

REDES DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, A INSERÇÃO DA LÓGICA DE MERCADO E A FORMAÇÃO DE GESTORES

Eloise Dellagnelo

I. Introdução

Apresenta-se, neste artigo, a análise do processo de formação de uma rede de Organizações Não-Governamentais ligadas ao desenvolvimento ou recuperação da cidadania através da arte. Todas as organizações envolvidas atuam em Florianópolis, Santa Catarina. O projeto de pesquisa que dá origem a esta análise é mais amplo do que a abordagem que será privilegiada neste trabalho e insere-se na preocupação que embasa as investigações atuais do grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional. O Observatório vem dedicando seus estudos ao processo de mercantilização pelo qual parecem passar as organizações culturais na última década no Brasil. A pesquisa que vem sendo desenvolvida na Rede, inserida nesta preocupação, prioriza a compreensão do processo de construção de sua identidade, no entanto, neste trabalho será dado destaque a análise das características das atividades desenvolvidas que possam indicar a disseminação do modelo empresarial de gestão ou a busca de um modelo alternativo. Neste sentido serão analisados, especificamente, os encontros voltados para a preparação dos gestores das ONGs para a elaboração de projetos.

Estudos já realizados pelo Observatório têm concluído que muitas das organizações que atuam em áreas que não estavam vinculadas de maneira prioritária ao mercado tempos atrás passam por um processo de mercantilização crescente. Além das muitas transformações observadas pelos pesquisadores queremos salientar aqui a adoção de um modelo de gestão empresarial.

A disseminação do modelo empresarial parece estar vinculada a diversos aspectos do campo formado pelas organizações em estudo, em relação ao financiamento de suas atividades, o desenvolvimento turístico de certas regiões, a crescente profissionalização, etc. Neste estudo pretendemos analisar a contribuição que as redes organizacionais formadas por ONGs podem

proporcionar à disseminação ou não do modelo empresarial de gestão. Assim, a questão central que guia a análise refere-se às formas e atividades que a Rede desenvolve que podem contribuir com a disseminação do modelo empresarial de gestão. Nossa preocupação repousa em descobrir se a associação das ONGs em redes pode contribuir para que essas, fortalecidas através da inter-relação formada, busquem modelos alternativos de gestão, mais adaptados às suas características específicas.

A pesquisa original preocupa-se com a análise da formação da identidade da Rede e procura responder a questões como: que valores serão privilegiados pelos atores? Quais estratégias de atuação serão colocadas em prática? De que forma os grupos se articularão para construir a identidade da Rede? Que conflitos e como serão solucionados neste processo de construção da identidade? Como se efetuará a gestão da Rede?

A participação na Rede no entanto nos levou a observar alguns eventos que podem ser esclarecedores de outras questões: na sua busca por manter as suas atividades as organizações necessitam de financiamento externo. Assim novas perguntas surgiram, as quais norteiam o presente trabalho: Como a Rede forma os membros das organizações para a elaboração de projetos? Quais aspectos são privilegiados nas discussões sobre elaboração de projetos? De que conhecimentos tratam os cursos de formação? Qual a relação destes conhecimentos com a atuação da organização e seus objetivos? Que atores detêm os conhecimentos – o capital – considerados relevantes pelas organizações envolvidas na Rede?

II. Redes Organizacionais

A noção de redes organizacionais tem sido foco de atenção crescente dos estudos organizacionais e tem proliferado como prática organizacional. De acordo com CARVALHO (2002, p. 2)) o conceito é originário da sociologia e “consiste em atores em nós conectados por laços ou vínculos sociais”. A autora utiliza o conceito de Gulatti (1998 apud CARVALHO, 2002, p. 2) que define redes como “*um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligado por um leque de relações sociais (amizades, transferências de fundo etc.) de um tipo específico*”.

Outros autores enfatizam aspectos diferentes, como PADOLNY & PAGE (1998 apud CARDOSO et al., 2002, p. 9) que definem rede como “uma coleção de atores que estabelecem relações de troca de longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer durante a troca” (, 1998). O autor afirma, então, que as redes “situam-se como formas híbridas de organização entre o mercado (onde a coordenação do trabalho se dá a partir da racionalidade estrita de transações independentes ao longo do tempo) e a hierarquia (onde a coordenação se dá pelo poder formal). Nas redes, surge com grande relevância a coordenação a partir de mecanismos sociais”. CARDOSO et al (2002) apresentam ainda algumas características das redes:

