerenciais. Essa postura tem começado a mudar à medida que as organizações percebem que é possível aumentar a eficiência de suas ações sem perder o forte compromisso com a missão, característico do terceiro setor.

A transferência de conhecimento em redes pode fornecer ferramentas para aumentar a eficiência global da prestação de serviços, ou seja, tornar a organização capaz de atender a um número maior de beneficiários, otimizando o uso dos recursos escassos.

Para isso, é preciso avançar de forma gradual. O estágio de capacitação em que se encontra o terceiro setor no Brasil requer que sejam transferidos, em um primeiro momento, conhecimentos que não exijam elevada capacitação prévia dos receptores. Na terminologia de Nakano (2005), deve-se priorizar a transferência de conhecimento simples (baixo volume de informações), independente (capaz de ser compreendido e absorvido de forma isolada) e, preferencialmente, explícito (sistemizado). À medida que os receptores formem uma base de capacitação, pode-se avançar para a transferência de conhecimentos mais complexos, sistêmicos e tácitos.

Proposição 6: A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se os membros possuem capacitação prévia para absorverem o conhecimento transferido na rede.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia empregada na pesquisa que embasou esta Tese. Ele define o problema estudado, discute a construção da pergunta de pesquisa e das proposições que orientaram os trabalhos de campo, apresenta o método adotado, justificando sua escolha e elabora o planejamento da pesquisa. Ou seja, partindo da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, este capítulo contém toda a preparação da pesquisa de campo, cuja execução e análise são apresentadas no próximo capítulo.

3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ESTUDADO

3.1.1 Pontos de partida

A discussão da transferência de conhecimento em redes no terceiro setor, proposta nesta Tese, tem como referências dois pontos de partida construídos a partir da revisão da literatura. Esses pontos não são pressupostos concebidos antes do início dos trabalhos, mas conclusões preliminares resultantes da análise de todo o referencial teórico apresentado no capítulo 2.

O primeiro está relacionado às organizações do terceiro setor, enquanto o segundo trata da articulação em redes para a transferência de conhecimento. A partir desses dois alicerces é construída a pergunta de pesquisa que orienta esta Tese, explicitada na sequência (figura 9).

Figura 9 - Construção da pergunta de pesquisa. Elaborada pelo autor.

A revisão da literatura mostrou que as organizações do terceiro setor desempenham papel importante na prestação de serviços sociais no Brasil e que a demanda por tais serviços tem aumentado. Mostrou ainda que, em muitas daquelas entidades, as operações ainda são gerenciadas de forma pouco eficiente. Portanto, elas carecem de capacitação para que possam melhorar seu desempenho na prestação de serviços.

Ponto de partida 1: As organizações brasileiras do terceiro setor carecem de capacitação para melhorar seu desempenho na prestação de serviços.

A revisão da literatura revelou também que grande quantidade de redes tem surgido nos últimos anos, tanto no mundo empresarial quanto no terceiro setor. Conforme discutido, há diversos objetivos na formação dessas redes. Um deles, estudado nesta Tese com foco no terceiro setor, é a transferência de conhecimento entre seus membros.

Ponto de partida 2: A transferência de conhecimento é um dos objetivos da formação de redes no terceiro setor.

3.1.2 Pergunta de pesquisa

Uma vez que as organizações do terceiro setor carecem de capacitação para melhorar seu desempenho na prestação de serviços e que a articulação em redes apresenta-se como um caminho para que elas adquiram tal capacitação, cabe verificar que condições favorecem o alcance desse objetivo.

Como se depreende da revisão da literatura, a transferência de conhecimento é influenciada por características da rede e de seus membros. As especificidades do terceiro setor exigem que tais características assumam condições particulares de maneira a favorecer a transferência de conhecimento.

Em outras palavras, as particularidades do terceiro setor levam a condições preferenciais na formação e na operação das redes para que a transferência de conhecimento seja mais bem sucedida, impactando o objetivo final de melhorar o

desempenho na prestação de serviços pelas entidades participantes da rede. Esta Tese procura identificar tais condições.

Assim, a questão de pesquisa que se coloca é:

Pergunta de pesquisa: Que condições favorecem transferência de conhecimento em redes no terceiro setor?

3.2 SELEÇÃO E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO DE PESQUISA

O passo seguinte na preparação da pesquisa de campo é a escolha do método a ser utilizado. Segundo Nakano e Fleury (1996), na Engenharia de Produção, podem ser empregados tanto métodos quantitativos (como pesquisa experimental e *survey*), quanto qualitativos (como estudo de caso, pesquisa participante e pesquisa-ação).

Para Martins (2006), avaliações quantitativas são mais adequadas para testar teorias, enquanto avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações onde se deseja construir teorias. Temas já bem explorados e amplamente discutidos na literatura privilegiam o uso de métodos quantitativos, enquanto pesquisas qualitativas são recomendadas para áreas menos maduras.

Os estudos de uma temática geralmente se iniciam por abordagens exploratórias, que buscam compreender melhor o fenômeno em questão e situá-lo dentro do espectro de conhecimentos previamente existente. Os estudos qualitativos são recomendados nesse estágio.

À medida que a compreensão do tema evolui, é possível construir hipóteses de pesquisa mais específicas e partir para o emprego de técnicas quantitativas, o que requer amostras estatisticamente significativas. Na maioria das vezes, essas amostras só podem ser identificadas e delimitadas com precisão quando já se conhece razoavelmente a realidade estudada.

Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) relacionam os propósitos da pesquisa com o método mais adequado para cada situação, conforme exibido na tabela 15.

Propósito	Questão de pesquisa	Método de pesquisa
<i>Exploração</i> Desenvolver novas teorias em áreas não cobertas	Há algo interessante o suficiente para justificar a pesquisa?	Estudos de caso aprofundados Estudo de campo não-focado, longitudinal
<i>Construção de teorias</i> Identificar / descrever variáveis-chave Identificar ligações entre variáveis Identificar por que esses relacionamentos existem	Quais são as variáveis-chave? Quais são os padrões de ligação entre as variáveis? Por que esses relacionamentos deveriam existir?	Poucos estudos de caso focados Pesquisa de campo aprofundada Estudos de caso em múltiplos locais Estudos de caso <i>best-in-class</i>
<i>Teste de teorias</i> Testar teorias desenvolvidas em estágios anteriores Prever resultados futuros	As teorias propostas são capazes de sobreviver a uma verificação empírica? Foi verificado o comportamento previsto pela teoria ou foi observado outro comportamento não antecipado?	Experimentos Quase-experimentos Estudos de caso múltiplos Amostras amplas da população
<i>Extensão / refinamento da teoria</i> Estruturar melhor a teoria à luz dos resultados observados	Quão generalizável é a teoria? Onde a teoria se aplica?	Experimentos Quase-experimentos Estudos de caso Amostras amplas da população

Tabela 15 - Encaixando o propósito da pesquisa com a metodologia. Fonte: Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002).

O tema desta Tese está mais próximo da segunda situação apresentada na tabela 15: a construção de teorias em um campo ainda pouco explorado. Conforme discutido, o estudo da gestão de organizações do terceiro setor ganhou força no Brasil e no mundo nas duas últimas décadas, gerando um número crescente de trabalhos científicos. Contudo, trata-se de tema bastante recente. O mesmo se pode dizer do estudo das redes organizacionais e dos processos de transferência de conhecimento. A formação de redes de organizações do terceiro setor no Brasil com o propósito de transferência de conhecimento é ainda mais recente e pouco explorada pela literatura.

Portanto, a realidade atual do tema sugere o emprego de métodos de pesquisa qualitativos. Segundo Peixoto (2005), a pesquisa quantitativa é vista tradicionalmente como mais “científica”. Contudo, para aquele autor, essa concepção é equivocada, pois:

elementos significativos da expressão social e humana apresentam características e nuances que não podem ser totalmente apreendidas se o pesquisador se mantiver firmemente aferrado a um procedimento exclusivamente quantitativo. Nessa perspectiva é que se inscrevem os procedimentos qualitativos de pesquisa (Ibid., p.2).

Segundo Nakano e Fleury (1996), dentre as abordagens qualitativas, os métodos “pesquisa-ação” e “pesquisa participante” são mais adequados quando o pesquisador está fortemente ligado à organização pesquisada e interage o tempo todo com o objeto de pesquisa. Tal não é o caso desta Tese, pois o autor não está vinculado a nenhuma das redes ou organizações estudadas. Já no “estudo de caso”, procura-se adotar uma observação mais distante, que parece ser mais adequada para esta Tese.

Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002, p.195) afirmam que “o estudo de caso tem sido consistentemente um dos mais poderosos métodos de pesquisa em gestão de operações, particularmente no desenvolvimento de uma nova teoria”. Segundo os autores, o estudo de caso puro é a pesquisa baseada na análise de um pequeno número de casos para os quais, na melhor das hipóteses, apenas uma análise estatística limitada pode ser aplicada. Essa técnica é amplamente utilizada nas pesquisas de gestão de operações na Europa, embora não seja tão comum nos Estados Unidos da América.

Segundo Yin (2005), a escolha do método de pesquisa depende de três condições, apresentadas na tabela 16. De acordo com a forma em que se apresentem, o estudo de caso é recomendado ou não.

Condição	Recomenda-se utilizar estudo de caso quando
Tipo de questão de pesquisa proposto	Predominam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, ao invés de “quem”, “o que” e “onde”
Extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais	O pesquisador não tem controle (não pode manipular ou influenciar) sobre comportamentos relevantes
Grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos	São examinados acontecimentos contemporâneos

Tabela 16 - Condições para se utilizar estudos de caso. Elaborada pelo autor a partir de Yin (2005).

Esta Tese examina acontecimentos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não tem controle. A questão de pesquisa (apresentada no item 3.1) procura avaliar que condições (“como”) favorecem a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor. Essas condições representam estados que certas variáveis relativas à rede e aos seus membros devem assumir para favorecer a transferência de conhecimento. A razão para isso (“por que”) encontra-se nas especificidades do terceiro setor.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso vão muito além de uma estratégia simplesmente exploratória. O autor identifica cinco aplicações desse método:

- Explicar supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais (estudos explanatórios);
- Descrever uma intervenção e o contexto em que ela ocorre (estudos descritivos);
- Ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação (estudos ilustrativos);
- Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados (estudos exploratórios);
- Ser uma “meta-avaliação” (estudo para avaliar outro estudo).

Esta Tese se enquadra na primeira aplicação acima. Ela procura explicar um suposto vínculo entre seis variáveis independentes (condições que influenciam a transferência de conhecimento) e uma variável dependente (transferência de conhecimento) em redes, decorrente das especificidades do terceiro setor.

Conforme discutido, a formação de redes no terceiro setor tem sido crescente. É preciso, porém, compreender as motivações desse tipo de articulação e estudá-la enquanto estratégia para enfrentar o desafio da capacitação, tão importante para o terceiro setor brasileiro. Nesta Tese, a questão relevante é identificar as variáveis-chave na formação e na operação das redes que podem facilitar a transferência de conhecimento.

Esse contexto recomenda a realização de poucos estudos de caso, focados e aprofundados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Os autores sugerem também que sejam estudados casos *best-in-class*, ou seja, que estejam mais avançados na questão estudada e que ofereçam conclusões significativas e exemplares para outras redes em estágios mais incipientes.

Para Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), há diversos desafios na condução de um estudo de caso: ele consome tempo, necessita de entrevistadores habilidosos e

é preciso cuidado para tirar conclusões generalizáveis de um número limitado de casos e para garantir uma pesquisa robusta. Apesar disso, os resultados podem ter grande impacto, levando a percepções novas e criativas, ao desenvolvimento de novas teorias e à sua efetiva aplicação na prática. “Muitos dos conceitos e teorias inovadores em gestão de operações, da produção enxuta à estratégia de manufatura, foram desenvolvidos através de estudos de caso” (Ibid., p.195).

Yin (1994) propõe dez passos para a realização de um estudo de caso. Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), por sua vez, estabelecem sete passos para a condução de um estudo de caso em gestão de operações. Também nessa área, Stuart et al. (2002) propõem cinco passos. Há bastante coerência entre as três propostas, conforme apresentado na tabela 17.

Passos propostos por Yin (1994)	Passos propostos por Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002)	Passos propostos por Stuart et al. (2002)
1. Definição do problema a ser estudado		1. Definição da questão de pesquisa
2. Justificativa da opção do estudo de caso como método de pesquisa	1. Definição quanto à aplicabilidade de se usar estudo de caso	
3. Formulação das proposições do estudo	2. Desenvolvimento do <i>framework</i> de pesquisa, construtos e questões	2. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa e seleção dos casos
4. Definição das unidades de análise, isto é, do que vem a ser caso para o estudo	3. Escolha dos casos	
5. Definição das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas	4. Desenvolvimento dos instrumentos e protocolo de pesquisa	
6. Desenvolvimento de um protocolo para a realização do estudo		
7. Condução do estudo de caso propriamente dita	5. Condução da pesquisa de campo 6. Documentação e codificação dos dados	3. Coleta dos dados
8. Realização das análises	7. Análise dos dados e verificação das proposições	4. Análise dos dados
9. Estabelecimento das conclusões do estudo		
10. Confecção do relatório final do estudo		5. Disseminação dos resultados da pesquisa

Tabela 17 - Passos para a condução de estudos de caso. Fontes: Yin (1994); Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002); Stuart et al. (2002).

Nesta Tese, optou-se por seguir os passos propostos por Yin (1994), por serem mais citados na literatura e por englobarem as demais propostas. O presente capítulo está estruturado segundo os passos 1 a 7 recomendados por Yin (1994). Já o capítulo 4 apresenta o passo 8, enquanto o capítulo 5 conclui o trabalho (passo 9). O conjunto da obra compõe o relatório final do estudo (passo 10).

3.3 FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Segundo Martins (2006), considerando-se as características peculiares de um estudo de caso, a formulação de hipóteses não é adequada. Ao invés, deve-se trabalhar com proposições, as quais “podem ser entendidas como uma teoria preliminar, criada pelo autor, que buscará, ao longo do trabalho, defender e demonstrar” (Ibid., p.68). Segundo Stuart et al. (2002), as proposições servem para focar o estudo, aumentando suas chances de sucesso.

Nesta Tese, as proposições foram elaboradas a partir da relação entre variáveis relevantes nas redes e especificidades do terceiro setor, ambas extraídas da revisão da literatura, conforme seqüência lógica apresentada na figura 10.

Figura 10 - Lógica de construção da análise: variáveis, especificidades e proposições. Elaborada pelo autor.

As proposições colocadas nesta Tese postulam que, em função das especificidades do terceiro setor, as variáveis relevantes devem assumir valores preferenciais nas redes, como mostra a figura 11.

Figura 11 - Condições favoráveis à transferência de conhecimento em redes no terceiro setor. Elaborada pelo autor.

Partindo dessa referência, chega-se à seguinte tese a ser defendida:

A transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se:

1. O propósito da rede contribui para o desempenho da missão dos membros;
2. A rede conta com agentes facilitadores em sua estrutura;
3. A rede é liderada de forma democrática e participativa;
4. A rede disponibiliza recursos para os membros executarem suas atividades;
5. A rede se comunica por canais de baixo custo;
6. Os membros possuem capacitação prévia para absorverem o conhecimento transferido na rede.

A tese acima sintetiza as seis proposições de pesquisa, apresentadas no item 2.3.5. Todas as proposições pressupõem valores preferenciais para as variáveis consideradas. Em outras palavras, acredita-se que as variáveis propostas não somente influem na transferência de conhecimento através das redes no terceiro setor, mas também que cada uma dessas variáveis possui valores que favorecem e valores que dificultam essa transferência.

3.4 DEFINIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

3.4.1 Mapeamento das redes e aplicação do *survey* exploratório

As unidades de análise desta Tese são as redes, e não os seus membros. Segundo Stuart et al. (2002), as unidades de análise devem ser escolhidas por sua diversidade e por seu potencial de contribuição para os objetivos da pesquisa, e não na busca por aleatoriedade. Os autores indicam a “imprensa popular” como uma boa fonte para identificação preliminar de organizações candidatas a fazerem parte da pesquisa.

Nesta Tese, a escolha dos casos estudados se iniciou por um mapeamento das redes encontradas no terceiro setor brasileiro. Foram pesquisados *sites* na Internet que apresentam artigos, bancos de dados, listas de discussão, relatos de experiências e agendas de eventos sobre redes no terceiro setor. Alguns desses *sites* trazem listas de redes. Dentre eles, encontra-se a Inter-redes, constituída como um “espaço de articulação de redes e fóruns de organizações da sociedade civil brasileira” (INTER-REDES, 2006). Essa “rede de redes” surgiu por iniciativa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), em 2002. Seu propósito é:

ser um ponto de encontro, de troca e de fortalecimento das diversas ações coletivas em rede [...com o intuito de] ajudar a construir dinâmicas sociais, que incorporem e atuem concretamente com a pluralidade organizativa e temática presente na sociedade civil brasileira, considerando os diversos campos e dimensões da luta social e política (INTER-REDES, 2006).

No momento da pesquisa, o portal da Inter-redes possuía uma relação de 42 redes de terceiro setor, brasileiras, associadas.

O *site* da Abong, além de conter um atalho para o da Inter-redes, apresentava, no momento da pesquisa, uma relação de 26 redes. Dessas, três se referiam a redes internacionais e outras 21 encontravam-se replicadas na listagem da Inter-redes. Apenas duas redes brasileiras listadas na Abong não estavam na relação da Inter-redes (ABONG, 2006).

A Rede de Informações do Terceiro Setor (Rits) é uma rede virtual, organizada a partir da Internet, cuja missão é “oferecer informações sobre o terceiro setor e acesso democrático à tecnologia de comunicação e gerência do conhecimento” (RITS, 2006). É composta tanto de organizações quanto de pessoas físicas e desenvolve programas de sensibilização e apoio à formação de outras

redes no terceiro setor brasileiro. No momento da pesquisa, o *site* da Rits apresentava uma lista de 16 redes, das quais 12 não se encontravam nas relações da Inter-redes nem da Abong.

Foram, então, mapeadas 56 redes nos *sites* de Inter-redes, Abong e Rits. Essas redes constituíram a população selecionada para a aplicação de um *survey* exploratório com o intuito de realizar uma avaliação preliminar das proposições de pesquisa e selecionar as quatro redes objeto dos estudos de caso.

Segundo Forza (2002), *survey* é a coleta de informações de indivíduos sobre eles mesmos ou sobre organizações das quais fazem parte. O autor identifica três tipos de *survey*: exploratório, descritivo e explanatório. No *survey* exploratório, o objetivo é adquirir *insights* preliminares sobre determinado assunto e obter informações para o aprofundamento da pesquisa em estágio subsequente.

Nesta Tese, conforme discutido no item 3.2, o estágio atual das pesquisas no campo estudado indicou a adoção do método de estudos de caso. Porém, era necessário identificar um conjunto de redes relevantes para a análise das variáveis de pesquisa por meio de estudos de caso. A realização de um *survey* exploratório mostrou-se, portanto, adequada para este objetivo: obter indicações preliminares sobre as variáveis estudadas nesta Tese e, a partir delas, selecionar as redes que seriam objeto dos estudos de caso.

A tabela 18 apresenta as diferenças de requisitos nos três tipos de *survey* identificados por Forza (2002). Percebe-se que, no *survey* exploratório, não é exigida representatividade da amostra nem taxa mínima de respostas. Já outros elementos requeridos por aquele autor foram observados nesta Tese, tais como: definição clara das unidades de análise, tamanho da amostra suficiente para incluir a faixa de interesse do fenômeno e pré-teste do questionário.

Elementos	Tipo de <i>survey</i>		
	Exploratório	Descritivo	Explanatório (teste de teorias)
Unidade(s) de análise	Claramente definidas	Claramente definidas e apropriadas para as questões/hipóteses	Claramente definidas e apropriadas para as questões/hipóteses
Respondentes	Representantes das unidades de análise	Representantes das unidades de análise	Representantes das unidades de análise

Elementos	Tipo de <i>survey</i>		
	Exploratório	Descritivo	Explanatório (teste de teorias)
Hipóteses de pesquisa	Não exigidas	Questões claramente formuladas	Hipóteses claramente formuladas e fundamentadas na teoria
Representatividade dos contornos da amostra	Aproximada	Explícita, logicamente fundamentada, escolha razoável entre alternativas possíveis	Explícita, logicamente fundamentada, escolha razoável entre alternativas possíveis
Representatividade da amostra	Não exigida	Sistemática, intencional, selecionada aleatoriamente	Sistemática, intencional, selecionada aleatoriamente
Tamanho da amostra	Suficiente para incluir a faixa de interesse do fenômeno	Suficiente para representar a população de interesse e desenvolver testes estatísticos	Suficiente para testar categorias dentro de um quadro teórico com significância estatística
Pré-teste do questionário	Com subamostra da amostra	Com subamostra da amostra	Com subamostra da amostra
Taxa de respostas	Sem mínimo	Maior que 50% da população alvo e com estudo de viés	Maior que 50% da população alvo e com estudo de viés
Mix de métodos de coleta de dados	Múltiplos métodos	Desnecessário	Múltiplos métodos

Tabela 18 - Diferenças de requisitos entre os tipos de *survey*. Fonte: Forza (2002).

Procurou-se construir um questionário o mais enxuto possível, mas suficiente para fornecer informações preliminares sobre os objetivos de constituição das redes e sobre as seis proposições levantadas nesta Tese. A lista das redes e o questionário aplicado encontram-se no Apêndice A.

O questionário contou com questões dicotômicas (sim ou não), de múltipla escolha (em alguns casos com uma e, em outros, com mais de uma resposta possível) e baseadas em Escalas de Likert com cinco gradações. Ao total, foram 12 questões:

- A primeira questão situava geograficamente os membros da rede. Ela foi incluída porque se desejava estudar, de forma comparativa, nos estudos de caso, redes com abrangência internacional, nacional e regional.

- As questões dois a onze versavam sobre as proposições de pesquisa desta Tese:
 - Variável 1: por meio das questões dois a quatro, procurava-se identificar os propósitos de formação das redes e sua relação com as áreas de atuação dos membros;
 - Variável 2: a questão cinco procurava identificar a presença ou não de facilitadores da comunicação na estrutura da rede;
 - Variável 3: a questão seis procurava indicar a forma como a liderança é exercida na rede;
 - Variável 4: as questões sete e oito tratavam sobre as fontes de recursos da rede e seu repasse para os membros;
 - Variável 5: a questão nove avaliava o principal canal de informação utilizado na rede
 - Variável 6: as questões dez e onze questionavam sobre a capacitação prévia dos membros da rede.
- A décima segunda questão procurava identificar se a rede possuía alguma iniciativa para capacitação dos membros.

A abordagem de aplicação dos questionários seguiu os seguintes passos:

- a. Identificação, no *site* da rede, da pessoa ou organização que exercia a função de Secretaria Executiva ou papel equivalente, com seus respectivos contatos (endereço, telefones e endereço eletrônico);
- b. Personalização do questionário;
- c. Envio de mensagem eletrônica com o questionário para a Secretaria Executiva da rede ou equivalente;
- d. Dois ou três dias, após o passo anterior, contato telefônico para confirmar o recebimento da mensagem. Reenvio da mesma, se necessário;
- e. De sete a dez dias, após o passo anterior, envio de mensagem de reforço, contendo o questionário;
- f. De sete a dez dias após o passo anterior, envio da terceira e última mensagem, contendo o questionário.

O questionário foi enviado por e-mail¹⁴ a 55 das 56 redes mapeadas. Em uma rede (Rede Brasil de Comunicação Cidadã), o endereço eletrônico disponível no *site*

¹⁴ Segundo Martins (2006), a Internet tem sido cada vez mais utilizada como meio de coleta de dados.

não estava correto e não se conseguiu, a despeito de diversas tentativas por diferentes canais, outro endereço ou mesmo um contato telefônico com algum representante da rede. Por outro lado, acrescentou-se a Rede de Tecnologia Social (RTS), que não se encontrava nas listas pesquisadas. Ela foi pré-selecionada com base no conhecimento prévio do autor, o qual indicava que a rede possuía características interessantes que mereciam ser exploradas.

Foram realizados dois pilotos na aplicação do questionário: o primeiro com cinco e o segundo com outras dez das 56 redes pesquisadas. Os participantes dos pilotos foram selecionados aleatoriamente. Os pilotos validaram a abordagem explicada acima e demonstraram que:

- Cerca de 10% dos questionários eram respondidos pelo simples envio da mensagem eletrônica;
- Após o contato telefônico, o percentual de questionários respondidos subia para cerca de 25%;
- Após o envio da mensagem de reforço, o percentual de respostas ultrapassava 50%;
- O envio da terceira mensagem praticamente não alterava o percentual de respostas.

Algumas vezes, a pessoa a quem fora direcionada a mensagem indicava outra para responder o questionário. Iniciava-se, então, o mesmo procedimento com o novo contato identificado. Conforme recomendado por Martins (2006), solicitou-se que os questionários fossem preenchidos por escrito e sem a presença do pesquisador.

A taxa de respostas ao final da pesquisa foi de 57,1%, ou seja, houve retorno de 32 dos 56 questionários enviados. Alguns cuidados na preparação e no envio foram fundamentais para se alcançar tal percentual de respostas. Sempre que possível, procurou-se:

- Enviar mensagens personalizadas, iniciando-se com Sr. FULANO (nome do Secretário Executivo ou equivalente). Nesses casos, a taxa de resposta foi de 63,4%, em comparação com 40,0% nas mensagens endereçadas à instituição de forma genérica;
- Enviar as mensagens para o endereço eletrônico específico de uma pessoa, ao invés de endereços institucionais (como SECRETARIA@INSTITUICAO ou

COORDENACAO@INSTITUICAO). Na primeira situação, a taxa de respostas foi de 61,5% em comparação com 53,3% na situação contrária.

- Enviar o questionário no próprio corpo da mensagem para que o respondente: (a) não tivesse o trabalho de abrir um arquivo anexo; (b) pudesse verificar imediatamente que o questionário era sucinto; e (c) não suspeitasse que se tratava de *spam* ou de mensagem com vírus;
- Identificar no questionário o nome da rede sobre a qual se perguntava.

Após compilação e análise dos dados, foi elaborado um relatório, enviado a todos que responderam à pesquisa, com o intuito de agradecer sua gentileza em participar. Essa atitude teve repercussão positiva. Várias pessoas manifestaram satisfação em receber um retorno. O diálogo com um dos entrevistados se desdobrou em algumas mensagens trocadas, nas quais se estabeleceu um debate interessante sobre o conceito de rede e sua aplicação no terceiro setor.

O *survey* exploratório trouxe diversas reflexões preliminares sobre as variáveis de pesquisa, conforme discutido no item 4.1. A análise das respostas permitiu também a seleção dos casos estudados nesta Tese, segundo os critérios discutidos a seguir.

3.4.2 Escolha dos casos

A determinação da quantidade de casos envolve um compromisso (*trade-off*) entre profundidade e relevância. Segundo Yin (2005), os estudos de casos múltiplos são mais fortes que os de caso único e, portanto, devem ser sempre preferidos. Para o autor, “as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto” (Ibid., p.68).

Segundo Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), para certo montante de recursos disponíveis, quanto menor o número de organizações estudadas, maior a oportunidade de observações mais aprofundadas. Por outro lado, quanto mais casos são estudados, menor a probabilidade de vieses nas conclusões e mais fácil generalizá-las. Os autores resumem as vantagens e desvantagens de se optar por um único ou por múltiplos casos na tabela 19.

Escolha	Vantagens	Desvantagens
Um único caso	Maior profundidade	Limites à generalização das conclusões. Vieses como a má compreensão da representatividade de um único evento e exagero na coleta dos dados disponíveis
Múltiplos casos	Mais generalizável Previne viés do observador	Mais recursos necessários Menor profundidade em cada caso

Tabela 19 - Escolha do número de casos. Fonte: Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002).

A seleção dos casos não deve ser aleatória. Tanto Yin (2005) quanto Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) recomendam que os casos sejam selecionados de forma a:

- Prever resultados similares; ou
- Produzir resultados contrários, mas por razões previsíveis.

A segunda opção foi adotada nesta Tese. A identificação das redes que serviram de casos se baseou em três critérios. Em primeiro lugar, as redes a serem estudadas deveriam se enquadrar em todas as características essenciais apresentadas no item 2.2.3.

Em segundo lugar, foram selecionadas redes que se encaixavam no objeto desta Tese, ou seja, com forte participação do terceiro setor e que tinham como um de seus principais objetivos a transferência de conhecimento, visando à capacitação de seus membros para a prestação de serviços.

O terceiro critério adotado foi que as redes apresentassem características divergentes com relação às variáveis estudadas, para que fosse possível realizar análises comparativas da influência de cada uma delas na transferência de conhecimento. A tabela 20 apresenta os valores que se esperava encontrar em pelo menos uma das redes estudadas para cada variável.

Variável	Valor extremo A	Valor extremo B
Propósito da rede	Coerente com a missão dos membros	Pouco coerente com a missão dos membros
Estrutura e articulação na rede	Presença de agentes facilitadores	Ausência de agentes facilitadores
Liderança da rede	Democrática e participativa	Autoritária e centralizada
Recursos da rede	Rede disponibiliza recursos para os membros	Rede não disponibiliza recursos para os membros
Canais de comunicação na rede	Baixo custo	Alto custo

Variável	Valor extremo A	Valor extremo B
Capacitação prévia dos membros	Alta	Baixa

Tabela 20 - Valores das variáveis relevantes para a seleção dos casos. Elaborada pelo autor.

As redes existentes na prática apresentavam diversas combinações de valores para as variáveis definidas. Foi buscado um número suficiente de casos que contemplasse todos os valores relevantes para as seis variáveis. A partir dos resultados do *survey* exploratório, foram selecionados quatro casos, conforme discutido no capítulo 4.

3.5 DEFINIÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Conforme colocam Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), as entrevistas semi-estruturadas são a principal fonte de dados nos estudos de caso. Porém, há outras fontes relevantes, tais como: observação pessoal do pesquisador, conversas informais, participação em reuniões e eventos, condução de *surveys* dentro da organização e análise de documentos e arquivos.

Segundo Yin (2005, p.26), “o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências”. O autor identifica seis fontes:

- Documentos;
- Registros em arquivo;
- Entrevistas;
- Observação direta;
- Observação participante;
- Artefatos físicos.

O próprio autor reconhece que algumas fontes são mais importantes do que outras. Por exemplo, a observação participante é relevante quando o pesquisador interfere no fenômeno observado (aproximando-se do método de pesquisa-ação). Já “os artefatos físicos têm importância potencialmente menor na maioria dos exemplos típicos de estudo de caso” (YIN, 2005, p.124).

Os estudos realizados nesta Tese utilizaram as quatro primeiras fontes de evidências apresentadas por Yin (2005). Foram analisados todos os tipos de

documentos disponibilizados pelas redes, em meio eletrônico ou impresso. Foram consultados registros em arquivos como, por exemplo, cadastros de membros e dados oriundos de levantamentos realizados junto a eles. Foram entrevistados atores relevantes e que desempenhavam diferentes papéis na rede. A observação direta foi realizada por meio de visitas às Secretarias Executivas e participação em reuniões e eventos promovidos pelas redes.

A pesquisa começou com a análise de documentos disponíveis na Internet, antes mesmo de um contato pessoal. Além de aproximar o pesquisador do objeto, essa etapa teve como objetivo validar se a rede apresentava as características procuradas para a pesquisa de campo.

Confirmada a relevância daquela unidade de análise, foi feito o primeiro contato (por e-mail e por telefone) e obtida a autorização para estudar a rede. Nesse momento, foi solicitado à Secretaria Executiva (ou equivalente) que enviasse outras publicações disponíveis por e-mail ou por correio para o pesquisador. Essa etapa visava a aprofundar o conhecimento da rede, ainda antes do contato presencial. Ao visitar a Secretaria Executiva e realizar as primeiras entrevistas, o pesquisador já deveria estar razoavelmente familiarizado com a rede, tornando a coleta de dados mais produtiva.

As visitas permitiram o acesso às outras fontes de dados. A observação *in-loco* possibilitou melhor compreensão da estrutura, do funcionamento e da dinâmica de interação na rede. As visitas serviram também para a consulta a arquivos e registros e para a realização de entrevistas semi-estruturadas com pessoas que desempenhavam papéis-chave na rede. Foram entrevistados representantes da coordenação e também membros situados na periferia para avaliar como o conhecimento chegava até a ponta e a percepção da rede que esses membros tinham.

A triangulação foi utilizada como forma de validação dos dados. Segundo Martins (2006), essa técnica consiste em corroborar evidências coletadas em mais de uma fonte, aumentando a confiabilidade do estudo. Por exemplo, questões foram inseridas nas entrevistas para validar dados obtidos nos documentos. Por outro lado, respostas dadas nas entrevistas foram validadas por meio da observação direta do pesquisador e assim por diante.

3.6 DESENVOLVIMENTO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo, apresentado no Apêndice B, foi desenvolvido para orientar a condução dos estudos de caso. Segundo Martins (2006, p.9), “o protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original”. Ele deve conter: o que se deve observar; como observar; duração, periodicidade e modo de registro das observações.

Para Yin (2005, p.82,92):

o protocolo é uma maneira especialmente eficaz de lidar com o problema de aumentar a confiabilidade dos estudos de caso [...Ele] é mais do que um instrumento [questionário]. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento.

Segundo o autor, o protocolo deve conter as seguintes seções:

- Visão geral do projeto;
- Procedimentos de campo;
- Questões do estudo de caso;
- Guia para o relatório.

Segundo Yin (2005), o ponto central do protocolo é um conjunto de questões que orientam a investigação. As questões devem ser direcionadas ao pesquisador e não ao entrevistado. Não se trata de um questionário a ser aplicado, mas de um roteiro que garanta que todos os aspectos importantes serão abordados. Segundo Stuart et al. (2002), o entrevistador deve ser guiado por aquilo que o entrevistado quer falar, mas garantindo que, ao final, a conversa terá coberto todos os pontos relevantes.

É importante ressaltar que o roteiro orientou não apenas as entrevistas, mas também a pesquisa em todas as fontes de dados consultadas: observação do pesquisador, pesquisa em documentos e em registros.

3.7 CONDUÇÃO DOS CASOS

O caso da Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora Brasileira (Raaab) foi estudado em dois momentos. Em fevereiro e março de 2006, ainda antes do Exame de Qualificação, a Raaab foi pesquisada enquanto estudo piloto desta Tese.

Segundo Yin (2005), o piloto serve para elucidar conceitos e auxiliar o alinhamento das questões relevantes.

Naquele momento, foi efetuada uma visita à Secretaria Executiva, analisados alguns documentos e foi entrevistado um dos três membros da coordenação.

