

REDES EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS: ESTUDO DE CASO DO COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA

Elvira Cruvinel Ferreira Ventura¹
Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly²

Resumo

Assim como no mundo empresarial, organizações não-governamentais – ONGs têm se desenvolvido na lógica de redes e parcerias, alavancando o desenvolvimento do Terceiro Setor e redefinindo seu espaço no mundo interconectado. Além disso, as ONGs passam a construir modelos organizacionais próprios, de acordo com as novas necessidades para consecução de seus objetivos muitas vezes também redefinidos. O artigo analisa o modelo organizacional do Comitê para Democratização da Informática, a Rede CDI, buscando entender como está estruturado e como atingiu notoriedade na área social. O CDI é uma ONG brasileira que busca soluções para a questão da exclusão digital, por meio, principalmente, do modelo de ‘franquia social’ de suas escolas, no Brasil e no exterior. Ao aprendizado da tecnologia, com vistas à formação para o mercado de trabalho, se associam discussões que conscientizam e despertam a cidadania, propiciando a inclusão digital e social de jovens de comunidades carentes, através de um modelo organizacional e pedagógico simples, mas impactante nas comunidades. Além da força legítima do projeto do CDI, fator essencial que tem permitido a replicação do modelo é a combinação dos ideais de uma organização sem fins lucrativos com o gerenciamento profissional da rede.

Palavras-chave: Organizações Não-governamentais. Redes Organizacionais. Inclusão Digital.

Abstract

Just as occurs in the in the entrepreneur world, Non-Governmental Organizations – NGOs, have developed themselves by following a system of nets and partnerships, boosting the development of the third sector and redefining its space in the interconnected world. Furthermore, these organizations build organizational models of their own in accordance with the new necessities for the accomplishment of their objectives, which are also redefined many times. This paper analyses the organizational model of the Comitê for Informatics Democratization (CDI), trying to understand how it is structured and how it achieved notoriety in the social area. CDI is a Brazilian NGO, which searches for solutions to digital exclusion mainly through a “social franchise” model of its schools located in Brazil and overseas. Learning of technology as a means of gaining access to the work market, along with discussions that bring forth a sense of citizenship, provide destitute communities with digital and social inclusion through a simple organizational model, but of great impact to those

¹ Doutoranda em administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE / FGV), Mestre em Administração Pública pela EBAPE / FGV. Rua Paulo Barreto, 46 / Apto. 803 , Botafogo – Rio de Janeiro – RJ, CEP 22280-010, Tel.: (21) 2539-4466, Fax: 2535-3127, Cel.: 9764-1727, elvira@momentus.com.br

² Estagiário da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE / FGV). Graduado em Administração pela Universidade Cândido Mendes (RJ). Av. Rui Barbosa, 80 / Apto. 501 - Flamengo – Rio de Janeiro – RJ, CEP 22250-020, Tel.: (21) 2551-4186, leovcd@fgv.br Artigo recebido em: 06/10/2004. Aceito em: 29/04/2005.

communities. A key factor in the replication of CDI model, besides its own legitimate strength, is the combination between non-governmental organizations ideals and the professional management of the organizational network.

Key-words: Non-governmental Organizations. Organizational Networks. Digital Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as organizações se caracterizavam por estruturas burocráticas, verticais, de relações fortemente hierárquicas. Estas estruturas foram capazes de dar conta das exigências de uma época onde a incerteza não era tão grande. Todavia, as organizações tornaram-se mais enxutas e horizontais. Esta transformação aconteceu como resposta à necessidade de lidar com um ambiente em constante mudança e, embora tenha ocorrido independentemente da transformação tecnológica, foi intensificada pelas tecnologias de informação.

Hoje, o termo rede é muito utilizado para denominar alguns tipos específicos de relações e organizações que se contrapõem ao modelo burocrático tradicional de organização. Porém, segundo Boltanski e Chiapello (1999), o termo rede era associado às redes técnicas de distribuição, de água e eletricidade, por exemplo, e o uso estendeu-se à distribuição de outros bens, como a rede bancária, e também às organizações de caráter oculto, redes de resistência, e de conotação geralmente negativa, redes de traficantes. Para os autores, a recuperação do termo rede aconteceu em favor de uma conjunção histórica específica, marcada principalmente *pelo desenvolvimento das redes de informática*, que abriram possibilidades de trabalho e de colaboração a distância, em tempo real, e *pela pesquisa*, nas ciências sociais, de conceitos para identificar estruturas fracas, até insignificantes, hierarquicamente flexíveis e não limitadas por fronteiras feitas *a priori*. E, quando ocorre a união do potencial da tecnologia de informação com este tipo de estrutura os resultados podem ser modelos organizacionais com grande capacidade de difusão.

Isto posto, o objetivo do artigo é verificar como uma organização não-governamental (ONG) criou e consolidou sua Rede, a fim de cumprir sua missão, analisando as características da estrutura organizacional à luz da teoria apresentada. Para tanto, a escolha metodológica foi o estudo de casoⁱ, e a organização escolhida foi o Comitê para Democratização da Informática (CDI), uma ONG que tem o objetivo de combater a exclusão digital. Criado em 1995, o CDI busca promover a inclusão social, principalmente para jovens

de baixa renda, utilizando a tecnologia da informação como instrumento para a construção e o exercício da cidadania. A escolha da organização se justifica pela notoriedade e credibilidade conquistada pela ONG, no Brasil e também em outros países, criando dinâmica própria de funcionamento de sua Rede, e aliando as particularidades de uma organização do Terceiro Setor com práticas gerenciais próprias das empresas. Ainda, tendo a peculiaridade de utilizar-se da tecnologia de informação tanto como meio, para sua expansão, como para seu objetivo final, a inclusão digital e, assim, a social, o CDI foi capaz de multiplicar sua Rede de forma exponencial, resultando na criação do modelo denominado Franquia Social.