- “ - As redes são compostas por diferentes atores/organizações que interagem entre si e detém,*
- cada um, um conjunto de recursos;*
- As organizações participantes da rede mantêm um razoável grau de independência formal*
- / contratual entre si;*

- *Existem relações ‘não formais’ de dependência significativas entre os participantes de uma rede, que se aprofundam a medida em que dinamicamente se desenvolvem os laços entre os participantes;*
- *As interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos, mas são repetidas ao longo do tempo, configurando padrões e evoluindo;*
- *A organização em rede pressupõe a existência de objetivos / interesses comuns ou complementares entre os participantes”.*

Os estudos sobre redes situam-nas entre duas formas predominantes das análises organizacionais: a hierarquia e o mercado, como mostra a figura 1, abaixo.

A associação de organizações sociais em redes tem sido crescentemente observada. Tendo inicialmente um caráter bastante informal na sua estruturação, bem como uma considerável fragilidade no que diz respeito a tamanho, habilidades desenvolvidas para a gestão das atividades, capacidade de captação de informações e recursos, formação dos membros, etc. Neste artigo, embora o objeto de estudos envolva uma rede de organizações sociais e, assim, cabe destacar esta forma organizacional, não realizaremos uma análise sobre a estruturação da rede, mas das atividades de formação de gestores que tiveram lugar no seio da Rede Arte e Cidadania. Assim, para fins desta análise seguiremos o conceito de Machado e Machado (1999, p. 5), sobre redes de organizações sem fins luvrativos:

“por “red” debe entenderse una organización independiente, representativa, participativa, horizontal, interactiva, estable, flexible y corporativa, principalmente integrada por instituciones y personas jurídicas sin ánimo de lucro, que tiene por finalidades: a) representar, promover, potenciar y defender general, parcial o sectorialmente derechos e intereses comunes de sus afiliadas; b) Tratar de lograr de los órganos, organismos y funcionarios del Estado una creciente participación, directamente o a través de la misma red, en los asuntos propios de la comunidad; así como la adopción o modificación de las políticas y leyes que de una manera u otra puedan interesar o afectar los intereses comunes que representa; c) propiciar la actuación armónica y coordinada de sus integrantes en los asuntos que les conciernan o interesen; d) facilitar el intercambio entre ellas de informaciones, conocimientos y experiencias para un mejor y más económico aprovechamiento de sus recursos; e) asesorarlas y guiarlas en el establecimiento y aplicación de sus respectivos sistemas de autosostenibilidad y autorregulación); y f) realizar o ejecutar (por sí misma o conjuntamente con otros entes) investigaciones, estudios, obras o programas sociales, en las materias de su incumbencia, y que individualmente las instituciones que la integran no podrían realizar o sólo podrían alcanzar de una manera parcial o reducida o con esfuerzos desproporcionados con relación a sus respectivos recursos.”

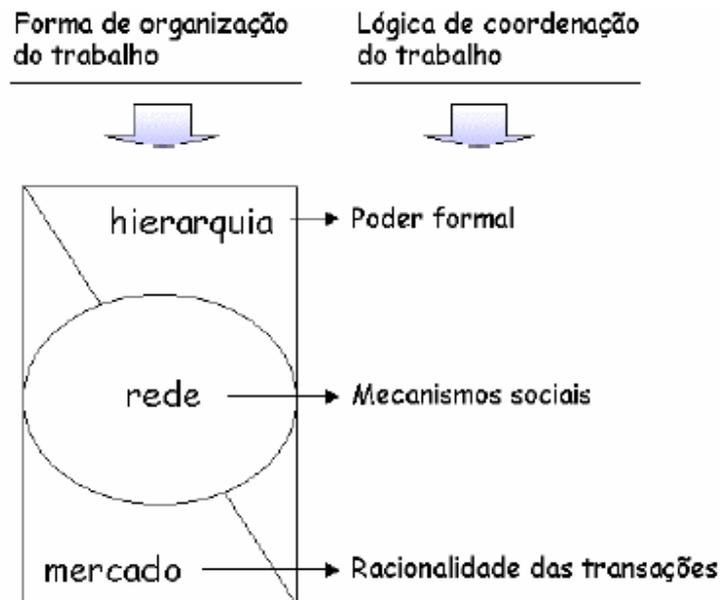


Figura 1 – Hierarquia, rede e mercado
 Fonte: CARDOSO et al. (2002, p. 10)

III O Poder simbólico

A compreensão do conceito de poder simbólico tal como desenvolvida pelo sociólogo Pierre Bourdieu implica a compreensão de, pelo menos, dois outros conceitos, o conceito de capital e o conceito de habitus. O conceito de campo, conceito central em sua obra também é importante na medida em que o habitus e a detenção de um tipo de capital terão importância dentro de um determinado campo e não em outros. No entanto, a análise que realizaremos aqui não incluirá a idéia de campo pois não envolvemos o conjunto de atores em relação no campo das organizações culturais sem fins lucrativos de Florianópolis, mas uma única rede destas organizações. É importante, no entanto, compreender que o conceito de campo para o autor envolve um conjunto de relações sociais nos quais lutas por recursos e acesso têm lugar.