Mais adiante, verificou-se que aquela rede se enquadrava bem no perfil desejado para os estudos de caso. Diante disso, sua análise foi aprofundada, com a realização de mais entrevistas, análises de documentos e visitas para que ela se constituísse em um dos casos estudados nesta Tese.

Essa complementação da pesquisa na Raaab fez parte da segunda etapa dos estudos de caso, que contemplou todas as quatro redes e foi dividida em quatro momentos:

- Agosto a novembro de 2007: coleta de dados em campo;
- Dezembro de 2007 a fevereiro de 2008: análise dos dados coletados;
- Março de 2008: retorno a campo para coleta de dados complementares;
- Abril e maio de 2008: consolidação e redação final da Tese.

Ao todo, foram realizadas 23 entrevistas, 56 análises de documentos, 6 visitas e participações em eventos (observação direta) e 3 pesquisas em registros. Em algumas redes, foram realizadas mais entrevistas, enquanto em outras o número de documentos pesquisados foi maior, de acordo com a quantidade e a profundidade de registros documentados, disponíveis em cada caso. De qualquer forma, procurou-se sempre manter um equilíbrio entre as fontes de dados que possibilitasse triangulações.

Segundo Yin (2005), a qualidade de um estudo de caso é medida a partir de quatro critérios:

- Validade do construto: utilização de medidas operacionais corretas para os conceitos sob estudo;
- Validade interna: estabelecimento de relações causais coerentes;
- Validade externa: capacidade de generalização das descobertas do estudo;
- Confiabilidade: possibilidade de repetição do estudo com os mesmos resultados.

Durante a condução da pesquisa, procurou-se observar algumas táticas sugeridas por Yin (2005) para aumentar a validade e a confiabilidade dos estudos de caso, resumidas na tabela 21.

Critério	Tática de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do construto	Uso de fontes múltiplas de evidências Encadeamento de evidências Revisão do relatório por informantes-chave	Coleta de dados Coleta de dados Composição do relatório
Validade interna	Construção de explanação do caso a partir dos dados coletados	Análise de dados
Validade externa	Comparação com a teoria Busca de replicações em outros casos	Análise de dados
Confiabilidade	Construção do protocolo de pesquisa Registro no banco de dados da pesquisa	Coleta de dados

Tabela 21 - Táticas para aumentar a validade e a confiabilidade dos estudos de caso. Elaborada pelo autor, a partir de Yin (2005).

As informações coletadas foram registradas em um banco de dados apresentado no Apêndice C. Conforme coloca Yin (2005, p.129), “todo projeto de estudo de caso deve empenhar-se para desenvolver um banco de dados formal apresentável, de forma que, em princípio, outros pesquisadores possam revisar as evidências diretamente, e não ficar limitados a relatórios escritos”.

Os dados coletados foram compilados e analisados, conforme apresentado no capítulo 4. Para situar o leitor, a apresentação de cada caso se inicia com uma tabela que caracteriza minimamente a rede e as fontes de dados utilizadas. Na seqüência, é feita uma apresentação resumida da rede, seguida da discussão das variáveis da pesquisa. Conforme recomendado por Yin (2005), a minuta do relatório de cada caso foi encaminhada para revisão pelo informante-chave, papel desempenhado pelo Secretário Executivo (ou equivalente) em cada rede pesquisada.

4 PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta a pesquisa de campo, englobando a coleta e a análise dos dados. Inicia-se com a discussão dos resultados do *survey* exploratório. Na seqüência, o estudo é aprofundado em quatro casos selecionados. Após a apresentação de cada caso de forma isolada, efetua-se uma análise das proposições de pesquisa nos quatro casos de forma comparada.

4.1 SURVEY EXPLORATÓRIO

Conforme discutido no capítulo anterior, a pesquisa de campo para esta Tese iniciou-se pela realização de um *survey* exploratório. O questionário foi aplicado em 56 redes pré-selecionadas, todas com participação significativa de organizações do terceiro setor.

A análise desse conjunto indica que a formação de redes no terceiro setor brasileiro parece ser recente e tem se acelerado nos últimos anos. A mais antiga das 56 redes mapeadas é o Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH), criado em 1982. Conforme observado na figura 12, 89,3% das redes mapeadas surgiram a partir da década de 1990. Algumas, como a Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora Brasileira (Raaab), surgida em 1985, e a Rede Brasileira de Educação Ambiental (Rebea), surgida em 1992, afirmam em seus *sites* serem “uma das primeiras redes do terceiro setor brasileiro”.

É interessante observar o significativo aumento na criação de redes no período 1990-94. Em sua maioria, são redes ligadas à questão ambiental, surgidas no contexto de preparação, realização e desdobramentos da Conferência das Nações Unidas sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92) no Rio de Janeiro. Desde então, o surgimento de redes tem sido intenso no terceiro setor brasileiro¹⁵.

¹⁵ É preciso ressaltar que o processo de formação de uma rede costuma levar alguns anos. Somente após estabelecer-se de forma mais concreta é que muitas delas começam a se articular com outras em espaços como Inter-redes e Rits. Diante disso, é bem provável que muitas redes, surgidas após o ano 2000, ainda não se associaram a estes fóruns.

Figura 12 - Ano de criação das redes mapeadas. Elaborada pelo autor.

Trinta e duas redes (57,1%) responderam ao questionário. O objetivo desta etapa da pesquisa não foi tirar conclusões generalizáveis sobre as redes de organizações de terceiro setor existentes no Brasil, até porque a amostra utilizada não é estatisticamente significativa. O intuito foi identificar, a partir das respostas, alguns casos interessantes para serem estudados em maior profundidade. Dessa forma, a análise apresentada a seguir não se atém a rigores estatísticos, mas procura realçar as respostas que interessam para o objetivo desta Tese.

4.1.1 Análise das respostas ao questionário

Apresenta-se, a seguir, uma análise das respostas a cada uma das questões que compunham o questionário.

Questão 01

A primeira questão versava sobre a localização geográfica dos membros da rede. Conforme se observa na tabela 22, a grande maioria (71,9%) das redes pesquisadas é formada por organizações espalhadas por mais de um estado brasileiro.

Q1 – Os membros da rede se localizam:	Qtd.	%
a. Todas em uma mesma cidade	0	0,0%
b. Todas em um mesmo estado	3	9,4%
c. Todas no Brasil	23	71,9%
d. No Brasil e no exterior	6	18,8%
Total de respondentes	32	100,0%

Tabela 22 - Localização dos membros das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Apenas três redes afirmaram que todos os seus membros se localizavam no mesmo estado. Ainda assim, todas as três (Campo, Formad, Repea) pareciam bastante articuladas com parceiros em outros estados. Por outro lado, seis das redes pesquisadas possuíam membros internacionais.

Esperava-se encontrar, pelo menos, uma rede de atuação restrita ao âmbito municipal, pois acreditava-se que a dinâmica de interação e transferência de conhecimento nestes casos seria, predominantemente, presencial. No entanto, não foi observada nenhuma ocorrência. Talvez, nesses casos, exatamente por terem abrangência restrita, as redes têm pouca visibilidade e, por isso, não aparecem nos portais da Internet a partir dos quais as redes foram mapeadas.

Questão 02

A maioria das redes pesquisadas (75,0%) identificou como seu objetivo principal “promover uma causa / defender direitos” (tabela 23). Esse resultado era esperado, pois, conforme discutido na revisão bibliográfica, as organizações “promotoras de campanha” predominam no terceiro setor (HUDSON, 1999). Além disso, para aquelas organizações, articularem-se com outras que defendem a mesma causa é uma forma natural de amplificar a repercussão de sua promoção. Pela própria natureza de sua missão, elas tendem a procurar somar esforços com organizações “irmãs”.

Q2 - Se tiver que selecionar apenas um, qual o objetivo principal da rede?	Qtd.	%
a. Promover uma causa / Defender direitos	24	75,0%
b. Dar credibilidade e visibilidade aos membros	0	0,0%
c. Compartilhar recursos entre os membros	1	3,1%
d. Captar recursos para os membros	0	0,0%
e. Transferir conhecimento / capacitar os membros	7	21,9%
Total de respondentes	32	100,0%

Tabela 23 - Objetivo principal das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Por outro lado, sete das redes pesquisadas identificaram como seu objetivo principal “transferir conhecimento / capacitar os membros”. Esse resultado comprova que a transferência de conhecimento é um objetivo importante para a formação de redes no terceiro setor.

A resposta a esta questão (e à próxima) foi um critério fundamental para a escolha das redes que fariam parte dos estudos de caso, uma vez que o objetivo

desta Tese é estudar as redes como espaço de transferência de conhecimento entre organizações do terceiro setor. A seleção dos casos é apresentada no item 4.1.3.

Questão 03

Questionadas quanto aos seus objetivos secundários, as redes responderam de forma diversificada. É interessante separar as respostas dadas por aquelas que, na Questão 02, colocaram como seu objetivo principal, respectivamente, “promover uma causa / defender direitos” e “transferir conhecimento / capacitar os membros”.

Ressalta-se que, ao contrário da Questão 02, na qual se admitia somente uma resposta, a Questão 03 permitiu aos respondentes assinalar mais de uma alternativa. Diante disso, as somas dos percentuais nas colunas da tabela 24 ultrapassam 100,0%.

Q3 - Que outros objetivos a rede busca, além do principal? (aditem-se múltiplas respostas)	Redes que responderam “A” à Questão 02 (%)	Redes que responderam “E” à Questão 02 (%)
a. Promover uma causa / Defender direitos	---	85,7%
b. Dar credibilidade e visibilidade aos membros	62,5%	42,9%
c. Compartilhar recursos entre os membros	16,7%	42,9%
d. Captar recursos para os membros	4,2%	0,0%
e. Transferir conhecimento / capacitar os membros	79,2%	---

Tabela 24 - Objetivos secundários das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Observa-se que, das redes que afirmaram ter como objetivo principal “transferir conhecimento / capacitar os membros” (resposta “E” à Questão 02), 85,7% tinham também como objetivo “promover uma causa /defender direitos”. A relação inversa também foi muito alta, pois dos que responderam “A” à Questão 02, 79,2% também procuravam “transferir conhecimento / capacitar os membros”.

A conclusão relevante para esta Tese é que, dos 32 respondentes, 26 tinham como um de seus objetivos “transferir conhecimento / capacitar os membros”, sendo que, em sete casos, este é objetivo principal. Portanto, embora não tenha sido o objetivo número um para a formação de redes no universo considerado (pois ainda perdeu para a “promoção da causa / defesa de direitos”), a transferência de conhecimento foi um objetivo presente em quantidade significativa de redes.

Questão 04

A Questão 04 procurou mapear as áreas de atuação dos membros da rede. Também aqui foi permitido ao entrevistado assinalar mais de uma alternativa. Observou-se grande quantidade de redes (78,1%) que continham membros atuando na área de “desenvolvimento e defesa de direitos”. Isso era esperado, considerando o elevado percentual de redes, cujo objetivo principal é “promover uma causa / defender direitos” (Questão 02). Observou-se também um elevado número de redes com membros atuando em “educação e pesquisa” (65,6%) e “ambientalismo” (62,5%). Essa última incidência pode ser explicada pelo elevado grau de mobilização característico das organizações envolvidas na defesa do meio-ambiente (tabela 25).

Q4 - Em quais das áreas abaixo, a rede e seus membros atuam (aditem-se múltiplas respostas)?	Qtd.	%
a. Cultura e Recreação	11	34,4%
b. Educação e Pesquisa	21	65,6%
c. Saúde	11	34,4%
d. Assistência Social	4	12,5%
e. Ambientalismo	20	62,5%
f. Desenvolvimento e Defesa de Direitos	25	78,1%
g. Religião	5	15,6%
h. Associativismo Profissional e Sindicalismo	3	9,4%
i. Outras ¹⁶	14	43,8%

Tabela 25 - Área de atuação dos membros das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Outro dado relevante para esta Tese é que apenas seis entrevistados responderam a esta questão, assinalando uma única alternativa. Eles atuam na causa ambiental (alternativa “E”), na área de desenvolvimento e defesa de direitos (alternativa “F”) ou em políticas públicas (alternativa “I”). Nenhuma rede afirmou possuir membros atuando, exclusivamente, em uma área típica de prestação de serviços, como, por exemplo, educação, saúde ou assistência social.

Questão 05

As respostas a esta questão são reveladoras, uma vez que praticamente todas as redes (93,8%) afirmaram possuir alguma organização ou indivíduo atuando

¹⁶ Foram citadas, nesta alternativa, atuações em políticas públicas, direito da mulher, direito dos homossexuais, luta anti-racial, qualificação profissional, reforma urbana, economia solidária, defesa da paz, comunicação e inclusão social.

como articulador ou facilitador da comunicação entre os membros. Somente um dos entrevistados respondeu de forma negativa e outro deixou em branco esta questão (tabela 26).

Q5 - A rede possui alguma organização ou indivíduo que atue como articulador / facilitador da comunicação entre os membros?	Qtd.	%
a. Não	1	3,1%
b. Sim. Quem?	30	93,8%
(branco)	1	3,1%
Total de respondentes	32	100,0%

Tabela 26 - Presença de articulador nas redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Dentre as pessoas ou instituições que executam o papel de articulador, destaca-se a “Secretaria Executiva” (exercida por uma pessoa ou organização-membro) encontrada na maioria das redes pesquisadas. Em outras redes, esse papel é desempenhado pela direção da rede ou pela assessoria de comunicação ou órgão equivalente.

Questão 06

Segundo os respondentes, as decisões relativas ao propósito, constituição, atuação e gestão da rede são tomadas, principalmente, “por todos os membros da rede” (37,5%), seguido de perto pela alternativa “pela direção da rede, que muda periodicamente” (31,3%). Por outro lado, em apenas três redes, tais decisões ficam a cargo de uma diretoria permanente (tabela 27).

Q6 – As decisões relativas ao propósito, constituição, atuação e gestão da rede são tomadas, principalmente	Qtd.	%
a. Pela direção da rede, que é permanente	3	9,4%
b. Pela direção da rede, que muda periodicamente	10	31,3%
c. Por alguns membros da rede	5	15,6%
d. Por todos os membros da rede	12	37,5%
(branco)	2	6,3%
Total de respondentes	32	100,0%

Tabela 27 - Responsabilidade pela tomada de decisões nas redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Questão 07

As principais fontes de recursos das redes apontadas foram: “doações de organismos internacionais” (68,8%) e “repasse governamentais” (40,6%). Por outro

lado, as fontes “comercialização de produtos e serviços” (3,1%) e “doações de empresas, fundações ou institutos empresariais nacionais” (21,9%) apresentaram baixas incidências, o que indica que a articulação das redes de terceiro setor pesquisadas com o mundo empresarial ainda é mais tênue do que com os parceiros públicos e internacionais (tabela 28).

Q7 - Quais as principais fontes de recursos da rede? (admitem-se múltiplas respostas)	Qtd.	%
a. Contribuições dos membros	9	28,8%
b. Comercialização de produtos e serviços	1	3,1%
c. Doações de organismos internacionais	22	68,8%
d. Doações de empresas, fundações ou institutos empresariais nacionais	7	21,9%
e. Doações de indivíduos	3	9,4%
f. Repasses governamentais (federal, estadual ou municipal)	13	40,6%
g. Outros	3	9,4%

Tabela 28 - Fontes de recurso das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Interessa para esta Tese avaliar a relação entre a dependência de recursos externos, típica do terceiro setor, e os processos de transferência de conhecimento. Embora essa análise só possa ser feita caso a caso, os dados da tabela 29 mostram que a maior parte das redes pesquisadas obtém recursos de fontes externas. A próxima questão procurou avaliar em que medida tais recursos são repassados para os membros.

Questão 08

Percentual significativo das redes pesquisadas (37,5%) não repassava nenhum tipo de recurso a seus membros. Dentre aquelas que o faziam, predominava o repasse de recursos materiais (34,4%), seguido, em menor escala, dos repasses de recursos humanos e financeiros (tabela 29).

Q8 - A rede repassa algum recurso para os membros (admitem-se múltiplas respostas)?	Qtd.	%
a. Não	12	37,5%
b. Sim – recursos financeiros	8	25,0%
c. Sim – recursos materiais	11	34,4%
d. Sim – recursos humanos	9	28,1%

Tabela 29 - Repasse de recursos da rede para os membros. Elaborada pelo autor.

Interessa, nesta Tese, comparar o processo de transferência de conhecimento em redes que repassam e em outras que não repassam recursos a seus membros. Os estudos de caso (discutidos na seqüência) procuraram avaliar se o repasse de recursos favorecia, era indiferente ou dificultava a transferência de conhecimento.

Questão 09

O principal canal de comunicação nas redes pesquisadas era a Internet (87,5%), como se observa na tabela 30. Tal predominância era esperada, considerando o menor custo deste em comparação aos demais canais. Não obstante, é pouco provável que as redes estejam explorando a fundo todas as possibilidades de comunicação trazidas pela Internet, como, por exemplo, salas de bate-papo, videoconferência e telefonia IP.

Embora a questão pedisse que se indicasse “o principal canal de comunicação” utilizado pela rede, muitos entrevistados assinalaram mais de uma resposta, fazendo com que a soma dos percentuais ultrapassasse 100,0%.

Q9 - Qual o principal canal utilizado para a comunicação entre os membros da rede?	Qtd.	%
a. Encontros presenciais (reuniões, eventos, etc.)	8	25,0%
b. Publicações impressas (livros, jornais, revistas, etc.)	5	15,6%
c. Internet (<i>sites</i> , e-mails, etc.)	28	87,5%
d. Telefone	5	15,6%
e. Outros. Quais?	0	0,0%

Tabela 30 - Principais canais de comunicação utilizados pelas redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

O segundo canal de comunicação mais utilizado nas redes pesquisadas eram os encontros presenciais. Esse canal é bastante oneroso, principalmente considerando que a grande maioria das redes pesquisadas tem abrangência, no mínimo, nacional (Questão 01).

Questão 10

A maioria dos entrevistados (59,4%) qualificou a capacitação dos membros de suas respectivas redes como “média”. A avaliação foi ponderada, atribuindo-se uma escala de pontos (-2, -1, 0, +1 e +2) para os conceitos, começando por “muito baixa” (-2) até “muito alta” (+2). Nessa análise, se a média ponderada apresentasse valor

positivo, a capacitação seria considerada mais tendente a “alta”. Por outro lado, um valor final negativo indicaria capacitação mais “baixa”. Conforme observado na tabela 31, a média ponderada ficou muito próxima de zero, indicando uma avaliação “média” da capacitação dos membros das redes pesquisadas.

Q10 - Como você avalia a capacitação atual dos membros da rede para realizarem as atividades a que se propõem?	Qtd.	%	Pontos
a. Muito baixa	2	6,3%	-4
b. Baixa	1	3,1%	-1
c. Média	19	59,4%	0
d. Alta	6	18,8%	+6
e. Muito alta	2	6,3%	+4
(branco)	2	6,3%	--
Total de respondentes	32	100,0%	+5
Média ponderada			+0,1

Tabela 31 - Capacitação atual dos membros das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Apenas três entrevistados afirmaram que a capacitação dos membros de suas respectivas redes era “baixa” ou “muito baixa”. O elevado número de respostas “média” pode indicar certa condescendência por parte de alguns entrevistados, que não teriam se sentido à vontade para desqualificar os membros de suas respectivas redes.

Questão 11

De forma semelhante à Questão 10, as respostas à Questão 11 situaram-se, em sua maioria, no ponto intermediário da Escala de Likert utilizada (tabela 32). O cálculo da média ponderada reforçou essa percepção. Esse comportamento é bastante comum neste tipo de questão, pois muitos entrevistados sentem-se desconfortáveis em fazer afirmações extremadas.

Q11 - Em sua opinião, há grande diferença entre os membros da rede quanto à capacitação para realizarem as atividades a que se propõem?	Qtd.	%	Pontos
a. O nível de capacitação entre os membros é totalmente homogêneo	1	3,1%	-2
b. O nível de capacitação entre os membros é bastante homogêneo	3	9,4%	-3
c. O nível de capacitação entre os membros é razoavelmente homogêneo	18	56,3%	0

Q11 - Em sua opinião, há grande diferença entre os membros da rede quanto à capacitação para realizarem as atividades a que se propõem?	Qtd.	%	Pontos
d. O nível de capacitação entre os membros é pouco homogêneo	5	15,6%	+5
e. O nível de capacitação entre os membros não é nada homogêneo	4	12,5%	+4
(branco)	1	3,1%	--
Total de respondentes	32	100,0%	+4
Média ponderada			+0,1

Tabela 32 - Grau de homogeneidade na capacitação dos membros das redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Questão 12

A resposta à Questão 12 foi quase unânime. Apenas um respondente afirmou que sua rede não possuía iniciativas para aumentar a capacitação de seus membros (tabela 33). Dentre os tipos de iniciativa citados, destacam-se:

- Promoção de cursos;
- Organização de eventos e reuniões;
- Elaboração e distribuição de material impresso ou audiovisual;
- Auxílio na elaboração de projetos.

Q12 - A rede realiza algo para aumentar a capacitação de seus membros?	Qtd.	%
a. Não	1	3,1%
b. Sim. O quê?	30	93,8%
(branco)	1	3,1%
Total de respondentes	32	100,0%

Tabela 33 - Existência de iniciativas para capacitação dos membros nas redes pesquisadas. Elaborada pelo autor.

4.1.2 Conclusões da aplicação do questionário

Não é possível fazer generalizações estatísticas a partir dos resultados do questionário. Não obstante, é possível tirar algumas conclusões indicativas a partir das respostas obtidas.

Em primeiro lugar, as respostas reforçam os pontos de partida desta Tese. Apenas um quarto (25,1%) dos entrevistados considerou a capacitação dos membros de suas respectivas redes “alta” ou “muito alta”. A ampla maioria concordou que os membros carecem de maior capacitação para desempenharem

suas atividades (ponto de partida 1). Além disso, a transferência de conhecimento apareceu como objetivo principal ou secundário em 81,2% das respostas, indicando que essa é uma motivação importante na formação das redes no terceiro setor (ponto de partida 2).

As respostas dadas ao questionário levam ainda a algumas reflexões preliminares sobre as proposições que orientaram a pesquisa nesta Tese.

A maior parte das redes pesquisadas tem como **propósito** principal promover uma causa ou defender direitos de determinado grupo social. Além disso, a maioria das redes pesquisadas possui membros atuando em diferentes áreas. A missão das organizações do terceiro setor pode girar em torno de um tipo de serviço ou de um público-alvo. Por exemplo, uma entidade pode oferecer serviços de educação para variados públicos (jovens e adultos, homens e mulheres, brancos e negros, etc.). Já outra instituição pode oferecer variada gama de serviços (educação, saúde, assistência social, defesa de direitos, etc.) para um público específico (por exemplo, mulheres). De forma semelhante, o propósito das redes constituídas pelas entidades sem fins lucrativos pode girar em torno de um desses eixos ou conjugá-los. Por exemplo, pode ser formada uma rede que conjugue entidades que prestam serviços variados para públicos tradicionalmente discriminados. Retomando o exemplo anterior, aquela instituição que oferece diversos serviços para mulheres pode se articular em rede, por exemplo, com outra que presta serviços semelhantes para idosos e uma terceira que os oferece para negros. Dessa forma, a tendência de encontrar mais de uma área de atuação entre os membros de determinada rede de organizações do terceiro setor é grande, como foi observada nas respostas ao questionário.

Praticamente todas as redes que responderam ao questionário contam com **agentes facilitadores**. Já se esperava encontrar tais figuras em boa parte das redes. Porém a quase unanimidade observada sugere que o facilitador desempenha um papel ainda mais importante do que se supunha. Ao contrário das organizações burocráticas, nas quais os papéis são bem definidos, as redes tendem a ter estruturas mais livres e mutantes. Nesse contexto, a interação precisa ser mais estimulada.

Percentual significativo das redes pesquisadas promove a **participação democrática** de todos os membros nas decisões mais importantes. Na maioria dos casos em que as decisões são tomadas pela direção da rede, há renovação

periódica em sua composição. Esse é um indício de que a participação é um valor cultivado nas redes pesquisadas.

Boa parte das redes pesquisadas repassa **recursos** a seus membros. Esses repasses envolvem tanto recursos financeiros (25,0% das redes pesquisadas), quanto materiais (34,4%) e humanos (28,1%).

O principal **canal de comunicação** utilizado pelas redes pesquisadas é a Internet. Isso revela que muitas organizações do terceiro setor têm procurado incorporar tecnologias de comunicação mais modernas. Um dos objetivos dos estudos de caso foi verificar se a penetração dessa tecnologia já é ampla o suficiente para permitir que a informação chegue até as extremidades mais remotas da rede por intermédio desse canal.

A maior parte dos respondentes avaliou a **capacitação** atual de seus membros como “média” e “razoavelmente homogênea”. Não obstante, quase todos afirmaram que a rede toma ações para capacitar seus membros. Isso é um indício que a capacitação atual de muitos membros talvez não seja suficiente para participarem de forma plena das atividades da rede, particularmente dos fluxos de transferência de conhecimento.

A análise iniciada com a aplicação do questionário prosseguiu com a realização de quatro estudos de caso. O questionário ajudou a selecionar as redes que serviram de caso, conforme discutido a seguir.

4.1.3 Seleção dos casos

Inicialmente, foram identificadas sete redes que disseram ter como objetivo principal “transferir conhecimentos / capacitar os membros” (questão 02):

- Comunidade ABDL;
- Fórum Nacional de Mulheres Negras (FNMN);
- Rede das Águas - Fórum Nacional da Sociedade Civil nos Comitês de Bacias;
- Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora do Brasil (Raaab);
- Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits) / Ação Digital Nordeste;
- Rede de Tecnologia Social (RTS);
- Rede Paulista de Educação Ambiental (Repea).

Passou-se, então, à análise das respostas dadas por essas redes às demais questões, procurando identificar características relativas às variáveis relevantes para esta Tese. Nesse processo, foram selecionadas três redes: Comunidade ABDL, Raaab e RTS.

A Comunidade ABDL foi selecionada porque:

- Um membro da rede (a instituição ABDL) apresentava posição destacada e totalmente distinta dos demais;
- Enfatizava fortemente os canais de comunicação interativos, à distância e de baixo custo.

As características da Raaab que chamaram a atenção foram:

- Propósito fortemente definido e coerente com a missão de seus membros;
- Avaliação da capacitação prévia de seus membros para receberem o conhecimento transferido como “muito baixa” e “bastante homogênea”.

Destacaram-se na RTS as seguintes características:

- Repasse de recursos financeiros (principalmente públicos) aos membros;
- Papel dos agentes facilitadores formalmente definido em sua estrutura.

Faltava ainda identificar uma rede para compor o quadro metodológico proposto. Então, foram analisadas as redes nas quais a transferência de conhecimento não era o objetivo principal, mas aparecia como objetivo secundário. A Rede GTA estava entre elas e se destacou nos seguintes pontos:

- Repasse de recursos financeiros, materiais e humanos aos membros;
- Participação de todos os membros da rede nas tomadas de decisões;
- Dispersão geográfica na Amazônia, área de difícil acesso, representando alto custo para o uso de canais de comunicação presenciais.

Com isso, as redes selecionadas pareciam cobrir a diversidade desejada para os estudos de caso. Algumas impressões iniciais a respeito de cada uma delas foram modificadas no decorrer da pesquisa de campo. Ainda assim, os casos selecionados foram suficientes para avaliar as proposições da pesquisa, conforme análise apresentada a seguir.

4.2 CASO 1: RAAAB

Caracterização da rede	
Nome	Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora Brasileira
Ano de criação	1986
Objetivo principal	Construção e disseminação de um conceito de alfabetização de jovens e adultos
Abrangência	Nacional
Localização da Secretaria Executiva	São Paulo-SP
Número de membros	520
Composição	Órgãos públicos, universidades, organizações do terceiro setor e educadores
Fontes de dados para o estudo de caso	
Entrevistas	Integrantes do Colegiado, editor de revista concorrente e membros situados na periferia
Documentos analisados	Revista editada pela rede, propostas de políticas públicas e navegação na Internet
Observação direta	Visitas à Secretaria Executiva
Pesquisa em arquivos	Cadastro de membros

Tabela 34 – Raaab: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso. Elaborada pelo autor.

4.2.1 Apresentação da rede

A Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora Brasileira (Raaab) foi criada em 1986 por um conjunto de organizações do terceiro setor que identificaram o isolamento das entidades que trabalhavam com educação de jovens e adultos como a principal causa do baixo impacto de suas iniciativas. Elas imaginaram que, unindo suas forças, teriam maior influência sobre políticas públicas e alcançariam resultados mais efetivos na prestação de seus serviços.

Desde sua origem, a Raaab se configurou como uma rede voltada à promoção da aprendizagem, tendo a capacitação dos membros por meio da difusão de um conceito de alfabetização como propósito principal. Somavam-se outros dois objetivos: intercâmbio de experiências entre os membros (*networking*) e promoção da causa da alfabetização de jovens e adultos.

A rede passou por diversos estágios ao longo das últimas duas décadas, que levaram a alterações, tanto em sua estrutura, quanto na forma de atuação. A tabela 35 apresenta o quadro cronológico resumido de evolução da Raaab.

Ano	Evento Marcante
1986	Criação da Raaab
1986 – 1994	Mapeamento de experiências existentes, divulgação da proposta da rede e busca de novas adesões
1994	Início da edição da Revista Alfabetização e Cidadania (semestral). A rede ganha corpo e materializa sua atuação em uma atividade concreta
1995	1ª Feira Latino-Americana de Alfabetização de Jovens e Adultos
1996 – 1997	Raaab possui assento na Comissão Nacional de Educação de Jovens e Adultos, espaço para influência em políticas públicas
1997	2ª Feira Latino-Americana de Alfabetização de Jovens e Adultos. Com a participação de 1.700 educadores, tem grande impacto no segmento
1998	Entrada do Instituto Paulo Freire (IPF) na rede como importante gerador de conhecimento
1999	Início da realização dos Encontros Nacionais de Educação de Jovens e Adultos (Eneja). De periodicidade anual, constituem-se em espaço de <i>networking</i> e capacitação de indivíduos e organizações
2001	Renovação do Colegiado: IPF assume a secretaria da rede
2001 – 2004	Surgimento dos Fóruns Estaduais de Educação de Jovens e Adultos. Redefinição no papel da Raaab, que passa a ser mais de suporte e sustentação àquelas iniciativas
2005	Interrupção na publicação da Revista Alfabetização e Cidadania por falta de verbas, gerando grave crise
2005	Última assembléia da rede. Renovação no Colegiado: saída da Ação Educativa (que fazia parte da direção desde o surgimento da rede)
2006	Saída do SAPÉ do Colegiado (instituição era responsável pela publicação da revista). Colegiado formado por: IPF, Diálogos e Projeto Zé Peão
2006 – 2008	Rede praticamente inativa. Tentativas esporádicas de realização de reuniões e de retomada da publicação da revista

Tabela 35 - Quadro cronológico de evolução da Raaab. Elaborada pelo autor.

Até janeiro de 1999, a rede era composta exclusivamente por representantes de movimentos populares e de organizações do terceiro setor. Em reunião ampliada de Colegiado ocorrida naquele momento, foi aberta a possibilidade de participação a outros segmentos como instituições públicas e universidades. Um dos atuais membros do Colegiado, que à época ocupava um cargo de direção em um governo estadual, ingressou na rede naquele momento.

No período da pesquisa, a rede contava com 520 membros associados. A maior parte dos membros se localiza nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, mas há filiados por todo o Brasil e até no exterior. A maioria é composta de pessoas físicas, embora muitas delas representem entidades. Entre os membros pessoa jurídica, a grande maioria é organizações de pequeno porte. Porém há entidades

maiores, como o Instituto Paulo Freire (IPF), que conta com cerca de 70 funcionários e orçamento anual de cerca de dois milhões de reais e a Ação Educativa, com orçamento em torno de cinco milhões de reais por ano.

Os membros da rede podem ser agrupados em três categorias, em relação ao papel que desempenham:

- Formuladores de políticas: órgãos públicos;
- Elaboradores de metodologias (geradores do conhecimento): universidades e organizações do terceiro setor;
- Receptores e aplicadores do conhecimento: movimentos sociais, organizações do terceiro setor e educadores.

A filiação à rede sempre esteve muito associada à assinatura da Revista Alfabetização e Cidadania. Os membros da rede contam com três benefícios, todos ligados à capacitação e à transferência de conhecimento:

- Receber periodicamente a revista;
- Obter desconto na inscrição em eventos, notadamente nos Eneja;
- Participar do fórum de discussão na Internet¹⁷.

O critério para adesão à rede passa exclusivamente pela identificação com a causa. Quando o pedido de inscrição é feito por uma pessoa jurídica, a rede procura conhecer melhor a instituição e avaliar sua adequação aos seus propósitos. No caso de pessoa física, não é possível fazer tal investigação e a inscrição é aceita para todos que se candidatam. O processo de filiação é constituído das seguintes etapas:

- Preenchimento da ficha de inscrição e depósito em conta bancária do valor relativo à primeira anuidade. No momento da pesquisa, esse valor era de R\$ 27,00 para pessoas jurídicas e R\$ 20,00 para pessoas físicas. Caso o membro não tivesse interesse em receber a revista (algo extremamente raro), pagava uma taxa de adesão de R\$ 10,00;
- Envio da ficha de inscrição preenchida e do comprovante de depósito para a Secretaria Executiva por fax ou via postal;
- Processamento da inscrição, inserindo o novo membro no cadastro e enviando carta de boas vindas.

¹⁷ No período de realização da pesquisa, o fórum encontrava-se inativo, conforme discutido mais adiante.

Para deixar a rede, basta que o filiado solicite sua exclusão. Quando a anuidade não é paga, o membro não é excluído, mas deixa de receber a revista. A rede procura, então, contatá-lo para que regularize sua situação.

Na maioria das vezes, a iniciativa da filiação parte dos interessados. Em alguns momentos, a rede promove campanhas para atração de novos membros por meio, por exemplo, de divulgação durante eventos como os Eneja. Em períodos de escassez de recursos, já foram enviadas cartas para os membros, pedindo que divulgassem a rede entre seus conhecidos com o intuito de obter novas filiações. As campanhas são sempre focadas no público-alvo da rede (profissionais que trabalham com educação de jovens e adultos), procurando manter sua composição coesa.

4.2.2 Discussão do caso

A missão da Raaab está expressa nos seguintes termos (grifo nosso):

A Raaab tem como objetivo a **construção e disseminação de um conceito** ampliado de educação de jovens e adultos, que considera os usos da leitura e escrita na sociedade da informação, a educação para a cidadania, a diversidade cultural e os diferentes espaços e tempos de aprendizagem. Para isso [1] promove o intercâmbio e sistematização de experiências, [2] subsidia a formação de educadores e [3] busca influir sobre políticas públicas para a conquista de condições adequadas ao exercício da educação de jovens e adultos¹⁸.