Ainda em relação à metodologia, para elaboração deste estudo, além de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, do acompanhamento pela imprensa e pelo *site* do CDI (www.cdi.org.br) de suas atividades e expansão, e de visita ao *Seminário de Educação e Cidadania*, para educadores do CDI-RJ, ocorrido em agosto de 2002, outra forma de coleta de dados utilizada foi através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas no período compreendido entre 1999 e 2004, com: Rodrigo Baggio, fundador e diretor-presidente do CDI, em 1999 e 2000; Marco Antonio Mendonça, Coordenador de Desenvolvimento Institucional, em abril de 2002; Ricardo Schneider, Coordenador do CDI-RJ, em agosto de 2002; Michelle Rodrigues, Instrutora de uma Escola de Informática e Cidadania (EIC/CIEE Rio), em agosto de 2002; e Ângela Fatorelli, Coordenadora da Rede CDI, em fevereiro de 2004, via *e-mail*. Foi efetuado um histórico das atividades do CDI, um levantamento sobre a formação de seu modelo organizacional e sobre as diversas formas de parcerias com apoiadores e mantenedores da ONG. A análise dos dados foi feita de forma interpretativa, buscando a compreensão do modelo organizacional do CDI à luz da teoria.

Além da limitação tradicional de um estudo de caso (YIN, 2002), que é o fato de se restringir a uma única unidade de análise não permitindo, portanto, generalizações, que não as analíticas e reflexivas, outra limitação é o fato de não terem sido entrevistados os beneficiários das Escolas do CDI, o que deve ser levado em consideração ao tecer conclusões. Todavia, durante o *Seminário de Educação e Cidadania*, em conversa e entrevista com instrutores, que são também membros das comunidades, e, na maior parte dos casos, antigos alunos, pôde-se perceber em seu discurso o impacto positivo da atuação do CDI para suas comunidades, além, é claro, de notícias veiculadas em jornais, revistas e no *site* da organização.

2 A REDE E O SOCIAL

Para os representantes da “teoria das redes” todas as organizações se situam em *redes sociais*, pois têm a ver com um conjunto de pessoas, organizações etc. ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico e, assim, devem ser analisadas como tais (PECI, 1999). Nessa visão, todas as organizações podem ser consideradas redes, uma vez que mantêm relações, mais ou menos intensas e volumosas, por diversos motivos, com outras organizações. É importante entender as razões e condições em que as organizações estabelecem ligações e trocas com outras.

Oliver (1990), baseando-se na literatura sobre relações interorganizacionais desde 1960, busca responder a estas questões, propondo seis contingências críticas de formação de relações interorganizacionais, a saber:

- a) *necessidade* – em função de uma necessidade legal ou requerimento regulatório;
- b) *assimetria* – decorre do potencial para exercer força ou controle sobre outra organização ou seus recursos;
- c) *reciprocidade* – enfatiza a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, com o propósito de buscar objetivos comuns ou interesses;
- d) *eficiência* – encaixa-se na tentativa de economizar no custo de transações;
- e) *estabilidade* – ou previsibilidade, como uma resposta adaptativa para as incertezas ambientais;
- f) *legitimidade* – se dá com vistas a aprimorar a legitimidade institucional, a partir da justificação de suas atividades e resultados, tentando parecer em acordo com as normas prevalecentes, regras, crenças ou expectativas de seus constituintes externos.

Elucida a autora que a formação da relação pode se dar como resultado da interação destas diferentes motivações. É o que se observa na maior parte dos casos de formação de redes.

Para Castells (1999) redes são estruturas abertas capazes de se 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. Assim, a “empresa horizontal” é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na

descentralização, participação e coordenação (CASTELLS, 1999). Para o autor, o desempenho de uma rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais, a *conectividade*, que é a capacidade estrutural de *facilitar a comunicação* sem ruídos entre seus componentes, e a *coerência*, na medida em que há *interesses compartilhados* entre os objetivos da rede e de seus componentes.

Nesse sentido, a empresa em rede é a forma organizacional da economia global, tendo em vista que organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e inovações e processar informações com eficiência. Nesse contexto, a unidade operacional real torna-se o *projeto* empresarial, possibilitado por uma rede, em vez de empresas individuais ou agrupamentos formais de empresas. As informações circulam pelas redes: redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores. Assim, as novas tecnologias de informação são decisivas para que esse modelo flexível e adaptável realmente funcione (CASTELLS, 1999).

Na visão de Boltanski e Chiapello (1999), num mundo reticular, a vida social é apresentada como uma multiplicação de encontros e de conexões temporárias, mas renováveis. O *projeto* é a ocasião e o pretexto da conexão. É, por conseguinte, uma bolsa de acumulação temporária que, criadora de valor, estende-se à rede. Os projetos têm um início e um fim, se sucedem e se substituem, recompondo, pela força das prioridades e das necessidades, os grupos ou equipes de trabalho. Por analogia, os autores falam de uma estrutura social por projetos, ou uma organização geral da sociedade por projetos.

Para Junqueira (2000:40), a rede é entendida como uma nova prática de cooperação entre organizações, constituindo-se num meio de encontrar saídas para intervir na realidade social complexa. Para ele, a rede é um espaço de construção coletiva, que se define à medida que é realizada. Sua verdade está na superação das determinações sociais mediante o estabelecimento de parcerias entre sujeitos individuais ou coletivos, mobilizados por objetivos construídos e apropriados coletivamente, para a construção de uma nova realidade social. Nesse sentido, as redes sociais se expressam como um conjunto de pessoas e organizações que se relacionam para responder demandas e necessidades da população de maneira integrada, mas respeitando o saber e a autonomia de cada membro.

