
Networks, terceiro setor e desenvolvimento social: a construção de um banco interativo de projetos sociais na Amazônia Legal

Rosa Maria Fischer

BREVE CRONOLOGIA DOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO

Recebido em abril/2001

A partir do começo da década de 1990, o Brasil vem procurando o caminho do desenvolvimento social assentado no paradigma da sustentabilidade, o qual se contrapõe à visão de crescimento econômico que havia direcionado a atuação do Estado e os investimentos privados desde os anos 1960. Durante as décadas de 1960 e 1970, tanto os estudiosos quanto os investidores pautavam sua visão de desenvolvimento pelo crescimento da produção industrial, acoplada a programas que visavam à redução das disparidades regionais, mediante uma ação combinada do Estado com os grandes empreendimentos de capital privado. Essa estratégia resultou em um cenário perverso, no qual a modernidade de algumas regiões e setores convive com a miséria e a obsolescência de outros.

Desde o final dos anos 1970, a conjuntura econômica recessiva, estimulada pelas crises do petróleo, pelo fracasso dos megaempreendimentos, pelo aumento das dívidas interna e externa e pela redução da geração de empregos, aprofundou o desequilíbrio entre a riqueza e a pobreza que já caracterizava as relações sociais e econômicas no Brasil.

Esse quadro ilustrado pelos índices alarmantes de exclusão social, somado à frustração dos planos econômicos que tentaram, sem sucesso, reduzir o crescimento da espiral inflacionária, bem como à preocupação mundial com a depredação dos recursos naturais, levaram ao surgimento do conceito de desenvolvimento social sustentável, em oposição à proposta de crescimento econômico-industrial acelerado (Rattner, 1991).

Nessa proposta de crescimento eram fixadas metas macroeconômicas, muitas vezes desvinculadas das necessidades sociais e ambientais específicas de uma localidade e de sua população, enfocando o conjunto da realidade brasileira como um todo homogêneo, cujo alavancador de desenvolvimento repousava no crescimento industrial, na urbanização amplificada e na utilização plena e não-criteriosa dos recursos naturais.

O conceito de sustentabilidade, cunhado originariamente com o objetivo de preservação do meio ambiente, esboçou-se em seguida como um construto de maior complexidade porque passou a abranger, concomitantemente, ampla gama de componentes da vida social e de agentes sociais.

Rosa Maria Fischer, Socióloga, é Diretora do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS/FIA/USP) e Professora Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
E-mail: rfischer@usp.br

Em outras palavras, o desenvolvimento deixa de ser sinônimo de crescimento de alguns setores modernos da economia para se transformar em uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem-estar humano e as condições de sociabilidade das pessoas (UNDP, 1996; 1997).

Assim, as despesas com educação, saúde e nutrição da população, por exemplo, não são mais apenas contabilizadas como custo social, mas também passam a ser vistas como rubricas de investimento, essenciais para assegurar a existência de padrões equânimes de estruturação social. E a sustentabilidade pressupõe que múltiplos conjuntos de forças sociais, econômicas e políticas são articulados de forma a obter melhorias simultâneas: no equilíbrio da distribuição da renda, no padrão de qualidade de vida das populações, no acesso aos direitos civis e aos serviços públicos para os cidadãos, na garantia de preservação e de efetivas condições de reprodução dos recursos naturais.

Nessa proposição, os fatores econômicos não são hierarquizados de maneira a determinar os demais componentes do cenário social, tampouco o crescimento industrial é considerado o precursor que determina os demais aspectos da vida em sociedade. A evolução do desenvolvimento não é proposta como um caminho linear, no qual a acumulação de riqueza em um setor da economia ou em uma classe social era considerada como pré-requisito para uma distribuição posterior que, supostamente, alavancaria os demais setores e segmentos sociais. A sustentabilidade define que os padrões de desenvolvimento devem ser estabelecidos a partir dos componentes múltiplos e específicos de cada realidade: a oferta existente de recursos humanos, naturais e materiais; as vocações para a produção econômica delineadas pelas condições físico-geográficas e histórico-culturais próprias de cada região; as demandas e necessidades, assim como as potencialidades e experiências desenvolvidas pelas pessoas ao longo de suas vidas, as quais se expressam em suas aspirações e realizações.