Todos os membros da rede atuam na educação de jovens e adultos. A identificação com essa causa é pré-condição observada em todos os que aderem a ela. A principal motivação para participar está na busca de conhecimento e de capacitação para melhorar a prestação de serviços.

A transferência de conhecimento visando à capacitação dos membros aparece na missão da rede de forma preponderante. No *survey* exploratório aplicado nesta Tese (item 4.1), a Raaab foi uma das sete organizações que afirmou ter como objetivo principal “transferir conhecimento / capacitar os membros”.

Esse objetivo era desempenhado por meio de duas ações: promoção de eventos e publicação da Revista Alfabetização e Cidadania. Contudo, os desdobramentos dessas iniciativas, nos últimos anos, enfraqueceram a rede, levando a questionamentos quanto à sua missão e à sua razão de existir.

¹⁸ Extraído da documentação da rede consultada durante o estudo de caso.

Em 1995 e 1997, a Raaab promoveu duas Feiras Latino-Americanas de Alfabetização de Jovens e Adultos, com grande repercussão. Seus desdobramentos levaram à criação dos Fóruns Estaduais de Educação de Jovens e Adultos, articulações paralelas à Raaab, de caráter mais regionalizado, que gradativamente passaram a concorrer com a rede.

Outro produto das Feiras foi o começo da realização dos Encontros Nacionais de Educação de Jovens e Adultos (Eneja) a partir de 1999. No início, a Raaab exerceu papel de liderança naqueles Fóruns e Encontros, contribuindo inclusive com uma parcela de seu financiamento (ainda que minoritária).

No entanto, a partir de 2003, sua condução passou a ser, cada vez mais, assumida por órgãos estatais em decorrência, principalmente, de mudanças nas concepções políticas do Governo Federal. Foi criada a Secretaria de Educação, Alfabetização e Diversidade (Secad) no Ministério da Educação, a qual se propôs a redefinir a parceria entre poder público e sociedade civil na condução das políticas na área. As Secretarias Estaduais de Educação também têm assumido uma coordenação mais ativa das ações em seu âmbito de competência. Um entrevistado citou pesquisa de Mestrado em andamento na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), envolvendo todos os Fóruns Estaduais de EJA, a qual tem mostrado que a grande maioria está sob direção e forte controle de órgãos públicos.

Os Fóruns assumiram as atividades de capacitação e de articulação entre Estado e sociedade civil, imprimindo uma dinâmica mais efetiva. Eles se reúnem em plenárias a cada dois meses. Esses encontros têm caráter principalmente formativo. Discussões sobre políticas públicas acontecem nas reuniões de coordenação, de frequência mensal. Além da regularidade nos encontros, a proximidade física entre os membros possibilita o contato presencial sem exigir grandes deslocamentos. Dentro dos estados, existem fóruns regionais que reúnem universidades, educadores, educandos, organizações do terceiro setor e movimentos populares de municípios vizinhos.

Os Fóruns possuem um caráter institucional mais forte. São eles que elegem as delegações de cada estado para o Eneja. São eles também que indicam os representantes da sociedade na Comissão Nacional de Educação de Jovens e Adultos do Ministério da Educação (papel já exercido pela Raaab no passado). A presença do poder público motiva a participação da sociedade civil nos Fóruns, pois tais espaços se tornaram preferenciais para influência nas políticas públicas.

Ainda em 2003 foi criada a Rede Mova-Brasil, composta por educadores, representantes do poder público e educandos, a qual articula movimentos de alfabetização de jovens e adultos de todo o País. Muitos membros da Raaab também fazem parte daquela rede, tornando-se mais uma iniciativa concorrente.

A última reunião ampliada da Raaab ocorreu em 2005 no Rio de Janeiro. Desde então, a rede não conseguiu mais mobilizar seus membros para um encontro presencial. Até mesmo as reuniões de Colegiado só têm sido realizadas quando os dirigentes se encontram durante outros eventos, como os Eneja.

O IX Eneja foi realizado em setembro de 2007. Tentou-se aproveitar a ocasião para marcar uma assembléia de avaliação da rede e decisão quanto ao caminho a seguir. Contudo, a agenda cheia e a concorrência com outros eventos impediram sua realização. Tal acontecimento é um indício de que os membros têm dado prioridade à interação em outras instâncias, revelando o enfraquecimento da Raaab.

Um dos membros do Colegiado entrevistado admitiu que “a Raaab acabou. Só falta coragem para assumir isso”. Outro afirmou que “desde 2005, a coordenação começou a sentir certo incômodo dos membros com relação à falta de resposta que a Raaab estaria dando à sua missão”. Para ele, o fim da rede não é um problema, uma vez que outros espaços (que a Raaab ajudou a construir) têm assumido e cumprido a missão proposta por ela: “deve haver uma grande rede nacional de EJA, não importa o nome que receba”. Ressalta-se que esse entrevistado, ao se referir à Raaab, utilizou sempre os verbos no passado, dando a entender, ainda que de forma inconsciente, que a rede já teria acabado.

Porém outros membros têm dificuldade em admitir o fim da rede, mesmo que, na prática, ela esteja inativa. O terceiro membro do Colegiado entrevistado acredita que a rede ainda tem um papel a cumprir, pois, ao contrário dos Fóruns e dos Eneja, possui uma “identidade muito definida, a qual está ligada às práticas da educação popular (não apenas de EJA), que se inspiram nas idéias de Paulo Freire. Quem participa da rede está comprometido com essa identidade, o que não ocorre nos Fóruns, que são espaços plurais”. Ele acrescentou que é inadequado esperar que o Estado conduza as articulações (como ocorre hoje), pois quando chegar ao poder um governo que deixe de desempenhar esse papel, será preciso um terceiro setor forte para conduzi-lo. Admitiu, porém, que a Raaab passa por um “momento de transição” e que é preciso repensar sua atuação.

A Raaab é coordenada por um Colegiado que desempenha funções deliberativas e administrativas composto por três instituições-membro. Elas são eleitas nos encontros nacionais, mas seu mandato não é rígido. Quando a rede percebe a necessidade de alterar o Colegiado, leva a proposta à assembléia seguinte. Procura-se identificar de antemão potenciais candidatos, visando a uma eleição por consenso e aclamação. Apenas quando há mais candidatos do que vagas é feita uma eleição direta.

Desde 2005 até o período de realização da pesquisa, o Colegiado era composto pelo Instituto Paulo Freire, pelo Projeto Zé Peão (organização ligada ao Sindicato da Construção Civil da Paraíba para a alfabetização de seus filiados) e pela Diálogos (organização de consultoria em EJA com sede em Porto Alegre-RS).

O Colegiado presta contas das ações desenvolvidas e da administração financeira da rede. A prestação de contas é enviada por correio a todos os membros e apresentada nas assembléias ordinárias, que vinham sendo realizadas anualmente durante os Eneja. Apesar de ter autonomia deliberativa, o Colegiado procura levar as decisões mais importantes para as assembléias. Na impossibilidade de aguardar por sua realização, antes de tomar as decisões, são consultados membros com histórico destacado de participação na rede e de atuação na educação de jovens e adultos. Antigos integrantes do Colegiado e fundadores da rede ainda são referências importantes.

Em sua fase mais ativa, a rede contava com Comissões de Apoio Temáticas, cuja função principal era promover a rede e sua causa. As comissões foram redefinidas algumas vezes e as últimas foram:

- Comissão de Comunicação;
- Comissão de Políticas de Formação;
- Comissão de Intercâmbio e Mobilização.

A Raaab não possui funcionários nem sede própria. Cada instituição membro da direção é responsável por algumas atividades administrativas, as quais são exercidas em suas respectivas sedes por seus próprios funcionários. Para fazer parte do Colegiado, é necessário que a organização disponha de infra-estrutura administrativa e esteja disposta a colocá-la a serviço da rede.

Alguns membros se destacam como geradores de conhecimento. Dentre eles se encontram o Instituto Paulo Freire, cuja missão é disseminar a metodologia de

alfabetização proposta por aquele educador, e as universidades que realizam pesquisas na área de educação de jovens e adultos.

Falta, porém, um responsável por identificar, filtrar, sistematizar e disseminar o conhecimento gerado até os membros localizados na periferia da rede. O moderador do fórum eletrônico desempenharia essa função. Porém, segundo um membro do Colegiado, o fórum de discussão na Internet “não foi para frente” justamente pela falta de um moderador. Para ele, “os membros da rede são reativos; precisam ser provocados”.

A principal forma de difusão do conhecimento na Raaab sempre foram as publicações impressas. Em seu início, a rede tinha um boletim de circulação nacional que foi posteriormente substituído pela Revista Alfabetização e Cidadania. Os periódicos desempenhavam o duplo papel de oferecer um espaço para a publicação do conhecimento gerado pelos pesquisadores (unindo a teoria acadêmica com a experiência prática de sua aplicação) e de ser fonte de capacitação para os educadores que os liam.

A revista possuía um Comitê Editorial que definia o tema de cada edição e convidava pesquisadores para elaborarem trabalhos relacionados. Os artigos eram escritos em formato que facilitava sua aplicação no cotidiano. Conforme afirmou um educador entrevistado, “não é uma receita de bolo, mas conjuga teoria e prática de forma orgânica e agradável de ler”.

A Revista Alfabetização e Cidadania movimentava a rede. Uma carta com informações sobre iniciativas em andamento era enviada juntamente com ela. Segundo um entrevistado, observava-se aumento nas filiações e pagamento das anuidades após o lançamento de cada novo exemplar.

Até 2004, a edição da revista era financiada por uma organização sem fins lucrativos holandesa. O custo médio de uma edição girava entre cinco e oito mil reais para uma tiragem de 2.000 exemplares. Porém aquela fonte de recursos cessou, fazendo com que a revista não fosse editada em 2005 e gerando severos protestos por parte dos membros. Por um lado, a coordenação se viu cada vez mais envolvida e demandada por outros espaços como os Fóruns de EJA, diminuindo sua dedicação à Raaab. Por outro lado, os membros localizados na ponta começaram a questionar a existência e o papel da rede à medida que a publicação da revista se tornou irregular.

Em 2006, foi obtida verba da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) com apoio do Governo Japonês para cobrir três edições da revista. Porém somente um número foi publicado em função da falta de pessoas dedicadas a levarem adiante essa iniciativa. O membro do Colegiado responsável pela revista deixou seu cargo, e o restante da verba foi perdido. Ou seja, obtiveram-se os recursos financeiros, mas o principal meio de transferência de conhecimento na rede tornou-se inativo pela falta de recursos humanos alocados na condução dessa atividade. Como sempre esteve muito associada à revista, a identidade da Raaab sofreu um abalo com a paralisação da publicação.

Portanto, a falta de pessoas dedicadas prejudica fortemente a transferência de conhecimento na Raaab. A existência de uma estrutura administrativa mínima é necessária para que a rede capte recursos e consiga administrá-los no cumprimento de sua missão. Já a figura do facilitador é fundamental para motivar as interações.

Essas carências repercutiram até mesmo na condução da pesquisa desta Tese. O cadastro de membros da Raaab encontrava-se em arquivo de Microsoft Access instalado no computador de um dos membros do Colegiado. Após diversos contatos, conseguiu-se finalmente acessar esse banco de dados e selecionar aleatoriamente membros da rede para serem entrevistados. Porém, ao contatá-los, verificou-se que a maioria dos telefones e e-mails cadastrados não era mais válida. Conseguiu-se contatar apenas um pequeno percentual da amostra selecionada inicialmente, exigindo novas consultas ao banco de dados. Deduz-se que a própria Secretaria Executiva da rede teria grande dificuldade em contatar muitos de seus membros, caso necessitasse.

A Raaab é parcialmente financiada pela contribuição dos membros. No entanto, o montante arrecadado não é suficiente para cobrir suas despesas, nem mesmo a edição e a distribuição da Revista Alfabetização e Cidadania. Um dirigente entrevistado afirmou que a distribuição “gratuita” da revista caracterizaria o repasse de recursos da rede para seus membros. Porém esse não é o entendimento dos membros. Para eles, a assinatura da revista está coberta pela anuidade paga à rede. A Secretaria Executiva corroborou essa visão ao solicitar que os associados não pagassem a anuidade de 2007, uma vez que não estavam recebendo a revista.

A falta de recursos foi apontada como um dos principais problemas em todas as entrevistas realizadas. Segundo um membro do Colegiado, se houvesse

recursos, eventos (como as feiras) voltariam a ser promovidos, e a revista seria editada regularmente, mantendo a rede viva. Porém a falta de recursos parece ser mais consequência do que causa de outros problemas da rede.

Outro membro do Colegiado afirmou que há até quatro ou cinco anos atrás, as organizações brasileiras que trabalhavam com EJA eram financiadas principalmente por organismos internacionais. Esse financiamento caiu significativamente, em parte pela presença mais ativa do Estado brasileiro nesta área da educação, que levou as fontes internacionais a redirecionarem seus recursos para outros países. Com isso, as organizações de terceiro setor brasileiras tornaram-se mais dependentes do financiamento público. E, atrelado ao financiamento, está o poder de induzir as diretrizes das políticas.

Segundo um dos entrevistados, nos últimos anos, tem-se observado uma tentativa dos financiadores (particularmente do Estado) de buscar apoio no terceiro setor para conduzir suas ações. Ou seja, há uma inversão no mecanismo usual, segundo o qual as organizações do terceiro setor buscam financiamento do Estado ou de particulares para realizarem sua missão. No contexto da Raaab no momento da pesquisa, o Estado é que buscava apoio no terceiro setor para a implementação de suas políticas, usando sua capacidade de financiamento como poder influenciador e direcionador das ações. Segundo um membro do Colegiado, essa postura tem sido freqüentemente observada nos Fóruns e nos Eneja.

O redirecionamento da articulação para outras esferas, que dispõem de recursos e, ao mesmo tempo, apresentam maiores possibilidades para o cumprimento da missão dos membros é uma das causas do enfraquecimento da rede. A situação é agravada pela completa falta de recursos para manter a Raaab ativa. Dessa forma, observa-se um ciclo vicioso no qual o enfraquecimento da rede leva a uma queda na captação de recursos que, por sua vez, enfraquece ainda mais a articulação.

A capacidade de absorção do conhecimento pelos membros é outro desafio. Um dirigente entrevistado avaliou a capacitação atual dos membros da Raaab para realizarem as atividades a que se propõem como “muito baixa” e “bastante homogênea”. Segundo ele, muitos educadores que estão na periferia da rede não possuem formação específica em EJA. Em sua opinião, há muita “militância”, mas baixa escolaridade formal.

Segundo aquele mesmo entrevistado, as principais dificuldades observadas na apreensão do conhecimento pelos receptores na rede são a falta de leitura e a má formação geral. A Revista Alfabetização e Cidadania era muitas vezes o único material que o educador recebia em casa. Diante disso, sua chegada era sempre muito aguardada, pois “a revista era muito bem construída; qualquer professor conseguia extrair seus ensinamentos e aproveitá-los em seu dia-a-dia”.

Essa afirmação foi corroborada nas entrevistas realizadas com membros localizados na periferia. Um deles afirmou que a revista trouxe grande contribuição para sua formação profissional e para sua ação como educador de jovens e adultos. Lamentou profundamente as dificuldades enfrentadas para a publicação da revista, pois sua leitura era a principal forma de se manter conectado à rede.

O editorial da última edição, publicada em julho de 2006, afirma que o periódico é:

objeto de leitura acurada – mesmo na timidez dos seus números – de educadores-leitores do país que a esperam ansiosamente, compartilhando-a com seus pares, atribuindo a seus textos sentidos singulares como potencial ferramenta de apoio à prática pedagógica comprometida e solidária.

Percebe-se que a proposta da rede sempre foi sistematizar e explicitar o conhecimento de tal forma que pudesse ser transferido por meio de um canal de comunicação impessoal e à distância.

Publicações impressas são bons mecanismos de difusão de conhecimento, mas não provêm canais de retorno para interação entre emissor e receptor. Fica a cargo deste último a internalização e a aplicação do conhecimento em sua realidade prática. Para isso são necessários:

- a) capacitação prévia do receptor;
- b) sistematização do conhecimento transferido.

Apesar de suas carências, os membros da rede são educadores e apresentam nível de formação superior à média do pessoal ocupado no terceiro setor brasileiro. Segundo eles próprios e também segundo a coordenação da rede, sua capacitação era suficiente para absorver e aplicar o conhecimento repassado.

Já a sistematização do conhecimento é dificultada pela natureza do conhecimento com que a Raaab trabalha. A rede adota uma metodologia de alfabetização de jovens e adultos baseada no sócio-construtivismo freiriano. Isso não significa um método pré-formatado de educação. O próprio Instituto Paulo Freire (IPF), responsável pela preservação das propostas daquele educador, admite que o

método utilizado por ele na década de 1960 está superado. O que havia de inovador naquela concepção e que permanece nos dias de hoje é seu componente político, que busca educar a partir do contexto do educando. Nas palavras de seu autor, citadas por um entrevistado: “procura-se levar o aluno da consciência ingênua para a consciência crítica”.

Ou seja, a metodologia promovida pelo IPF e pela Raaab é mais uma filosofia da educação do que um método, o que frustra alguns membros da rede que buscam algo pré-formatado e de fácil aplicação. Sua apreensão ocorre de forma lenta, após várias interações.

Essas interações demandam encontros presenciais. Um dos objetivos dos Eneja, por exemplo, é capacitação e transferência de conhecimento. Em sua programação, há plenárias nas quais são apresentadas experiências bem-sucedidas. Foi citada, por exemplo, a apresentação de uma sistemática para controlar matrículas nos cursos de EJA com vistas à prestação de contas ao Ministério da Educação (MEC) dos recursos repassados pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

Outro evento que a Raaab tentou trazer para o Brasil foi o “Festival de Aprendizagem”, que acontece na Inglaterra a cada dois anos. Os festivais são espaços para divulgação de experiências de educação de jovens e adultos que, naquele país, em função do alto nível de educação da população, não se restringe à alfabetização. A iniciativa brasileira teve início há dois anos com a visita de uma delegação ao evento inglês financiada pelo MEC. Porém não se conseguiu dar sequência, articulando a promoção dos festivais com estados e municípios.

A ênfase em interações presenciais torna os custos de aquisição do conhecimento relativamente altos. São necessários investimentos significativos para participar dos eventos. Uma educadora entrevistada revelou a visão de quem está na periferia da rede. Para ela, uma das principais dificuldades da Raaab é a dispersão geográfica dos membros, que dificulta os contatos presenciais.

Observou-se baixa utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A revista não dispõe de uma edição eletrônica. O *site* da Raaab, consultado durante a realização do estudo piloto, foi posteriormente “retirado do ar”.

Os altos custos dos canais de comunicação utilizados limitam os benefícios para as organizações de menor porte. O investimento em canais de comunicação

eletrônicos diminuiria não só as despesas de manutenção da rede, como também as barreiras de acesso ao conhecimento para muitos participantes.

Um dirigente estimou que cerca de 10% dos membros não possuem acesso à Internet. As entrevistas realizadas na periferia da rede indicaram que muitos membros não dispõem de acesso residencial, embora quase todos os entrevistados tenham conexão no ambiente de trabalho. De qualquer forma, o acesso às TICs tende a crescer nos próximos anos.

Os Fóruns de EJA estão mais avançados no uso das modernas tecnologias de comunicação. Seu portal na Internet (www.forumeja.org.br) contém espaço livre para que os membros alimentem com suas contribuições. Uma área de compartilhamento de produções científicas (artigos, Dissertações e Teses) está sendo criada. A grande vantagem do ambiente eletrônico é permitir a comunicação bidirecional, ao contrário das publicações impressas, nas quais a informação transita somente do gerador para o receptor.

Durante o momento da pesquisa, uma revista eletrônica quadrimestral de EJA estava sendo lançada sob a liderança da Universidade Federal de Minas Gerais. Segundo seu editor, a REVEJ@ não tem a pretensão de substituir a Revista Alfabetização e Cidadania. A primeira se dirige a um público mais acadêmico, enquanto a última tem uma abordagem mais prática.

Questionado se a Raaab já cogitou em fazer uma edição eletrônica da Revista Alfabetização e Cidadania, um membro do Colegiado respondeu negativamente. Ele afirmou que não acredita em “concorrência” com a REVEJ@, pois a demanda por conteúdos de EJA ainda é muito superior à oferta. “Quanto mais canais de difusão de conhecimento houver, não vai faltar gente para ler”.

A reativação do *site*, a publicação de conteúdos em meio eletrônico e a promoção de interações virtuais poderiam expandir significativamente o compartilhamento de experiências na Raaab. Ainda que essa estratégia requeira investimentos para a montagem de uma infra-estrutura de suporte no núcleo da rede e para a aquisição de computadores com acesso à Internet pelos membros, as possibilidades de interação se multiplicariam, aumentando a probabilidade de sucesso na transferência de conhecimento.

Portanto, a capacitação prévia dos membros da Raaab, embora não fosse muito alta, revelou-se suficiente para que a transferência de conhecimento se efetivasse de acordo com a estratégia de operação estabelecida pela rede. O grande

limitador parece ter sido a irregularidade (e posterior interrupção) na publicação da revista em função das limitações de recursos financeiros e humanos discutidas.

4.3 CASO 2: RTS

Caracterização da rede	
Nome	Rede de Tecnologia Social
Ano de criação	2005
Objetivo principal	Concepção e coordenação de projetos de reaplicação de soluções que levam a transformações sociais (tecnologias sociais) apoiados por órgãos públicos
Abrangência	Nacional
Localização da Secretaria Executiva	Brasília-DF
Número de membros	485
Composição	Órgãos públicos, empresas e organizações do terceiro setor
Fontes de dados para o estudo de caso	
Entrevistas	Secretaria Executiva, membros do Comitê Coordenador, membros localizados na periferia da rede
Documentos analisados	Relatórios, materiais de promoção da rede, anais de encontros, atas de reunião, descrição de tecnologias sociais reaplicadas, boletim da rede e navegação na Internet
Observação direta	Participação em reunião do Comitê Coordenador e visita à Secretaria Executiva
Pesquisa em arquivos	Cadastro de membros

Tabela 36 – RTS: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso. Elaborada pelo autor.

4.3.1 Apresentação da rede

A Rede de Tecnologia Social (RTS) é uma articulação de órgãos públicos, empresas e organizações do terceiro setor com o objetivo de identificar metodologias de prestação de serviços sociais (chamadas de “tecnologias sociais”) e reaplicá-las em outras comunidades. A rede é um espaço de gestação e coordenação de projetos que envolvem compartilhamento de recursos e de experiências. Nas palavras de um entrevistado: “a rede possibilita o encontro da oferta e da demanda por recursos e por conhecimento e, deste encontro, nascem os projetos”.

A RTS foi formalmente constituída em 14 de abril de 2005 após amplo processo de preparação, que durou aproximadamente dois anos e teve a participação de cerca de 30 organizações, públicas e privadas. Ela não possui personalidade jurídica. Essa opção estava presente já nas discussões que precederam à sua constituição. A rede contava com 485 membros no momento de realização da pesquisa (julho de 2007). A figura 13 mostra a evolução mensal do número de membros, desde sua organização formal até o dado mais recente disponível naquele momento. Observa-se grande adesão nos dois primeiros meses. A partir daí, o crescimento tem-se mantido mais ou menos constante, com ritmo menor nos períodos tradicionais de férias em nosso País (dezembro/janeiro e julho). O gráfico indica que, até o momento da pesquisa, a rede continuava em expansão.

Figura 13 - Evolução no número de membros da RTS. Fonte: Documentação da rede consultada.

Os membros da RTS são todas as organizações. Não é admitida a filiação de pessoas físicas. A iniciativa de adesão parte da organização interessada, que preenche o Manifesto de Interesse no *site* da rede na Internet. Em seguida, é preciso imprimir o Termo de Adesão, assiná-lo e remetê-lo por via postal à Secretaria Executiva. Ao aderirem, os membros manifestam estar de acordo com a Declaração de Propósito Coletivo e com os Princípios da RTS. Cumpridos esses requisitos, a organização torna-se membro automaticamente. Não há processo de seleção ou avaliação dos candidatos à filiação.

Para deixar a rede, a organização deve solicitar seu desligamento à Secretaria Executiva. Contudo, até o momento da pesquisa, não havia registro de qualquer membro que tivesse solicitado sua exclusão.

Os membros desempenham um ou mais dos quatro perfis abaixo. Cada um se autoclassifica no momento de adesão à rede:

- **Mantenedores:** têm o compromisso de disponibilizar, no mínimo, dois milhões de reais a cada dois anos para apoio a projetos de reaplicação de tecnologias sociais, assim como participar do rateio dos custos de manutenção da rede. No momento da pesquisa, a RTS possuía oito membros mantenedores: Caixa Econômica Federal (CEF), Fundação Banco do Brasil (FBB), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Ministério da Integração Nacional (MI), Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). À exceção do MI, todos faziam parte da rede desde sua constituição.
- **Investidores:** disponibilizam recursos financeiros ou materiais para difusão, reaplicação, avaliação e desenvolvimento de tecnologias sociais. No momento da pesquisa, a RTS possuía 14 instituições investidoras, entre prefeituras municipais, empresas privadas e organizações do terceiro setor.
- **Articuladores:** mobilizam o conjunto de organizações sem fins lucrativos situadas na ponta, articulando-as com a rede. No momento da pesquisa, a rede contava com mais de 200 instituições articuladoras, as quais eram, em sua grande maioria, organizações do terceiro setor.
- **Reaplicadores:** são os responsáveis pelas ações de transferência de conhecimento (reaplicação de tecnologias sociais), atuando como difusores ou receptores do conhecimento transferido. No momento da pesquisa, havia cerca de 250 instituições reaplicadoras, em sua grande maioria, organizações do terceiro setor.

Em relação à distribuição setorial, predominam as “organizações da sociedade civil” (58,4% do total de membros), seguidas pelas “instituições de ensino, institutos de pesquisa e universidades” (17,3%), “órgãos governamentais” (15,7%) e

“empresas e cooperativas” (8,6%)¹⁹. Os órgãos públicos, apesar de em menor número, possuem papel destacado, principalmente no financiamento aos projetos.

A maior parte dos membros se concentra nas regiões Sudeste e Nordeste do Brasil (37,7% e 28,9% do total de membros, respectivamente). A rede possui baixa penetração no Sul, provavelmente em função dessa região não ter sido priorizada no primeiro biênio de sua existência.

Duas instituições internacionais sediadas na Colômbia eram membros da rede no período da pesquisa. Ambas atuavam como articuladores e, portanto, não apoiavam financeiramente a rede. Havia diálogos em andamento com organizações internacionais com vistas a compartilhar tecnologias sociais entre o Brasil e outros países.

4.3.2 Discussão do caso

O propósito da RTS é “promover o desenvolvimento sustentável mediante a difusão e a reaplicação em escala de tecnologias sociais”. A compreensão completa desse objetivo requer o entendimento de alguns conceitos importantes no contexto daquela rede:

- Tecnologias sociais;
- Difusão;
- Reaplicação;
- Escala.

A RTS entende por “tecnologias sociais” os “produtos, técnicas ou metodologias, reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representam efetivas soluções de transformação social”. São ferramentas para a melhoria das condições sociais da população, construídas com a participação dos beneficiários finais. Esse processo participativo potencializa seus efeitos, favorecendo a inclusão social.

A “difusão” está relacionada com a divulgação das tecnologias. Conforme colocado no Relatório Bienal: “todos que fazem parte da RTS têm como compromisso a sua divulgação, do seu conceito, das experiências e dos conhecimentos desenvolvidos em torno das Tecnologias Sociais”.

¹⁹ Conforme classificação adotada pela rede em seu cadastro de membros.

Já a “reaplicação” se refere à aplicação das tecnologias sociais em novos contextos, adaptando-as a esses. Nas palavras de um dos membros do Comitê Coordenador:

esse “modo de fazer as coisas” pode ser “reaplicado”. Não apenas “replicado”. Replicar é copiar. A gente colocou de uma forma um pouco diferente. Tem de ser “reaplicado”, com um outro significado. O que a gente quer dizer com esse conceito de “reaplicação” é que essa tecnologia – que é o conhecimento aplicado, que é um produto coletivo – é um conhecimento que se constrói o tempo todo.

Ou ainda conforme afirma um dos documentos de divulgação da rede:

na idéia de reaplicação, está implícito que, quando uma solução for implementada em locais diferentes daquele em que foi desenvolvida, necessariamente ela será recriada, serão agregados novos valores, novos significados. Reaplicar, portanto, é uma ação aberta ao novo.

Por fim, na proposta da RTS, as tecnologias devem ser reaplicadas “em escala”. Várias entidades já apoiavam a reaplicação de tecnologias sociais antes da criação da rede. No entanto, esta surgiu da consciência de que ações fragmentadas e desarticuladas geram um impacto menor.

A RTS se propõe a ser uma rede de ação. Essa característica foi muito enfatizada nas entrevistas realizadas para esta Tese e está presente em diversas publicações da rede. A proposta não é simplesmente articular organizações que trabalham com tecnologias sociais, mas identificar e fomentar projetos que possibilitem a disseminação de iniciativas bem-sucedidas, desenvolvidas localmente.

Segundo documentação consultada, sua proposta é “sair da escala de projetos demonstrativos para uma escala que possibilite impactos efetivos na realidade social”. Ainda conforme aquele documento, a rede percebeu que “as soluções dos principais problemas do país e as conseqüentes experiências de sucesso ainda ficavam restritas a algumas localidades e eram marcadas por ações que possuíam poucas conexões entre si, resultando na pulverização de recursos”.

Diante disso, procurou definir um foco estratégico para a aplicação dos recursos de seus mantenedores, tanto na dimensão temática quanto na geográfica. Na dimensão temática, 15 tecnologias foram escolhidas no primeiro biênio de atuação da rede, todas voltadas à geração de emprego e renda. Essas tecnologias foram aplicadas em três regiões identificadas a partir de suas características de exclusão social: Amazônia Legal, Semi-Árido Nordeste e periferia de regiões metropolitanas com mais de 200 mil habitantes. Para o segundo biênio, iniciado em abril de 2007, foi incluída mais uma região prioritária: o Cerrado.

Todos os mantenedores passaram a focar seu apoio em projetos que seguissem a estratégia definida. A idéia era que a concentração do financiamento em determinados espaços potencializaria o efeito das ações e dos recursos aplicados por eles. O total de recursos aplicados nos 15 projetos-piloto superou sessenta e cinco milhões de reais.

Percebe-se que: (i) a RTS possui um propósito definido - promover a disseminação de metodologias de desenvolvimento social; e que (ii) existe uma estratégia que estabelece regiões e tecnologias sociais priorizadas. Esses aspectos contribuem para maior efetividade na transferência de conhecimento. Contudo, outros passos ainda precisam ser dados, avançando na implementação da estratégia.

Cada mantenedor ainda gere seu programa de apoio ao desenvolvimento das tecnologias sociais de forma independente. A rede não tem o intuito de criar uma superestrutura unificada de seleção e gestão dos projetos. Porém faz parte de seus objetivos criar sinergias entre os programas, iniciativa que ainda se encontra em estágio inicial.

Um exemplo ilustra bem o problema enfrentado atualmente: alguns mantenedores (como Fundação Banco do Brasil - FBB, Petrobras e Finep) concedem prêmios em dinheiro a experiências bem sucedidas. Na perspectiva da RTS, a principal função dos prêmios é identificar tecnologias sociais passíveis de serem reaplicadas em escala. A partir dessa identificação, podem ser concebidos projetos de reaplicação.

Em 2007, a FBB premiou oito projetos e a Finep, cinco. Os anúncios dos premiados pelas entidades ocorreram em momentos muito próximos (diferença inferior a um mês). Não obstante, dois projetos foram agraciados em ambas as premiações. Nada impede que um bom projeto seja premiado mais de uma vez. Contudo, se o objetivo é identificar um número maior de experiências e apoiar sua multiplicação, duplicações desse tipo poderiam ser evitadas.

Além disso, segundo um dos entrevistados, mesmo entre os 15 projetos prioritários apoiados no primeiro biênio, há vários que foram gestados fora da rede (alguns até mesmo antes de sua criação) e sua execução envolve pouca articulação no âmbito da RTS. A própria coordenação reconhece que a rede ainda se encontra em formação e tem trabalhado com projetos-piloto.

A RTS não possui verbas próprias. Cada mantenedor é responsável por um conjunto de despesas administrativas da rede. Por exemplo, o portal na Internet está sob responsabilidade do MCT, enquanto o MDS é responsável pelas viagens para reuniões e encontros. Procura-se manter uma distribuição equilibrada das despesas entre os mantenedores, a qual é revisada a cada dois anos.

A rede presta contas de suas ações aos membros e à sociedade por meio do Relatório Bienal, disponibilizado na Internet. Não há uma demonstração contábil, mas mantém-se o registro de todas as despesas, por rubrica e por fonte. A tabela 37 apresenta a distribuição dos recursos aplicados no primeiro biênio. Percebe-se que cerca de 95,0% foram investidos na atividade fim, ou seja, na reaplicação de tecnologias sociais.

Ações	Valor (R\$)
Reaplicação de Tecnologias Sociais	65.490.607,34
Portal	670.698,00
Sistema de Monitoramento e Avaliação	440.000,00
Oficinas regionais e reuniões	480.513,80
1º Fórum Nacional da RTS	1.050.875,00
Instalação física	61.127,00
Equipe	714.600,00
Total	68.908.421,14

Tabela 37 - Aplicação dos recursos da RTS de abril de 2005 a abril de 2007. Fonte: Registros internos da RTS.

A busca por financiamento é uma motivação fortíssima para muitas organizações do terceiro setor se aproximarem da RTS. Segundo um dos entrevistados, “ONG vive correndo atrás de dinheiro”. A Secretaria Executiva afirmou receber grande demanda de instituições em busca de apoio financeiro para seus projetos. Porém, como não possui recursos próprios, orienta os demandantes a procurarem um dos membros mantenedores.

A proximidade e o conhecimento mútuo entre financiadores e executores despertam idéias e iniciativas conjuntas. Por exemplo, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social inicialmente era uma iniciativa isolada daquela instituição. A partir de 2005, passou a ser realizado em parceria com a Petrobras.

Contudo, segundo aquele mesmo entrevistado, a rede tem procurado enfatizar que sua proposta não é ser um “banco de financiamento”. Ao contrário, pretende-se criar um espaço de troca de experiências em que o financiamento seja

apenas mais um elemento, que pode estar presente em alguns projetos, mas não em outros.