Marques (1999) visualiza a rede como uma composição de várias “camadas” em constante interação e transformação, numa dinâmica incremental, cada qual associada a um tipo de relação e a um dado período de tempo. Para ele, a estrutura geral e as posições dos

atores nessas redes moldam suas ações e estratégias, ajudam a construir as preferências, os projetos e as visões de mundo e dão acesso diferenciado a recursos de poder dos mais variados tipos.

Nessa mesma direção, Jacobi (2000) entende que as redes se inscrevem na lógica que demanda articulações e solidariedade de diversos e multifacetados atores sociais em seus problemas diários, definição de objetivos comuns e redução de atritos e conflitos, considerando as características complexas e heterogêneas da sociedade. Nesse sentido, as redes horizontalizam a articulação de demandas e se servem das tecnologias de informação para disseminar suas propostas, apontando e legitimando a presença de uma emergente sociedade civil global.

Para Jacobi (2000) este perfil de atuação se constata em áreas como direitos humanos, meio ambiente e resistência à lógica de exclusão do modelo de globalização, engajando atores sociais que, em geral, têm um vínculo local muito forte, bem como um compromisso ético com as populações e o território onde desenvolvem suas atividades, em redes que transcendem sua escala de atuação e poder de influência. Com as novas tecnologias de informação, que possibilitam a formação de *networks* locais, nacionais e transnacionais, observa-se uma crescente globalização de agendas de muitos movimentos e de formas de luta.

Ademais, o crescimento em número e tamanho das ONGs e o ganho em visibilidade e legitimidade possibilitam a articulação e formação de redes e outras dinâmicas organizacionais para trocar informações, dividir tarefas e ampliar o alcance das iniciativas (JACOBI, 2000). Destaca o autor o papel inovador das ONGs internacionais no fortalecimento das redes, através de sua capacidade para exercer pressão política, amplificar a escala de denúncias, captar recursos, mobilizar e sensibilizar setores da mídia internacional e produzir e disseminar informações.

Rovere (apud MIGUELETTTO, 2002) mostra que a constituição de uma rede não é imediata, mas resultado de uma seqüência de interações que consolidam os vínculos entre os atores. Esta construção de vínculos é um processo que busca alcançar a coesão da rede. A figura de uma agência central pode existir, mas se restringirá à função de condutora e integradora, tendo autoridade mais moral do que legal a fim de levar os participantes a agir do modo desejado (SIQUEIRA apud MIGUELETTTO, 2002). É importante assegurar a autonomia, o diálogo e a cooperação na rede. Para Migueletto (2002), as redes possuem um *modus operandi* próprio. Os elementos estratégicos à disposição para a ação administrativa

são os atores (sujeitos ativos que interagem), as percepções (visões de mundo), as relações (tipos de vínculos), os recursos (de diversas naturezas) e as regras (expressam padrões de comportamento). A autora propõe a seguinte definição de rede, alertando que se trata de um construto teórico:

É um arranjo organizacional formado por um grupo de atores que se articulam com a finalidade de realizar objetivos complexos, inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito, inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos e ao impedimento da dominação (MIGUELETTO, 2002).

Em sua visão, um modelo administrativo geral para as redes deve levar em consideração as duas dimensões de gestão, uma voltada à *cooperação dos atores – dimensão dialógica*, e, outra, orientada para a *efetividade dos projetos – dimensão instrumental*. Assim, as redes sinalizam com uma possibilidade de evolução na administração, porque se ocupam da gestão compartilhada e democrática, da autonomia e opinião dos atores envolvidos (MIGUELETTO, 2002). As organizações que atuam na área social, especificamente aquelas pertencentes ao chamado Terceiro Setor, apresentam características convergentes ao conceito de rede. Assim, importante é aprofundar o conhecimento sobre sua gestão, bem como as possibilidades que se abrem na consecução da rede na área social.

3 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Nos últimos anos, as organizações do Terceiro Setor – TS têm ganhado maior espaço na mídia, nas políticas governamentais, no relacionamento com as empresas privadas e nos meios acadêmicos (LANDIM, 1993), indicando a emergência de uma economia formada por uma imensa variedade de organizações que atuam visando à promoção social (ANDION, 1998). Segundo Oliveira e Tandon (1994) a solidariedade e a cooperação sempre caracterizaram as relações sociais, porém, hoje, essas virtudes estendem-se para a esfera pública. Fazendo contraponto às ações do governo, o Terceiro Setor ajuda a destacar a idéia de que os bens e serviços públicos resultam não apenas da atuação do Estado, como também de iniciativas particulares. Assim, assumem uma escala co-extensiva à própria ação do

Estado, rompendo-se a dicotomia entre o público e o privado (FERNANDES, 1997). O Terceiro Setor, além disto, também é co-extensivo com o mercado.

No Brasil, o termo Terceiro Setor é utilizado para caracterizar as organizações que atuam na esfera social. Esta definição refere-se à natureza destas organizações que não pertencem ao aparelho burocrático do Estado e nem ao conjunto das empresas privadas e demais instituições que compõem a economia de mercado. Desta forma, cabe nesta definição um amplo conjunto de organizações, que vão desde as ONGs, passando pelas Fundações Empresarias e Institutos, e incluindo também as Organizações Populares, oriundas de iniciativas das comunidades, as Cooperativas, as Mutuais e os Organismos Internacionais de Cooperação, que atuam como parceiros dos organismos locais e financiam inúmeros projetos no país (ANDION, 2001).