A abrangência e a complexidade da proposição do desenvolvimento sustentável demanda incorporar dois pré-requisitos importantes: acesso da sociedade a condições plenas de participação e aos meios de comunicação e intercâmbio. A sustentabilidade do desenvolvimento é um processo, isto é, mantém-se no movimento contínuo da dinâmica social. Por isso, deve estar sendo alimentado, continuamente, pelos insumos da demanda e da realização das pessoas e dos grupos sociais. Isso pressupõe que essas pessoas e grupos tenham condições de manifestar-se, canais para o acesso a informações, meios de articular-se e facilidades de acesso aos fluxos de comunicação.

Embora esses requisitos possam ser assegurados pelas facilidades propiciadas pelo avanço tecnológico nas áreas de telecomunicações e informatização, sua absorção pela sociedade depende dos padrões políticos e culturais que

sustentam o relacionamento social. Portanto, a adoção de um modelo de desenvolvimento social sustentável efetiva-se apenas quando e se a sociedade gozar de condições plenas de participação e estiver capacitada a empregar os meios de comunicação no aperfeiçoamento de suas ações e relações.

As perspectivas do desenvolvimento sustentável orientam-se para, prioritariamente, assegurar a qualidade de vida das pessoas, a preservação dos bens naturais para as futuras gerações, a justiça social na distribuição e na fruição dos bens criados pela humanidade. Esses padrões de desenvolvimento podem e devem estar parametrizados pelos condicionantes da conjuntura econômico-social. Evidentemente, não seria realista propugnar, em tempos de globalização, por metas de desenvolvimento local que estivessem na contramão das tendências universais. Entretanto, atingir determinadas e específicas metas de mercado não é sinônimo de ter alcançado patamares de desenvolvimento, principalmente quando e se tais metas se reduzem a resultados quantitativos de componentes isolados da vida social. Os critérios para hierarquizar a prioridade entre metas que incorporam as tendências da economia globalizada e aquelas que atendem ao processo do desenvolvimento local serão concebidos à medida que o cidadão e a sociedade local puderem participar, de forma efetiva, da geração e da implementação das ações de desenvolvimento.

No Brasil, a redemocratização iniciada nos anos 1980 encorajou a participação da sociedade civil nas iniciativas de modernizar o Estado e, principalmente, de participar da elaboração de políticas sociais e programas de desenvolvimento. Um processo de descentralização administrativa transferiu para os governos municipais a execução e a avaliação de programas sociais e estimulou o fortalecimento das organizações da sociedade civil, chamadas para operar algumas atividades ou, mesmo, utilizadas como modelo ideal para substituir o aparato do Estado na prestação de determinados serviços públicos (Santos, 1997).

Esse movimento ganha força na última década, quando se aprofunda a necessidade de resgatar a dívida social e alavancar o desenvolvimento do País, ao mesmo tempo em que ficam evidentes as deficiências existentes nos países mais pobres, como o Brasil, para realizar seu desenvolvimento. Além da democratização, é preciso construir um Estado sensível às demandas sociais, às políticas sociais que respeitem as diversidades, e criar formas de comunicação e participação que permitam o estabelecimento de parcerias e a formação de alianças estratégicas entre os diferentes atores sociais.

Nesse cenário, em que se pretende aperfeiçoar e intensificar as condições que viabilizam o desenvolvimento sustentável, insere-se o trabalho descrito neste artigo. Trata-se da concepção e da implementação de um banco inte-

rativo de projetos sociais, com o qual se pretende intensificar as condições de participação, comunicação, informação e relacionamento de organizações da sociedade civil e órgãos governamentais. Essas entidades estão localizadas na Amazônia Legal e suas atuações estão voltadas para a execução de atividades que visam reduzir a exclusão social nessa região. Esse banco é um instrumento que propicia não apenas superar a carência de informações que caracteriza as regiões mais pobres e inacessíveis do País, como também implementar um padrão inovador de interação entre os atores sociais e de ampliação das formas como eles podem articular seus esforços e intercambiar suas experiências e métodos de ação.