Os projetos apoiados pela rede são contratados diretamente entre um mantenedor ou investidor e um ou mais articuladores ou reaplicadores. Cada financiador possui seus procedimentos próprios de seleção, contratação e repasse de recursos. Alguns projetos são apoiados por mais de um financiador, mas o executor formaliza instrumentos contratuais específicos com cada um deles.

Até o período da pesquisa, a maioria dos projetos havia sido encomendada²⁰ aos articuladores. Esses, por sua vez, eram os principais responsáveis por identificar e selecionar as organizações que fariam parte do processo de reaplicação, tanto como “fornecedores” quanto como “receptores” das tecnologias reaplicadas²¹. Cabia também aos articuladores prestar contas aos financiadores.

Nessa sistemática, mantenedores e articuladores tornam-se os grandes protagonistas. Os primeiros porque detêm os recursos e, como disse um dos entrevistados, “o poder de financiamento acaba sendo um grande direcionador dos rumos da rede”. E os segundos porque recebem os recursos e coordenam sua aplicação.

A gerência do processo de concepção e execução dos projetos por mantenedores e articuladores minimiza os espaços para a competição na periferia da rede. Por outro lado, no núcleo, a competição entre os articuladores é diminuída pela distribuição geográfica dos projetos. Em cada região priorizada, há um grande articulador que assume posição de destaque: Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) na Amazônia Legal, Articulação do Semi-Árido (ASA) no Semi-Árido Nordeste e, mais recentemente, Rede Cerrado na região do Cerrado.

Para o Governo Federal (do qual a maioria dos mantenedores faz parte), é conveniente trabalhar dessa forma, pois concentra os relacionamentos com algumas poucas organizações do terceiro setor melhor estruturadas. Essas, por sua vez, articulam as organizações na ponta. Esse modelo diminui a “energia” despendida na competição por recursos, o que possibilita à rede focar-se na transferência de

²⁰ O setor público normalmente trabalha com três modalidades de seleção de projetos executados por parceiros privados: “chamada pública”, na qual se publica um edital de convocação de propostas aberto a todos os interessados; “encomenda” ou “carta-convite”, na qual o edital é direcionado para um ou alguns respondentes pré-selecionados; e “demanda espontânea”, na qual a iniciativa da proposição dos projetos parte dos parceiros privados.

²¹ Mesmo reconhecendo o processo de reconstrução do conhecimento a cada experiência de reaplicação, quase sempre é possível identificar, nos projetos, as organizações que trazem uma tecnologia desenvolvida previamente e aquelas cuja expectativa maior é receber e aplicar aquela tecnologia em seu contexto.

conhecimento por meio da reaplicação das tecnologias sociais. Porém a capacidade de execução e coordenação de múltiplos projetos em paralelo por parte dos articuladores torna-se o principal fator restritivo à ampliação da quantidade de projetos apoiados.

A RTS terá que adotar um modelo mais descentralizado de seleção e acompanhamento de projetos para alcançar a escala pretendida. Dois mantenedores entrevistados manifestaram interesse em ampliar a utilização de modalidades de seleção abertas a todos os interessados, por meio de chamadas públicas ou por demanda espontânea. Há também a intenção de construir um banco de dados das tecnologias sociais disponíveis para a reaplicação.

No período da pesquisa, a rede estava fechando uma parceria com o Banco do Nordeste (BNB) que disponibilizaria quinhentos mil reais para o lançamento de um edital aberto, por tempo indeterminado. O BNB receberia e avaliaria propostas de todos os interessados enquanto houvesse disponibilidade de recursos. Havia também negociações em andamento com outros potenciais financiadores como, por exemplo, o Banco Mundial. Com isso, surgirão novos demandantes. A quantidade de atores envolvidos tende a crescer e, em consequência, a competição entre eles.

A ampliação da atuação requer mais recursos, mas não se limita a isso. Outros pré-requisitos como, por exemplo, maior articulação entre os membros da rede também precisam ser trabalhados. Na forma de operação da RTS, o financiamento está estreitamente ligado à transferência de conhecimento. As tecnologias são reaplicadas por meio de projetos financiados pelos mantenedores. A atuação dos articuladores inibe a competição por financiamento na periferia da rede. Sem competição, os esforços dos membros são canalizados para a execução dos projetos de reaplicação, facilitando a transferência de conhecimento. Contudo, esse mesmo mecanismo limita a participação de maior número de organizações e comunidades, o que também favoreceria a transferência de conhecimento.

A RTS é gerida por um Comitê Coordenador, que se reúne mensalmente. Participam do Comitê todos os mantenedores, quatro articuladores e um representante de instituições de ensino, pesquisa e extensão, convidados pelos mantenedores. Os membros investidores e reaplicadores não têm representação no Comitê. Não há previsão de renovação periódica em sua composição.

O Fórum Nacional da RTS é realizado a cada dois anos, com participação de todos os membros da rede. O Fórum tem caráter consultivo e propositivo, mas não

deliberativo. Ele elabora propostas que são avaliadas pelo Comitê Coordenador. O 1º Fórum foi realizado em Salvador em dezembro de 2006, reunindo 285 participantes. As principais discussões giraram em torno da estratégia da rede e da avaliação de sua atuação.

A rede se articula também por meio de grupos de trabalho (GT) que se reúnem em torno de questões específicas. Durante seu processo de constituição, foram formados quatro GT, com as seguintes responsabilidades:

- GT 1: Uniformização dos conceitos e processos da rede;
- GT 2: Constituição do portal, das redes de informática e do banco de dados;
- GT 3: Sensibilização, articulação, mídia e publicação;
- GT 4: Estrutura, governança e financiamento.

Criada a rede, procurou-se manter a dinâmica dos GT. Em geral, os temas surgem e a discussão se inicia de forma pouco estruturada. À medida que vão ganhando relevância, decide-se pela formação de um grupo de trabalho. A Secretaria Executiva convida os interessados a comporem o GT, considerando o perfil e a vocação dos membros em relação àquele tema.

No período da pesquisa, havia quatro grupos formalmente criados:

- GT Comunicação;
- GT Portal;
- GT Metodologia e Sistematização;
- GT Gestão do Conhecimento.

Contudo, somente os dois primeiros estavam ativos. O GT Comunicação era responsável por discutir formas de divulgação da rede e das tecnologias apoiadas. Já o GT Portal trabalhava na elaboração do portal da rede na Internet e do banco de dados que o alimentaria. O Relatório Bienal só se referiu a esses dois grupos. E acrescentou: “a expectativa é que sejam criados outros Grupos de Trabalho conforme as demandas e as iniciativas das instituições”.

A RTS conta com uma Secretaria Executiva, na qual trabalhavam, no momento da pesquisa, quatro profissionais contratados pela Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti), organização sem fins lucrativos membro da rede. As profissionais exerciam as funções de secretária executiva, animadora de redes, assessora de comunicação e assistente administrativo.

A intenção de estabelecer um modelo de gestão democrático e participativo está presente desde a constituição da rede. A democracia aparece como o primeiro item nos “princípios e compromissos” do Documento Constitutivo da RTS. Já uma das preocupações registradas no 1º Fórum da RTS foi “garantir que as estratégias de reaplicação se realizem por meio de metodologia participativa”.

A gestão por meio de um Comitê Coordenador faz com que as decisões sejam tomadas de forma colegiada, favorecendo a participação e a transferência de conhecimento (pelo menos entre os membros do Comitê). Reuniões mensais e contato freqüente entre os membros do Comitê possibilitam a troca de experiências, a identificação de oportunidades e o início da concepção de projetos.

Porém a periferia da rede está distante da tomada de decisões. Um dos documentos pesquisados reconhece que os “mecanismos de participação coletiva ainda estão, podemos dizer, com baixa taxa de interconexão entre seus integrantes”.

A RTS foi concebida com o intuito de aliar qualidades de instituições governamentais (possibilidade de dar escala às tecnologias sociais) a outras de organizações não-governamentais (diversidade, pluralidade, capacidade de inovação e conhecimento das especificidades locais). Um dos “princípios e compromissos” presente em seu Documento Constitutivo é: “articular as esferas de governo e os diversos atores sociais: empresas, universidades e institutos de pesquisa, organizações da sociedade civil e movimentos sociais, a fim de disponibilizarem e permutarem conhecimentos”.

A articulação é fundamental para manter a rede ativa e trazer novos participantes. Conforme afirmado no Registro do 1º Fórum Nacional da RTS, “as redes formam-se pela vontade e afinidade política e cultural de seus integrantes e sustentam-se pelas dinâmicas estabelecidas”. Ou seja, a missão é o fator aglutinador inicial, mas, para manter a rede ativa, é preciso uma atuação incessante de facilitadores.

A articulação é exercida por diferentes sujeitos. A Secretaria Executiva despende parte significativa de seus esforços, articulando os membros do Comitê Coordenador, já que todos estão envolvidos em muitas outras atividades e precisam ser “motivados” a interagir.

Foi contratada uma animadora de rede exclusivamente para facilitar a interação entre os membros, moderar reuniões e incrementar a participação. Segundo a Secretária Executiva, “a meta é ser sempre o mais horizontal possível,

conseguindo a participação do maior número de membros”. Porém, até o período da pesquisa, grande parte do trabalho da animadora permanecia focada no núcleo da rede. As extremidades estavam sendo pouco alcançadas.

A articulação entre o núcleo e a periferia era feita pelos “articuladores de rede”. Observou-se que, muitas vezes, o articulador é o único meio de acesso à rede para o membro localizado na ponta. Até o período da pesquisa, poucos articuladores (notadamente aqueles que faziam parte do Comitê Coordenador) concentravam a maioria das ações. Porém tal abordagem será difícil de ser sustentada com o aumento da escala que a rede pretende atingir. Conforme ressaltam Bessant e Tsekouras (2001), quanto maior o número de atores envolvidos e quanto maior a escala que se almejar alcançar, maior será a necessidade de coordenação e facilitação. Nesse contexto, as mais de 200 instituições filiadas à rede no papel de “articuladores” terão de ser chamadas a, de fato, exercerem esse papel.

Na visão de um entrevistado, a proposta conceitual da rede foi bem construída, mas tem-se pecado em sua implementação. Uma causa apontada foi o enfoque excessivo da coordenação em aspectos operacionais, ao invés de pensar a rede de forma mais estratégica.

A Secretária Executiva, ao fazer um balanço dos dois primeiros anos de trabalho, afirmou que:

é fundamental reforçar e ampliar as conexões entre os diversos pontos da rede, fazendo com que a troca de experiências se aprofunde [...] Na dimensão “Articulação”, eu coloco como primeiro ponto a ser trabalhado o aprofundamento da participação das instituições que já aderiram à rede, que trará como consequência maior o fortalecimento da rede.

Conforme colocado no Relatório Bial, “a RTS atua em duas frentes: difusão das tecnologias sociais e reaplicação de tecnologias sociais”. Atividades de difusão requerem tecnologias de comunicação ponto-multiponto. Têm sido utilizados o portal e o informativo eletrônico “Notícias da Rede” (distribuído por correio eletrônico para 2.216 destinatários, a princípio quinzenalmente, embora na prática essa periodicidade tenha se mostrado bastante irregular). A RTS dispõe também de um vídeo institucional que é utilizado nas oficinas com o intuito de mostrar às organizações que muitas delas já trabalham com tecnologia social e, assim, reforçar o senso de pertencimento à rede.

A transferência de conhecimento está mais ligada às ações de reaplicação. Essas requerem o uso de tecnologias de comunicação ponto-a-ponto, como as modernas ferramentas de interação virtual à distância, pouco utilizadas até o

momento da pesquisa. Nesse caso, o principal instrumento é o portal na Internet, visto como essencial para o ganho de escala a que a rede se propõe.

As limitações do portal foram apontadas nas entrevistas como o principal gargalo para a expansão das atividades da rede. O Registro do 1º Fórum Nacional afirma: “após o seu lançamento [da rede], os trabalhos concentraram-se no desenvolvimento do Portal RTS com a finalidade de promover a interconexão dos integrantes da rede e no estímulo à reaplicação de TS”.

Contudo, a estruturação do portal tem se mostrado mais lenta que originalmente prevista, tanto pela limitação de recursos financeiros e humanos, quanto por não se ter alcançado, ainda, o consenso quanto ao formato desejado. Esse foi o principal assunto discutido na reunião do Comitê Coordenador de novembro de 2007, à qual assistimos.

Os entrevistados acreditam que o portal se tornará um pólo de atração para entidades que atuam na área à medida que se torne operacional e que a rede se faça conhecida. Planeja-se ter um fórum de discussão na Internet, disponibilizar cursos à distância e realizar reuniões por meio remoto. Outra iniciativa em andamento é a construção de um banco de dados de tecnologias sociais. Essa construção tem sido muito debatida, pois não se deseja ter um cadastro estático (que alguns membros da rede já possuem), mas uma plataforma de gestão do conhecimento.

Enquanto não se avança na implementação do portal, a transferência de conhecimento torna-se dependente de encontros presenciais. Essa sistemática impõe alto custo de participação, afastando alguns membros e dificultando interações mais freqüentes. Em outras palavras, aumentam os “custos de interação”, principalmente para os membros localizados na periferia da rede.

O uso de tecnologias de comunicação à distância, notadamente as impessoais, requer a explicitação do conhecimento. O documento que resgata o histórico e os elementos conceituais que nortearam a formação da RTS afirma que as tecnologias sociais são entendidas como um “conhecimento **codificável** que pode ser reproduzido em territórios diversos” (grifo nosso).

Porém, na prática da rede, observa-se que pequena parte das tecnologias está codificada. O componente tácito ainda está muito presente. A principal forma de compartilhamento do conhecimento é a interação pessoal e presencial. Essa abordagem apresenta alto custo de reaplicação.

A rede instituiu um Grupo de Trabalho de Metodologia e Sistematização, com o objetivo de definir um método de sistematização das tecnologias sociais, considerado pré-requisito para a construção do banco de dados. Esse grupo avançou pouco, pois encontrou dificuldades em propor um padrão único, englobando metodologias, máquinas e processos. A melhor alternativa vislumbrada, até o momento da pesquisa, era definir um conjunto de campos obrigatórios e outro flexível para a catalogação das tecnologias.

Um bom exemplo de sistematização é encontrado na tecnologia social Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (Pais), que se encontra bem especificada em uma cartilha de implantação. O documento revela uma visão holística do empreendimento, contendo, dentre outras, seções sobre: escolha e preparo do terreno; construção das infra-estruturas; uso de energia; irrigação; compostagem e produção. Os insumos necessários e o processo de reaplicação estão claramente definidos. Essa sistematização facilita a reaplicação, ainda que não dispense a interação pessoal. A implantação é realizada em quatro dias sucessivos: o primeiro de aulas teóricas e os três seguintes de implantação prática.

De forma semelhante, a sistematização do conhecimento em ferramentas multimídia (livros, vídeos, etc.) poderia facilitar o aprendizado, principalmente no primeiro contato com a tecnologia social. Na seqüência, poderiam ser utilizadas Tecnologias de Informação e Comunicação que possibilitassem a interação à distância. Continuará a haver um contato pessoal, mas mediado pela tecnologia.

Somente quando o conhecimento estiver sistematizado será possível avaliar com maior precisão as eventuais dificuldades técnicas e econômicas de acesso à Internet pelos membros da rede. A expectativa da coordenação é que esse não seja o maior desafio (até porque parte do processo de filiação ocorre através da Internet). Outras limitações culturais e cognitivas talvez se mostrem mais graves.

Na opinião dos entrevistados, muitos receptores não estão aptos a receber e aplicar sozinhos o conhecimento disponibilizado na rede. A Petrobras, por exemplo, enfrentou tal problema em seu Programa Desenvolvimento & Cidadania (sucessor do programa Petrobras Fome Zero). O programa apóia projetos de instituições de terceiro setor no Brasil e privilegia características enfatizadas pela RTS como processos participativos, envolvimento da comunidade na discussão do problema e na proposta de solução, troca de conhecimento e metodologia sistematizada. Na edição de 2007, quase 1.500 projetos recebidos em resposta à chamada pública

foram excluídos porque a documentação estava incompleta ou porque o projeto não estava em conformidade com a linha apoiada pela empresa.

A Petrobras organizou, então, a “caravana social” para ir até as comunidades, divulgando o programa e esclarecendo dúvidas. Na prática, a empresa precisa auxiliar os proponentes para que os projetos sejam mais bem elaborados. Com isso, segundo seu Coordenador de Tecnologias Sociais, “esperamos alcançar um número maior e, de modo democrático, possibilitar mais acesso às pessoas”.

Provavelmente, um novo fator restritivo, então, aparecerá: a capacidade das organizações situadas na ponta de elaborar projetos para participarem das concorrências. Levarão vantagem aquelas que desenvolverem essa habilidade. As demais continuarão dependentes do auxílio de terceiros como, por exemplo, dos articuladores de rede.

Uma alternativa é o próprio agente financiador apoiar o demandante na elaboração do projeto, capacitando-o para iniciativas futuras. Essa abordagem já é adotada por alguns membros (como Finep e MDS) em iniciativas fora da rede e diminui a impessoalidade na relação do Estado com os parceiros financiados. Porém pode ser justificada por, pelo menos, duas razões. Em primeiro lugar, no estágio atual, pouquíssimas entidades sem fins lucrativos seriam capazes de conceber seus projetos de maneira totalmente autônoma. Além disso, as que têm capacidade são provavelmente aquelas que menos carecem de recursos públicos, pois são capazes de captá-los de outras fontes, como empresas privadas e agências internacionais de fomento.

Por outro lado, o Estado deve chegar às organizações mais carentes, que têm baixa capacidade de mobilização e proposição. A impessoalidade dá lugar, portanto, à equidade, uma vez que é preciso “tratar de forma desigual os desiguais”. Conforme colocado por um membro do Comitê Coordenador: “A rede privilegia, sim, algumas instituições, mas trata-se de uma opção transparente e necessária para a sua proposta de atuação”. O desafio é conduzir o processo de forma que gradativamente capacite as organizações a se tornarem mais autônomas.

Conclui-se que os altos custos dos canais de comunicação dificultam a transferência de conhecimento na RTS. Tais custos se expressam no forte componente presencial decorrente da baixa utilização de ferramentas de comunicação à distância, o que limita as possibilidades de transferência de conhecimento e, em decorrência, o alcance almejado pela rede.

A proposta de gestão democrática e participativa é executada no núcleo da rede. Tal dinâmica favorece a transferência de conhecimento na forma de tecnologias sociais, principalmente entre os membros do Comitê Coordenador. Porém, ainda há grande assimetria entre o núcleo e a periferia.

Para se tornar de fato uma rede, capaz de se expandir (quase que) ilimitadamente, é preciso promover interações na ponta sem a intermediação dos nós centrais. É preciso também aumentar a participação dos membros localizados na periferia na tomada de decisões. Tais ações ampliariam o alcance dos projetos de reaplicação, reforçando as possibilidades de transferência de conhecimento.

4.4 CASO 3: GTA

Caracterização da rede	
Nome	Grupo de Trabalho Amazônico
Ano de criação	1992
Objetivo principal	Articulação para a preservação da Amazônia e o desenvolvimento sustentável de suas comunidades
Abrangência	Regional
Localização da Secretaria Executiva	Brasília-DF
Número de membros	620
Composição	Organizações do terceiro setor
Fontes de dados para o estudo de caso	
Entrevistas	Presidente Nacional, Coordenadores Regionais e representantes de organizações situadas na ponta
Documentos analisados	Plano estratégico, materiais de promoção da rede, relatórios, descrição de projetos e navegação na Internet
Observação direta	Visita à sede nacional

Tabela 38 – GTA: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso. Elaborada pelo autor.

4.4.1 Apresentação da rede

O Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) é uma rede formada por instituições sem fins lucrativos que atuam na Amazônia Legal, a qual engloba os sete estados da Região Norte do Brasil, além de Mato Grosso e Maranhão. Seu objetivo é fortalecer aquelas organizações por meio da ação conjunta e promover o desenvolvimento das comunidades da região por meio da transferência de recursos e de conhecimento.

O GTA foi criado em 1992, no contexto da Conferência das Nações Unidas sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92). É a única das quatro redes estudadas que possui personalidade jurídica: está formalmente constituída sob a forma de associação civil de direito privado sem fins lucrativos.

Os membros da rede são todas pessoas jurídicas. No período da pesquisa, o GTA possuía 620 filiados entre sindicatos, organizações, associações, pastorais, cooperativas, dentre outros, que representavam pescadores, seringueiros, agricultores familiares, povos indígenas, quebradeiras de coco babaçu, ribeirinhos, quilombolas, castanheiros, ambientalistas e pesquisadores.

As organizações-membro apresentam dimensões variadas. Por exemplo, um sindicato municipal com cerca de 12.000 associados é membro da rede. Há também associações comunitárias com 100 ou 200 filiados. Segundo a coordenação, no total, as organizações-membro do GTA contam com mais de um milhão de filiados.

O GTA é membro da Rede de Tecnologia Social (RTS), caso estudado no item 4.3, desde a concepção daquela rede. Diversos de seus membros já trabalhavam com tecnologias sociais antes da criação da RTS. O prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais já havia contemplado projetos apoiados pelo GTA na Amazônia. Segundo um entrevistado, a idéia da reaplicação já estava presente no GTA desde 1992, com os Programas Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PPG7), iniciativa do Governo Federal em parceria com financiadores internacionais com o objetivo de desenvolver estratégias inovadoras para a proteção e o uso sustentável da Floresta Amazônica e da Mata Atlântica. Esses projetos demonstrativos captavam experiências interessantes e procuravam disseminá-las em outras regiões. Então, quando foi a RTS foi criada, “fazia todo o sentido nós participarmos” afirmou o Presidente do GTA.

O GTA faz parte do Comitê Coordenador da RTS e é o principal articulador das ações daquela rede na Amazônia. Ele começou a ser estudado nesta Tese como parte do caso RTS. Porém suas ações não estão restritas ao âmbito da RTS. Ele se articula com diversos outros parceiros nos setores governamental, empresarial e sem fins lucrativos, tanto no Brasil quanto no exterior. Decidiu-se tratá-lo como um caso específico devido à riqueza de seu modo de atuação, que traz discussões interessantes para o escopo desta Tese.

A rede se organiza segundo sete eixos de atuação:

- Produção familiar sustentável;

- Diversidade socioambiental;
- Monitoramento de conflitos;
- Comunicação comunitária;
- Educação para a sustentabilidade;
- Cooperação Pan-Amazônica;
- Gênero e juventude.

Os eixos acima são utilizados para planejar, classificar e acompanhar os projetos executados pela rede. A mesma classificação serve para orientar os grupos de trabalho que se formam nos encontros.

O GTA está estruturado administrativamente em um Escritório Nacional e 18 Escritórios Regionais (tabela 39). De acordo com o Estatuto Nacional, são necessárias 10 instituições-membro para criar uma nova regional. Cada instância possui papéis complementares bem definidos, conforme discutido mais adiante.

Regional	Estado
Acre	AC
Alto Solimões	AM
Médio Amazonas	AM
Purus	AM
Tefé	AM
Amapá	AP
Babaçu	MA
Pesca	MA
Mato Grosso	MT
Norte Mato Grosso	MT
Altamira	PA
Baixo Amazonas	PA
Carajás	PA
Marajó	PA
Nordeste Paraense	PA
Rondônia	RO
Roraima	RR
Tocantins	TO

Tabela 39 - Escritórios Regionais do GTA. Elaborada pelo autor.

4.4.2 Discussão do caso

O propósito da Rede GTA contempla quatro grandes objetivos:

- [1] promoção efetiva da defesa da Floresta Amazônica, de sua biodiversidade e de suas populações; [2] intercâmbio permanente de informações; [3] consolidação de mecanismos de participação e controle

social das populações locais e [4] monitoramento e execução das políticas de desenvolvimento regional com orientação para a sustentabilidade da Amazônia Brasileira e do planeta²².

Muitas organizações-membro do GTA têm como missão a defesa da Floresta Amazônica e de sua biodiversidade. Já outras estão voltadas para o desenvolvimento das comunidades localizadas naquela região. O GTA procura trabalhar esses objetivos de maneira integrada. As organizações-membro se unem para resistir à exploração da Amazônia por grandes produtores agropecuários, madeireiros e mineradores, procurando encontrar caminhos alternativos para o desenvolvimento das comunidades locais integrado à preservação do meio-ambiente. Em ambos os casos, a articulação em rede amplifica a promoção da causa defendida pela organização junto aos governos e à sociedade.

O intercâmbio permanente de informações (o segundo propósito da rede) capacita as organizações-membro para o cumprimento de sua missão. A disseminação de práticas operacionais mais eficientes pelas comunidades amazônicas (em sua maioria, ligadas ao agroextrativismo) torna-se essencial para o alcance desse objetivo. Conforme expresso em documento da rede:

a Floresta Amazônica só será preservada e conservada a partir do momento que houver políticas públicas capazes de dotar o povo que nela habita de conhecimento, ciência e tecnologia para explorar de forma sustentável as suas muitas riquezas naturais. Enquanto as políticas públicas não vêm, organizações da sociedade civil se mobilizam para dar os primeiros passos nessa direção.

Essa afirmação traz subjacente o entendimento que a rede possui sobre o papel das organizações sem fins lucrativos em sua relação com o Estado. Segundo essa concepção, caberia ao terceiro setor exercer pressão sobre as políticas públicas e transferir conhecimento que leve ao desenvolvimento de seus membros.

Outro documento pesquisado afirma: “buscamos formas e oportunidades para conhecer e disseminar as técnicas de **produção** sustentável e de **organização comunitária** que possam fortalecer o trabalho das nossas comunidades” (grifos nossos). Percebe-se a preocupação quanto à transferência de conhecimento (aspecto abordado no parágrafo anterior) e quanto à organização dos membros para uma participação ativa em suas comunidades (terceiro objetivo da rede). Nesse sentido, o GTA procura estimular a participação de seus membros em instâncias representativas da sociedade local como, por exemplo, os Conselhos Municipais em suas diversas áreas.

²² Extraído de documentação da rede consultada durante o estudo de caso.

O quarto objetivo da rede contempla o monitoramento e a execução das políticas de desenvolvimento regional com orientação para a sustentabilidade. O conceito de desenvolvimento sustentável, defendido pelo GTA, entende que a preservação do meio-ambiente será uma consequência do desenvolvimento socioeconômico dos “povos da Amazônia”. Conforme afirma um documento consultado, para o GTA, a “sustentabilidade [é] palavra-irmã da dignidade e da cidadania”.

Percebe-se que existe uma complementaridade entre os propósitos da rede e a missão de seus membros. Por um lado, a rede amplifica a voz daqueles que atuam na defesa da Floresta Amazônica. Por outro lado, ela procura transferir conhecimento sobre melhores práticas de operação que permitam o desenvolvimento de atividades econômicas pelas comunidades locais de maneira sustentável. Esse desenvolvimento passa pela participação das organizações do terceiro setor nas esferas de controle social sobre a formulação e a implementação de políticas públicas.

O GTA é gerido pela Coordenação Nacional e pelas 18 Coordenações Regionais. Cada regional possui cinco coordenadores, eleitos pelas instituições-membro para um mandato de três anos. Dentre eles, são escolhidos um Coordenador Geral e um Conselheiro, que são os responsáveis pela articulação com o Escritório Nacional. A representação na Coordenação Regional é das instituições e não das pessoas físicas. A instituição indica seu representante e pode alterá-lo a qualquer momento.

A Coordenação Nacional é escolhida por consenso entre os representantes regionais. Procura-se manter a diversidade de representação dos segmentos que fazem parte da rede. Todo membro de uma Coordenação (Nacional ou Regional) deve estar filiado a uma organização-membro do GTA, que continua a ser a responsável por sua remuneração durante o tempo em que estiver ocupando o cargo. Essa característica reforça a idéia de que o exercício de um cargo de direção é temporário e rotativo.

As Assembléias Regionais acontecem a cada três anos, em preparação para a Assembléia Nacional, realizada na sequência. Esta última é a instância máxima de deliberação da rede. As principais decisões são levadas a ela. No período entre as assembléias, a gestão é exercida pelo Conselho Deliberativo, formado por um representante de cada regional, e que se reúne ordinariamente a cada seis meses.

Esse modelo de Assembléias Nacionais das quais participam delegados eleitos em Assembléias Regionais é comum no terceiro setor. Apareceu também nos Eneja, estudados no caso Raaab. A eleição dos delegados confere caráter democrático ao processo. Já a tomada das decisões mais importantes nas assembléias garante uma gestão participativa por meio dos delegados eleitos.

O modelo permite também a renovação periódica dos colegiados e o acesso de um número maior de membros a esses cargos. Qualquer instituição filiada à rede pode indicar candidatos para concorrer nas assembléias. Em tese, todos os membros de um colegiado podem ser reeleitos, mas, na prática, tem acontecido uma renovação superior a cinquenta por cento a cada período.

Segundo um dirigente regional entrevistado, como a participação nas coordenações não é remunerada, os indivíduos acumulam essa função com suas atribuições na instituição de origem. Em decorrência, ficam bastante sobrecarregados, o que desestimula a busca de um novo mandato. Procura-se manter pelo menos um representante da gestão anterior no novo colegiado para facilitar a continuidade das ações, mas isso não é uma exigência.

A implementação dos projetos é conduzida de forma participativa, procurando envolver ao máximo a comunidade beneficiada. Os detentores do conhecimento são organizações situadas na periferia da rede. Outros membros também localizados na ponta são potenciais beneficiários desse conhecimento. A rede promove o encontro do detentor com o receptor.

Os Escritórios Regionais e o Escritório Nacional são os grandes articuladores da Rede GTA. Eles conectam os membros entre si e com o mundo exterior. A rede apresenta uma estrutura hierárquica com repartição de papéis bem definida. Contudo, a hierarquia não engessa sua atuação. Ao contrário, ela mostrou-se bastante adequada para conectar entidades dispersas em uma ampla região com grandes dificuldades de acesso. Os papéis das diferentes esferas se complementam na execução dos projetos, facilitando o processo de transferência de conhecimento.

A estruturação em 18 representações regionais confere capilaridade à rede, facilitando o alcance aos membros localizados na periferia. Cada regional desenvolve seu plano de trabalho, coordena e executa suas atividades. O Escritório Regional identifica e seleciona os implementadores, responsáveis por operar a transferência de conhecimento. Cabe a eles fornecer informações e capacitar as

organizações-membro de sua região. A representação regional é, portanto, o principal canal para que as iniciativas da rede cheguem até a ponta.

Por outro lado, o Escritório Nacional é o responsável pela conexão para fora da rede. Ele faz a articulação, por exemplo, com órgãos públicos e com organismos internacionais, visando à obtenção de verbas e à influência em políticas públicas. Ele é o responsável também pela formatação final dos projetos, pela apresentação dos relatórios de acompanhamento e pela prestação de contas.

Portanto, a liderança do GTA é exercida por meio de uma democracia representativa. As instâncias hierárquicas da rede são ocupadas por representantes eleitos em assembleias com mandato fixo e rotativo. Além disso, a tomada das principais decisões nas assembleias, que ocorrem de forma regular e periódica, possibilita a participação dos membros de forma direta no exercício do poder.

Os critérios para ingresso na rede são razoavelmente rigorosos. Somente são aceitas pessoas jurídicas formalmente constituídas e que não apresentem nenhum tipo de débito com o poder público (tributário, trabalhista, previdenciário, etc.). Segundo um dirigente entrevistado, essa exigência é importante para manter a credibilidade da rede em seus pleitos junto aos órgãos governamentais. A coordenação monitora permanentemente os membros em relação a esses aspectos e pode até excluir aqueles que estejam irregulares, embora não se tenha conhecimento de nenhum caso em que isso tenha ocorrido.

Outro critério avaliado é a identificação com a causa. O GTA não aceita a filiação de entidades ligadas a atividades que combate como, por exemplo, madeireiras. Procura-se evitar também a filiação de organizações ligadas a partidos políticos.

Todas as organizações interessadas em ingressarem na rede devem ter sua candidatura avalizada por pelo menos dois membros. Até 2005, novas filiações só eram permitidas mediante aprovação na Assembleia Regional. Porém, o Estatuto Nacional foi alterado, passando a permitir que as Coordenações Regionais aprove novas filiações sem levá-las às assembleias. Mesmo assim, algumas regionais preferiram manter a sistemática antiga.

O *site* do GTA na Internet apresenta uma relação de 206 instituições parceiras no Brasil e no exterior. A grande maioria é de organizações do terceiro setor, mas há também órgãos públicos e fundações empresariais. Dentre os parceiros, encontram-se outras redes como, por exemplo, o Conselho Nacional dos Seringueiros (CNS) e

a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (Coiab). Uma prática da Regional do Médio Amazonas tem sido orientar as organizações filiadas a essas redes a não se filiarem ao GTA, pois já há uma parceria entre elas. Porém outras regionais atuam de forma distinta. Na Regional do Alto Solimões, por exemplo, há muitas organizações indígenas filiadas ao GTA que também são membros da Coiab. Da mesma forma, há membros da Regional Tefé filiados ao CNS.

A rede procura se articular também com a comunidade acadêmica. Segundo um entrevistado, “muitas pesquisas são realizadas na Amazônia, mas seus resultados retornam pouco para as comunidades”. Dentre os parceiros listados no *site*, encontram-se instituições de pesquisa como, por exemplo, o Centro de Pesquisa de Populações Tradicionais, o Instituto de Estudos Sócio-Ambientais e o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia.

O Banco Mundial financiou projeto de fortalecimento do GTA entre 2002 e 2005 no valor de três milhões de reais. No início do projeto, a rede contava com cerca de 500 organizações filiadas. Em 2007, já eram cerca de 600. Com aquela verba, foi possível manter cinco funcionários contratados no Escritório Nacional, cujo custo de operação no momento da pesquisa era de trinta e cinco mil reais por mês.

Como parte daquele projeto, foi elaborado o Plano Estratégico GTA 2005-2008, o qual começou a ser discutido nas Assembléias Regionais e posteriormente foi consolidado e aprovado na Assembléia Nacional. Entre as propostas de ação apresentadas no plano, algumas se referem à captura de informações externas e sua internalização na rede, tais como:

- Divulgar para as entidades filiadas ao GTA as fontes de financiamento existentes e os órgãos de fomento para captação de recursos, com informações sobre os prazos, orientação para elaboração de projetos, etc.;
- Articular oficina entre a Rede GTA e as representações nacionais da Casa Familiar e da Escola Família para elaborar proposta de implantação nos municípios que manifestarem interesse.

Outras propostas referem-se à promoção de intercâmbios de conhecimento no interior da rede:

- Produzir uma cartilha com propostas de produção sustentável para orientar a aplicação dos recursos do crédito;

- Disponibilizar na *home page* os projetos e experiências alternativas que deram certo, fornecendo informações de como fizeram, para servir de exemplo para outros municípios;
- Divulgar na rede a proposta da Associação Vaga Lume de ampliação de bibliotecas comunitárias nas comunidades;
- Fazer cursos de capacitação em diferentes atividades produtivas, como, por exemplo, aproveitamento de frutas, artesanato, marcenaria, reparos elétricos e mecânicos.