Para Thompson (apud MARÇON; ESCRIVÃO, 2001), o terceiro setor engloba todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósito de interesse público. Ainda segundo Marçon e Escrivão (2001), uma caracterização comum a vários autores é marcada pela negação e pela oposição “não-governamental” e “sem fins lucrativos”. A primeira negação revela que não faz parte do aparato do Estado e, a segunda, que essas organizações não são geridas segundo a lógica do setor privado, que tem o lucro como principal objetivo.

Numa perspectiva mais ampla, Rodrigues (1998) assevera ser o terceiro setor a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado. A autora cita os cinco pré-requisitos para a caracterização de uma organização do terceiro setor utilizados na definição estrutural proposta por Salomon e Anheir (apud RODRIGUES, 1998): ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização; ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo; não existir distribuição de lucros; ser autogovernável; e ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no Conselho Diretor.

Estudos realizados por Alves e Melo, Hudson e Tenório (apud MARÇON; ESCRIVÃO, 2001) mostram que a gestão dessas organizações apresenta as seguintes características: o clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização; o trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõem, no qual o objetivo primordial é a auto-realização de seus membros; as pessoas que prestam serviços a essas organizações são extremamente identificadas com a

missão organizacional, sendo essa sua principal fonte de motivação; o compartilhamento das informações é maior, pois prevalece nessas organizações a lógica da cooperação; a informalidade está presente nessas organizações, visto que estas raramente possuem normas e procedimentos escritos e a tomada de decisões é coletiva; o trabalho voluntário e o trabalho remunerado, existentes em um mesmo ambiente, fazem com que essas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionar com as pessoas; as estruturas administrativas são complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Segundo Marçon e Escrivão (2001) o desafio do desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às peculiaridades das organizações do terceiro setor tem sido destacado por vários autores como uma das suas maiores dificuldades. Segundo Andion (1998) os trabalhos existentes sobre a gestão dessas organizações, além de não considerarem suas singularidades, na maioria das vezes, descaracterizam as organizações estudadas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das organizações empresariais.

Para Diniz (apud MARÇON; ESCRIVÃO, 2001), as mudanças que têm ocorrido na estrutura e no contexto das organizações do Terceiro Setor indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais próprias das empresas lucrativas, uma vez que essas mudanças se dão por meio da transposição de técnicas gerenciais empresariais por pessoas advindas da área privada.

Há organizações do Terceiro Setor que relutam em aceitar as práticas administrativas do setor privado. Todavia, encontram-se num dilema, uma vez que a escassez de recursos tem exigido também um reposicionamento dessas organizações em busca da sobrevivência. Mas, apesar de necessária, a utilização da teoria administrativa tradicional para organizações do Terceiro Setor deve ser feita com cautela, buscando-se preservar a identidade e as características da organização.

Para Andion (1998), o estudo da gestão nessas organizações deve sair das limitações do *management* tradicional, e tentar entender a singularidade do fenômeno em questão. Assim, é preciso entender o que constitui a realidade dessas organizações, para aceitar-se então que o conhecimento sobre sua gestão deve ser produto social de seu cotidiano, e não algo exclusivamente originado nas práticas do mercado e do Estado (MARÇON; ESCRIVÃO, 2001).

Ainda, muitas organizações do Terceiro Setor têm problemas para se estabelecer financeiramente no longo prazo. Segundo Frunkin e Kim (2001), há poucas organizações que utilizam um só caminho em relação ao seu financiamento. Dado o restrito mercado de contribuições, muitas organizações diversificam a base de seu financiamento – de confiança nas contribuições para um caminho mais balanceado de auferir receita. Nas últimas duas décadas tem havido um esforço para mudar um pouco da dinâmica do mercado de contribuições e ajudar as organizações a focar dimensões além de sua missão, tais como a dimensão gerencial e de eficiência administrativa.

O artigo de Frunkin e Kim (2001) examina os fatores que direcionam contribuições de caridade para organizações não lucrativas nos Estados Unidos. Eles constatarem que as organizações têm alterado seu funcionamento em busca de mais eficiência e questionam se este posicionamento estratégico, definido como agir mais economicamente, é recompensado pelo aumento da receita de contribuições que uma organização é capaz de conseguir, ou se um trabalho efetivo de *marketing* sobre a missão traria mais recursos para a organizaçãoⁱⁱ. Os resultados da pesquisa mostraram que a eficiência não implica maior sucesso para conseguir contribuições – em nenhum dos campos de atividades, ou seja, que doadores não recompensam a economia feita pelas organizações. Em todos os campos, o posicionamento sobre a missão da organização influencia o fluxo de contribuições e o posicionamento agressivo na captação de doações produz também mais receita de contribuições. As doações, então, são mais direcionadas pela identificação com as organizações do que com sua eficiência. E, apesar da pesquisa ter sido desenvolvida em realidade socioeconômica diversa da realidade brasileira, os resultados sugerem um caminho para as ONGs nacionais.

4 REDE CDI - COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA

Os desajustamentos advindos da exclusão social aparecem como um grave problema em todas as sociedades; e a tecnologia revela-se como um elemento fundamental neste processo de exclusão/inclusão social. Para Rifkin (apud DUPAS, 1999:176) o principal prejuízo da tecnologia é o desemprego, que atinge frações amplas da sociedade; por outro lado, os benefícios da tecnologia são apropriados por frações populacionais cada vez menores. Nesse sentido, se por um lado a tecnologia é tida como vilã, por outro, se faz necessária para a

inclusão das pessoas nas redes sociais. Assim, o acesso à tecnologia – a questão da *inclusão digital*, e aos benefícios que ela pode propiciar, se faz urgente.