O conceito de capital para Bourdieu toma a forma de diferentes tipos, não se restringindo exclusivamente ao capital econômico, como na maioria das análises (EVERETT, 2002, p. 62). O capital econômico consiste na riqueza material, monetária, mas podemos considerar também o capital cultural, que segundo EVERETT (2002) quebra a idéia de que o capital deve necessariamente ser material para ser valioso. O capital cultural inclui o conhecimento, as habilidades, os gostos, o estilo de vida e as qualificações. Pode-se ainda considerar o capital lingüístico, um subconjunto do capital cultural, como a habilidade de manipular estruturas complexas de linguagem e o capital social, definido como os recursos presentes em uma rede de relações sociais (EVERETT, 2002). A forma mais instigante de capital para o autor, no entanto, é

o capital simbólico. Esta forma é oriunda de outras formas de capital, ou seja, é oriunda da posse de capitais que são legitimados em determinado campo. Assim, pode-se afirmar que o capital simbólico é a forma mais valiosa de capital, porque é somente na forma de capital simbólico que as outras formas de capital, e sobretudo o capital econômico, poderá exercer poder duravelmente. Para EVERETT (2002, p. 63):

“Symbolic capital is found in the form of prestige, renown, reputation, and personal authority (Cronin, 1996). Symbolic capital gives one ‘the power to consecrate’ (Bourdieu, 1989, p. 23) and impose both the legitimate vision of the world and the way ‘in which social fields are organized particular hierarchies of positions of capital’ (Meisenhelder, 1997, p. 169)”.

A capacidade dos atores que detêm um determinado tipo de capital em um campo, de transformá-lo em capital simbólico implica em poder simbólico para estes detentores. Para Bourdieu, o que caracteriza poder é o reconhecimento, por parte dos atores sociais, da posse de um recurso, ou capital, e pelo valor que estes dão a esse capital específico. Segundo Bourdieu (2000: 15) “o poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder”; é quase mágico e permite obter, suavemente, o que poderia ser obtido pela força física ou econômica. No espaço social os atores buscam esse poder simbólico como meio de impor sua própria visão do mundo o que está, por sua vez, ligado à posição que eles detêm na relação de forças existentes no campo em um dado momento.

De acordo com Everett (2002) “onde a questão da legitimidade não é colocada, onde as lutas simbólicas não encontram lugar, encontra-se a sociedade doxica, uma sociedade com uma ordem cosmológica e política percebida como não arbitrária, mas como auto-evidente”. O autor afirma ainda que, para Bourdieu, quando a doxa ou o senso comum produzem uma distribuição desigual de capital pessoal encontra-se a violência simbólica. Para o Bourdieu, a violência simbólica é uma violência suave e disfarçada, que se exerce com a cumplicidade daquele que a sofre (Bourdieu, 2000).

No conceito de poder simbólico, não é só o capital econômico que é capaz de determinar posições de poder, não é só o dinheiro que importa, como diria o sociólogo, o capital cultural (os diplomas, os títulos, os conhecimentos adquiridos, os códigos culturais, a linguagem e o modo de se comportar) somado ao capital social (rede de relações na sociedade) são fontes de poder poderosas e úteis para a determinação e a reprodução das posições sociais.

Para Bourdieu (1989) o conceito de *habitus*, refere-se ao conjunto de “ferramentas” simbólicas adquiridas pelos jogadores no campo político. Os *habitus* são gestos, pensamentos e formas de estar que os indivíduos incorporam de tal forma, que já não têm consciência deles.

O conceito de *habitus*, que é transversal à obra do autor, torna-se fundamental na construção de seus argumentos. Refere-se à capacidade criativa dos agentes sociais (opondo-se, deste modo, à abordagem institucional) mas, ao mesmo tempo, construída no espaço contextual e sujeita a processos sociais. Para Bourdieu (1992: 98) “um campo não é produto de uma ação deliberada de criação, ele segue regras, ou regularidades, que não são explicitadas ou codificadas”.