Os membros do GTA não contribuem para o financiamento da rede. Proposta de cobrança de uma taxa anual seria levada à Assembléia Nacional em maio de 2008. No momento da pesquisa, a estrutura administrativa da rede era mantida exclusivamente com as verbas dos projetos. Os principais financiadores eram órgãos públicos.

Segundo seu Presidente, muitas organizações aderiram à rede porque a viam como um “agente financeiro do Estado”. De fato, a rede exerceu e ainda exerce esse papel em alguns casos como, por exemplo, no programa de Agroextrativismo do Ministério do Meio-Ambiente, no qual repassa recursos públicos para as organizações-membro localizadas na ponta.

A Rede GTA atua por meio de projetos e campanhas. Segundo informado em seu *site*, “os projetos funcionam de maneira autônoma, mas intercambiante, buscando uma complementaridade de ações no objetivo mais amplo de rumos concretos de desenvolvimento sustentável da Amazônia”. No momento da pesquisa, havia sete projetos em andamento:

- Fortalecimento da Participação Social no Plano da BR-163 (Profor 163);
- Apoio ao Agroextrativismo na Amazônia;
- Certificação Socioparticipativa;
- Natureza Viva;
- Desenvolvimento Socioambiental da Produção Familiar Rural (Proambiente);
- Programa Piloto de Proteção das Florestas Tropicais (Proteger);
- Elaboração do Plano Estratégico GTA 2005-2008.

Os projetos são elaborados pelos Escritórios Regionais e pelo Escritório Nacional, que convidam as organizações a participarem. O GTA capta os recursos,

pois tem acesso a organismos financiadores aos quais muitas entidades localizadas na ponta não têm.

O Projeto de Certificação Socioparticipativa, por exemplo, é desenvolvido em articulação com a RTS e conta com recursos da Fundação Banco do Brasil e da Petrobras. Ele abrange cinco cadeias produtivas (babaçu, açaí, castanha, camarão e artesanato de sementes) em oito das dezoito regionais da rede. Seu objetivo é agregar valor aos produtos, resultantes de uma exploração sustentável do meio ambiente.

A implementação nas comunidades é acompanhada pelo Escritório Regional. No projeto de Certificação Socioparticipativa, uma instituição membro da Coordenação Regional foi designada como responsável administrativa em cada região participante. Os recursos captados pelo GTA Nacional são depositados na conta dessas instituições a quem cabe executar todas as despesas. Não há repasse de recursos financeiros para organizações situadas na ponta. Elas recebem apenas recursos humanos e materiais.

Em outros casos, como no projeto de Corredores Ecológicos, por exemplo, o recurso financeiro chega até à ponta, mas o Escritório Regional auxilia as instituições na execução das despesas e na prestação de contas.

Um subproduto de muitos projetos é a consolidação institucional das organizações participantes. Geralmente, são contratados consultores que capacitam as instituições-membro e as auxiliam na execução das atividades. Muitas vezes, a própria estruturação e formalização da entidade é resultado do projeto.

Nesse contexto, o Escritório Regional assume um papel importante. Por estar mais próximo das instituições situadas na ponta, ele acaba tornando-se seu “mentor”. Por exemplo, uma entrevistada (presidente de uma organização-membro localizada no interior do estado do Amazonas) afirmou se comunicar quase diariamente com o Escritório Regional do Médio Solimões. Segundo ela, o apoio que o GTA dá à sua instituição vai muito além dos projetos em que ambos estão formalmente envolvidos. O Escritório Regional apoiou a organização da instituição, o cadastro de seus membros e a elaboração do Regimento Interno. O GTA a auxilia também na elaboração de projetos, mesmo quando não participa deles.

Já as campanhas “visam a conquistar o apoio público para causas onde forças desiguais trabalham em perspectivas de ganhos imediatos contra a necessidade de adoção de modelos sustentáveis para o meio ambiente e

comunidades tradicionais”. No momento da pesquisa, o *site* da rede listava dez campanhas em andamento:

- Agendas 21 Locais;
- Agenda GTA para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia;
- Cidades Amigas da Amazônia;
- Campanha Contra a Biopirataria (O Cupuaçu é Nosso);
- Campanha pela Vida do Rio Xingu;
- Manejo e Certificação Adequados ao Desenvolvimento Sustentável;
- Preservação;
- SOS Rios Amazônicos;
- Controle para a Soja;
- Campanha da Assembléia Geral GTA 2005-2008 (Plano Estratégico 2005-2008).

Embora não envolvam repasses diretos de recursos, as campanhas dão visibilidade às organizações-membro da rede, facilitando sua exposição a potenciais financiadores. A Campanha Cidades Amigas da Amazônia, por exemplo, levou alguns municípios a estabelecerem parcerias com entidades do terceiro setor que atuam na defesa da preservação da floresta.

Pode-se, portanto, estabelecer um paralelo com as observações de Gereffi; Humphrey e Sturgeon (2002). Segundo aqueles autores, muitas empresas oriundas de países periféricos participam de redes globais de produção e comercialização como forma de terem acesso aos mercados dos países centrais. Já no terceiro setor, o caso do GTA mostra que a participação na rede é a forma das organizações localizadas no interior da Amazônia terem acesso ao “mercado” de financiadores públicos e privados.

A expectativa dos membros de que os Escritórios Regionais e Nacional captem os recursos necessários para a operacionalização das transferências de conhecimento está implícita na forma e no histórico de atuação da rede. As oficinas de capacitação que ocorrem em muitos projetos prevêm recursos para custear hospedagem, transporte e alimentação dos participantes. Em alguns casos, eles chegam até mesmo a receberem diárias como compensação pelos dias de trabalho perdidos.

Não foi observada competição ativa pelos recursos disponibilizados na rede, principalmente por desconhecimento de sua existência e pela dificuldade em

acessá-los. Em geral, as organizações situadas na periferia têm dificuldades em elaborar projetos e apresentá-los a potenciais financiadores. Acabam, então, tornando-se dependentes da intermediação do GTA para isso.

Percebe-se que as transferências de recursos e de conhecimento estão fortemente associadas no caso da Rede GTA. A transferência de conhecimento na Amazônia é dificultada pelo isolamento de muitas localidades. Segundo o Presidente do GTA, “há, na região, muitas experiências interessantes que não estão difundidas”. Ele citou como exemplos o uso de materiais naturais para forrar o solo onde a castanha-do-pará cai e assim evitar sua deterioração e também os “acordos de pesca” estabelecidos por algumas comunidades com relação à exploração sustentável da pesca em determinado rio ou lago e reconhecidos pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

A despeito das dificuldades de se chegar a muitos locais, a transferência de conhecimento na Rede GTA é bastante baseada na interação pessoal. Em praticamente todos os projetos, a transferência depende de uma pessoa que “domina” o conhecimento e se desloca até os receptores. Esse técnico passa alguns meses na comunidade, treinando as pessoas na tecnologia social transferida. Isso torna o processo lento, caro e limitado.

O uso mais intensivo de conhecimento codificado poderia diminuir os custos de transmissão e ampliar o alcance dos projetos. Foram observadas tentativas de explicitação do conhecimento, como, por exemplo, uma cartilha sobre os acordos de pesca na Amazônia e um vídeo sobre a construção de cisternas, citados por um dos entrevistados. Outro entrevistado mencionou que as oficinas de capacitação do projeto de Certificação Socioparticipativa contaram com o apoio de apostilas impressas. Documentos pesquisados mencionam uma publicação sobre aspectos jurídicos da quebra do coco babaçu e um vídeo que registra experiência de produção agroecológica entre comunidades indígenas Ere Wau Wau.

Porém a explicitação do conhecimento esbarra em barreiras tecnológicas e de infra-estrutura. A falta de luz, em algumas regiões, limita as opções de canais de transmissão, pois não se pode trabalhar com mídias como a televisão. A cobertura de telefone e de Internet, embora tenha aumentado nos últimos anos, também não alcança ainda algumas regiões. Portanto, o alto custo de acesso, decorrente do isolamento geográfico de muitas comunidades, limita as possibilidades de transferência ao conhecimento.

Aliadas às barreiras tecnológicas, estão as barreiras cognitivas. O GTA articula instituições que trabalham em comunidades com baixa escolaridade formal. A taxa de analfabetismo entre seus membros é bastante alta, dificultando o uso de material impresso na transferência de conhecimento. Um entrevistado citou como dificuldade adicional o fato do material didático utilizado em muitos programas estatais (como, por exemplo, o programa de educação de jovens e adultos) ser o mesmo para todo o Brasil, não contemplando as diversidades regionais. Em alguns projetos, não há liberdade para a produção de conteúdos locais mais próximos à realidade dos alunos, o que desestimula as pessoas.

A participação na rede estimula a capacitação dos membros. Por exemplo, para ingressar no GTA é preciso que a organização esteja formalmente organizada. Diversas habilidades são adquiridas no processo de constituição de uma pessoa jurídica como, por exemplo, a condução de assembléias e a elaboração de estatutos. A necessidade de explicitar a missão muitas vezes contribui para clareá-la e internalizá-la nos membros da organização.

Como visto, a atuação do GTA nesse processo é bastante ativa. A rede oferece espaços para a capacitação em seus eventos como, por exemplo, nas Assembléias Regionais²³. A maioria dos projetos prevê também a realização de oficinas de capacitação. Além disso, há consultores que acompanham a organização por tempo razoavelmente longo.

O Projeto de Certificação Socioparticipativa, por exemplo, prevê a realização de oficinas com dois dias de duração em cada uma de suas três fases. No intervalo entre a realização dos eventos, as instituições participantes contam com consultores *in loco*, além do apoio do Escritório Regional para eventuais consultas e reuniões.

Parte significativa dos projetos desenvolvidos no âmbito da rede é dedicada à capacitação das instituições e de seus membros. Isso é importante, pois o desenvolvimento sustentável da Amazônia é bastante dependente da capacidade da população local em explorar a floresta sem esgotar seus recursos.

Percebe-se também que, gradativamente, as instituições apoiadas pela rede vão adquirindo habilidades que lhes propiciarão desenvolver-se de forma mais autônoma no futuro. Porém, no presente, a baixa capacitação das organizações e de seus membros ainda é um fator limitante à transferência de conhecimento.

²³ Essa mesma prática foi observada na Raaab.

4.5 CASO 4: COMUNIDADE ABDL

Caracterização da rede	
Nome	Comunidade ABDL
Ano de criação	1991
Objetivo principal	Intercâmbio de informações e experiências entre egressos dos cursos de capacitação da Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL)
Abrangência	Nacional
Localização da Secretaria Executiva	São Paulo-SP
Número de membros	323
Composição	Representantes de órgãos públicos, de empresas e de organizações do terceiro setor
Fontes de dados para o estudo de caso	
Entrevistas	Coordenador Executivo da ABDL e membros situados na periferia da rede
Documentos analisados	Relatórios, atas de encontros, boletins da rede e navegação na Internet
Observação direta	Visita ao escritório da ABDL
Pesquisa em arquivos	Cadastro de membros

Tabela 40 - Comunidade ABDL: Caracterização da rede e fontes de dados para o estudo de caso. Elaborada pelo autor.

4.5.1 Apresentação da rede

A Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL) é uma organização sem fins lucrativos com a missão de “articular lideranças para um mundo sustentável”. Segundo seu Coordenador Executivo, a instituição entende “desenvolvimento sustentável” como a combinação das dimensões ambiental, social, econômica e política.

Criada em 1991, resultante de uma parceria com a Fundação Rockefeller para trazer ao Brasil o programa *Leadership for Environment and Development* (Lead), a ABDL apresenta um modelo de atuação calcado no tripé: formação, comunicação e mobilização (figura 14).

Figura 14 - Modelo de atuação da AB DL. Fonte: Documentação da rede consultada.

Nas atividades de formação, a entidade oferece programas e cursos “voltados ao desenvolvimento de habilidades, capacidades e valores de pessoas e organizações”. Dentre eles, destacam-se:

- Programa Lead²⁴: primeira atividade e origem da AB DL. Consiste em seminários, realizados no Brasil e no exterior, nos quais os participantes vivenciam desafios reais de desenvolvimento sustentável e interagem com colegas provenientes de diferentes setores, com perspectivas distintas sobre as mesmas questões enfrentadas.
- Redesenvolvimento: visa a formar facilitadores e fortalecer redes sociais.
- Pronord: visa a formar lideranças para o desenvolvimento do Nordeste brasileiro.
- Prolides: desenvolvido nos anos de 1999 a 2001 nos quatro países membros do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) e nos dois países associados (Bolívia e Chile) à época. Seu objetivo era capacitar recursos humanos para enfrentar os desafios da integração regional, com foco na prática do desenvolvimento sustentável, enfatizando a intersectorialidade e a interdisciplinaridade.
- Profissão Desenvolvimento!: visa a avançar na compreensão da prática do desenvolvimento sustentável. É executado em parceria com o Instituto Fonte, organização do terceiro setor brasileira que oferece consultoria, treinamento e produção de publicações voltadas ao desenvolvimento social e humano.

Na área de comunicação, a AB DL tem como objetivo promover:

o diálogo sobre questões críticas do desenvolvimento sustentável na sociedade, visando a conscientizar e sensibilizar as partes interessadas

²⁴ Todos os programas consistem em variações do Programa Lead, o qual é adaptado às circunstâncias e à turma treinada.

para uma melhor compreensão dos desafios atuais, com estímulo à participação, à disseminação de experiências e a práticas inovadoras.

Por fim, na esfera de mobilização, a organização procura:

potencializar a ação de pessoas e organizações, engajando atores protagonistas por meio de projetos, campanhas e da articulação de redes, buscando a ação transformadora da sociedade e das relações entre a humanidade e o seu ambiente.

A Comunidade ABDL é uma rede formada principalmente pelos egressos dos programas de capacitação da ABDL (chamados de “*fellows*” – associados). Tais indivíduos são, em sua maioria, líderes de organizações públicas, empresariais ou do terceiro setor.

No momento da pesquisa, a rede contava com 323 integrantes. Pesquisa realizada pelo autor no cadastro de membros revelou que a maior parte atuava nos setores estatal e privado sem fins lucrativos. Outra pesquisa, conduzida pela própria ABDL em 2005 com uma amostra dos *fellows* (56 de um total de 239 cadastrados naquele momento), constatou que 29% trabalhavam no terceiro setor, 22% no Estado e outros 20% no meio acadêmico. Percentuais menores foram encontrados em empresas privadas (9%), profissionais independentes (9%) e outros (11%).

Além dos *fellows*, fazem parte da Comunidade ABDL organizações públicas, fundações empresariais e organizações do terceiro setor que apóiam e sustentam financeiramente as ações da instituição. Dividem-se em “parceiros institucionais” e “parceiros de conteúdo e programa”. Os primeiros oferecem apoio institucional e financeiro à ABDL. Já os últimos não produzem conteúdo, como o nome poderia sugerir. Na verdade, viabilizam a participação de outras pessoas e organizações nos programas da rede. A tabela 41 apresenta os parceiros listados no *site* da ABDL na Internet, no momento da pesquisa.

Parceiros institucionais	Parceiros de conteúdo e programa
Abong	AccountAbility
Defra – Departamento de Meio-ambiente, Alimentação e Assuntos Rurais do Governo do Reino Unido	Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (IA-RBMA)
Fundação AVINA	Instituto de Tecnologia Social (ITS)
Fundação Companhia Vale do Rio Doce	Instituto Pharos
Fundação Florestal	Associação Brasileira para a Promoção da Participação (Participe)
Fundação Kellogg	Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits)
Instituto Florestal	Senac São Paulo

Parceiros institucionais	Parceiros de conteúdo e programa
Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)	UMAPaz
Lead Internacional	World Wildlife Fund (WWF)
Ministério do Meio Ambiente (MMA)	
Serviço Social da Indústria (Sesi)	
Rede de Tecnologia Social (RTS)	

Tabela 41 - Parceiros da ABDL. Fonte: Documentação da rede consultada.

Muitos membros da Comunidade ABDL fazem parte também da Rede Lead Internacional. Para se tornar membro desta última, é necessário participar do seminário internacional promovido durante o programa formação. No momento da pesquisa, a rede internacional contava com 1.770 membros em mais de noventa países, distribuídos conforme apresentado na tabela 42.

Continente	Qtd.	%
Ásia	701	40%
África	400	22%
América Latina	323	18%
Europa	260	15%
América do Norte	86	5%
Total	1.770	100%

Tabela 42 - Distribuição geográfica dos *fellows* da Rede Lead Internacional. Fonte: Documentação da rede consultada.

Assim como na Comunidade ABDL, a maior parte dos membros da Rede Lead Internacional trabalha no Estado ou no terceiro setor (tabela 43).

Setor em que trabalha	%
Governo	26%
ONG	23%
Academia	21%
Empresas	19%
Mídia	5%
Outros	6%

Tabela 43 - Distribuição setorial dos *fellows* da Rede Lead Internacional. Fonte: Documentação da rede consultada.

A unidade de análise nesta Tese é a Comunidade ABDL, uma vez que se trata de uma rede brasileira com participação significativa de representantes do terceiro setor. As referências à instituição ABDL e à Rede Lead Internacional são feitas quando trazem contribuições para a análise do caso em tela.

4.5.2 Discussão do caso

O objetivo da Comunidade ABDL é “articular lideranças para um mundo sustentável”. Seus membros têm em comum “o compromisso com o desenvolvimento sustentável, a confiança mútua, e o espírito de colaboração, transpondo fronteiras e barreiras”.

No início, a atuação da ABDL estava focada nos programas de capacitação. Porém tanto a ABDL quanto o Lead Internacional perceberam que o resultado daqueles programas seria mais efetivo se, após seu término, a rede formada por seus ex-alunos se mantivesse ativa. Conforme expresso em documento da organização internacional: “o verdadeiro teste do impacto do Lead acontece quando os fellows, **após completarem o treinamento**, continuam a trabalhar **juntos** em atividades que contribuam para o desenvolvimento sustentável” (grifos nossos).

As últimas turmas do Lead no Brasil têm sido treinadas no Programa Redesenvolvimento, voltado ao fortalecimento de redes por meio da capacitação de sua liderança. Esse direcionamento realça a importância conferida às redes pela ABDL. Segundo seu Coordenador Executivo, “o formato original do Lead gerava pouca mobilização. O novo enfoque facilita a formação completa, que começa na reflexão e termina na ação”.

A concepção de rede adotada assemelha-se bastante à empregada nesta Tese. Conforme documento que orienta a seleção de participantes do programa Redesenvolvimento:

atuação em rede pode ser entendida, neste caso, como fóruns, grupos, movimentos e articulações entre organizações e atores sociais que atendam aos seguintes critérios:

- Existência de propósito e objetivos compartilhados;
- Formada por integrantes (organizações/indivíduos) autônomos;
- Prática de comunicação e decisão horizontal.

Outro documento afirma que:

as redes apresentam-se como interessante alternativa às estruturas clássicas de organização e mobilização social. São caracterizadas por sua horizontalidade, flexibilidade e pela participação voluntária de seus integrantes. Organizações se articulam em redes para trocar informações, compartilhar experiências e atuar na busca por soluções para problemas sociais de âmbitos locais, nacionais ou global. Porém a atuação em rede traz alguns desafios como a efetiva comunicação horizontal, a facilitação, o compartilhamento de informações e conhecimentos, a garantia à participação efetiva.

Os docentes dos programas de treinamento são profissionais com atuação destacada em sua respectiva temática. Sempre que possível, procura-se convidar

fellows da rede para exercerem essa função. Contudo, o papel do professor é mais de motivação e facilitação do que de ensino. Conforme colocado pelo Coordenador Executivo da ABDL, “as pessoas trazem muita bagagem e a riqueza do curso está mais nas trocas entre os alunos”.

Os objetivos dos participantes do programa de formação são muito claros: adquirir conhecimento e compartilhar experiências. Durante esses programas, as interações são freqüentes e a transferência de conhecimento é efetiva.

O grande desafio é manter a coesão da rede após os treinamentos. Nesse momento, os propósitos da articulação tornam-se menos evidentes e as interações diminuem sensivelmente. Segundo o Coordenador Executivo da associação, isso acontece porque os interesses dos membros são muito dispersos e os propósitos da articulação nem sempre estão bem definidos.

Tal fator dificulta a transferência de conhecimento. Sem uma motivação clara para interagirem, os membros da rede acabam absorvidos por outras esferas de relacionamento e as interações na Comunidade ABDL tornam-se escassas. O Lead Internacional constatou esse problema e tem se empenhado em “criar uma rede global de forma que eles [os *fellows*] possam continuar a compartilhar idéias e a trabalhar juntos após o término do treinamento”.

No Brasil, a ABDL lançou, em 2005, o projeto Holografia da Rede, com o objetivo de realizar um mapeamento contínuo da Comunidade ABDL para ampliar e efetivar a colaboração entre *fellows* e destes com a associação. O resultado esperado é criar condições para o surgimento de ações colaborativas a partir do conhecimento dos potenciais da rede. O grande desafio para que essa oportunidade se concretize, reconhecido pela entidade e apontado pelos *fellows*, é o fortalecimento das interações entre os membros da rede.

Durante a coleta de dados para a Holografia, a ABDL procurou mapear as formas de relacionamento mais utilizadas na rede. Questionados se mantiveram relacionamento com a associação após o programa, 93% dos *fellows* entrevistados responderam afirmativamente. As principais formas reportadas foram:

- Recebimento do boletim (87%);
- Contato ocasional (64%);
- Participação em eventos e atividades organizados pela ABDL (35%);
- Participação em discussões e fóruns virtuais (32%);

- Divulgação de projetos, eventos e atividades no portal da ABDL (23%);
- Desenvolvimento de novos projetos em conjunto com a ABDL (12%);
- Ministração de cursos/palestras/seminários/oficinas em eventos da ABDL (11%);
- Participação em projetos ativos da ABDL (9%);
- Publicação de artigos, entrevistas e outros materiais no portal da ABDL (9%).

As três formas de relacionamento mais citadas sugerem que predomina uma postura passiva dos membros da rede, na qual a iniciativa parte da ABDL e não dos *fellows*. Segundo seu Coordenador Executivo, quando a ABDL promove as discussões, o intercâmbio de mensagens entre os membros aumenta. Porém, passado o ímpeto inicial, as discussões se esfriam novamente.

Questionados se gostariam de ampliar seu relacionamento com a ABDL, 98% dos entrevistados responderam afirmativamente. Dentre as formas preferidas encontram-se:

- Desenvolver novos projetos em conjunto com a ABDL (75%);
- Participar de eventos e atividades desenvolvidos pela ABDL (75%);
- Publicar artigos e outros materiais no portal da ABDL (56%);
- Ministrar cursos/palestras/seminários/oficinas em eventos da ABDL (54%);
- Participar em projetos ativos da ABDL (53%);
- Divulgar projetos e atividades no portal da ABDL (50%);
- Participar de discussões e fóruns virtuais (35%).

Percebe-se um entusiasmo maior com formas de relacionamento que exigem contato pessoal em comparação com outras à distância. Essa percepção foi confirmada nas entrevistas com *fellows* realizadas na pesquisa para esta Tese. Vários afirmaram sentir falta de mais contatos presenciais. Um deles sugeriu a realização de encontros interturmas: “é aí que realmente se costuram os elos, os laços e cultivamos esta idéia de família, de cumplicidade, de amizade”.

Todos os programas de formação da ABDL conjugam atividades presenciais e à distância. As metodologias aplicadas aliam conceitos teóricos a experiências práticas. Os recursos de aprendizagem englobam publicações impressas e canais de comunicação virtuais. A ABDL trabalha com um *software* de ensino à distância hospedado no *site* da Rits e utilizado pela turma durante os programas de capacitação. Cada turma tem seu ambiente, que permanece disponível após a

conclusão do treinamento, mas é pouco utilizado. Há também a lista de discussão. No passado, já foram utilizados *blogs*.

Após o término dos treinamentos, a ABDL promove eventos presenciais e interações virtuais. Publicação da rede internacional cita o Programa Diálogo de Desenvolvimento Sustentável como exemplo de experiência articulada dentro da rede após a capacitação:

Em 2006, o Lead Brasil organizou uma série de eventos nacionais envolvendo múltiplos *stakeholders*, com financiamento do Defra, como parte do Diálogo de Desenvolvimento Sustentável do Governo do Reino Unido [...] O Lead Brasil organizou diálogos com grupos-chave, apoiado pela expertise multissetorial em assuntos de desenvolvimento sustentável existente na rede de fellows no Brasil [...] Os temas “investimento e infraestrutura” e “conhecimento e tecnologia” foram definidos como prioritários.

Por outro lado, as interações virtuais eliminam as limitações geográficas. Como é reconhecido em documento consultado:

as redes têm-se destacado como uma forma privilegiada de articulação e mobilização de pessoas e instituições, ganhando cada vez mais força com o incremento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), e enfrentando novos desafios: comunicação horizontal, colaboração, compartilhamento de informações e apropriação social de novas TICs.

Porém os “fóruns de discussão” da rede têm sido pouco utilizados. No momento da pesquisa, havia sete fóruns ativos (sendo dois de teste). O acesso às mensagens trocadas em alguns fóruns era restrito aos membros. Outros estavam acessíveis a um observador externo. Nestes últimos, observou-se que o número de mensagens trocadas tem sido bastante baixo, geralmente inferior a uma dezena por mês. A troca de mensagens foi maior em 2004, época em que havia um Coordenador de Rede, responsável por motivar as interações.

A Holografia revelou que, como era de se esperar, os *fellows* mantêm maior contato com outros da mesma turma ou com aqueles que trabalham em temas semelhantes, tanto local quanto internacionalmente. A pesquisa mostrou que a proximidade temática catalisa mais interações que a geográfica. Nesse caso, ambientes de interação à distância são bastante recomendados.

Uma iniciativa bem-sucedida de comunicação à distância é o boletim da ABDL, enviado há vários anos, mensalmente, por correio eletrônico a todos os membros da rede, além de outros parceiros externos. Porém a Comunidade ABDL sentiu a necessidade de ter um informativo exclusivo para os *fellows*, “com a nossa cara, nosso jeito, nossa vontade, nossos conteúdos”.

Então, em 2005, foi criado o boletim “+fellows”. Porém a publicação desse informativo tem sido irregular. A principal dificuldade observada é a falta de pessoas dedicadas a levarem adiante essa atividade.

Na mesma época, foi construída a página da Comunidade ABDL, hospedada no portal da associação na Internet. Trata-se de um espaço exclusivo para divulgação de notícias, eventos, artigos, projetos e atividades dos *fellows*. Cada um possui um *login* que lhe permite carregar diferentes tipos de conteúdos nas seções:

- Artigo, Notícia ou Oportunidade;
- Fotos;
- *Links*;
- Textos para a Biblioteca.

Tal espaço possibilita a transferência de conhecimento de forma sistematizada. A seção “Fellow em Ação” apresenta relatos de experiências conduzidas por associados em formato de entrevistas curtas. No momento da pesquisa, estavam disponíveis dez relatos: o mais antigo era de setembro de 2004 e o mais recente, de julho de 2006.

Um dos *fellows* entrevistados para esta Tese sugeriu a divulgação de projetos no portal “no estilo passo a passo, ou seja, com instruções simples de como desenvolvê-los”. Outra sugestão encontrada em um documento pesquisado foi “a utilização da modalidade de ensino à distância [...] para alcançar um público interessado em temas e aprofundamento de conhecimentos, mas sem condições de deslocamento”.

Ou seja, há uma expectativa, revelada por diferentes membros da rede, de que o conhecimento possa ser explicitado de tal forma que seja aplicado em outro contexto sem a necessidade de uma transferência presencial.

Ao contrário do observado em outras redes, o custo de acesso ao conhecimento não parece ser um problema para os membros da Comunidade ABDL. Eles dispõem de recursos (próprios ou de suas organizações) para participar do programa de formação, relativamente caro para a realidade brasileira, e para continuar a interagir após seu término, ainda que apenas à distância. De todos os casos estudados nesta Tese, a Comunidade ABDL é a rede em que os membros mais dispõem de acesso às modernas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Esses recursos são bem explorados durante os programas de treinamento. Porém, após seu término, observa-se uma subutilização das ferramentas disponíveis.

A capacitação prévia dos membros da Comunidade ABDL para utilizarem essas ferramentas também não é uma restrição. Ela é garantida pelo processo de ingresso na rede. A seleção dos alunos para os programas de formação da ABDL, efetuada por meio de análise de currículo e entrevistas, é bastante rigorosa e considera aspectos como a formação e a experiência prévia dos candidatos, assim como o exercício de funções de liderança. Busca-se ainda balancear a composição das turmas em termos de gênero e de setores (público, privado e sem fins lucrativos).

Os aprovados no processo de seleção recebem forte capacitação. O programa de treinamento conta com instrutores renomados e contempla diversas atividades práticas nas quais os alunos são expostos a desafios reais. A convivência na turma propicia também intenso intercâmbio de experiências. Portanto, ao ingressar na rede (ao final do treinamento), os membros estão plenamente capacitados a continuarem interagindo e a absorverem o conhecimento disponibilizado.

Não obstante, oportunidades de capacitação continuam a serem oferecidas após o programa. A Comunidade ABDL realiza encontros destinados a promover a integração e a troca de experiências entre os *fellows*. O “Fórum de Liderança ABDL”, por exemplo, consistiu em uma série de eventos periódicos que ocorreram em 2003 e 2004. Nele, *fellows* dos programas Lead, Prolides e Pronord foram convidados a expor temas de sua especialidade. Encontros Regionais no Nordeste e em Brasília também foram realizados em 2003, com o intuito de aproximar *fellows* que viviam em uma mesma região.

Portanto, a Comunidade ABDL se difere das demais redes estudadas nestes aspectos. A capacitação prévia dos membros não é um obstáculo à transferência de conhecimento nesta rede. Além disso, seus membros possuem os recursos financeiros requeridos para participarem dos fluxos de comunicação.

Porém, ainda que o custo de acesso aos canais de comunicação não seja um fator tão restritivo, observou-se baixa motivação entre os membros da rede para interações à distância, conforme discutido anteriormente. Portanto, o desafio da Comunidade ABDL não é gerar acessibilidade, mas sim criar motivação para que os membros continuem participando ativamente da rede, após a capacitação.

Um *fellow*, entrevistado durante a coleta de dados para a Holografia, sugeriu que “seria bem útil ter um animador de rede para incentivar debates e promover o uso da rede”.

A Comunidade ABDL não dispõe de estrutura própria. As instituições parceiras são selecionadas e consultores são mobilizados a cada projeto. Já a ABDL possui um Conselho Diretor, formado por dez pessoas com notório saber e experiência em desenvolvimento sustentável. A atual Presidente do Conselho é *fellow*. O cotidiano da instituição é administrado pelo Coordenador Executivo, que tem liberdade para compor sua equipe dentro das limitações orçamentárias. No momento da pesquisa, a associação contava com seis funcionários. Em épocas anteriores, chegou a contar com dezesseis. Havia um Coordenador de Rede e um Coordenador de Formação, posições que foram suprimidas pela falta de recursos.

No momento da pesquisa, a ABDL contava com uma única pessoa responsável pela manutenção do *site*, pelas listas de discussão e pela rede interna de dados. Por seu perfil profissional e pela demanda de trabalho existente, esse funcionário atuava muito mais como um suporte de Informática do que como um articulador de rede.

A rede procura recorrer a seus próprios integrantes sempre que surge uma necessidade ou oportunidade. Foi o que ocorreu, por exemplo, no projeto Práticas de Sustentabilidade, criado em 2006 com o objetivo de “promover o desenvolvimento sustentável através da **disseminação de práticas bem-sucedidas** em temas relevantes para a sociedade, estimulando o intercâmbio de experiências pelo Brasil” (grifo nosso). Cada edição do projeto explora três casos e é composta por um seminário presencial, um fórum de discussão virtual e uma publicação em versão digital e impressa. Na primeira edição, foram convidados *fellows* da Rede ABDL²⁵, que relataram as seguintes experiências bem-sucedidas de desenvolvimento sustentável:

- Arte e Moda da Coopa-Roca: cooperativa de trabalhadoras artesanais da favela da Rocinha no Rio de Janeiro/RJ. A partir do exemplo da Coopa-Roca, são identificadas algumas ações importantes para o sucesso de um projeto semelhante:
 - Valorizar as tradições e vocações;

²⁵ Interessante observar que em um dos documentos consultados aparece a expressão “Rede ABDL”, com “R” maiúsculo, ao invés de Comunidade ABDL como é usual.

- Estimular a tomada de decisões coletiva;
 - Capacitação contínua do grupo;
 - Fazer um amplo estudo para descobrir o potencial de mercado dos produtos;
 - Assegurar alta qualidade da estrutura operacional.
- Projeto Saúde e Alegria: produção de cestas em palha de tucumã na comunidade de Urucureá em Santarém/PA. Segundo documentação consultada, o projeto possui um plano de expansão da experiência para cinco outras comunidades da região. Durante os primeiros anos da expansão, o foco estará na capacitação dos novos artesãos. Simultaneamente, será realizada uma campanha de sensibilização e disseminação dos valores e práticas cooperativistas, visando a alcançar uma gestão participativa e democrática.
 - Arte Baniwa: produção de cestas de arumã pela comunidade indígena Baniwa em São Gabriel da Cachoeira/AM. Para conseguir parcerias com empresas grandes, de visibilidade nacional, todos os integrantes do projeto tiveram que passar por forte capacitação. Uma das possibilidades identificadas para expansão e reaplicação do projeto é a comercialização de pimenta em pó feita artesanalmente pelas mulheres Baniwa.

Ressalta-se que as experiências relatadas enfatizam “a tomada de decisões coletiva” e “uma gestão participativa e democrática”.

Outro programa da rede, o participAtivo, realizado em parceria com a Associação Participe, “oferece capacitação e troca de experiências sobre participação e gestão democrática para aprimorar a qualidade e a eficácia de relações horizontais de cooperação e trabalho”. São realizados cursos em Formação de Mediadores, Facilitação de Redes e Planejamento e Gestão Participativa, entre outros. O objetivo é “apresentar, desenvolver e aprofundar conceitos, procedimentos e valores éticos relativos aos processos participativos”.

Captar recursos é um desafio para a ABDL, como ocorre na maioria das organizações de terceiro setor. A entidade é qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)²⁶ e conta com o apoio de financiadores privados e públicos para a realização de suas atividades. No momento

²⁶ Qualificação concedida pelo Governo Federal para organizações sem fins lucrativos desempenharem serviços sociais com incentivo e fiscalização pelo Poder Público por meio de termo de parceria.

da pesquisa, as fontes de recursos da ABDL estavam distribuídas aproximadamente da seguinte forma:

- Organismos internacionais: 40%;
- Empresas privadas e órgãos públicos: 40%;
- Pessoas físicas e ONGs brasileiras: 20%.