Para Castells (1999), apesar de serem organizadas em paradigmas oriundos das esferas dominantes da sociedade, a tecnologia e as relações técnicas de produção difundem-se por todo o conjunto de relações e estruturas sociais, penetrando no poder e experiência e modificando-os. Para o autor, existe uma interação dialética entre sociedade e tecnologia:

Parece haver uma lógica de excluir os agentes da exclusão, de redefinição dos critérios de valor e significado em um mundo em que há pouco espaço para os não-iniciados em computadores, para os grupos que consomem menos e para os territórios não atualizados com a comunicação. Quando a Rede desliga o Ser, o Ser, individual ou coletivo, constrói seu significado sem a referência instrumental global: o processo de desconexão torna-se recíproco após a recusa, pelos excluídos, da lógica unilateral de dominação estrutural e exclusão social (CASTELLS, 1999:41).

É nessa dimensão que surge e trabalha o Comitê para Democratização da Informática – CDI, uma ONG que tem a missão de promover a *inclusão digital*, utilizando a informática como instrumento para a construção e exercício da cidadania. Seu pressuposto é de que o domínio de novas tecnologias, além de abrir oportunidades de trabalho e de geração de renda, possibilita o acesso a fontes de informação e espaços de sociabilidade. Para o CDI, o computador é um veículo para o processo de conscientização, tendo forte influência do trabalho de Paulo Freire e de Betinho.

As *Escolas de Informática e Cidadania – EICs* são o produto mais importante do CDI. São espaços de ensino criados por meio da parceria do CDI com organizações comunitárias ou movimentos associativos. O público-alvo do CDI são jovens moradores de comunidades de baixa renda. Todavia, o modelo CDI foi desenvolvido de modo a ser replicável para beneficiários e ambientes diversos.

4.1 Histórico

O CDI nasceu da determinação de um jovem, Rodrigo Baggio, que em 1993 criou o Projeto JovemLink; em 1994, a Campanha Informática para Todos; e, em 1995, criou o Comitê para Democratização da Informática – CDI. A primeira EIC nasceu em 1995 na favela Santa Marta, no Rio de Janeiro, fruto de uma parceria entre os voluntários da Campanha Informática para Todos, o Instituto C&A Modas, e a ONG Grupo ECO, que já atuava naquela

comunidade e abrigou o projeto. A divulgação da criação desta primeira EIC atraiu um grande número de voluntários na iniciativa. O objetivo inicial era a abertura de outras cinco escolas, mas antes mesmo de completar um ano, já haviam sido inauguradas dez novas EICs (JACOBI, 2001). De lá para cá o CDI tem ampliado sua atuação e sido reconhecido nacional e internacionalmente.

Segundo Jacobi (2001), a repercussão da iniciativa abriu espaço junto aos meios de comunicação, atraindo um crescente número de voluntários, empresas doadoras de equipamentos e uma parceria com a TV Globo, que através de vinhetas estimulava as doações. A criação do CDI possibilitou agregar atores que estavam efetivamente envolvidos no enfrentamento da exclusão digital, e, contando com o apoio da imprensa, de ONGs e de fundações empresariais, foi estabelecido o ponto de partida para viabilizar a proposta de implementação das EICs. O CDI passou, então, a se configurar como um modelo de empreendedorismo social e um agente indutor, rapidamente multiplicando seu modelo para outras cidades, num processo que, formalizado, passou a ser denominado como *franquia social*.

O CDI estava fortemente ligado à figura de seu fundador. A obtenção, em 1996, de uma bolsa de empreendedor social da ASHOKA, uma ONG internacional criada em 1980 que identifica e investe em empreendedores sociais que tenham interesse em promover mudanças sociais, pelo prazo de três anos, serviu para dar-lhe acesso a uma rede global de executivos mentores e consultores, permitindo institucionalizar o CDI, ampliar suas fronteiras e definir articulações através do acesso a diversas organizações, assim como reforçar sua credibilidade e legitimidade (JACOBI, 2001). Em 2000, o CDI consegue recursos para aquisição de sede própria. Hoje, o CDI é composto por uma equipe profissional com 25 funcionários.

4.2 Modelo Organizacional do CDI

O CDI matriz, no Rio de Janeiro, atua como um *master* franqueador da rede. Segundo a coordenadora da Rede CDI, Ângela Fatorelli, o foco atual do trabalho da matriz é concentrar-se na qualidade e na implementação da proposta política pedagógica do CDI nas escolas, assim como no fortalecimento dos CDIs regionais, para que estes consigam fazer o acompanhamento das escolas e as capacitações. Além disso, provê assistência técnica, doa *software* e *hardware*, capacita e monitora instrutores e coordenadores, cria redes de troca de

informações, com seminários e *workshops* para manter as iniciativas integradas em toda a Rede CDI. Ainda, segundo Fatorelli, sua principal função dentro da Rede é coordenar as atividades operacionais de cada um dos CDIs Regionais, facilitando os processos e administrando projetos de parceria que fornecem recursos financeiros.

Os CDIs Regionais atuam como multiplicadores do CDI matriz, adaptando-se às realidades locais. Existem hoje 35 Comitês Regionais, em 20 estados brasileiros. Existem também 11 Comitês Internacionais, nos seguintes países: África do Sul, Angola, Argentina, México, Chile, Colômbia, Guatemala, Honduras, Japão, Monterrey (MEX) e Uruguai.