Se no campo político as posições de poder são adquiridas através da manipulação simbólica da vida social, logo, o controle dos significados sociais é a principal fonte de poder dos atores dentro do campo. Por um lado eles são gerados pelo grupo dominante (indivíduos conhecedores das regras do jogo político e detentores do habitus necessário à participação no jogo) dentro de seu campo intelectual. Por outro lado, essa conquista de posições de poder depende do nível em que esse discurso obtém adesão e legitimidade por parte dos “leigos” (indivíduos ou instituições que estão fora do campo de poder, mas que formam o capital social necessário para legitimar os conceitos vigentes na vida social).

A teoria do habitus nos remete aos dois modelos de ação opostos: o determinismo que restringe a ação no quadro de limitações impostas, e o indivíduo autônomo, livre e racional. O habitus, portanto, uma segunda natureza, é um condicionamento, diferente do hábito que é tão somente uma rotina. Bourdieu percebeu a importância do habitus precisamente por não dispor dele, por se sentir durante boa parte de sua vida um outsider.

Cada campo tem associadas certas práticas, valores, estilos, gostos, restrições, em suma, um certo habitus, produzidos pelas condições sociais relacionadas às posições correspondentes, e pela intermediação desses habitus e de suas capacidades estruturantes (Bourdieu, 1996:21). Segundo Misoczky (2002: 49) “o habitus é um sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas que operam como estruturas estruturantes, isto é, como princípios geradores e organizadores das práticas e representações”.

Os campos políticos não são homogêneos, nem têm delimitações geográficas, nem agrupam tipos exclusivos de organizações. Alguns campos de poder, como o campo das profissões, são transversais a todo o espaço social de forma direta por meio das suas normas e de regras de conduta profissional que permeiam todas as organizações pelo controle de seu *habitus*. As organizações, localizadas no espaço social, são afetadas por estes campos políticos, que impõem valores, mitos e regras e que irão determinar o *habitus* de um campo organizacional. É válido, portanto, afirmar que a estrutura de poder determina os valores e crenças compartilhadas no campo organizacional e que, desta maneira, para se desenvolver um trabalho como o que aqui é proposto sobre o processo de constituição de um campo e suas mudanças, faz-se necessário que se identifiquem os atores sociais envolvidos, seus objetivos e pressupostos ideológicos, bem como sua atuação ao longo desse processo.

IV Método

Este estudo caracteriza-se como um estudo etnográfico no qual o pesquisador adota uma postura de observador, tomando parte nas diversas atividades desenvolvidas pela Rede em estudo e procurando. A pesquisa etnográfica está associada aos estudos antropológicos e, refere-se, segundo Babbie (1998) a uma observação naturalista e uma compreensão holística de culturas e sub-culturas. Estudos etnográficos, segundo Atkinson e Hammersley (1994, p. 248), têm as seguintes características: uma grande ênfase na exploração da natureza particular de um fenômeno social particular; uma tendência para trabalhar primordialmente com dados não estruturados, a investigação de um pequeno número de casos,] e, a análise de dados que envolvem explicitamente a interpretação de significados e funções da ação humana.

A inserção da pesquisadora no âmbito da Rede Arte e Cidadania se deu de maneira bastante natural, sem uma relação formal anterior. A primeira reunião da Rede foi chamada

através de mensagem publicitária em uma rede de televisão local evidenciando a grande abertura de participação. Desta forma a pesquisadora dirigiu-se à reunião como todos os demais membros, estes gestores ou participantes de organizações não-governamentais que utilizam a arte para o desenvolvimento da cidadania de crianças e adolescentes primordialmente. Assim, em um primeiro momento, mais especificamente no primeiro e segundo encontros, assistimos às reuniões sem identificação, pois esta não era exigida a nenhum dos participantes. Durante as reuniões anotamos os aspectos que nos pareciam mais relevantes das discussões, falas, reações, temas que aconteciam entre os participantes.

No terceiro encontro da Rede foi então solicitado aos participantes que se identificassem e nesse momento expusemos nossa intenção de estudar a rede, idéia que foi recebida sem restrições manifestas. Participamos de todos os encontros temáticos da Rede e do curso de formação de gestores para a elaboração de projetos.

A seguir descreveremos em que consiste a Rede Arte e Cidadania e passaremos a análise de dois eventos que consideramos mais importantes para os fins deste artigo: um workshop sobre projetos sociais e um curso de formação para a elaboração de projetos.