A Fundação Rockefeller financiou as dez primeiras edições dos programas de capacitação, tornando-os gratuitos para os participantes. Porém aquele financiamento cessou. Segundo o Coordenador Executivo da ABDL, na última década, muitos recursos de organismos internacionais que vinham para o Brasil foram redirecionados para a África e o Oriente Médio. Por um lado, há a preocupação dos países centrais com a segurança global e, por outro, a percepção de que há países mais carentes que o Brasil.

A partir de então, diferentes modelos têm sido experimentados. Buscou-se o apoio de outras organizações (como HSBC, Shell e Defra) e começou-se a cobrar uma taxa dos participantes (inicialmente de US\$ 1.000,00, posteriormente aumentada para US\$ 2.500,00) para cobrir as despesas com deslocamento, hospedagem e alimentação nos seminários nacionais.

A cobrança da taxa não levou a uma redução na procura pelos cursos, como se poderia imaginar. Ao contrário, à medida que os programas têm se tornado mais conhecidos, as inscrições têm aumentado ano a ano. As últimas edições receberam em média 120 candidatos dos quais 25 foram selecionados. Portanto, o interesse maior não parece estar na gratuidade do curso, mas no conteúdo oferecido. A competição observada não é por recursos financeiros, mas pelo direito de acesso ao conhecimento como fonte de capacitação para os membros desempenharem melhor suas atividades.

Um dos programas de treinamento adotou um modelo distinto dos demais e merece ser analisado: o Pronord 2004 teve como meta sair da formação para a ação. A ABDL lançou um edital para selecionar grupos oriundos de quatro estados nordestinos (Alagoas, Paraíba, Piauí e Sergipe) e que tivessem composição eclética, de preferência com representantes dos três setores.

O edital levou à formação de vários grupos que apresentaram propostas de projetos. No Piauí, por exemplo, concorreram sete grupos, dos quais um foi selecionado para participar do programa após processo que englobou avaliação de

projeto escrito, visita à comunidade-alvo e entrevistas com os componentes do grupo.

Os projetos foram desenvolvidos ao longo do curso. O treinamento durou nove meses e foi composto de atividades de capacitação em temas como formação e gestão de redes, desenvolvimento regional e elaboração de projetos. Desde o início, os grupos sabiam que os projetos seriam avaliados pela Fundação Kellogg, que poderia vir a apoiar todos, alguns ou nenhum deles. Ao final, dos quatro grupos participantes, três tiveram seus projetos apoiados por aquela fundação: “Mandu” no Piauí, “Atores” na Paraíba e “Girassol” em Alagoas. Apenas o projeto do grupo “Caminhos do Desenvolvimento” em Alagoas/Sergipe não foi apoiado.

Segundo uma integrante do grupo cujo projeto não foi aprovado, não havia tradição de articulação entre as entidades da região, o que trouxe dificuldades para sustentar a coesão entre os membros do grupo. Muitos deles não tinham autonomia deliberativa e precisavam recorrer freqüentemente à aprovação das entidades que representavam para a tomada de decisões.

A Fundação Kellogg alegou que as atribuições não estavam claras e que o projeto era demasiadamente abrangente para não aprová-lo. Apesar disso, segundo a entrevistada, ele foi o embrião para uma mudança de mentalidade nas instituições da região que passaram a atuar mais em parceria. Várias ações previstas no Projeto Caminhos do Desenvolvimento (construído durante o Pronord 2004) têm sido implementadas por outras vias: conseguiu-se o apoio de prefeituras locais para a implantação de empreendimentos solidários; um programa de educação na zona rural está sendo financiado pelo Ministério do Desenvolvimento Social; e a região passou a integrar os Territórios da Cidadania do Ministério do Desenvolvimento Agrário por meio do Território do Alto Sertão. Com isso, várias instituições da sociedade civil e órgãos públicos se agregaram à rede, passando a atuar de forma mais articulada.

Outro entrevistado narrou o caso de um projeto aprovado: o “Mandu”. O projeto original teve duração de 18 meses e consistiu na estruturação da aliança territorial por meio de eventos de mobilização e capacitação. Naquela etapa, foram incorporados diversos atores, representando o poder público, o setor empresarial e a comunidade beneficiária. A segunda fase do projeto, aprovada pela Fundação Kellogg para os anos 2008 e 2009, consiste na estruturação de pequenos negócios para a geração de trabalho e renda, principalmente para jovens da comunidade.

A Care (organização internacional de combate à pobreza) atua na direção executiva do projeto. Ela recebe o dinheiro, administra sua aplicação, elabora relatórios e presta contas. Contudo, a aplicação dos recursos é decidida por um colegiado composto por representantes de todas as organizações-membro do grupo Mandu.

A Fundação Kellogg acompanha o projeto por meio de seus *coaches*, consultores que visitam o local a cada três meses e interagem com seus líderes sempre que necessário. O entrevistado enfatizou que a cobrança da Fundação Kellogg é muito mais voltada aos resultados do projeto do que ao controle da aplicação dos recursos.

A experiência do Pronord 2004 mostra que, para manter a rede ativa, é preciso um propósito claro que motive a articulação. Esse propósito pode estar consubstanciado em projetos nos quais o compartilhamento de conhecimento seja resultado de sua aplicação prática.

Publicação consultada afirma que “cada vez mais, o Lead Internacional e os programas membro têm trabalhado com os *fellows* para desenvolver, assegurar recursos e implementar projetos que envolvem ações tanto dos *fellows* individualmente quanto de suas organizações”.

Um dos *fellows* entrevistados na pesquisa para esta Tese propôs a criação de um fundo financiado com doações internacionais para apoiar projetos apresentados por membros da Comunidade ABDL em resposta a chamadas públicas. Já o Coordenador Executivo da ABDL afirmou que diversas organizações internacionais consultam a entidade sobre possíveis parceiros para desenvolverem projetos no Brasil. O contrário também ocorre, ou seja, organizações nacionais pedem auxílio no acesso a financiadores internacionais.

Até algum tempo atrás, a ABDL se recusava a fazer essas intermediações. Porém, se a rede deseja ser um espaço para a gestação de projetos, é necessário articular não só potenciais executores, mas também financiadores.

A experiência do Pronord 2004 foi o primeiro passo dado no Brasil no sentido de agregar o financiamento a projetos aos tradicionais programas de capacitação. Tal fator se mostrou essencial para manter a articulação dos membros após o programa de treinamento, o que foi pouquíssimo observado nas demais turmas do Programa Lead.

4.6 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA NOS CASOS ESTUDADOS

Os itens 4.2 a 4.5 apresentaram os quatro casos estudados, discutindo as características de cada um deles de forma isolada. Este item muda o foco da análise e analisa as seis proposições de pesquisa, comparando, em cada uma delas, o que foi observado nos quatro casos.

4.6.1 Proposição nº 1: Propósito da rede X Transferência de conhecimento

A primeira proposição avaliada nesta Tese estabelece que “*a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se o propósito da rede contribui para o desempenho da missão dos membros*”.

A existência de um propósito claramente definido é essencial para motivar os membros a se articularem em rede. Nas entidades sem fins lucrativos, o parâmetro de priorização das iniciativas é a identificação com a missão. Mais do que em qualquer outro setor, a missão é o motivo da existência da organização e o fator capaz de mobilizar os atores envolvidos (profissionais, financiadores, voluntários, beneficiários, etc.). Diante disso, as organizações do terceiro setor estarão mais motivadas a participarem das redes que as auxiliem no cumprimento de sua missão.

Nos casos estudados, a relação entre propósito da rede e missão das organizações-membro se revelou de formas distintas.

Na Raaab, existe forte sinergia entre o propósito da rede (difundir um conceito de alfabetização de jovens e adultos) e a missão de seus membros (alfabetizar jovens e adultos). Das quatro redes estudadas, ela é a única em que a grande maioria dos membros se concentra em uma mesma área de prestação de serviços: a educação de jovens e adultos. Esse fator favorece a compreensão da missão da rede pelos membros e suas expectativas em relação a ela.

A centralização das ações (o conhecimento é gerado no núcleo da rede e disseminado para a periferia) e a adoção de um instrumento tradicional de comunicação (publicação impressa)²⁷ trouxeram certo êxito no alcance dos objetivos da rede durante quase duas décadas. O crescimento da rede, os espaços

²⁷ A discussão desses dois fatores será retomada nos itens 4.6.3 e 4.6.5, respectivamente.

institucionais que ela chegou a ocupar (e depois perdeu) e o sucesso da Revista Alfabetização e Cidadania durante aquele período corroboram essa afirmação.

Porém, conforme discutido na análise do caso, mais recentemente, observou-se uma “crise de identidade” ocasionada pelo surgimento de outras redes (Fóruns de EJA, Rede Mova-Brasil), com propósitos semelhantes ao da Raaab, porém estruturadas de forma mais eficiente e com mais recursos para levarem adiante esses objetivos. Tais redes atraíram muitos dos antigos membros (e também dos financiadores) da Raaab para si.

Ou seja, não se pode afirmar que a crise da Raaab é decorrente de má definição ou superação de seu propósito. O surgimento recente de outras redes com propósitos semelhantes indica que ele continua importante e atual. Porém tais redes têm trabalhado melhor com outras variáveis discutidas nesta Tese.

Já os membros do GTA atuam em diferentes atividades econômicas, apresentando missões distintas. Porém todas elas estão de alguma forma relacionadas ao desenvolvimento sustentável da Amazônia e de sua população. A rede contribui para esse propósito uma vez que amplifica a voz daqueles que defendem a preservação da floresta e o desenvolvimento de seus povos. Além disso, ela repassa conhecimento e recursos que fortalecem institucionalmente as organizações-membro e as capacitam para desempenharem melhor suas respectivas missões.

A RTS também conta com membros atuando em diversas áreas, com diferentes missões. O propósito da rede (disseminação da aplicação de tecnologias sociais) está ligado à transferência de conhecimento para a melhoria na prestação de serviços por parte de seus membros, já que a maioria das tecnologias transferidas consiste em métodos mais eficientes para a prestação de serviços na área social.

Dessa forma, tanto no caso da RTS quanto do GTA, a motivação das organizações do terceiro setor em participarem da rede está no acesso que ela proporciona a meios (recursos, conhecimento, etc.) aos quais não chegariam sozinhas e que são essenciais para o cumprimento de sua missão. O propósito principal dessas redes é viabilizar condições para que seus membros sejam mais bem sucedidos no cumprimento de suas missões.

Por outro lado, a Comunidade ABDL apresenta situação bastante distinta. Durante o programa de treinamento, os objetivos são claros, as interações são

freqüentes e a transferência de conhecimento é intensa. Porém, após seu término, os propósitos da articulação se tornam difusos. Parece haver um desejo geral de manter a rede ativa, mas não se sabe muito bem com que finalidade. À medida que cada membro retorna para sua realidade e é absorvido pelas atividades cotidianas, as interações na rede se escasseiam e a transferência de conhecimento diminui sensivelmente.

Portanto, os casos estudados indicam que, quando a rede contribui para o desempenho da missão de seus membros, estes se sentem mais motivados a participarem dos fluxos de transferência de conhecimento. Por outro lado, se os membros não enxergam claramente no propósito da rede uma forma de fortalecer o desempenho de sua missão, a articulação tende a se enfraquecer, prejudicando o objetivo de compartilhar conhecimento.

4.6.2 Proposição nº 2: Estrutura e articulação na rede X Transferência de conhecimento

A segunda proposição avaliada nesta Tese estabelece que “*a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede conta com agentes facilitadores em sua estrutura*”.

As redes estudadas apresentam estruturas distintas. O GTA está organizado hierarquicamente do nível regional até o nacional. Por um lado, os Escritórios Regionais são o elo de ligação entre as organizações situadas na periferia e o núcleo da rede, representado pelo Escritório Nacional. Dessa forma, os membros têm um único ponto de contato claramente identificado e acessível por estar física e culturalmente próximo.

Por outro lado, o Escritório Nacional faz a conexão entre a rede e o ambiente externo, facilitando a captação de recursos e de conhecimento. O fato de esse escritório estar localizado em Brasília, fora da área de atuação da rede (Amazônia Legal), revela a prioridade dada à articulação com parceiros externos, principalmente com órgãos do Governo Federal.

Além disso, o GTA é a única das redes pesquisadas que possui personalidade jurídica formalmente registrada. Essa institucionalização favorece o objetivo de captar recursos (e conhecimento) externos, pois as parcerias são

firmadas em nome da rede, que se responsabiliza pela aplicação dos recursos e pela prestação de contas aos financiadores.

Portanto, a articulação no GTA é favorecida pela estrutura hierárquica, que estabelece papéis de facilitação bem definidos, tanto para as instâncias regionais, quanto para a nacional. Essa estrutura se mostrou adequada, pelo menos, para os objetivos dessa rede.

Já a Raaab possui uma estrutura radial. O conhecimento é gerado no núcleo da rede e dali irradiado para as extremidades. No entanto, a rede não conta (nem mesmo no núcleo) com sequer uma pessoa dedicada a ela em tempo integral. As atribuições são divididas entre as instituições-membro do Colegiado (que são apenas três) e executadas por seus funcionários, que acumulam outras atividades, específicas de cada organização. Em consequência, a quantidade total de homens-hora dedicados à rede tem se revelado insuficiente para mantê-la ativa.

O histórico narrado no item 4.2 ilustra bem essa situação. A Revista Alfabetização e Cidadania é o principal canal de comunicação da rede. Sua existência chega a ser confundida por alguns com a existência da própria rede. Porém, a revista deixou de ser publicada por falta de recursos. Cerca de um ano depois, conseguiu-se um financiamento para três novas edições. A primeira foi publicada (com atraso), mas a rede não conseguiu levar adiante as demais edições pela falta de pessoas dedicadas a essa atividade, perdendo o restante da verba.

Portanto, a ausência de facilitadores tem se revelado a principal causa da inoperância da rede. É mais grave até mesmo que a escassez de recursos, pois, como mostra o exemplo acima, recursos foram obtidos, mas desperdiçados pela inexistência de uma estrutura mínima capaz de operacionalizá-los.

A RTS apresenta uma estrutura intermediária entre a hierárquica e a radial. Existem papéis formalmente pré-definidos (mantenedores, investidores, articuladores e reaplicadores) e uma dessas funções é atribuída a cada membro no momento de ingresso na rede.

Os articuladores exercem o papel de ligação entre as instituições situadas na ponta (reaplicadores) e o núcleo da rede (mantenedores e investidores). A comunicação é irradiada na maioria das vezes do centro para a periferia, passando pelos articuladores. Os articuladores detêm grande poder, pois a maior parte dos fluxos de recursos e de conhecimento passa por eles. Contudo, não chega a existir uma relação hierárquica entre os nós, como acontece no GTA.

Diferentemente da Raaab, a RTS possui uma Secretaria Executiva que conta com quatro profissionais com dedicação integral. Seu papel é operacionalizar as atividades da rede, articulando seus diferentes níveis. Contudo, a maior parte de seu tempo é despendido na articulação entre os membros do Comitê Coordenador. Esse é composto por 14 instituições que se reúnem a cada dois meses (inicialmente, a frequência era mensal). Os membros do Comitê são mantenedores ou grandes articuladores que possuem sub-redes formadas para a implementação de suas ações, muitas delas criadas antes do surgimento da RTS. A articulação no âmbito da coordenação é muito rica, pois promove o intercâmbio de conhecimento entre os membros do colegiado. Contudo, quem chega até a ponta não é a RTS, mas as sub-redes nela representadas.

Uma diferença entre os três casos está na fonte do conhecimento transferido. Na Raaab, ela está no núcleo da rede. Já na RTS, ela está em membros geralmente localizados na periferia. O papel do núcleo da rede é articular organizações situadas na periferia e promover a transferência de conhecimento entre elas, oferecendo os recursos necessários para tal.

No GTA, o núcleo da rede também exerce o papel de articulador. Porém o conhecimento e, principalmente, os recursos, são buscados, na maioria das vezes, fora da rede. Enquanto na RTS, o núcleo articula a rede internamente, no GTA, o núcleo articula a rede com parceiros externos, como órgãos governamentais, financiadores internacionais e outras redes, como a própria RTS da qual o GTA faz parte.

Já a Comunidade ABDL possui uma estrutura simétrica. Sua concepção não prevê a existência de um núcleo. A iniciativa da comunicação deveria partir de todos os nós igualmente, de acordo com suas necessidade e com as oportunidades que surgissem.

Contudo, a inexistência de agentes facilitadores, aliada ao propósito difuso da rede (discutido no item 4.6.1), tem causado seu enfraquecimento. Os indivíduos e as organizações estão cada vez mais sujeitos a uma sobrecarga de informações e solicitações que lhes obriga a focar suas iniciativas. Se os benefícios da articulação não estão muito claros e, além disso, não há facilitadores estimulando constantemente a interação, a rede vai gradativamente se esfriando até se tornar inativa.

Portanto, a presença de agentes facilitadores é essencial para motivar as interações na rede. Algumas estruturas prevêm o posicionamento de determinados nós em pontos estratégicos com o objetivo de promover a articulação. Outras, porém, são mais amorfas, deixando a iniciativa para cada membro. Essa última situação só seria efetiva sob duas pré-condições:

- a) se os benefícios da articulação estivessem tão claros que motivassem os membros a buscarem as interações sem a necessidade de estímulos complementares; e
- b) se os membros possuísem estrutura e capacidade para tomarem a iniciativa da interação.

No terceiro setor, o pequeno porte das organizações, aliado à necessidade de se relacionar com múltiplos *stakeholders*, faz com que muitas entidades estejam demasiadamente sobrecarregadas para adicionarem, por si só, outras frentes de relacionamento. Elas precisam de alguém que facilite sua participação na rede, estabelecendo preferencialmente poucos canais de comunicação por meio dos quais possam acessar o conhecimento que a articulação lhes oferece. Os casos estudados revelaram que a presença de agentes facilitadores é essencial para o sucesso dos esforços de transferência de conhecimento em redes no terceiro setor.

4.6.3 Proposição nº 3: Liderança da rede X Transferência de conhecimento

A terceira proposição avaliada nesta Tese estabelece que “*a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede é liderada de forma democrática e participativa*”.

Raaab, RTS e GTA possuem modelos de administração colegiada que, em tese, favorecem a participação. Contudo, essa liderança é exercida de forma distinta em cada caso.

A Raaab é gerida por um Colegiado composto por somente três instituições. Elas são eleitas democraticamente nas assembléias da rede, embora a duração do mandato não seja pré-estabelecida. A renovação ocorre quando um dos membros manifesta o desejo de deixar a coordenação ou quando surgem outros mais indicados para exercerem aquele papel.

A participação no Colegiado está muito associada à posse de conhecimento. Conforme discutido no item 4.6.1, os membros da rede atuam todos na mesma área

(educação de jovens e adultos), e o conhecimento é tradicionalmente gerado no núcleo da rede e irradiado para a periferia. Assim, os geradores de conhecimento ocupam posição de destaque e assumem naturalmente a liderança. O Instituto Paulo Freire é exemplo disso, pois não participava da rede em seu início, mas, desde que ingressou nela, passou a fazer parte do Colegiado sem nunca mais deixá-lo.

O modelo da Raaab favorece a centralização. O canal de transferência de conhecimento utilizado (revista) dificulta a comunicação de retorno no sentido da periferia para o centro. Os espaços para participação acabam se limitando aos eventos presenciais, que têm se tornado cada vez mais raros em decorrência da priorização pelos membros da articulação em outras instâncias. Quando são realizadas, as assembléias procuram se conduzir de forma democrática, oferecendo espaço para que todos participem. Porém a assimetria de conhecimento conduz naturalmente à delegação da liderança aos membros mais qualificados.

Na RTS, a composição do Comitê Coordenador é fixa. Fazem parte dele os fundadores da rede, que oferecem também os recursos para a sua manutenção. Não há previsão de alternância de poder, o que sinaliza contra a democracia. Porém a composição do colegiado é mais ampla (14 membros), o que torna o poder mais diluído nesse espaço. As questões são bastante discutidas no âmbito do Comitê e procura-se sempre tomar decisões consensuais.

Porém o conhecimento transferido pela RTS não pertence a seus líderes (membros mantenedores), ao contrário do que ocorre na Raaab. Em geral, ele se encontra na periferia (membros reaplicadores). O papel do núcleo da rede é localizá-lo e promover sua transferência do detentor para outras organizações que carecem dele. Nesse caso, o poder não é decorrente da assimetria de conhecimento, mas da posse dos recursos necessários para promover sua reaplicação.

Como visto, alguns membros do Comitê Coordenador da RTS são líderes de sub-redes (membros articuladores), as quais são operadas segundo sua dinâmica própria. Uma dessas sub-redes é o GTA, estudada como um caso específico nesta Tese. Conforme discutido no item 4.6.2, o GTA está formalmente organizado segundo uma estrutura hierárquica com recorte regional. Essa estrutura pode causar uma impressão inicial de centralização e autoritarismo. Contudo, a dinâmica da rede revela que não é bem assim.

Os dirigentes regionais são eleitos em assembléias com a participação de todos os membros da rede naquela localidade. As Assembléias Regionais também

elegem os delegados para a Assembléia Nacional, na qual o colegiado central é escolhido democraticamente. Os mandatos são de três anos. Durante esse período, cada dirigente do Escritório Nacional ou dos Escritórios Regionais mantém o vínculo com sua entidade de origem que continua, inclusive, responsável por sua remuneração. Trata-se, portanto, de um processo de escolha democrática da liderança, partindo da base, bastante semelhante ao observado, por exemplo, em sindicatos, associações de classe e partidos políticos de esquerda.

O processo democrático confere legitimidade à liderança, essencial para o papel desempenhado por ela na transferência de conhecimento. Como visto, o Escritório Nacional articula a rede com o ambiente externo, captando recursos e conhecimento e internalizando-os na rede. Ele se responsabiliza pela aplicação dos recursos e pela prestação de contas perante os financiadores. Usa, portanto, de sua credibilidade construída ao longo de dezesseis anos para prover transparência (*accountability*) às ações da rede, possibilitando que organizações pouco conhecidas, localizadas na ponta, acessem recursos e conhecimento aos quais dificilmente chegariam sozinhas.

A Comunidade ABDL, por sua estrutura mais simétrica, não possui uma liderança estabelecida. Sua proposta é ser uma rede na qual as relações se estabeleçam naturalmente e de forma pontual caso a caso. Não obstante, existe uma expectativa de muitos membros de que a Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças assuma a coordenação da rede, desempenhando os papéis de facilitador e de líder.

Tanto a ABDL quanto o Lead Internacional captaram essa expectativa e têm procurado encontrar uma resposta para ela. Contudo, não é tarefa fácil, uma vez que sua atuação sempre esteve focada nas atividades de capacitação. Assumir a coordenação ativa de uma rede requer recursos e competências adicionais, que não estavam disponíveis no momento da pesquisa.

Portanto, participação e democracia são elementos importantes nas redes, pois são valores cultivados no terceiro setor e porque conferem *accountability* às ações da rede e das organizações-membro. A estrutura da articulação pode oferecer mais ou menos espaços para a participação democrática. Além disso, fatores como posse de recursos e de conhecimento podem induzir à concentração de poder em determinados nós.

Os mecanismos participativos facilitam a transferência de conhecimento, pois promovem maior integração entre os membros. A transferência de conhecimento é favorecida se os membros se sentem partícipes da rede e se a liderança é conquistada de forma legítima, ao invés de imposta.

4.6.4 Proposição nº 4: Recursos da rede X Transferência de conhecimento

A quarta proposição avaliada nesta Tese estabelece que *“a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede disponibiliza recursos para os membros executarem suas atividades”*.

A escassez de recursos é um problema grave do terceiro setor e apareceu, de uma ou outra forma, em todos os casos estudados.

A RTS transfere recursos dos membros “mantenedores” e “investidores” para os demais (percebe-se novamente que a definição clara dos papéis é uma característica da rede). A existência de financiamento é forte motivador para que muitas organizações participem da rede. Os projetos de reaplicação de tecnologias sociais (transferência de conhecimento) contam com recursos definidos que possibilitam sua concretização.

A concepção dos projetos “de cima para baixo” inibe a competição na periferia da rede. A repartição dos recursos é definida *a priori* pelos responsáveis pela elaboração dos projetos. Nesse momento, os “articuladores” assumem posição de destaque em função do conhecimento privilegiado que detêm dos recursos a serem repassados e dos potenciais contemplados.

Essa situação poderá mudar caso a rede adote a sistemática de seleção de projetos por meio de chamadas públicas. Tal mudança estimularia a competição, principalmente entre articuladores que passariam a competir com seus pares pela aprovação de seus respectivos projetos.

O GTA também repassa recursos para seus membros. Porém eles são captados, na maioria das vezes, fora da rede. A dissociação entre financiamento e prestação de serviços, característica do terceiro setor, aparece claramente neste caso. Enquanto as instituições localizadas na ponta atuam na prestação de serviços, a coordenação nacional tem como uma de suas principais atribuições captar recursos e repassá-los àquelas.

Esse papel é fruto do bom acesso e da credibilidade que a instituição dispõe junto aos órgãos financiadores e também de seu controle sobre um conhecimento essencial: a capacidade de elaborar projetos para captar tais recursos.

Conforme discutido no item 2.1.4, as organizações do terceiro setor precisam se capacitar para desempenharem melhor suas atividades-fim (que envolvem a prestação de serviços) e também suas atividades-meio (dentre as quais a captação de recursos). Enquanto não dispõem dessas competências internamente, elas ficam dependentes de intermediários como o GTA. Isso não é necessariamente ruim, pois lhes permite focar no cumprimento de sua missão, delegando a captação de recursos para uma instituição parceira. Porém restringe suas alternativas de ação.

A Raaab não repassa recursos para seus membros. O foco da rede sempre esteve na transferência de conhecimento. Por outro lado, a rede também não consegue captar, junto aos membros, os recursos necessários para manter os fluxos de comunicação ativos. A falta de recursos financeiros e, principalmente, humanos revelou-se a principal causa para o enfraquecimento da rede.

Por outro lado, surgiram articulações “concorrentes” que atraíram muitos membros da Raaab. Um dos principais fatores de atração foi a presença, naquelas redes, de potenciais financiadores como, por exemplo, os órgãos públicos. A perspectiva de captar recursos associados aos processos de transferência de conhecimento levou muitas organizações a privilegiarem a participação naqueles espaços em detrimento da Raaab.

A Comunidade ABDL também percebeu que o repasse de recursos é importante facilitador da transferência de conhecimento. As dez primeiras edições de seu programa de formação foram financiadas por parceiros estrangeiros e oferecidas de forma gratuita a seus participantes. Tal política só mudou porque a fonte internacional se esgotou. Porém outros financiamentos têm sido buscados para a realização de eventos e treinamentos de menor duração.

Um exemplo interessante é o do Pronord 2004 (discutido no item 4.5). A existência de financiamento possibilitou a continuidade dos projetos após o término do programa de capacitação. Trata-se da iniciativa que mais se aproximou da proposta de manter a rede ativa após o treinamento, o que só foi viabilizado pela transferência de recursos associada à transferência de conhecimento. Destaca-se, ainda, que a competição ocorreu somente antes da entrada na rede. Uma vez selecionados os grupos que iriam participar do treinamento, conseguir o

financiamento passou a depender exclusivamente do desempenho de cada grupo na elaboração (e posteriormente execução) de seu respectivo projeto, cessando a competição entre grupos.

Portanto, a possibilidade de captar recursos atrai as organizações do terceiro setor para as redes. A execução de projetos que contemplem a transferência de conhecimento associada aos recursos necessários para sua implementação mostrou-se eficaz. Já a competição por recursos deve ser mantida em níveis “saúdáveis”. O principal mecanismo para isso está nos processos de seleção daqueles que receberão os recursos e o conhecimento a ser transferido.

A necessidade dos recursos leva a maioria das instituições sem fins lucrativos a se sujeitarem à dinâmica ditada por quem controla os recursos. Esse controle confere grande poder aos financiadores (nos casos em que eles fazem parte da rede) ou aos que repassam os recursos (nos casos em que esses são captados fora da rede).

4.6.5 Proposição nº 5: Canais de comunicação na rede X Transferência de conhecimento

A quinta proposição avaliada nesta Tese estabelece que *“a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida se a rede se comunica por canais de baixo custo”*.

A Raaab adotou as publicações impressas como principal canal de transferência de conhecimento. Apesar de existirem outros meios mais onerosos, aquele canal se mostrou caro para a realidade da rede. A anuidade cobrada dos membros não era suficiente para cobrir os custos da revista. O orçamento era complementado com doações. Quando essas cessaram, a revista parou de ser publicada, interrompendo os fluxos de transferência de conhecimento.

O uso de uma mídia impessoal e à distância requer a explicitação do conhecimento. O grande desafio dos autores e editores da revista era traduzir o conhecimento de forma que pudesse ser compreendido e aplicado pelos leitores sem interagirem com os geradores do conhecimento.

Isso porque o meio de comunicação adotado era unidirecional, ou seja, não possuía canal de retorno para esclarecimento de dúvidas. Em decorrência, a reciclagem do conhecimento também ficava prejudicada, pois não havia

mecanismos para retro-alimentação dos geradores, a partir das experiências verificadas na prática. A Raaab procurava suprir essa lacuna com a realização de eventos presenciais, estratégia adotada também por outras redes, conforme discutido a seguir.

No GTA, a transferência de conhecimento é feita por meio de projetos de reaplicação de metodologias. A concepção do projeto se inicia pela identificação de determinado conhecimento existente em algum ponto da rede (ou fora dela) que pode ser útil para outros membros. A coordenação nacional desenha, então, o projeto, mobilizando os recursos necessários para a sua realização.

O principal canal de comunicação adotado é o pessoal e presencial. Pessoas que detêm o conhecimento são levadas até as comunidades-alvo e lá permanecem por alguns meses, ensinando e treinando os membros da organização parceira.

Tal abordagem é caríssima, pois requer a manutenção de pessoas dedicadas por longos períodos. Além disso, o acesso a muitas localidades é difícil, demorado e oneroso. A adoção desse canal de comunicação é consequência das dificuldades em explicitar o conhecimento, decorrentes da baixa capacitação dos receptores, discutida mais adiante no item 4.6.6.

Outro fator é o custo de adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), ainda alto para muitas organizações do terceiro setor. Além dos recursos para aquisição de equipamentos (computadores, televisão, DVD, etc.) e para manutenção do acesso (à Internet, à rede telefônica, etc.), são necessários muitas vezes investimentos em infra-estrutura (luz, climatização de ambientes, etc.) e em recursos humanos capacitados para operá-los.

Na RTS, a transferência de conhecimento na ponta é bastante semelhante à que ocorre no GTA. Por contar com mais recursos, a RTS consegue produzir mais material de apoio (apostilas, cartilhas, vídeos, etc.), mas esbarra nas mesmas limitações encontradas naquela outra rede.

Em seu núcleo, a transferência de conhecimento é predominantemente tácita. A comunicação informal desempenha função importante. Ao se reunirem periodicamente, os membros do Comitê Coordenador conhecem iniciativas de seus pares e identificam oportunidades de participação em ações até então conduzidas de forma isolada.

Porém muitos recursos (principalmente humanos) são despendidos na articulação da liderança, e o alcance aos membros situados na ponta é limitado. O

Portal da RTS é visto como a ferramenta capaz de superar essa limitação. Porém, apesar do consenso em torno dessa questão, a rede não tinha conseguido, até o momento da pesquisa, colocá-lo em operação de forma efetiva.

A Comunidade ABDL é a que melhor utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação dentre os casos estudados. Os principais canais de comunicação adotados são listas de discussão na Internet e comunidades virtuais de aprendizado. Os membros dispõem dessas ferramentas e estão acostumados a trabalhar com elas em seu dia-a-dia.

Por outro lado, a rede realiza encontros presenciais para cultivar a articulação do grupo. O deslocamento para participar de tais eventos também não é uma dificuldade tão grande na Comunidade ABDL como apareceu em outros casos. A combinação de interações virtuais e presenciais é trabalhada desde os programas de capacitação e mantém-se como estratégia para a rede formada em seguida.

Em síntese, o custo de acesso, seja a tecnologias, seja à participação em eventos, não se revelou uma barreira à transferência de conhecimento na Comunidade ABDL. Nesse caso, as maiores dificuldades estão relacionadas a outros fatores, como propósito da rede e ausência de agentes facilitadores, discutidos anteriormente.

Portanto, observou-se um paradoxo nos casos estudados. Por um lado, a escassez de recursos característica do terceiro setor deveria levar à preferência por canais de comunicação de baixo custo. As TICs representam hoje a melhor alternativa nesse sentido, pois possuem um custo operacional baixo. Contudo, seu custo de implantação ainda é alto para muitas entidades sem fins lucrativos. Esse fator, somado às barreiras cognitivas para a sua utilização (discutidas a seguir no item 4.6.6), tem levado muitas redes a adotarem canais de comunicação baseados na interação pessoal e presencial, ainda que seu custo seja alto. A consequência é que o alcance dos processos de transferência de conhecimento fica muito mais limitado do que se fossem adotadas ferramentas de interação à distância.

4.6.6 Proposição nº 6: Capacitação prévia dos membros X Transferência de conhecimento

A sexta proposição avaliada nesta Tese estabelece que *“a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor é favorecida*

se os membros possuem capacitação prévia para absorverem o conhecimento transferido na rede”.

No GTA, a capacidade de absorção do conhecimento pelos membros se revelou problemática. Essa rede trabalha em uma das regiões mais carentes do Brasil, e o nível médio de escolaridade do pessoal de suas organizações-membro é baixo.

Foram verificadas situações em que a rede procurou explicitar o conhecimento como forma de diminuir seu custo de transferência. Porém a elaboração de materiais impressos esbarrou no alto índice de analfabetismo entre o público-alvo. Já o uso de ferramentas audiovisuais é prejudicado pela falta de infraestrutura básica, como luz elétrica, em muitas localidades.

Portanto, a baixa capacitação (humana e de infra-estrutura) das organizações-membro para receberem o conhecimento limita as opções de canais de transferência. Em decorrência, conforme discutido no item anterior, a rede tem trabalhado preferencialmente com canais presenciais que possibilitem a transferência de conhecimento de forma tácita.