A CONCEPÇÃO DO BANCO INTERATIVO DE PROJETOS SOCIAIS DA AMAZÔNIA LEGAL (BIPSAM)

O conceito de um banco interativo de projetos sociais, a ser utilizado como instrumento do processo de desenvolvimento sustentável, surgiu a partir de estudo realizado em 1995/1996 para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o qual tinha o objetivo de contribuir para a reformulação do planejamento regional do desenvolvimento da Amazônia Legal. Esse estudo se dedicou ao mapeamento das entidades governamentais e não-governamentais atuantes na região e cujo foco de ação estivesse voltado para a redução da exclusão social, o estímulo à formação profissional e à geração de renda. O mapeamento visava não apenas cadastrar as organizações, mas também delinear seu perfil, identificar as características técnicas e metodológicas de sua atuação, conhecer seus projetos e planos de ação, caracterizar o tipo de população-alvo dessas ações e os resultados alcançados (Fischer *et alii*, 1997a; 1997b; 1997c; 1998).

Essa abordagem em profundidade justificava-se porque o objetivo do estudo era o de propiciar insumos para reformular a própria concepção de desenvolvimento do órgão responsável pelo seu planejamento regional. Esse órgão, denominado Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, criada nos anos 1960, época em que predominava no País a proposta do crescimento industrial acelerado e dos megaempreendimentos financiados pelo Estado e estimulados por políticas de incentivos fiscais. A falência desse modelo ficou evidente na região amazônica, onde a imensidão territorial se mesclou a índices alarmantes de miséria, configurando um dos piores quadros de exclusão do País.

A região é constituída por nove unidades da Federação, abrangendo cerca de 65% do território nacional. Essas unidades federativas — os estados de Amazonas, Amapá, Acre, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Pará, Roraima,

Rondônia e Tocantins — detêm autonomia política e administrativa, mas são consideradas componentes de uma mesma região para fins de planejamento econômico. O modelo de desenvolvimento adotado, principalmente na vigência dos governos militares, buscava homogeneizar as características das diversas **microrregiões** existentes nessa imensidão territorial, propondo medidas idênticas de estímulo desenvolvimentista que pareciam ignorar não só as fronteiras políticas e a diversidade físico-geográfica, como também os diferentes processos históricos que forjaram as especificidades culturais e sociais dos agrupamentos humanos.

Em 1994, diante do desafio de absorver o fracasso dessas políticas desenvolvimentistas, a Sudam assumiu, como órgão técnico de planejamento, uma nova concepção estratégica para a região baseada no conceito de desenvolvimento sustentável. Dentre as diretrizes estratégicas formuladas a partir desse conceito, ressaltou-se a dimensão Socioantropológica que se materializava em um Plano de Desenvolvimento Social, o qual deveria contemplar:

- a adoção de uma metodologia de planejamento integrado e contínuo, utilizando instrumentos e práticas que possibilitassem efetivar uma ação integradora de valorização humana e social;
- a concepção de políticas sociais voltadas para as especificidades e os requisitos de desenvolvimento da região;
- o apoio a programas e projetos focados em resultados passíveis de avaliação e monitoramento;
- o estímulo ao intercâmbio de experiências para disseminar as ações, os seus métodos e resultados, e visando ampliar a participação de cidadãos e de diferentes tipos de órgãos e entidades;
- a criação de canais para a articulação institucional dos agentes sociais, de forma a otimizar a utilização dos recursos e assegurar a transparência das ações e dos resultados para o conjunto da sociedade civil.

A partir da adoção do conceito de desenvolvimento sustentável, o corpo técnico da Sudam sentiu a necessidade de adotar uma proposta de planejamento que incorporava a participação de outros agentes sociais, principalmente as organizações da sociedade civil e os órgãos governamentais encarregados de viabilizar os programas em nível local. No entanto, essa não é uma mudança organizacional simples de ser implementada. De um lado, os técnicos não estão habituados a assumir uma postura de parceria em relação aos agentes sociais. Escudados no conhecimento especializado, tendem a manter uma atitude de distanciamento, e às vezes até de menosprezo, em relação aos agentes sociais e às entidades não-governamentais. De outro lado, faltam-lhes os conhecimentos teóricos e, principalmente, as habilidades técnicas que facilitam a utilização de recursos e instrumentos interativos, ao

mesmo tempo em que a própria cultura da organização não estimula a adoção dessas práticas.