V A Rede Arte e Cidadania

A Rede Arte e Cidadania foi fundada em 2002 por iniciativa da Fundação Mauricio Sirotski Sobrinho (FMSS) uma entidade de direito privado mas de fins públicos, tem por mantenedora o Grupo de Comunicação RBS (Rede Brasil Sul), maior grupo de comunicação da Região Sul do Brasil. A entidade se autocalifica como uma agência de fomento ao desenvolvimento social sustentável. A idéia de criação da Rede nasceu, segundo seus coordenadores, da possibilidade de auxiliar organizações que haviam ingressado com projetos junto à Fundação mas que não tinham sido contempladas com apoio financeiro ou técnico. Além disso, a experiência dos integrantes da Fundação apontava para a necessidade de capacitar os membros das organizações principalmente no que diz respeito à elaboração de projetos. Desta forma, os coordenadores iniciaram, através de convite às organizações que haviam participado do processo de seleção de projetos, encontros entre estas organizações, coordenados pelos integrantes da FMSS.

Nosso ingresso na Rede aconteceu um ano após sua fundação, na primeira reunião realizada em 2003, quando duas outras instituições apoiadoras passaram a apoiar a Rede, A Fundação Catarinense de Cultura (FCC) e o Serviço Social do Comércio (SESC). A FCC é uma pessoa jurídica de direito público, instituída em 1979 e está ligada à Secretaria de Estado da Organização do Lazer, do Governo do Estado de Santa Catarina. O Serviço Social do Comércio é "uma instituição de abrangência nacional, criada em 13 de setembro de 1946, na cidade do Rio de Janeiro. Seu principal objetivo é desenvolver trabalhos sócio-educativos para os comerciários através de suas cinco áreas de atuação: Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Assistência" (www.sesc.org.br).

A partir deste momento as reuniões passaram a acontecer na sala de cinema do Centro Integrado de Cultura, órgão ligado à FCC e tiveram caráter mensal.

A Rede se autodefine, segundo o folder distribuído pelos coordenadores, como:

Uma rede social formada por profissionais, organizações e artistas comprometidos em fazer da arte um caminho para o desenvolvimento humano, inclusão social de crianças e adolescentes.

O primeiro documento da Rede, distribuído através do grupo de e-mails defnia:

Propiciar que a arte tenha um papel fundamental no desenvolvimento da expressividade humana, dando nova forma ao espaço social onde os direitos e deveres sejam socialmente construídos com a consciência de que este pode ser um caminho promissor na reflexão e possível luta frente aos valores instituídos, no sentido de buscar reciprocidade de valor e a aceitação de alteridade. Assim, acreditamos estar construindo uma cidadania ativa.

O documento da Rede, folder de 2003, aponta como objetivos formais,

*Articular projetos sociais e ações educativas que utilizam a arte e a cultura como canais de desenvolvimento humano e cidadania;
Capacitar profissionais e voluntários que atuam nos projetos sociais para qualificar as ações desenvolvidas;
Mobilizar a sociedade para a importância da arte como atividade educativa e de desenvolvimento humano.*

Além das reuniões mensais, a Rede se comunica através de grupo de discussão na Internet que conta, atualmente, com 116 inscritos ativos. Este número não representa a quantidade de organizações vinculadas à Rede pois vários membros de uma mesma organização podem participar do grupo, bem como profissionais da arte isolados também podem se inscrever. No grupo são divulgadas informações consideradas interessantes para os membros, como apresentações de arte, editais de chamada de projetos, cursos, notícias relacionadas à arte e cidadania, anúncio de procura de profissionais para integrarem alguma das organizações participantes, etc. Uma análise superficial das mensagens trocadas pelo grupo (uma análise sistemática está sendo realizada) indica a inexistência de discussões sobre conteúdos que poderiam ser significativos para o grupo relacionados à arte e/ou à cidadania. Em 2003, a partir de um comentário de uma coordenadora sobre a mostra organizada na cidade de grupos de Boi-de-mamão, manifestação folclórica característica da Ilha de Santa Catarina, um pequeno debate teve início revelando a crítica de alguns participantes com relação à característica competitiva da mostra e os critérios equivocados, na visão do crítico, desta competição. A grande maioria das mensagens trocadas, 607 até 15/07/2004 não apresenta os mesmos conteúdos. A evidência maior desta ausência de discussões está na comemoração da coordenadora ao perceber as discussões efetuadas entre alguns participantes com relação à mostra já comentada.