A Comunidade ABDL apresenta situação oposta. Seus membros são os mais capacitados dentre os quatro casos estudados. O processo de ingresso na rede é determinante nesse sentido. Em primeiro lugar, é feita uma seleção rigorosa dos participantes dos programas de treinamento. Além disso, tais indivíduos recebem forte capacitação durante o ano em que passam no programa. Ao final desse, quando ingressam na rede, estão bastante aptos para continuarem a compartilhar conhecimento, seja de forma tácita ou explícita. A adoção de ferramentas que possibilitam uma ou outra forma de comunicação amplia o leque de possibilidades de transferência.

A Raaab prioriza a transferência de conhecimento na forma explícita. Os membros da rede são educadores. Ninguém é mais capacitado, portanto, para explicitar o conhecimento de forma compreensível para os leitores. Tanto dirigentes quanto membros, localizados na periferia, afirmaram que a revista transmite o conhecimento de forma simples e clara o suficiente para ser compreendido. Mais que isso, a abordagem dos artigos é prática, voltada para aplicação em sala de aula. A explicitação facilita a transferência, mas, ainda assim, a comunicação impessoal e à distância requer capacitação prévia dos membros para absorverem o conhecimento disponibilizado.

Por outro lado, o conhecimento transferido é de natureza sistêmica, ou seja, requer um conhecimento prévio da temática abordada para a sua compreensão. Esse conhecimento prévio é decorrente do fato de todos os membros da rede atuarem na mesma área (educação de jovens e adultos).

Portanto, a capacidade de absorção não é a principal dificuldade na transferência do conhecimento na Raaab. Se houvesse canais de comunicação para que os leitores da revista interagissem mais com os geradores do conhecimento, a troca de experiências poderia ser ainda mais rica. Porém, dentro da proposta original da rede, a revista cumpre o papel de transferir conhecimento do centro para as extremidades da rede.

Por fim, no caso da RTS, é preciso mais uma vez separar a análise no núcleo e na periferia. No primeiro caso, a capacitação prévia não é um gargalo. Todos os membros do Comitê Coordenador são instituições de grande porte, que carregam grande volume de experiências. Como cada uma está (e já esteve) envolvida em diversas iniciativas, o somatório de conhecimento acumulado é bastante amplo. Portanto, a transferência de conhecimento nesse nível tende a ser profícua.

Na periferia da rede, encontram-se instituições com capacitação variada. Algumas dispõem de bastante competência acumulada, enquanto outras são extremamente carentes. Um diferencial da RTS é dispor de recursos para buscar capacitação complementar para seus membros, caso necessário. Diversos projetos, concebidos na rede, envolvem um nivelamento de conhecimentos fundamentais previamente à reaplicação da tecnologia social propriamente dita.

Portanto, a capacitação prévia é requisito fundamental em muitos processos de transferência de conhecimento. No terceiro setor, a baixa profissionalização dos dirigentes e dos trabalhadores reflete muitas vezes em uma baixa capacitação da organização como um todo.

Por um lado, a capacitação requerida varia conforme o conhecimento a ser transferido. Por outro lado, a capacitação prévia dos receptores pode limitar os canais de comunicação utilizados. A incapacidade de interpretar o conhecimento sistematizado em um texto, ou mesmo em um vídeo, obriga a adoção de mecanismos de transferência na forma tácita, por meio da interação pessoal.

A interação pessoal não precisa ser necessariamente presencial. Telefone e videoconferência são canais que permitem a interação entre emissor e receptor, mesmo à distância. Porém seu uso em larga escala como instrumento de

transferência de conhecimento, ainda é limitado no terceiro setor. Nessas organizações, interação pessoal implica em contatos presenciais, encarecendo a transferência e limitando seu alcance.

5 CONCLUSÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de redes no terceiro setor tem crescido consideravelmente no Brasil: 89,3% das redes mapeadas nesta Tese surgiram a partir de 1990. Esse processo é decorrência do próprio crescimento do número de organizações sem fins lucrativos e da multiplicação das redes, fenômenos recentes e correlacionados nesta Tese.

O crescimento do terceiro setor está associado à nova dinâmica social, econômica e política do País, que confere maiores responsabilidades a essas organizações. Em um cenário caracterizado pelo aumento da demanda por serviços sociais, expansão fragmentada de sua oferta e aumento da concorrência por financiamento, as entidades sem fins lucrativos precisam se capacitar para desempenhar melhor seu papel.

A revisão da literatura mostrou que essa necessidade de capacitação, expressa no primeiro Ponto de Partida desta Tese, tem sido reconhecida, tanto pelos dirigentes do terceiro setor, quanto pela comunidade acadêmica (DRUCKER, 1999; FALCONER, 1999; MELLO, 2005; PANCERI, 2001). Preconceitos mútuos têm sido superados, dando origem a uma quantidade maior de pesquisas sobre gestão de entidades sem fins lucrativos.

Uma alternativa para a capacitação dessas instituições, estudada nesta Tese, é a articulação em redes. A revisão bibliográfica mostrou que as redes têm crescido em diversos segmentos: grandes corporações (CASTELLS, 1999), pequenas e médias empresas (OLAVE; AMATO NETO, 2005; RIFKIN, 2001), empreendimentos solidários (MANCE, 2003) e organizações do terceiro setor (LAKE; REIS; SPANN, 2000; SQUIRE, 2002). Esse crescimento obteve forte impulso com os avanços nas Tecnologias de Informação e Comunicação (BENKLER, 2006).

Um dos principais objetivos da formação de redes, citado na literatura e confirmado na pesquisa de campo, é a transferência de conhecimento, conforme expresso no segundo Ponto de Partida utilizado como referência nesta Tese. Esse

objetivo apareceu, como principal ou secundário, em 81,2% das redes que responderam ao *survey* exploratório realizado.

A literatura cita alguns fatores que influenciam a transferência de conhecimento em redes. Tais fatores foram identificados a partir de análises conduzidas no mundo empresarial (BESSANT; TSEKOURAS, 2001; GOH, 2002).

Esta Tese se propôs a verificar como tais fatores se comportam nas redes com participação significativa de organizações do terceiro setor. Para isso, procurou identificar relações entre eles e algumas características específicas das entidades privadas sem fins lucrativos. Desse cruzamento, surgiram seis condições favoráveis à transferência de conhecimento em redes no terceiro setor, expressas nas proposições de pesquisa.

As proposições orientaram a realização da pesquisa de campo, começando pela aplicação de um *survey* em 56 redes mapeadas (das quais 32 responderam) e continuando com a realização de estudos de caso em quatro delas. Comparando as hipóteses levantadas a partir da literatura com as observações efetuadas em campo, foi possível identificar as situações mais favoráveis à transferência de conhecimento em redes no terceiro setor.

A identificação entre o propósito da rede e a missão dos membros é a primeira delas. A pesquisa de campo mostrou que existe uma relação entre essas duas questões, que pode se apresentar de diferentes formas.

Em primeiro lugar, a rede se mantém ativa enquanto os membros percebem que a articulação contribui para o desempenho de sua missão. Quando o propósito da rede se torna vago, como observado no caso da Comunidade ABDL, a motivação para interagir diminui, comprometendo a transferência de conhecimento.

Por outro lado, há situações em que a rede atua de forma complementar à missão de seus membros. No caso do GTA, a rede tem como papéis principais captar recursos e transferir conhecimento para que seus membros promovam a defesa da Amazônia e o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Nesse caso, participar da rede permite que a instituição capte insumos (dentre os quais o conhecimento) que lhe ajudarão no cumprimento de sua missão.

Por fim, há situações em que a transferência de conhecimento está presente tanto no propósito da rede quanto na missão de seus membros. É o caso, por exemplo, da Raaab. Nessa situação, participar dos fluxos de transferência de conhecimento, promovidos pela rede, torna-se uma extensão quase natural das

atividades dos membros. Mesmo assim, como aquele caso mostrou, a coincidência entre o propósito da rede e a missão dos membros é necessária, mas não suficiente. A ação em rede requer também a dedicação de recursos mínimos (financeiros, materiais e humanos) para manter os relacionamentos ativos.

Dentre esses recursos, destaca-se a presença de agentes facilitadores que promovam a articulação continuamente. Como visto, as organizações do terceiro setor dispõem de poucos recursos financeiros e humanos para gerir seus relacionamentos. Esses recursos são quase totalmente absorvidos no atendimento a seus beneficiários e na manutenção da instituição.

Diante disso, ainda que se mostrem motivados a participarem das atividades de transferência de conhecimento, os membros da rede esperam ser provocados para interagirem. Os casos estudados revelaram que, sem a presença de agentes facilitadores, a comunicação se esfria rapidamente.

A forma como os membros se articulam também varia de acordo com a estrutura da rede. Nas redes mais hierárquicas, como no caso do GTA, a articulação se dá através dos escalões estabelecidos. Nas redes radiais, como no caso da RTS e da Raaab, o núcleo tende a concentrar as ações. Manter a periferia em sincronia com os nós centrais torna-se, então, o principal desafio dos agentes facilitadores. Já nas redes simétricas, como no caso da Comunidade ABDL, a função dos facilitadores é motivar a participação, evitando que a rede se fragmente e se dissolva.

Independente da estrutura adotada, observou-se que os fluxos de conhecimento ocorrem preferencialmente do centro para a periferia, com pouca retro-alimentação. A colaboração na periferia da rede geralmente é mais fraca. A formação de fluxos espontâneos entre dois membros localizados na periferia raramente foi observada. Isso diminui o fluxo total de conhecimento na rede.

Democracia e participação aparecem no discurso das quatro redes estudadas. Isso expressa o reconhecimento de que tais valores são cultivados no terceiro setor, conforme apontado na literatura (MEREGE, 2002; TENÓRIO, 2000). Porém, na prática, a assimetria de conhecimento acaba levando muitas vezes à assimetria de poder. As decisões tendem a se concentrar no núcleo da rede, onde geralmente se localizam os detentores do conhecimento (como no caso da Raaab) ou dos recursos (como no caso da RTS).

Ainda assim, observou-se em todos os casos estudados que o núcleo é gerido de forma colegiada. No GTA, a coordenação central é formada por representantes oriundos da periferia da rede. A mudança periódica em sua composição amplia os espaços para a participação de novos atores. Mesmo em casos como o da RTS, em que a composição do Comitê Coordenador é fixa, verificou-se preocupação em criar espaços participativos como assembléias e encontros com a presença do maior número possível de membros da rede.

Tais encontros, embora tenham as atividades administrativas da rede como atribuição original, acabam sendo espaços ricos para a transferência de conhecimento. Ela ocorre de modo informal nas conversas e relacionamentos que ali se estabelecem, e também formalmente em períodos reservados para atividades de capacitação. Portanto, o exercício democrático atua como catalisador de interações que resultam no compartilhamento de conhecimento entre os membros da rede.

A busca por recursos é outra motivação para a articulação. Os casos do GTA e da RTS mostraram que as organizações do terceiro setor que fazem parte dessas redes privilegiam a participação em instâncias nas quais a transferência de conhecimento está associada ao repasse de recursos, uma vez que captar estes últimos é um desafio sempre presente. Por outro lado, nos casos em que não há uma fonte clara de recursos, como ocorre na Raaab, as atividades da rede ficam bastante prejudicadas.

Verificou-se também uma assimetria de conhecimento e de poder entre financiadores e financiados nos casos analisados. Estes últimos se encontram fragilizados na relação. A repartição de recursos é feita no núcleo da rede sem que os receptores tenham capacitação e instrumentos adequados para interferir na partilha. Assim, observou-se uma postura mais passiva dos financiados e pouca competição pelos recursos transferidos.

Os canais de comunicação representam uma barreira à transferência de conhecimento. Estratégias de compartilhamento baseadas em canais presenciais são extremamente caras, limitando seu alcance. Ainda assim, são bastante utilizadas como observado em todos os casos estudados.

Por outro lado, o uso de tecnologias de comunicação à distância requer a explicitação do conhecimento. Isso demanda um esforço adicional dos emissores, mas facilita a apreensão pelos receptores, como mostra o caso da Raaab. A

existência de canais de retorno adequados possibilita a interação entre os atores, facilitando a transferência.

Porém o uso de determinados canais de comunicação esbarra na necessidade de capacitação prévia. A maioria dos membros das redes pesquisadas não dispõe de capacitação para absorver e aplicar o conhecimento recebido sozinhos. Precisam interagir com os fornecedores. Isso ficou claro nos casos do GTA e da RTS. Pode-se, então, concluir que, quando os membros das redes apresentam limitações de capacitação, o uso de canais de comunicação impessoais fica prejudicado.

Observou-se também que, embora a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação já permita interações pessoais à distância, as redes pesquisadas exploram pouco as ferramentas disponíveis. A adoção desses recursos requer investimentos iniciais para conectar os membros e também sua capacitação para utilizá-las. Contudo, superadas essas barreiras, as possibilidades de transferência de conhecimento se ampliariam significativamente.

Portanto, observou-se um paradoxo entre duas variáveis estudadas nesta Tese. Por um lado, a escassez de recursos, característica do terceiro setor deveria privilegiar a comunicação à distância. Porém o uso de tais ferramentas esbarra na falta de capacitação dos membros para tal. Em decorrência, as redes acabam empregando o canal de comunicação mais dispendioso para a transferência de conhecimento: a interação pessoal presencial.

Por fim, participar da rede pode ser uma forma de as organizações desenvolverem capacitações para captarem recursos. A experiência do Pronord 2004, relatada no caso da Comunidade ABDL, mostrou que o desenvolvimento de uma competição “saúdável” por recursos levou os participantes da rede a desenvolverem uma série de habilidades relacionadas à elaboração de projetos e à prestação de contas.

Esta Tese mostrou também outros exemplos de que as condições expressas nas seis proposições estudadas não atuam de forma isolada. O propósito da rede, por exemplo, precisa de recursos e de canais de comunicação adequados para ser alcançado. O enfraquecimento da Raaab exemplifica um caso em que o propósito da rede permanecia válido e coerente com a missão dos membros, mas surgiram outras redes mais capacitadas para levá-lo adiante. Essas redes dispunham de

recursos e canais de comunicação mais eficientes, o que levou muitos membros a migrarem para elas.

Estrutura e liderança são outras duas variáveis bastante relacionadas. Nas redes hierárquicas, a liderança é decorrente da estrutura. De forma semelhante, nas redes radiais, membros localizados em pontos estratégicos (os agentes facilitadores) tendem a concentrar poder. Por outro lado, a liderança pode ser resultado da posse de recursos ou de capacitação prévia diferenciada perante os demais membros da rede.

Conclui-se que as redes têm desempenhado importante papel na transferência de conhecimento no terceiro setor. Não obstante, essa iniciativa pode ter maior ou menor êxito dependendo da maneira com que se apresentem algumas condições-chave. Identificar essas condições e entender sua influência sobre os processos de transferência de conhecimento nas redes são os primeiros passos para ampliar a efetividade dessa transferência.

5.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA DAS REDES

Os casos estudados nessa Tese revelam que o processo de constituição e operação das redes é mais rico e complexo do que as tentativas de sistematização analítica para fins acadêmicos são capazes de abarcar. A própria proposta de rede pressupõe estruturas fluidas, mutantes, sem obedecer a qualquer rigidez organizacional. Isso indica que as descrições e análises efetuadas são válidas para aquele contexto temporal. Uma análise, com base nos mesmos critérios, em momento subsequente pode revelar uma situação bastante distinta da anterior.

Não obstante, é possível tirar, a partir das observações desta Tese, algumas indicações para a prática das redes voltadas à transferência de conhecimento com participação de organizações do terceiro setor, tanto aquelas já existentes quanto às que vierem a se formar.

O propósito da articulação deve ser o primeiro aspecto a ser discutido. A rede não deve ser constituída enquanto não houver consenso entre todos os participantes quanto ao seu objetivo. Nesse momento, é aconselhável explicitar o propósito por meio de uma declaração de missão ou de objetivos compartilhada por todos.

A estrutura da rede deve ser pensada de modo a propiciar a participação democrática no exercício da liderança de todos que assim desejarem e, ao mesmo tempo, não impor custos de participação onerosos aos membros. A presença de agentes facilitadores é fundamental para promover a comunicação. Devem-se prever também recursos financeiros, materiais e humanos para apoiar a implementação dos processos de transferência de conhecimento.

Por outro lado, o tipo de conhecimento a ser transferido deve ser coerente com os canais de comunicação a serem utilizados e com o grau de capacitação dos membros para absorverem aquelas informações.

Essas são apenas algumas recomendações genéricas, mas que, se observadas, podem aumentar significativamente a probabilidade de sucesso das redes formadas por organizações do terceiro setor em seu propósito de transferir conhecimento.

5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta Tese pesquisou um campo do conhecimento ainda pouco explorado. O estudo da gestão no terceiro setor tem crescido nos últimos anos, mas a quantidade de publicações disponíveis ainda é muito inferior àquelas voltadas aos setores público e empresarial. A análise das redes no terceiro setor é ainda mais recente e pioneira.

Em decorrência, não foi possível realizar um mapeamento completo das redes existentes no terceiro setor brasileiro. A pesquisa realizada na Internet permitiu a identificação de 56 redes. Porém não é possível afirmar que fração do universo total está representada nessas redes. Tal limitação impede que sejam feitas generalizações estatísticas a partir dos resultados obtidos com a aplicação do questionário. Mesmo que ele tenha sido respondido por representantes de 32 redes diferentes, também aquela parte da pesquisa deve ser encarada de forma qualitativa, uma vez que seu propósito era exploratório.

Apesar disso, esta Tese procurou ir um pouco além da abordagem meramente exploratória. Buscaram-se identificar variáveis-chave que influenciam a transferência de conhecimento em redes no terceiro setor, levantando insumos

iniciais para a construção de teorias nessa área. O atual estágio de amadurecimento do tema recomendou o uso de estudos de caso explanatórios.

Os estudos de caso permitiram o desenvolvimento de uma teoria a partir da verificação em campo de proposições previamente anunciadas. Conforme colocado por Yin (2005, p. 29), “estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a universos [...] Seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Três das quatro redes pesquisadas (RTS, GTA e Comunidade ABDL) foram acompanhadas durante cerca de oito meses. Já a Raaab foi objeto de análise cerca de um ano e meio antes das outras, durante a realização do estudo piloto. Após interregno superior a um ano, voltou a receber atenção junto com as demais. O ideal seria acompanhar todas elas por mais tempo, mas foi preciso adequar-se aos prazos estabelecidos para a conclusão desta Tese.

Além disso, segundo Yin (2005), uma investigação de estudo de caso deve contar com vários pesquisadores, pois exige uma coleta de dados intensiva em um mesmo local (nos estudos de caso único) ou, ainda mais, em diferentes locais (nos estudos de casos múltiplos). Porém essa não é a situação típica em uma Tese de Doutorado, na qual o pesquisador trabalha sozinho, o que, inevitavelmente, leva a limitações na quantidade de dados coletados. Ainda assim, foram entrevistados os representantes mais importantes e consultados todos os documentos relevantes encontrados.

5.4 CAMPOS PARA A CONTINUAÇÃO DO TRABALHO

A análise efetuada nesta Tese pode ter continuidade, acompanhando a evolução futura das quatro redes pesquisadas. Diferentes abordagens são possíveis. Pode-se deixar que as redes sigam seu curso e voltar a analisar, daqui a um tempo, o comportamento das variáveis identificadas nesta Tese e seu impacto na transferência de conhecimento. Ou pode-se interferir propositalmente em algumas dessas variáveis e verificar o impacto da intervenção no aumento da transferência de conhecimento em uma abordagem do tipo “pesquisa-ação”.

As proposições levantadas podem ser também estudadas em outras redes, comparando os resultados com os obtidos nesta pesquisa. Caso se consiga mapear o universo das redes existentes no terceiro setor no Brasil, ou pelo menos em uma região, podem-se realizar *surveys* explanatórios que possibilitem o teste da teoria proposta, levando a generalizações estatísticas.

Pode-se ainda fazer uma comparação entre a realidade brasileira e a de outros países, notadamente aqueles em que o terceiro setor está mais avançado no processo de profissionalização da gestão. Talvez as variáveis levantadas nesta Tese se comportem de maneira diferente naqueles países.

Seria interessante também observar a dinâmica da transferência de conhecimento em redes geograficamente concentradas, em que todas as organizações-membro estão localizadas na mesma comunidade. Imagina-se que, nesses casos, a interação presencial é muito mais intensa, o que pode trazer diferentes abordagens para o compartilhamento de conhecimento.

REFERÊNCIAS²⁸

ABONG. São Paulo: **Informações sobre ONGs filiadas**. Disponível em <www.abong.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2006.

ADULIS, D. **Da colaboração à parceria**. São Paulo: maio 2002. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2004.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v.45, n.3, p.425-456, Sept. 2000.

ALVES, M.A. **Terceiro setor: o dialogismo polêmico**. 2002. Monografia (Especialização) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

AMARAL, V. **Desafios do trabalho em rede**. São Paulo: dez. 2002. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2004.

_____. **Redes sociais e redes naturais: a dinâmica da vida**. São Paulo: fev. 2004. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em 22 nov. 2004.

AMATO NETO, J. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.17-38.

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C. Capital Social: Explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4, p.57-73, out./dez. 2002.

ANHEIER, H.K.; LEAT, D. **From Charity to Creativity: Philanthropic Foundations in the 21st Century**. UK: Near Stroud, 2002, 235p.

ARCANGELI, F.; BELUSSI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v.27, p.415-428, 1998.

²⁸ Elaboradas segundo a norma ABNT NBR 6023 (2002).

ARGOTE, L. et al. Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.82, n.1, p.1–8, May 2000.

AUGIER, M.; VENDELÚ, M.T. Networks, cognition and management of tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v.3, n.4, p.252-261, 1999.

AUSTIN, J.; HERRERO, G.; REFICCO, E. A nova rota: alianças sociais estratégicas. **Harvard Business Review**, p.35-45, Dec. 2004.

AYRES, B.R.C. **Redes Organizacionais no terceiro setor**: um olhar sobre suas articulações. Rio de Janeiro: out. 2002. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2004.

_____. **Informação, Voluntariado e Redes Digitais**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BARUCH, Y.; RAMALHO, N. Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.35, n. 1, p. 39-65, Mar. 2006.

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BENKLER, Y. **The wealth of networks**: how social production transforms markets and freedom. New Haven and London: Yale University Press, 2006.

BENNETT, R.; BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v.16, n.1, p. 81-106, 2005.

BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. Developing Learning Networks. **AI & Society**, v.15, p.82-98, 2001.

BRADLEY, B.; JANSEN, P.; SILVERMAN, L. The nonprofit sector's \$100 billion opportunity. **Harvard Business Review**, p.94-103, May 2003.

BREMER, C.F.; CORRÊA, G.N. Organizações e Empresas Virtuais: Conceitos e Aplicações. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Manufatura Classe Mundial: Conceitos, Estratégias e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001, p.146-176.

BROWN, L.D.; KALEGAONKAR, A. Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.31, n.2, p.231-258, June 2002.

BURT, R.S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CÂNDIDO, G.A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. 356p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CARNOY, M.; CASTELLS, M. Globalization, the knowledge society, and the Network State: Poulantzas at the Millenium. **Global Networks**, v.1, n.1, p.1-18, 2001.

CASTELLS, M. **Cidade, democracia e socialismo**. Trad. de Glória Rodríguez. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

_____. **A sociedade em rede: A era da informação - economia, sociedade e cultura**. Trad. de Roneide Venâncio Majer. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAUÍ, M. Considerações sobre a democracia e os obstáculos à sua concretização. In: TEIXEIRA, A.C.C. (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação**. São Paulo: Instituto Pólis, 2004, p.23-30.

COELHO, S.C.T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2000.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v.94, p.95-120, 1988.

COYNE, K.P.; DYE, R. The competitive dynamics of network-based business. **Harvard Business Review**, p.99-109, Jan./Feb. 1998.

CROCE, A. Disseminação e reedição de projetos sociais: alguns elementos para pensar sua réplica. In: 1º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS. **Anais**. São Paulo: Fundação Abrinq, p.84-89, set. 2002.

DEES, G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, p.5-15, Jan./Feb. 1998.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: – princípios e práticas. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr., 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A Administração na Próxima Sociedade**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, A.O. et al. Disseminação de Projetos no Terceiro Setor via Franquias Sociais: Conceituação, Vantagens e Desvantagens. **Revista Integração**, v.7, n.44, p.1-36, nov. 2004.

DUARTE, J.C.S. **Redes sociais**: uma estratégia de ação local para o desenvolvimento. São Paulo: set. 2000. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2004.

DUFLOTH, S.C. Informações do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor: Estudos e Aplicações das Configurações em Rede no Campo da Ciência da Informação. **Revista Integração**, v.7, n.37, p.1-23, abr. 2004.

EDWARDS, M.; HULME, D.; WALLACE, T. NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage. **Public Administration & Development**, v.19, n.2, p.117-136, May 1999.

ENRIGHT, M.J. Regional Clusters and Firm Strategy. PRINCE BERTIL SYMPOSIUM: The Dynamic Firm: The Role of the Regions, Technology, Strategy and Organization. **Proceedings**. Stockholm, Sweden, June 1994.

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure**: driving forces, barriers and patterns of control. Los Angeles: University of California, 1994.

ESSER, K. et al. **Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

FACHINELLI, A.C.; MARCON, C.; MOINET, N. **A prática da gestão de redes**: uma necessidade estratégica da Sociedade da Informação. São Paulo: 2001. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2004.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FALCONER, A.P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos**: as grantmakers brasileiras. São Paulo: Peirópolis/Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.

FERNANDES, K.R. A Constituição de Redes Organizacionais como nova forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor. **Revista IntegrAção**, v.7, n.39, p.1-11, jun. 2004.

FERNANDES, R.C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERRAREZI, E. Estado e setor público não estatal: perspectivas para a gestão de novas políticas sociais. In: 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD. **Anais**. Caracas, Venezuela: Clad, oct. 1997.

FILOS, E.; BANAHAN, E. Will the organization disappear? the challenges of the new economy and future perspectives. In: INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION PROCESSING WORKING CONFERENCE ON INFRASTRUCTURES FOR VIRTUAL ORGANIZATIONS. **Proceedings**. Florianópolis: 2000.

FISCHER, R.M. **Introdução à Pesquisa Parcerias Intersectoriais**. São Paulo: Centro de Estudos de Administração do terceiro setor (Ceats-USP), s.d.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998.

_____. **Voluntariado Empresarial**: estratégias de empresas no Brasil. São Paulo: 2004. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2004.

FOLHA DE S. PAULO. Caderno especial Folha Trainee - "Profissão: solidário", 18 de setembro de 1999.

FORAY, D.; LUNDVALL, B. **The Knowledge-based economy**: from the economics of knowledge to the learning economy. In: Employment and growth in the knowledge-based economy. Paris: OECD, 1996.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.152-194, 2002.

FOWLER, A.; PRYKE, J. Knowledge management in public service provision: the Child Support Agency. **International Journal of Service Industry Management**, v.14, n.3, p.254-280, 2003.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. Developing a Theory of Global Value Chains: A Framework Document. GLOBAL VALUE CHAINS CONFERENCE. **Proceedings**. Rockport, Massachusetts, USA, Apr. 2002.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada**. São Paulo: Campos, 2001, 334 p.

GOATMAN, A.K.; LEWIS, B.R. Charity E-volution? An evaluation of the attitudes of UK charities towards website adoption and use. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.12, n.1, p.33-46, Feb. 2007.

GOH, S.C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n.1, p.23-30, 2002.

GOHN, M.G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**. São Paulo: Cortez, 1997.

GOMES-CASERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, v.15, ago. 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-215, Spring 1995.

GUIMARÃES, R.P. **Philantropy and Social Investment: Trends and Perspectives on Philantropy in Bazil**. New York: The City University of New York's Center for the Study of Philantropy, s.d.

GUMMESSON, E. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.10, n.1, p.4-15, 1998.

GUTIERREZ, A.C. La esencia de las organizaciones cooperatives: valores y principios. **Revista Fomento Social**, v.51, 1984.

GUZMAN, G.A.C.; WILSON, J. Transferindo conhecimento organizacional em redes produtivas modulares: a experiência brasileira. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.170-191.

HANSEN, M.T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, v.13, n.3; p.232-249, May/June 2002.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, p.106-116, Mar./Apr. 1999.

HECKERT, C.R. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. 2001. 150p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Trad. de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.

IIZUKA, E.S.; SANO, H. O terceiro setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos Enanpad's de 1990 a 2003. **Revista Integração**, v.8, n.48, p.1-19, mar. 2005.

INTER-REDES. **Informações sobre organizações filiadas**. Disponível em: <www.inter-redes.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2006.

KANTER, R.M. Collaborative Advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, p.96-108, July/Aug. 2004.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão social eficiente. Trad. de Marco Aurélio Nogueira, Alberto Aggio e equipe RAP. São Paulo: Fundap, 1997.

KOTLER, P.; ROBERTO, E.L. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento Público. Trad. de José Ricardo Azevedo e Elizabethe Maria Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KRAATZ, M.S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environment. **Academy of Management Journal**, v.41, n.6, p.621-644, Dec. 1998.

KREBS, V.; HOLEY, J. **Building Sustainable Communities through Network Building**. 2004. Disponível em: www.supportingadvancement.com. Acesso em: 14 mai. 2006.

KRUGMAN, P. **Geography and Trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

LAKE, K.E.; REIS, T.K.; SPANN, J. From Grant Making to Change Making: How the W. K. Kellogg Foundation's Impact Services Model Evolved to Enhance the Management and Social Effects of Large Initiatives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.29, n.1, p.41-68, Supplement 2000.

LANDIM, L. **Para Além do Mercado e do Estado?** Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: Iser, 1993.

LANDIM, L.; BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos**: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. **European Journal of Information Systems**, v.12, n.1, p.3, Mar. 2003.

LEWIS, D. **The management of non-governmental development organizations**: an introduction. London: Routledge, 2001.

LIANZA, S.; AMATO NETO, J.; CARVALHO, V.F.M. A autogestão e o desenvolvimento sócio-econômico sustentável. In: OLIVEIRA, V.F. (Org.) **Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional**. Ouro Preto: ABEPRO, 2004, p.91-113.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA, P.; POWELL, P. Knowledge transfer under coopetition. EUROPEAN CONFERENCE ON IS. **Proceedings**, p.215-230, 1998.

MANCE, E.A. **A revolução das redes**: A colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **Como organizar redes solidárias**. Rio de Janeiro: DPA, 2003.

MARCOVITCH, J. **Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor**. In IOSCHPE, E. (Org.) 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARSHALL, A. **Principles of economics**: an introductory volume. London: McMillan, 1920.

MARTINS, G.A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MASSARDIER, G. **Politiques et action publiques**. Paris: Armand Colin, 2003.

McDONALD, R.E. An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.36, n.2, p.256-281, June 2007.

McINERNEY, P.B. **Nonprofits, NTAPs and Information Technology**: A survey of nonprofit organizations' attitudes toward technology, nonprofit technology assistance providers (NTAPs), and their most recent technology projects. Jan. 2003. Disponível em: <www.theindependentsector.org>. Acesso em: 27 nov. 2004.

MELLO, M.S.R. **Estratégias de Expansão do Serviço de Educação Especial no Terceiro Setor**: Experiências em Franquia Social. 2005. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MENDONÇA, P.M.E.; SCHOMMER, P.C. O Marketing e sua Relação com o Social. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad). **Anais**. Florianópolis: Anpad, set. 2000.

MEREGE, L.C. Um novo fenômeno acadêmico. **Revista Integração**, v.5, n.14, p.1-2, mai. 2002.

MINTZBERG, H. **The Structuring of organizations**: A synthesis of research. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979, 512p.

MORAES, L.E.O. **A cooperação na cadeia produtiva da maricultura do estado de São Paulo**. 2005. 179p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

NAKANO, D.N. **Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais**: um Estudo em Empresas de Consultoria. 2002. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais**: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Org.) Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005, p.54-67.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C. Métodos de pesquisa em Engenharia de Produção. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegep). **Anais**. Piracicaba: Abepro, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMAN, R. **Administração de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

O'BRIEN, R. The global network knowledge gap. **Global Networks**, v.3, n.1, p.1–7, 2003.

OFFE, C. The present historical transition and some basic design options for societal institutions. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E REFORMA DO ESTADO. **Anais**. São Paulo, 1998.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005, p.68-93.

OLIVEIRA, F. O capital contra a democracia. In: TEIXEIRA, A.C.C. (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação**. São Paulo: Instituto Pólis, 2004, p.13-22.

OLIVER, C. Determinants Of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **The Academy of Management Review**, v.15, n.2, p.241-265, Apr. 1990.

OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das redes**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2004.

PANCERI, R. **Terceiro setor**: A identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. 2001. 280p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PEIXOTO, A.L.A. Ampliando os horizontes em pesquisa qualitativa nas organizações. **RAE Eletrônica**, v.4, n.2, jul./dez. 2005.

PEREIRA, R.; COSTA, E.O. Redes, capital social e comunidades de práticas, suas interações para a troca de conhecimento. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegep). **Anais**. Foz do Iguaçu: Abepro, out. 2007.

PEREIRA, L.C.B.; GRAU, N.C., org. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

POWELL, W.W. Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p.295-336, 1990.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.1, p.116-145, Mar. 1996.

RAMOS, I.S.; GELINSKI, C.R.O. Emprego no Terceiro Setor: Opção ou Alternativa: O Caso De Florianópolis. **Revista Integração**, v.8, n.51, jun. 2005.

RAZETO, L.M. **La dimension económica del tercer sector en América Latina**. Buenos Aires: Ediciones Unidas, 2000.

REICH, R. **The Work of Nations**. Nova York: Random House, 1991.

RICHARDSON, G.B. The Organisation of Industry. **The Economic Journal**, v.82, n.327, p.883-896, Sept. 1972.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. Trad. de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **A era do acesso**. Trad. de Maria Lúcia G.L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2001.

RITS. São Paulo: **Informações sobre redes**. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2006.

ROESCH, S.M.A. Gestão de ONGs: Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad). **Anais**. Salvador: Anpad, 2002.

RUFINO, S. **A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária**. IN: AMATO NETO, J. (Org.) Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005, p.213-230.

SALAMON, L.M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SAWHNEY, M.; PARIKH, D. Where value lives in a networked world. **Harvard Business Review**, p.79-86, Jan. 2001.

SCHLITHER, C.R.B. **O processo de formação de facilitadores de redes locais**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2004.

SCHMITZ, H. **Small firms and flexible specialization in LDCs**. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, Sussex, England: 1989.

SHARIQ, S.Z. How does knowledge transform as it is transferred? Speculations on the possibility of a cognitive theory of knowledgescapes. **Journal of Knowledge Management**, v.3, n.4, p.243-251, 1999.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SQUIRE, L. The global development network. **Global Networks**, v.2, n.1, p.91-93, 2002.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v.20, p.407-422, 1991.

STUART, I.; et al. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v.20, p.419-433, Sept. 2002.