Cada CDI Regional é formado inicialmente por uma equipe de voluntários articulados na sociedade e vinculados a algum tipo de organização. Na seleção das propostas, é levado em consideração o perfil dos candidatos à formação do grupo, que deve ser formado por uma pessoa que possa viabilizar as parcerias no tocante a *recursos humanos*, um técnico de informática e com formação pedagógica – *recursos técnicos*, e uma pessoa para articular campanhas de arrecadação de equipamentos e captar fundos – *recursos financeiros*. Depois da aprovação é assinada uma *Carta de Ética e Compromisso*, onde o novo grupo compromete-se a garantir os princípios norteadores que qualificam social e publicamente o modelo CDI. Posteriormente este CDI poderá ter natureza jurídica própria. Dentro das linhas mestras, o CDI Regional é autônomo.

É importante frisar o fato de que não há, atualmente, uma grande preocupação em fazer com que a Rede se expanda mais tão rapidamente, mas, sobretudo, em garantir que os CDIs Regionais funcionem conforme o modelo organizacional e pedagógico proposto.

A estrutura de relacionamento do CDI Regional com as EICs se configura como uma rede própria. Por meio dos CDIs Regionais, investe-se na capacidade das próprias comunidades de realizar seus empreendimentos socioeducacionais criando-se as escolas, que devem seguir o modelo de autogerenciamento e auto-sustentação, utilizando instrutores da própria comunidade, formados pelo CDI. Cada EIC, antes de ser formada, tem que apresentar um plano de negócios. Depois de aprovado, assina uma espécie de contrato com o CDI Regional.

Normalmente, o CDI doa os computadores e os *softwares*, muitas vezes vindos de parceiros como IBM e Microsoft, além de repassar toda sua metodologia. Já a entidade parceira que está formando a EIC providencia o local, a infra-estrutura das instalações e a equipe que vai gerir a escola, além de buscar patrocínios na própria comunidade. Com a

mensalidade simbólica cobrada, que pode variar de R\$ 5 a R\$ 10, garante-se a manutenção do espaço e uma ajuda de custo aos voluntários e integrantes. Os alunos que não têm condições de pagar trocam as aulas por uma participação ativa no centro, o que transforma a escola em capacitadora de jovens. Cada EIC vai buscar uma solução diferente para sua sustentação, dependendo das características da comunidade. Mas o que se mantém inalterável, em todas as Escolas é o modelo pedagógico, que deve ser criteriosamente seguido.

A proposta político-pedagógica, desenvolvida por profissionais do Núcleo de Informática Aplicado a Educação – NIED, da UNICAMP, baseia-se na pedagogia de projetos, e busca conciliar ensinamentos de informática à vivência dos alunos, instruindo-os em relação a seus direitos e valores cidadãos. Para o aprendizado de cada ferramenta computacional, por exemplo, o *software* Word, é elaborado um projeto que envolve um processo de reflexão grupal sobre um tema da realidade local. Os resultados são os mais diversos, como jornais comunitários, cartas, campanhas, solução de problemas etc.

Percebem-se, na narrativa dos instrutores, orgulho e identificação com o trabalho que desenvolvem. Em entrevista, uma instrutora, à época com 23 anos, participante do CDI desde sua fundação, disse que o trabalho é muito gratificante e faz parte de sua vida. A dedicação é total e muitos alunos se desenvolvem no campo profissional a partir de sua atuação no CDI. Tal qual a entrevistada, não são raros os casos de alunos de EICs que se tornaram instrutores e depois fundaram outras escolas. Segundo a instrutora, os “meninos” vão para a Escola pela curiosidade do computador, não pela cidadania, mas conseguem se identificar e mudar. Por outro lado, são comuns casos de idosos que vão às escolas para passar o tempo e percebem que tem “muito tempo para passar”. Assim, as salas de aula sempre estão lotadas.

Há cursos de capacitação periodicamente, para todos os instrutores e coordenadores das áreas, que são oportunidades para os membros da rede trocarem experiências, se atualizar e tecer contatos. A comunicação na Rede CDI se dá principalmente via lista de mensagens (*e-mails*). A integração e o controle entre os CDIs regionais são realizados, segundo a Coordenadora da Rede, através de tarefas construídas conjuntamente e encontros anuais. Já o acompanhamento é feito através de relatórios de atividades e prestação de contas. Para que a matriz controle a qualidade dos programas oferecidos pelas filiais, são cobrados relatórios mensais, todos os projetos são devidamente acompanhados e visitas são realizadas regularmente. Procura-se utilizar, em todos os treinamentos, a mesma metodologia da sala de aula, baseada em projetos.

Com base neste modelo de autogerenciamento dos CDIs Regionais, 863 comunidades já criaram suas EICs e cerca de 635 mil pessoas já foram capacitadas pelo CDI. As EICs contam, em sua totalidade, com mais de 4.300 computadores instalados e um número em torno de 1.000 voluntários. Além disso, o CDI vem adaptando com sucesso seu modelo de Escola em diferentes comunidades, como, por exemplo, escolas criadas para jovens com deficiência visual, para comunidades indígenas, para hospitais psiquiátricos, entre outras modalidades. Assim, é grande a variedade de projetos. Quando um CDI é levado para uma comunidade, região, ou país culturalmente diferente, busca-se adaptar a metodologia à realidade daquela população. Existem também EICs fundadas por empresários, que vêm na criação das Escolas uma maneira de formar pessoal preparado e também de contribuir para a sociedade.

Hoje, o CDI tem uma rede de mais de 1.700 educadores atuando como "multiplicadores" para as comunidades de baixa renda. No Rio, local de origem da ONG, são aproximadamente 100 EICs, nestes nove anos de existência. Somente em 2002 é que o CDI-RJ se separou formalmente das atividades do CDI matriz. Segundo Baggio, sobre esse assunto, em sua apresentação no IV *Seminário Educação e Cidadania*, foi feita uma "reengenharia" no CDI.