Desde o primeiro encontro do qual participamos uma questão parecia ser central para a análise da Rede, a construção de sua identidade, ou seja, a definição do que este grupo quer ser, do que este grupo quer fazer e de que os participantes estão em busca quando aceitam participar da Rede. O comentário de uma palestrante visitante, logo na primeira reunião pode mostrar o quanto esta questão parece importante, ou deveria ser importante neste grupo, do ponto de vista do analista. Depois de breve exposição sobre uma rede semelhante em outro estado do Brasil,

rede esta já bastante consolidada, a palestrante assistiu à continuidade da reunião. O tema principal parecia ser a grande preocupação com a captação de recursos. O coordenador solicitava aos presentes sugestões para as atividades a serem realizadas. A grande maioria concentrava-se em aspectos como convidar órgãos financiadores para falarem de seus critérios, proporcionar cursos de elaboração de projetos, divulgar fontes de financiamento, trocar experiências com organizações financiadas. Uma sugestão sobre a importância de se discutir a ideologia, a visão sobre o que se quer como um mundo melhor, é descartada por uma coordenadora sob a alegação de que “a ideologia pode unir e desunir”. Ao serem questionados pela visitante sobre qual era o sentido da rede, e sobre o fato de a sustentação financeira ser importante mas a identidade ser crucial, a coordenadora responde que estar articulado era um dos critérios de seleção dos projetos. Não ficou claro se a coordenadora colocava a Rede como um meio importante para que os projetos alcançassem financiamento, sendo este todo o sentido da rede, ou se descartava a discussão sobre identidade entendendo que o fato de os projetos incluírem uma certa articulação já resolvia o problema da identidade. Nossa interpretação aponta para o primeiro sentido.

No workshop sobre elaboração de projetos, o grupo é convidado a elaborar uma apresentação de projeto para um grupo de supostos avaliadores, no caso, membros da rede representantes das organizações apoiadoras. O grupo resolve elaborar uma apresentação sobre boi-de-mamão, manifestação folclórica característica da Ilha de Santa Catarina e bastante presente nas organizações não-governamentais que estimulam a cidadania através da arte. Frente à manifestação de um dos integrantes sobre a importância de definir o objetivo da atividade, outros integrantes reagem afirmando que o objetivo já está colocado, ou seja, o objetivo é desenvolver a atividade. Há uma discussão sobre o objetivo e a necessidade de esclarecê-lo e formalizá-lo, o que é realizado por um integrante da FMSS, que sintetiza o que os integrantes manifestam como objetivo:

Resgatar a cultura local através da realização de oficinas de boi-de-mamão com material reciclável.

Após discussão o objetivo formalizado transforma-se:

Resgatar a cultura local de crianças de 6 a 14 anos na região da Agrônômica (bairro de Florianópolis).

E explicita-se o desenvolvimento das atividades:

- *oficinas de criação de personagens;*
- *oficinas de percussão;*
- *oficinas de encenação das estórias do boi-de-mamão.*

O que se pode perceber é que a discussão sobre o objetivo é formalista. Ou seja, o objetivo de construir o objetivo é exterior ao grupo. A partir deste ponto o grupo elabora os personagens com o material proporcionado pelos organizadores, papel, lápis e canetas coloridas e material reciclável e ensaia uma apresentação cantada com os membros que movimentariam os personagens. Ao final da elaboração os “avaliadores” posicionam-se na sala e a assistem. Ao final da apresentação, bastante tímida, os avaliadores fazem questões ao grupo sobre o projeto:

número de crianças envolvidas, objetivos, metas, técnicas, habilidades e necessidades orçamentárias. A apresentação do objetivo aos “avaliadores” é tão formalista quanto sua construção e é explicada por um integrante: “Eu não sou teórico, eu sou prático”, manifestando sua dificuldade em explicar o objetivo da oficina.

Os “avaliadores” procuram evidenciar na discussão que se segue a importância de se estar preparado para as questões que interessam aos representantes dos potenciais financiadores. O grupo apresenta um certo mal estar pois a situação criada o coloca na evidente posição de ter se focalizado exclusivamente na atividade-fim sem atenção aos meios que interessariam sobretudo aos financiadores. Ao final um dos “avaliadores” destaca três pontos principais: a) a importância de na dimensão da arte-educação colocar ponto e contraponto (referindo-se à discussões sobre tradicionalismo e nativismo); b) a importância de construir o foco das oficinas nas habilidades básicas que estas podem desenvolver e; c) a importância de utilizar conteúdos já desenvolvidos em cursos da rede referentes a objetivos, metodologia, resultados e avaliação. O “avaliador” destaca:

Os projetos que mais estão vencendo concursos e recebendo prêmios são os que estimulam o protagonismo dos jovens. Vocês são ícones importantes na vida dessas crianças porque ajudam a resgatar a identidade individual e social delas. Eu não cito mais público-alvo, mas cidadão beneficiário. Ele também é protagonista, não é alvo.