SZAZI, E. **Terceiro setor: Regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TE'ENI, D.; YOUNG, D.R. The Changing Role of Nonprofits in the Network Economy. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.32, n.3, p.397-414, Sept. 2003.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de Aprendizado em Sistemas Complexos de Produção. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4, p.93-105, out./dez. 2002.

TENÓRIO, F.G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. In: II ENCUESTRO DE LA RED LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL DEL TERCER SECTOR (ISTR). **Anais**. Santiago, Chile: ISTR, 1999.

_____. (Org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 4.ed., Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TEODÓSIO, A.S.S. Por uma Agenda Crítica de Estudos sobre terceiro setor: Um ensaio crítico para além da crítica. **Revista Integração**, v.8, n.54, p.1-14, set. 2005.

TEODÓSIO, A.S.S.; BRUM, A.A.. ONGs em busca da excelência gerencial: desafios e perspectivas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (Simpoi). **Anais**. São Paulo: FGV-SP, 2000.

TEODÓSIO, A.S.S.; RESENDE, G.A. Desvendando o terceiro setor: trabalho e gestão em organizações não-governamentais. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. **Anais**. São Paulo, 1999.

TEUBAL, M.; YINNON, T.; ZUSCOVITCH, E. Networks and market creation. **Research Policy**, v.20, p.381-392, 1991

TINKELMAN, D.; MANKANEY, K. When is Administrative Efficiency Associated With Charitable Donations? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36; n.1, p.41-66, mar. 2007.

TORO, B. Reedição, Diálogo e Disseminação de Saberes. In: 1º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS. **Anais**. São Paulo: Fundação Abrinq, set. 2002, p.64-83.

VAKIL, A.C. Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. **World Development**, v.25, n.12, p.2057-2070, 1997.

VERMA, R. et al. Operations management in not-for-profit, public and government services: Charting a new research frontier. **Journal of Operations Management**, v.23, p.117-123, 2005.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p. 195-219, 2002.

WEINBERG, C.B.; RITCHIE, R.J.B. Cooperation, competition and social marketing. In: FIFTH ANNUAL INNOVATIONS IN SOCIAL MARKETING CONFERENCE. **Proceedings**. Montréal, Canada: July 1999.

WHITAKER, F. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais**, v.2, n.3, p.1-7, mar./mai. 1993.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

YANACOPULOS, H. The strategies that bind: NGO coalitions and their influence. **Global Networks**, v.5, n.1, p.93–110, 2005.

YIN, R.K. **Case Study Research**: design and methods. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 1994.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACK, M.H. Managing Codified Knowledge. **Sloan Management Review**, v.40, n.4, p.45-58, Summer 1999.

APÊNDICE A – Mapeamento das redes

A1. Levantamento das redes

Alguns *sites* da Internet oferecem listas de redes formadas por organizações do terceiro setor no Brasil. Foram identificadas 56 redes, mapeadas nos *sites* de Inter-Redes, Abong e Rits no momento da pesquisa (julho de 2006). As listas encontradas em cada um destes *sites* são apresentadas abaixo, excluindo aquelas que aparecem nas relações anteriores.

A1.1. Redes listadas no *site* da Inter-Redes

Nome da Rede	Respondeu á pesquisa?
Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB)	Não
Articulação de Organizações de Mulheres Negras Brasileiras (AMNB)	Sim
Articulação do Semi-árido (ASA)	Sim
Articulação Nacional de Agroecologia (ANA)	Não
Associação Brasileira de Gays, Lésbicas e Travestis (ABGLT)	Sim
Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)	Sim
Campanha Nacional pelo Direito à Educação (CNDE)	Sim
Central de Movimentos Populares	Não
Coalizão Rios Vivos (CRV)	Não
FACES do Brasil – Plataforma de Articulação do Comércio Justo e Solidário no Brasil	Sim
Fórum Brasil do Orçamento (FBO)	Sim
Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (FBOMS)	Sim
Fórum Brasileiro de Segurança Alimentar e Nutricional (FBSAN)	Sim
Fórum da Amazônia Oriental (FAOR)	Não
Fórum de Direitos da Criança e Adolescente (FDCA)	Sim
Fórum Intermunicipal de Cultura (FIC)	Não
Fórum Mato-Grossense e Meio Ambiente e Desenvolvimento (FORMAD)	Sim
Fórum Nacional de Assistência Social (FNAS)	Não
Fórum Nacional de Mulheres Negras (FNMN)	Sim
Fórum Nacional de Participação Popular (FNPP)	Não
Fórum Nacional de Reforma Urbana (FNRU)	Sim
Fórum Nacional Lixo e Cidadania (FLC)	Não
Fórum ONGs AIDs (FONGSAIDs)	Não
Grupo de Trabalho Amazônico (GTA)	Sim
Marcha Mundial de Mulheres	Não

Nome da Rede	Respondeu á pesquisa?
Movimento Articulado de Mulheres da Amazônia (MAMA)	Não
Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH)	Sim
Observatório da Cidadania	Sim
Plataforma Brasileira de Direitos Humanos Econômicos Sociais e Culturais (DHESC)	Sim
Rede Brasil sobre Instituições Financeiras Multilaterais (Rede Brasil)	Sim
Rede Brasileira de Educação Ambiental (REBEA)	Sim
Rede Brasileira de Justiça Ambiental	Não
Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES)	Sim
Rede Brasileira pela Integração dos Povos (REBRIP)	Sim
Rede Cerrado	Sim
Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora do Brasil (Raaab)	Sim
Rede de Direitos Humanos & Cultura (DHNET)	Não
Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits) – Ação Digital Nordeste ²⁹	Sim
Rede de ONGs da Mata Atlântica (RMA)	Sim
Rede Feminista de Saúde (RFS)	Sim
Rede Gapas	Não
Rede Pantanal	Não

A1.2. Redes listadas no site da Abong

Nome da Rede	Respondeu á pesquisa?
Rede Brasileira de Informação e Documentação sobre Infância e Adolescência (REBIDIA)	Não
Rede das Águas - Fórum Nacional da Sociedade Civil nos Comitês de Bacias	Sim

A1.3. Redes listadas no site da Rits

Nome da Rede	Respondeu á pesquisa?
Centro de Assessoria ao Movimento Popular (CAMPO)	Sim
Fórum Social Mundial	Não
Comunidade ABDL	Sim
Rede Brasil de Comunicação Cidadã	Sim
Rede DLIS	Não
Rede Jovem	Não
Rede Mineira do Terceiro Setor	Não
Rede Mulheres no Rádio	Sim
Rede Ocara	Não
Rede Paulista de Educação Ambiental (REPEA)	Sim

²⁹ Neste caso o entrevistado, embora seja membro da direção da Rits, optou por responder não em nome daquela rede, mas de outra rede ligada a ela – Ação Digital Nordeste.

Nome da Rede	Respondeu á pesquisa?
Rede PSBH/CEDAPS	Não
Rede Tabaco Zero	Não

A2. Questionário de mapeamento

Mensagem encaminhada por e-mail para a Secretaria Executiva das redes

Assunto: Pesquisa USP: Redes no terceiro setor

Sr. <nome do entrevistado>,

Obtive seu contato através da Inter-Redes.

Sou aluno de Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo (USP). Minha Tese é sobre “Redes de Organizações no Terceiro Setor” e estou pesquisando algumas das maiores e mais significativas redes do terceiro setor brasileiro.

Ficarei imensamente grato se o senhor ou alguém que indicar puder, por favor, dedicar apenas 5 minutos para responder o pequeno questionário abaixo como representante do Fórum Nacional de Reforma Urbana (FNRU).

Sua colaboração trará grande contribuição para o avanço da pesquisa. Será respeitada a confidencialidade das respostas cujo uso se dará, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Muito obrigado,

Cristiano Rocha Heckert

Doutorando

(61) 9273-0266

heckert@usp.br

Orientadora:

Profa. Márcia Terra da Silva

Depto. Eng. Produção – POLI-USP

(11) 3091-5363 rm 460

mtdsilva@usp.br

www.prd.usp.br

Questionário de Mapeamento das Redes de Organizações no Terceiro Setor

Nome da Rede: <Nome da rede>

1. As organizações-membro da rede localizam-se:
 - a. Todas em uma mesma cidade
 - b. Todas em um mesmo estado
 - c. Todas no Brasil
 - d. No Brasil e no exterior
2. Se tiver que selecionar apenas um, qual o objetivo principal da rede?
 - a. Promover uma causa / Defender direitos
 - b. Dar credibilidade e visibilidade aos membros
 - c. Compartilhar recursos entre os membros
 - d. Captar recursos para os membros
 - e. Transferir conhecimento / capacitar os membros
3. Que outros objetivos a rede também busca, além do principal? (admitem-se múltiplas respostas)
 - a. Promover uma causa / Defender direitos
 - b. Dar credibilidade e visibilidade aos membros
 - c. Compartilhar recursos entre os membros
 - d. Captar recursos para os membros
 - e. Transferir conhecimento / capacitar os membros
4. Em quais das áreas abaixo a rede e seus membros atuam (admitem-se múltiplas respostas)?
 - a. Cultura e Recreação
 - b. Educação e Pesquisa
 - c. Saúde
 - d. Assistência Social
 - e. Ambientalismo

- f. Desenvolvimento e Defesa de Direitos
 - g. Religião
 - h. Associativismo Profissional e Sindicalismo
 - i. Outras. Quais? _____
5. A rede possui alguma organização ou indivíduo que atue como articulador / facilitador da comunicação entre as organizações-membro?
- a. Não
 - b. Sim.
Quem? _____
6. As decisões relativas ao propósito, constituição, atuação e gestão da rede são tomadas, principalmente:
- a. Pela direção da rede, que é permanente
 - b. Pela direção da rede, que muda periodicamente
 - c. Por alguns membros da rede
 - d. Por todos os membros da rede
7. Quais as principais fontes de recursos da rede? (aditem-se múltiplas respostas):
- a. Contribuições das organizações-membro
 - b. Comercialização de produtos e serviços
 - c. Doações de organismos internacionais
 - d. Doações de empresas, fundações ou institutos empresariais nacionais
 - e. Doações de indivíduos
 - f. Repasses governamentais (federal, estadual ou municipal)
 - g. Outros. Quais? _____
8. A rede repassa algum recurso para os membros (aditem-se múltiplas respostas)?
- a. Não
 - b. Sim – recursos financeiros
 - c. Sim – recursos materiais
 - d. Sim – recursos humanos

9. Qual o principal canal utilizado para a comunicação entre as organizações-membro da rede?
- a. Encontros presenciais (reuniões, eventos, etc.)
 - b. Publicações impressas (livros, jornais, revistas, etc.)
 - c. Internet (*sites*, e-mails, etc.)
 - d. Telefone
 - e. Outros. Quais? _____
10. Como o senhor avalia a capacitação atual das organizações-membro da rede para realizarem as atividades a que se propõem?
- a. Muito baixa
 - b. Baixa
 - c. Média
 - d. Alta
 - e. Muito alta
11. Em sua opinião, há grande diferença entre as organizações-membro da rede quanto à capacitação para realizarem as atividades a que se propõem?
- a. O nível de capacitação entre as organizações-membro é totalmente homogêneo
 - b. O nível de capacitação entre as organizações-membro é bastante homogêneo
 - c. O nível de capacitação entre as organizações-membro é razoavelmente homogêneo
 - d. O nível de capacitação entre as organizações-membro é pouco homogêneo
 - e. O nível de capacitação entre as organizações-membro não é nada homogêneo
12. A rede realiza algo para aumentar a capacitação das organizações-membro?
- a. Não
 - b. Sim. O quê? _____

APÊNDICE B – Protocolo dos estudos de caso

Este Apêndice apresenta o protocolo que orientou a realização dos estudos de caso. Conforme recomendado por YIN (2005), ele está dividido em quatro seções:

- Visão geral;
- Procedimentos de campo;
- Questionário;
- Guia para o relatório dos estudos.

B1. Visão geral

A referência principal para a condução dos estudos de caso foram as quatro proposições, apresentadas no Capítulo 3.

As unidades de análise foram escolhidas a partir do mapeamento das redes existentes no terceiro setor brasileiro. O autor não possuía contato ou relação prévia com nenhuma das redes pesquisadas.

Toda a coleta de dados foi realizada pelo autor de forma solitária e custeada por ele. O autor não contou com qualquer bolsa ou auxílio financeiro, seja para a pesquisa de campo, seja para seu programa de Doutorado com um todo.

Os estudos visavam a atender somente a esta Tese, que não faz parte de nenhum projeto maior de pesquisa que envolva outros pesquisadores. A análise dos casos empreendida pelo autor foi revisada por sua orientadora e por um informante-chave em cada caso estudado.

B2. Procedimentos de campo

O estudo de casos se baseou em quatro fontes de dados:

- Entrevistas;
- Análise de documentos;
- Observação direta;
- Pesquisa em arquivos.

As entrevistas foram pré-agendadas por telefone ou por e-mail em datas e horários indicados pelos entrevistados. Foram realizadas preferencialmente no local de trabalho dos entrevistados, de forma a observá-los dentro de seu cotidiano. Sempre que possível, o autor levou um *laptop* para anotar os pontos principais das respostas. Nas demais situações, um conjunto de folhas de papel com o questionário-roteiro impresso e com espaço para anotar as respostas. Em todas as situações, foram feitas anotações simultâneas à conversa para registrar os pontos principais. As entrevistas não foram gravadas para deixar os entrevistados mais à vontade. O resumo de cada entrevista foi redigido imediatamente após sua conclusão, enquanto a conversa ainda estava “fresca” em sua mente.

Muitos documentos foram recomendados pelos entrevistados. Outros foram solicitados pelo autor a partir de referências encontradas na Internet ou em outras publicações. A leitura dos documentos esteve sempre focada em aspectos relevantes para o objeto desta Tese. Os principais pontos de cada documento foram transcritos para o Banco de Dados, imediatamente após sua leitura.

A observação direta foi efetuada durante as visitas às Secretarias Executivas de cada rede. Os principais pontos observados foram registrados durante a visita e transcritos imediatamente após. No caso da RTS, foi possível participar também de uma reunião do Comitê Coordenador. O protocolo de observação abaixo foi construído anteriormente a essa reunião.

Protocolo de observação

Item	Descrição
O que observar:	Dinâmica do Comitê Coordenador da RTS
Como observar:	Participação em uma de suas reuniões
Duração:	1 dia
Periodicidade:	1 vez
Modo de registro:	Anotação das observações
Controles para garantia da validade e da confiabilidade:	As anotações feitas pelo autor durante a reunião foram posteriormente validadas por um informante-chave

A pesquisa em arquivos foi feita nos cadastros de membros das redes. Por um lado, ela serviu para selecionar membros a serem entrevistados. Por outro, para traçar perfis dos componentes das redes com relação à sua localização geográfica, área de atuação, canais de comunicação que utiliza, dentre outros.

B3. Roteiro de questões

O roteiro de questões foi utilizado para coleta de dados em todas as fontes de evidências. Nas entrevistas, ele foi seguido de maneira semi-estruturada, orientando o pesquisador para que nenhum aspecto relevante deixasse de ser abordado. Nas demais fontes, serviu para focar as informações relevantes a serem buscadas.

B3.1. Identificação da rede

1. Quando a rede foi formada?
2. Que organizações compõem a rede?
3. A rede admite a participação de pessoas físicas, entidades governamentais, empresas com fins lucrativos e/ou organizações internacionais? Caso sim, possui alguma destas associada no momento?
4. Quantos membros a rede possui atualmente? Existem dados relativos à evolução do número de membros desde a criação da rede?
5. Quais as principais etapas pelas quais a rede passou desde sua criação? Em que estágio ela se encontra hoje? Qual sua expectativa de evolução futura?
6. A rede possui alguma estratégia de expansão?
7. A rede toma a iniciativa de criar novas organizações onde vê que existe demanda ou a iniciativa sempre parte de organizações já existentes que buscam aderir à rede?
8. Existe alguma representação na rede dos beneficiários atendidos pelas organizações-membro?
9. A rede tem personalidade jurídica própria?
10. A rede possui sede própria?
11. A rede representa os membros em alguma instância da sociedade? Caso sim, qual? Como se dá esta representação?

B3.2. Propósito da rede

12. Qual a razão de existir da rede? O que motivou sua constituição?
13. O que leva os membros a aderirem à rede? Quais as suas motivações e expectativas? Quais os benefícios esperados pelos membros ao aderirem?
14. Quais os critérios e o processo para um membro aderir à rede?

15. Quais os critérios e o processo para um membro deixar a rede?
16. Algum membro já deixou a rede desde que ela foi criada? Caso sim, por que motivo?
17. Que valores e princípios da rede são cultivados por todos os membros? De que forma estes valores são cultivados? (Treinamento, socialização, veículos internos de informação, requisitos de formação, seleção de pessoal, etc.)
18. Considerando as áreas abaixo, todos os membros da rede atuam na mesma área de prestação de serviços? Caso não, que área concentra a maior parcela dos membros? Há membros em que outras áreas?
 - a. Cultura e Recreação;
 - b. Educação e Pesquisa;
 - c. Saúde;
 - d. Assistência Social;
 - e. Ambientalismo;
 - f. Desenvolvimento e Defesa de Direitos;
 - g. Religião;
 - h. Associações Profissionais e Sindicatos;
 - i. Outras.
19. A rede atua, de alguma forma, diretamente na prestação de serviços para os beneficiários finais?

B3.3. Estrutura e articulação na rede

20. Como é que a rede está estruturada?
21. Esta estrutura já sofreu alterações ao longo do tempo? Quais? O que motivou as alterações?
22. Existe algum membro da rede que se destaca perante os demais? Caso sim, em que e por que ele se destaca?
23. Existem membros que participam mais ativamente da rede? Que razões podem ser identificadas para que alguns interajam mais do que outros?
24. Existe algum papel que só é desempenhado por alguns membros específicos?
25. Cada membro da rede está diretamente ligado a muitos outros nós (rede densa) ou predominam ligações indiretas?

- 26. A rede está articulada a alguma outra rede nacional ou internacional? A rede possui alguma sub-rede abaixo de si?
- 27. Qual o tamanho das organizações-membro da rede? Pequenas, grandes ou ambas?
- 28. A rede promove o intercâmbio (*networking*) entre seus membros e outras organizações do terceiro setor, do mercado ou do Estado?
- 29. Existe alguma organização ou indivíduo que desempenha o papel de facilitador, ou seja, responsável por identificar, filtrar, sistematizar e disseminar o conhecimento entre os membros?

B3.4. Liderança da rede

- 30. A rede possui diretoria? Como é escolhida? Alguma organização desempenha o papel de liderança? Como são tomadas as decisões na rede?
- 31. Existe algum tipo de hierarquia entre os membros da rede?
- 32. Existe algum grau de subordinação dos membros perante a rede?
- 33. A rede possui algum mecanismo de prestação de contas perante seus membros? E perante os beneficiários? E perante a sociedade em geral?
- 34. As organizações-membro devem prestar contas à rede? De que forma?
- 35. A rede é governada de forma democrática e participativa?

B3.5. Recursos da rede

- 36. Quais as fontes de financiamento das organizações-membro da rede?
 - a. Cobrança pelos serviços?
 - b. Repasses governamentais?
 - c. Doações de pessoas físicas?
 - d. Doações de empresas?
 - e. Doações de organismos internacionais?
 - f. Repasses / doações da rede?
- 37. Como é o financiamento da rede? Os membros da rede pagam alguma taxa de adesão ou participação?
- 38. A rede desempenha alguma atividade de captação de recursos (financeiros, materiais ou humanos) para si ou para seus membros?
- 39. Existe compartilhamento de recursos entre os membros da rede? Quais? De que forma?

- 40. As organizações-membro da rede trabalham com voluntários?
- 41. Existe competição por recursos entre os membros da rede com relação a:
 - a. Financiamentos?
 - b. Outros recursos materiais?
 - c. Recursos humanos (voluntários)?
- 42. Existe uma relação de confiança entre os membros da rede que competem por recursos? A competição inibe a cooperação de alguma forma?

B3.6. Canais de comunicação na rede

- 43. Que tipo de conhecimento é compartilhado na rede? Esse conhecimento encontra-se explicitado ou é predominantemente tácito?
- 44. A rede possui algum mecanismo de geração de conhecimento? Caso sim, como é gerado, sistematizado e armazenado?
- 45. Que parcela dos membros gera conhecimento para a rede?
- 46. Como é feita a transferência de conhecimento na rede?
- 47. A rede procura disseminar alguma metodologia de prestação de serviços? Caso sim, existe algum processo de revisão periódica dessa metodologia e de incorporação de lições oriundas da experiência das organizações-membro?
- 48. Os membros da rede estão concentrados geograficamente?
- 49. Quais os canais de interação disponíveis para os membros da rede?
 - a. Encontros presenciais regulares?
 - b. Interações virtuais regulares?
 - c. Eventos (seminários, congressos, etc.) ?
 - d. A rede possui um *site* próprio ou algum outro espaço de interação na Internet?
 - e. Canais que possibilitam interações pontuais como telefone, fax, e-mail, carta, videoconferência, teleconferência, etc.?
 - f. A rede possui algum tipo de publicação (jornal, revista, *newsletter*, etc.)? Caso sim, a quem se destina? Qual a periodicidade? Quais as fontes de informação?
- 50. Qual o papel da Tecnologia da Informação na transferência do conhecimento?

B3.7. Capacitação prévia dos membros

- 51. A rede possui funcionários próprios? Remunerados ou voluntários? Qual a capacitação destes funcionários?
- 52. Quais as dificuldades observadas na apreensão do conhecimento pelos membros receptores?
- 53. A rede possui alguma iniciativa de capacitação dos membros para torná-los aptos a internalizar o conhecimento e interagir na rede?

B3.8. Transferência de conhecimento na rede

- 54. Quais membros da rede participam ativamente dos fluxos de transferência de conhecimento?
- 55. Qual a principal barreira identificada para a não participação ativa de alguns membros?
 - a. Falta de interesse pelo conhecimento transferido?
 - b. Falta de confiança na rede e em seus membros?
 - c. Falta de acesso às fontes geradoras de conhecimento?
 - d. Custo alto de acesso ao conhecimento?
 - e. Falta de capacidade de absorver o conhecimento transferido?
 - f. Outra?
- 56. Quais os critérios de sucesso da rede e como eles são medidos? Critérios internos, como número de membros ou crescimento da rede? Ou critérios externos, como melhoria de desempenho dos membros em função do conhecimento adquirido?

B4. Guia para o relatório dos estudos de caso

O relatório dos estudos de caso teve como público preferencial a banca examinadora, uma vez que se tratou de pesquisa realizada no âmbito do Doutorado do autor. Assim, sua estrutura de apresentação procurou seguir aquela mais comumente utilizada em Teses na Engenharia de Produção.

Seguindo recomendação de YIN (2005), os dados coletados foram resumidos no Banco de Dados apresentado no Apêndice C. No corpo da Tese, procurou-se reservar mais espaço para a análise dos dados e das proposições de pesquisa.

APÊNDICE C – Banco de dados dos estudos de caso

Este Apêndice apresenta as fontes dos dados coletados durante os estudos de caso. As fontes estão separadas por caso e, dentro de cada caso, por tipo de evidência. Para cada uma dessas fontes foi efetuada uma transcrição e uma sistematização dos dados relevantes para esta Tese. Esse está todo reunido em um banco de dados, mas não pôde ser apresentado aqui em sua íntegra devido a limitações de espaço.

C1. Raaab

C1.1. Entrevistas

#	Entrevistado	Papel na rede	Data	Foco da entrevista
1	Sonia Couto (1ª entrevista)	Membro do Colegiado e Secretária Executiva da Raaab – Diretora do Instituto Paulo Freire	09/02/2006	Visão geral da rede
2	Sonia Couto (2ª entrevista)	Membro do Colegiado e Secretária Executiva da Raaab – Diretora do Instituto Paulo Freire	13/08/2007	Visão geral da rede
3	Liana Borges	Membro do Colegiado da Raaab – Presidente da ONG Diálogos	11/09/2007	Visão geral da rede
4	Zeinha Moura	Membro do Colegiado da Raaab – Coordenadora do Projeto Zé Peão	16/09/2007	Visão geral da rede
5	Leôncio Soares	Membro da rede – Professor da UFMG – Editor da Revista REVEJ@	10/09/2007	Papel das Revistas REVEJ@ x Alfabetização e Cidadania
6	Maria Emília de Castro Rodrigues	Membro da rede – Professora de EJA em Goiânia	26/10/2007	Visão da rede na ponta
7	Sonia Couto (3ª entrevista)	Membro do Colegiado e Secretária Executiva da Raaab – Diretora do Instituto Paulo Freire	24/10/2007	Discussões sobre a Raaab no IX Eneja
8	Ana Catharina	Membro da rede – Professora de EJA em Belo Horizonte	20/02/2008	Visão da rede na ponta

C1.2. Análise de documentos

#	Documento	Data do documento	Data da análise
1	Navegação no site da Raaab (www.raaab.org.br)	07/02/2006	07/02/2006
2	Navegação no site do Fórum Nacional de EJA (www.forumeja.org.br)	08/09/2007	08/09/2007
3	Navegação no site da REVEJ@ (www.reveja.com.br)	08/09/2007	08/09/2007
4	Revista Alfabetização e Cidadania nº 19 (julho de 2006)	07/2006	07/02/2008
5	Construção coletiva: contribuições à educação de jovens e adultos	08/2005	07/02/2008
6	A política de Educação de Jovens e Adultos no Governo Lula (Ricardo Henriques e Timoty Ireland)	06/2005	07/02/2008

C1.3. Observação direta

#	Evento / Local	Data
1	Visita à Secretaria Executiva da Raaab (1ª visita)	09/02/2006
2	Visita à Secretaria Executiva da Raaab (2ª visita)	13/08/2007

C1.4. Pesquisa em arquivos

#	Arquivo consultado	Data
1	Cadastro de membros	13/08/2007

C2. RTS

C2.1. Entrevistas

#	Entrevistado	Papel na rede	Data	Foco da entrevista
1	Larissa Barros	Secretária Executiva da RTS	02/07/2007	Visão geral da rede
2	Marcos Villarim	Membro do Comitê Coordenador – Diretor de Articulação Governamental do MDS (mantenedor da rede)	16/08/2007	Visão geral da rede
3	Rodrigo Fonseca	Membro do Comitê Coordenador - Analista da Finep (mantenedor da rede)	29/08/2007	Visão geral da rede

C2.2. Análise de documentos

#	Documento	Data do documento	Data da análise
1	Tecnologias Sociais: soluções que transformam o Brasil. Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social 2005	12/2005	25/08/2007

#	Documento	Data do documento	Data da análise
2	RTS: Relatório bienal – abril de 2005 a abril de 2007	04/2007	25/08/2007
3	Registro do 1º Fórum Nacional da RTS. Salvador, Bahia, Brasil. De 5 a 8 de dezembro de 2006. Anais. Brasília: Editora Abipti, 2007, 122p.	01/2007	25/08/2007
4	Tecnologia Social e Desenvolvimento (Juarez de Paula). In: Registro do 1º Fórum Nacional da RTS. Salvador, Bahia, Brasil. De 5 a 8 de dezembro de 2006. Anais. Brasília: Editora Abipti, 2007, p. 89-95	01/2007	25/08/2007
5	RTS: Avanços e desafios (Larissa Barros). In: Registro do 1º Fórum Nacional da RTS. Salvador, Bahia, Brasil. De 5 a 8 de dezembro de 2006. Anais. Brasília: Editora Abipti, 2007, p. 96-101	01/2007	25/08/2007
6	Tecnologia Social e geração de trabalho e renda (Jacques Pena) In: Registro do 1º Fórum Nacional da RTS. Salvador, Bahia, Brasil. De 5 a 8 de dezembro de 2006. Anais. Brasília: Editora Abipti, 2007, p. 113-115	01/2007	25/08/2007
7	RTS: ações de integração para uma sociedade sustentável	n/d	01/01/2008
8	RTS: Rede de Tecnologia Social	n/d	01/01/2008
9	PAIS: Produção Agroecológica Integrada Sustentável	06/2006	01/01/2008
10	Informações sobre participação da RTS em eventos - 2º semestre/2005	05/10/2005	02/01/2008
11	Documento constitutivo da Rede de Tecnologia Social	n/d	03/01/2008
12	RTS: Histórico e elementos conceituais	06/05/2005	03/01/2008
13	RTS na Expo Brasil - Atividades de Comunicação	11/10/2005	03/01/2008
14	Navegação no site da RTS (www.rts.org.br)	24/06/2007	24/06/2007
15	Cronologia do Processo de Construção da RTS: 2004 a janeiro de 2005 (Doc 0)	16/07/2004	03/01/2008
16	Relatório do Encontro de Trabalho sobre Rede de Tecnologia Social	16/07/2004	04/01/2008
17	I Conferência Internacional e Mostra de Tecnologia Social (programação do evento)	19/11/2004	04/01/2008
18	Estrutura da RTS (proposta do GT4)	n/d	04/01/2008
19	Histórico da RTS – Resgate de 2004	19/01/2005	04/01/2008
20	Reunião dos Líderes de Grupos com a Comissão Organizadora	23/09/2004	04/01/2008
21	Boletim Notícias da Rede – Edição nº 1	18/11/2005	02/01/2008
22	Boletim Notícias da Rede – Edição nº 3	19/12/2005	02/01/2008
23	Boletim Notícias da Rede – Edição nº 25	20/11/2007	02/01/2008
24	Boletim Notícias da Rede – Edição nº 26	29/11/2007	02/01/2008
25	Provisão (Boletim da Visão Mundial) – Ano XVIII nº 02	Set/2007	08/01/2008

#	Documento	Data do documento	Data da análise
26	Entrevista com Lenart Nascimento (Coordenador de Tecnologias Sociais da Petrobras, membro do Comitê Coordenador). Disponível em www.rts.org.br	08/01/2007	08/01/2007

C2.3. Observação direta

#	Evento / Local	Data
1	Visita à Secretaria Executiva da Rede	02/07/2007
2	Participação em reunião do Comitê Coordenador	13/11/2007

C2.4. Pesquisa em arquivos

#	Arquivo consultado	Data
1	RTS: Cadastro de membros	13/09/2006

C3. GTA

C3.1. Entrevistas

#	Entrevistado	Papel na rede	Data	Foco da entrevista
1	Alberto Catanhede Lopes	Presidente do GTA	21/11/2007	Visão geral da rede
2	Francisco Aginaldo Queiroz	Coordenador da Regional Médio Amazonas	26/03/2008	Papel dos escritórios regionais
3	Maria Margarida	Presidente da Aastral (membro da rede)	11/03/2008	Visão da rede na periferia

C3.2. Análise de documentos

#	Documento	Data do documento	Data da análise
1	Certificação Socioparticipativa: Rede GTA	2006	01/01/2008
2	Navegação pelo site (www.gta.org.br)	08/01/2008	08/01/2008
3	Plano Estratégico GTA 2005-2008	2005	09/01/2008
4	Conteúdos impressos GTA	n/d	09/01/2008
5	Rede GTA: Grupo de Trabalho Amazônico (folder de divulgação)	n/d	09/01/2008
6	Projeto de Apoio ao Fortalecimento Institucional	n/d	09/01/2008
7	Projeto de Certificação Socioparticipativa	nov/2006	09/01/2008
8	Entrevista com Silvanio de Matias Gomes (coordenador executivo da Rede GTA - Regional Rondônia) disponível no Boletim Notícias da Rede nº 25 (RTS)	20/11/2007	02/01/2008

C3.3. Observação direta

#	Evento / Local	Data
1	Visita à sede do GTA Nacional	21/11/2007

C4. Comunidade ABDL

C4.1. Entrevistas

#	Entrevistado	Papel na rede	Data	Foco da entrevista
1	Dalberto Adulis	Coordenador Executivo da ABDL	13/08/2007	Visão geral da rede
2	Maria Inês dos Santos Souza	Membro da rede – Secretária Executiva do Centro Dom José Brandão de Castro (ONG voltada à Educação)	13/11/2007	Visão da rede na ponta
3	Karina Gaspar Uzzo	Membro da rede – Consultora da World Learning	13/11/2007	Visão da rede na ponta
4	Maria Helena Cortez de Melo Pires	Membro da rede – Professora da UFPI	12/11/2007	Visão da rede na ponta
5	José Roberto Valois Lobo	Membro da rede – Gerente de Patrimônio da Cia. D'Água e Abastecimento do Estado de Alagoas	12/11/2007	Visão da rede na ponta
6	Marcos Buher Campolim	Membro da rede – Diretor do Parque Estadual da Ilha do Cardoso em Cananéia-SP	12/11/2007	Visão da rede na ponta
7	Francisco Uribam Xavier de Holanda	Membro da rede - Professor da UFCE	29/11/2007	Visão da rede na ponta
8	João Martins de Oliveira Neto	Membro da rede - Coordenador da organização CARE no Piauí	30/03/2008	Experiência e desdobramentos do Pronord 2004
9	Anna Margarida de Lima e Silva	Membro da rede - Diretora do Instituto Palmas	30/03/2008	Experiência e desdobramentos do Pronord 2004

C4.2. Análise de documentos

#	Documento	Data do documento	Data da análise
1	Navegação no site da ABDL (www.abdl.org.br)	23/06/2007	23/06/2007

#	Documento	Data do documento	Data da análise
2	Holografia da rede 2005	2005	14/08/2007
3	LEAD – Annual Review 2006/2007	2007	07/09/2007
4	Navegação pelo <i>site</i> do LEAD International (www.lead.org)	07/09/2007	07/09/2007
5	Práticas de sustentabilidade: empreendimentos sustentáveis	n/d	
6	Diálogos sustentáveis (material de promoção de evento)	22/11/2006	01/01/2008
7	Navegação pelo <i>site</i> da Comunidade ABDL	14/01/2008	14/01/2008
8	Encontro Regional articula experiências de fellows do Nordeste	28/03/2003	15/01/2008
9	Encontro Regional de Brasília avança mobilização da rede	03/06/2003	15/01/2008
10	Boletim +fellows (Edição 01 – Junho de 2005)	06/2005	15/01/2008
11	Holografia – formulário de pesquisa	n/d	15/01/2008
12	ABDL (folder institucional)	n/d	16/01/2008
13	participativo	n/d	16/01/2008
14	Redesenvolvimento 2007	n/d	16/01/2008
15	Seminário Redes e Desenvolvimento	19/07/2006	16/01/2008
16	Carta reposta da Fundação Kellogg ao Grupo Caminhos do Desenvolvimento, participante do Pronord 2004	11/07/2005	30/03/2008

C4.3. Observação direta

#	Evento / Local	Data
1	Visita ao escritório da ABDL	13/08/2007

C4.4. Pesquisa em arquivos

#	Arquivo consultado	Data
1	Cadastro de membros da rede (holografia)	15/08/2007