Além da força legítima do projeto do CDI, já reconhecida em diversos congressos internacionais e nacionais, contando desta forma com o apoio de organismos internacionais, outra peça-chave para seu sucesso parece ser a combinação dos ideais de uma organização sem fins lucrativos com a qualidade organizacional de uma empresa privada. Na visão de Baggio, *"fica muito mais fácil tocar uma organização se apropriando de conceitos da empresa privada"*. Além disto, o CDI procura ter salários competitivos para atrair pessoas qualificadas para seu quadro e, pelo estatuto, a organização deve ser desvinculada e autônoma de partido político, organização religiosa ou agremiação esportiva.

4.3 Parcerias com mantenedores e apoiadores

As parcerias representam nas suas especificidades o motor propulsor do CDI, na medida em que as potencialidades de cada um dos atores envolvidos se reflete no processo como um todo. A riqueza das parcerias do CDI está na multiplicidade, num processo de co-responsabilização solidária e espírito público que permitem a construção de um modelo mais

inclusivo. A sinergia de ação dos parceiros não segue um modelo, mas obedece a uma lógica de reciprocidade que está assentada na necessidade de enfrentar a exclusão digital, criando uma rede de atores que geram oportunidades (JACOBI, 2001).

O CDI trabalha com vários parceiros nacionais e internacionais. São organizações filantrópicas, Agências Multilaterais de Desenvolvimento, fundações e institutos empresariais, organizações não-governamentais, associações e órgãos governamentais, sendo que os recursos captados são destinados aos programas sociais criados. Basicamente, podem-se dividir as parcerias da Rede CDI em dois níveis. De um lado, existem as parcerias institucionais que objetivam manter a estrutura do CDI matriz. De outro, cada CDI regional e cada EIC buscam sua sustentabilidade, encontrando na sua cidade e comunidade as parcerias capazes de mantê-los.

Segundo Rodrigo Baggio, as parcerias com empresas são necessárias para que o CDI possa manter sua estrutura e aprimorar sua atuação com trabalho profissional. Em sua visão, nesta relação ONG-empresa os dois lados ganham muito, pois, hoje, as empresas necessitam ter um diferencial, e percebem que o *marketing* social amplia a visão que o consumidor tem do produto e da empresa. Para Baggio, é como se as ONGs '*terceirizassem*' a área social das empresas. Neste casamento de interesses, as duas partes se ajudam, resultando num ganho para a sociedade (Baggio, em entrevista em 2000).

Além dos motivos tradicionais pelos quais uma empresa privada se aproxima de uma ONG, no caso do CDI há um objetivo compartilhado com empresas do ramo da informática, que é ter cada vez mais pessoas navegando na Internet. Muito embora as razões do CDI baseiem-se no desenvolvimento social, enquanto para as empresas as razões são de ordem econômica, o objetivo compartilhado de conectar pessoas à internet favorece o trabalho conjunto destes dois tipos distintos de organizações. Um dos desafios hoje para o CDI, no entanto, é a dificuldade de acesso das EICs à internet. Em sua maioria elas não estão conectadas.

O gerenciamento das parcerias se dá com profissionalismo. Desta forma, as empresas são atraídas pelo CDI, pois sua 'marca' e credibilidade são definidores para as empresas na hora da escolha de seu investimento social. Raramente empresas fazem investimento social de 'risco', preferindo trabalhos já reconhecidos, porque, desta forma, as chances de erro diminuem. Lidando com tantos parceiros e patrocinadores, chamados no CDI também de "investidores sociais", a preservação da identidade e imagem do CDI é essencial. A prestação

de contas aos parceiros, por exemplo, é uma forma profissional do CDI atuar. As finanças da rede são auditadas anualmente por uma empresa externa.

Em outubro de 2003 a Rede CDI promoveu seu quinto encontro na cidade do Rio de Janeiro, onde representantes de 87% dos CDIs Regionais se reuniram durante quatro dias para debater o trabalho atual e traçar planos. A principal preocupação foi a de fazer com que a matriz aprimorasse ainda mais o sistema de acompanhamento das atividades dos diversos CDIs e fazer com que ela possa ter “*instrumentos para diagnosticar a rede e ser mais ágil e proativa no apoio e nas ações em prol do fortalecimento das regionais*” (disponível em www.cdi.org.br, acessado em 10 de fevereiro de 2004).

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou entender como uma organização não-governamental formou e consolidou uma Rede capaz de multiplicar sua atuação de forma exponencial. A Rede CDI é um empreendimento complexo que espelha uma prática de cooperação construída como uma saída para intervir na realidade social, especificamente no combate à exclusão digital. Formada a partir de um ideal, a constituição da rede não foi imediata, mas se deu como uma sequência de interações, de forma *incremental*. Foi construído um estilo de gestão próprio, que foi sendo adaptado às necessidades geradas a partir de seu crescimento.

Um dos fatos que permitiu o sucesso da Rede é contar com pessoas capacitadas e identificadas com a missão da organização, e que souberam se apropriar de ferramentas gerenciais necessárias para o estabelecimento da dinâmica da Rede. Assim, o modelo de gestão do CDI une características próprias das organizações do Terceiro Setor e a eficiência da área privada, sem prejuízo de seu objetivo, sendo capaz de gerar conhecimento e inovação, “*intra e extramuros*”. Ao mesmo tempo em que o ensino/aprendizado da informática é um dos objetivos da Rede CDI, é também um meio que possibilita a disseminação de suas propostas, multiplicando a idéia e seus resultados. A lógica de *projetos*, utilizada na metodologia do CDI, é também utilizada em todo seu funcionamento, evidenciando uma *coerência* no modelo.