Embora o conteúdo desta manifestação apresente relação evidente com o trabalho desenvolvido pelas ONGs no que se refere à cidadania, é curiosa a relação estabelecida pelo participante entre a idéia de protagonista e os concursos e prêmios atribuídos aos projetos sociais, ou seja, a fundamentação para a idéia de protagonismo. Parece haver em vários dos eventos da Rede uma tensão entre as discussões que o trabalho desenvolvido pelas organizações pode proporcionar e a necessidade percebida em dominar os aspectos que possibilitariam financiamentos, projeção e reconhecimento destas ONGs. Esta nos parece uma tensão entre as questões internas e externas às organizações que participam da Rede.

Com relação ao Curso de capacitação em planejamento e roteiro de elaboração de projetos sociais, sua estruturação seguiu o seguinte cronograma:

Módulo I – O cenário Atual da Ação Social

Módulo II – Planejamento Estratégico/Planejamento de projetos orientado por objetivos

Módulo III – Roteiro de Elaboração de Projetos Sociais

Módulo IV – Avaliação de Projetos Sociais

Apresentação – Apresentação dos projetos elaborados pelos participantes

Dois dos responsáveis por módulos são consultores e formadores de gestores de empresas privadas. Os demais são integrantes da FMSS e de uma das Organizações fundadoras da Rede. Pode-se perceber a predominância de conteúdos oriundos da administração e notadamente de conteúdos fortemente vinculados à gestão de organizações privadas. Uma forte concentração no conhecimento das exigências dos organismos financiadores e uma clara disposição de adequação das organizações e dos projetos a estas exigências, a ponto, por exemplo, de não haver nenhuma contestação sobre o prazo dos objetivos tal como apresentados na figura 2, utilizada em um dos módulos. Pode-se questionar de que forma projetos sociais que lidam com questões de difícil

resolução, de difícil percepção de resultados mesmo em médio prazo podem trabalhar com prazos considerados longos, na tabela, de até 12 meses. A incorporação da linguagem da gestão também pode ser percebida pelos textos distribuídos e pela dificuldade dos participantes em entender os termos utilizados e a maneira de construir respostas que sejam coerentes com o significado dos termos, ou seja, de operacionalizar suas atividades dentro de uma outra lógica.

Percebe-se uma significativa ausência de questionamentos que se contraponham aos critérios no decorrer das aulas. A evidência de que não há formas de se contrapor aos financiadores, pois estes ditam as regras, não pode explicar esta ausência, uma vez que o curso ocorre sem a presença destes, logo não há, no grupo restrição imposta à discussão, algumas vezes levantada pelo próprio formador para, em seguida, ser justificada. Parece, então, que há, de antemão, uma subordinação, ou aceitação, aos critérios dos financiadores e a busca de conhecê-los e dominá-los. Parece haver assim um processo de legitimação dos critérios, na medida em que os gestores das ONGs os aceitam. Percebe-se então a transformação do capital econômico dos financiadores em capital simbólico, em poder simbólico, uma vez que em perseguindo o primeiro os gestores incorporam a ideologia que o acompanha. É importante lembrar que “o poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder”. Assim, os eventos da Rede parecem evidenciar uma busca de compreensão e incorporação dos conceitos e práticas dos detentores do capital econômico legitimando-os.