A *legitimidade* e a *reciprocidade* (OLIVER, 1991) são as contingências que melhor explicam a formação das relações na Rede CDI. Inicialmente, o CDI buscou apoiar-se em organizações fortemente estabelecidas na cidade e também da mídia e, depois, obtendo apoio

de ONGs internacionais e empresas multinacionais importantes, como a Microsoft, conseguiu seu próprio espaço, credibilidade e legitimidade, a ponto de hoje ser buscado por empresas e entidades que desejam unir seu nome ao do CDI. No aspecto da reciprocidade, o *ideal compartilhado* de resolução de uma *questão complexa* como a *inclusão digital* é fator que atrai diferentes atores para a Rede. Esta identificação com um objetivo, além disso, possibilita a coesão e os vínculos necessários para a cooperação dos atores e harmonização das percepções. Assim, a autonomia, o diálogo e a cooperação na rede estão garantidos pelo fortalecimento de vínculos, pautados no compromisso “moral” entre as partes. O modelo CDI dá conta, então, da dimensão dialógica da rede (cooperação dos atores). Este projeto definido de transformação da realidade faz com que toda a Rede fale a mesma linguagem, tenha um código comum, que, aliado às ferramentas tecnológicas, garante um *fluxo de comunicação* eficaz.

Na dimensão da efetividade dos projetos (instrumental), os resultados do trabalho do CDI evidenciam que, além de capacitar milhares de pessoas, transformaram a vida de muitos e aumentaram a discussão sobre a questão, o que faz com que as possibilidades de ampliar os resultados sobre a inclusão digital aumentem. O CDI está abrindo um “segmento de mercado”, associado a questões de cidadania e de direitos humanos: “*Nós criamos um segmento de mercado que as pessoas diziam que não existia, que pobre não ia conseguir usar o computador. No início, nosso maior desafio foi criar a cultura de que era possível fazer e mais do que isso, que era desejável fazer*” (Rodrigo Baggio, em entrevista em 1999). O modelo de Franquia Social, criado pela ONG, garantiu sua expansão, e indica possibilidades de replicação. Porém, constata-se que um dos desafios gerados com o crescimento é manter a estrutura da Rede sem grandes distâncias, além das físicas.

Na era do conhecimento, o domínio da tecnologia é importante fator para a inserção social. Assim, o CDI atua numa esfera importante para a inclusão de jovens no mercado de trabalho e também para a solidificação dos valores ligados à cidadania, ligando a “Rede” e o “Ser” (CASTELLS, 1999). O modelo organizacional e a experiência do CDI podem servir de exemplo para outras organizações, todavia, há que se levar em consideração as peculiaridades de cada empreendimento, não sendo possível fazer-se generalizações em relação ao sucesso do caso estudado.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ Segundo YIN (2001), o estudo de caso é uma das formas de se fazer pesquisa no campo das ciências sociais. Para o autor, um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. No estudo de caso, duas técnicas se constituem em fonte de evidência: a observação direta e a série sistemática de entrevistas (YIN, 2001).

¹ Os dados para a pesquisa foram coletados durante 11 anos, de 1985 a 1995, com cerca de 26.000 observações na amostra, num total de 2.359 organizações. A variável dependente foi a doação privada ou total de contribuições, enquanto a variável independente, a eficiência-razão entre os gastos administrativos e o total de despesas em um ano. Foi medida a eficiência em cada subsetor (arte, educação, saúde, serviços humanos, benefícios público, e outros) e determinado se era um bom previsor de contribuições.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, EBAP/ FGV, v. 32, jan-fev. 1998.

_____. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Foz do Iguaçu, **Anais..._ANPAD** Campinas 2001.

_____. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: EBAPE/ FGV, v. 37, set-out. 2003.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **Le Nouvel Esprit du Capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura; vol.1). 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FERNANDES, Rubens César. O que é o Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FRUNKIN, Peter; KIM, Mark T. Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: is efficiency rewarded in contributions marketplace? In: **Public Administrative Review**, v. 61, n. 3, mai-jun. 2001.

JACOBI, Pedro. Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas. **Revista de Administração Pública**. Vol.34. Rio de Janeiro: FGV, nov/dez-2000.

JACOBI, _____. Comitê para Democratização da Informática – CDI – compromisso, criatividade, ousadia e articulação social para enfrentar a exclusão digital. Mimeo, 2001.

JUNQUEIRA, Luciano Prates. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**. Vol.34. Rio de Janeiro: FGV, nov/dez-2000.

LANDIN, Leilah. Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil. **Série Textos de pesquisa**. Edição Núcleo de Pesquisa. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO Filho, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Foz do Iguaçu,, **Anais..._ANPAD**, Campinas 2001.

MARQUES, Eduardo. Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. vol. 14, n° 41, out/1999.

MIGUELETTTO, Danielle. **Gestão de organizações em rede**: desafios para a administração contemporânea. Rio de Janeiro, FGV, mimeo. Ago/2002.

OLIVEIRA, Miguel Darcy; TANDON, Rajesh. A emergência de uma sociedade civil global. In OLIVEIRA; TANDON. **Cidadãos: construindo a sociedade civil planetária**. Civicus: Aliança Mundial para a participação dos cidadãos, 1994.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, 1990, vol. 15, n° 2.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001. Foz do Iguaçu, **Anais..._ANPAD**, Campinas 2001.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais Vs crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil (versão preliminar). **Texto para discussão – CEEG**, n. 11, Rio de Janeiro: FGV/IBRE, out. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.