<i>Descrição sumária</i>	<i>Indicadores objetivamente comprováveis</i>	<i>Fontes de comprovação (verificação)</i>	<i>Pressupostos</i>
<p><i>Objetivo Superior (OS) ou de Desenvolvimento do Projeto (OD)</i></p> <p>Para o qual o projeto deverá contribuir</p> <p>1</p>	<p>Como vamos medir o conteúdo do Objetivo Superior?</p> <p>Qualidade, quantidade, duração, local, grupo destinatário</p> <p>Indicadores de Impacto</p> <p>9</p>	<p>Que documentos, elaborados no projeto ou provenientes de outras fontes, podem ser utilizados para comprovar os indicadores a serem medidos?</p> <p>12</p>	<p>Que fatores externos têm que ocorrer, para que o Objetivo do Superior seja mantido no longo prazo</p> <p>8</p>
<p><i>Objetivo do Projeto (OP)</i></p> <p>Com que contribuimos essencialmente para alcançar o Objetivo Superior</p> <p>2</p>	<p>Como vamos medir o conteúdo do Objetivo do Projeto?</p> <p><i>Idem</i></p> <p>Indicadores de efetividade</p> <p>10</p>	<p><i>Idem</i></p> <p>13</p>	<p>Que pressupostos têm que ocorrer, para que o Objetivo Superior seja alcançado</p> <p>7</p>
<p><i>Resultados</i></p> <p>Que têm que ser obtidos (quantidade e qualidade), para alcançar o efeito esperado (OP) :</p> <p>Curto Prazo (dois meses)</p> <p>Resultado 1.</p> <p>Médio Prazo (seis meses)</p> <p>Resultado 3</p> <p>Longo Prazo (doze meses)</p> <p>Resultado 3</p> <p>4</p>	<p>Como vamos medir o conteúdo dos Resultados?</p> <p><i>Idem</i></p> <p>Indicadores de Desempenho</p> <p>11</p>	<p><i>Idem</i></p> <p>14</p>	<p>Que pressupostos – em relação aos Resultados – têm que ocorrer, para que o Objetivo do Projeto seja alcançado</p> <p>6</p>
<p>Atividades</p> <p>Pacote de medidas do projeto visando alcançar os resultados pretendidos:</p> <p>Atividade 1.1</p> <p>Ação 1.1.1</p> <p>Atividade 2.1</p> <p>4</p>	<p>Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades?</p> <p>Indicadores Operacionais</p> <p>15</p>	<p>Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos?</p> <p>16</p>	<p>Que pressupostos - definidos como fatores externos, em relação às Atividades – têm que ocorrer, para que os Resultados sejam alcançados</p> <p>5</p>
			<p><i>Pré-requisitos</i></p> <p>Condições prévias e requisitos para implementar as atividades 17</p>

Tabela 2 – Planilha marco lógico, adaptada de apostila de curso de elaboração de projetos.

VI Conclusões

A rápida análise aqui exposta, devido à restrição quanto ao tamanho do artigo não pode apresentar toda a riqueza da observação que vem sendo realizada, no entanto, é possível evidenciar a posição de poder ocupado por atores que dominam conhecimentos ligados à gestão, logo oriundos de organizações onde o conhecimento da gestão de organizações privadas é abundante. O domínio do capital cultural representado pelo conhecimento em gestão dá aos seus detentores uma posição de poder que possibilita a transformação deste capital em capital simbólico, não questionado pelos demais atores e que, na sua busca por sobrevivência auxiliam os detentores deste capital a estabelecerem uma visão de mundo que oculta a detenção do capital e seu significado.

Desta forma podemos concluir que do modo como vem sendo realizada a formação de gestores em redes de organizações sociais, bem como a capacitação realizada através dos encontros da rede, evidenciam uma busca pelos gestores de Organizações Não-Governamentais por um conhecimento que possibilite às suas organizações realizarem as suas atividades, mas que, vem ao mesmo tempo auxiliando a construir no campo uma visão de mundo homogênea sobre o modo de realizar tais atividades a fim de obter recursos.

Esta percepção nos leva a sugerir que o desenvolvimento de conhecimento específico sobre este tipo de organizações, suas necessidades e características próprias, bem como a formação não dos gestores de ONGs, mas dos gestores responsáveis pela concessão de financiamentos é essencial para que as primeiras não percam suas características e não sofram com o processo de burocratização inerente à difusão do conhecimento em gestão, a transformação dos meios em fins.

VII Bibliografia

ATKINSON, Paul; HAMMERSELEY, Martyn. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, Norman & LINCOLN, Yvonna. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. 5ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1999.

_____. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

_____. **O desencantamento do mundo**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

_____. HAACKE, Hans. **Livre-Troca**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

_____. **Razões práticas**. Sobre a teoria da ação. 2ª ed. Oeiras: Celta editora, 2001.

_____. WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: Chicago University Press, 1992.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** – ENANPAD, Salvador – BA, 2002.

CARDOSO, Vinícius Carvalho; ALVAREZ, Roberto dos Reis; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Gestão de Competências em Redes de Organizações: Discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** – ENANPAD, Salvador – BA, 2002.

MACHADO, Antonio L. Itriago y MACHADO, Miguel Angel Itriago las redes como instrumentos de transformación social, Caracas, Venezuela, 1999.

EVERETT, Jeffery. Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, v. 5, n. 1, January 2002, 56-80.