Nesse contexto, o próprio processo da pesquisa foi extremamente impactante e inovador para a organização e para os técnicos participantes. Adotou-se uma metodologia de pesquisa-ação. Um grupo de entidades do Terceiro Setor foi convidado a participar no delineamento do projeto, desde a delimitação do problema de investigação, passando pelo levantamento de dados primários em campo e culminando com o compartilhamento dos procedimentos de interpretação e análise do material coletado com os pesquisadores. Esse método foi escolhido para assegurar que os resultados da pesquisa fossem igualmente úteis para as atividades de planejamento da Sudam e para um processo de conhecimento das organizações da sociedade civil acerca de seu próprio universo. Propiciava-se, dessa forma, que essas entidades iniciassem um diálogo com o órgão governamental que poderia redundar em sua efetiva participação no processo de análise, compreensão e proposição de um plano de desenvolvimento social para a região, do qual elas seriam geradoras e partícipes.

A metodologia de pesquisa-ação propiciava, também, atingir outros dois importantes objetivos. O primeiro era o de servir de espaço para que as organizações da sociedade civil participantes refletissem sobre seu desempenho e elaborassem ações de aperfeiçoamento organizacional, aproveitando a interatividade proporcionada pelo trabalho conjunto, a estruturação de idéias e informações propiciada pelo processo da pesquisa e o conhecimento gerado e sistematizado na coleta e na análise dos dados.

O segundo objetivo era o de facilitar o acesso às entidades mapeadas no trabalho de campo. As organizações da sociedade civil tendiam a ser fechadas e pouco cooperativas com projetos de investigação, demonstrando desconfiança das intenções dos órgãos do governo que os promoviam. Boa parte dessa desconfiança era justificada pelas posturas autoritárias que, tradicionalmente, os técnicos desses órgãos empregavam no relacionamento com essas entidades. Outra causa desse estranhamento e distanciamento originava-se nas diferenças culturais e ideológicas que, historicamente, separam estes dois mundos: o Estado e a sociedade civil organizada. Tendo essas entidades compartilhado o desenho e a execução da pesquisa, foi possível definir *a priori* os limites de permeabilidade das organizações pesquisadas, assim como adequar a linguagem dos roteiros e instrumentos de coleta e empregar os parâmetros próprios da visão de mundo dessas organizações, para a interpretação das informações que elas forneceram sobre sua forma de atuar.

Dentre os resultados dessa pesquisa, ressaltou-se a carência que as organizações da sociedade civil tinham de informações estruturadas para desenvolver seu trabalho. Essa carência era oriunda da inexistência de bancos de

dados que pudessem ser consultados com facilidade para a obtenção de informações de caráter técnico, logístico-operacional, financeiro e institucional que possibilitassem subsidiar as escolhas e decisões, o planejamento de atividades, a busca de recursos, o aperfeiçoamento de métodos etc. Reforçava esse quadro outra conclusão da pesquisa indicando que essas organizações apresentavam, também, dois tipos de dificuldades de desempenho:

- a falta de transparência, principalmente no que concerne à apresentação dos resultados de sua ação e das formas de utilização dos recursos captados;
- a baixa capacidade de promover articulação institucional, através da participação nas redes de intercâmbio para troca de experiências e informações ou da formação de parcerias nos processos organizacionais.

Esses aspectos acarretam relativo insulamento dessas organizações que dificulta o aperfeiçoamento de sua gestão e da própria execução de suas atividades-fim. Os métodos de trabalho não são atualizados, as fontes de recursos não são renovadas, não há absorção de tecnologias inovadoras e não são empregados sistemas de avaliação que incorporem a **visão** externa.

Diante dessas constatações, as próprias entidades participantes do estudo passaram a demandar que a pesquisa não se encerrasse com um simples relatório descritivo das atividades realizadas e analítico dos dados encontrados, mas que essas informações já servissem de base para a formação de um banco preliminar de projetos e organizações. Essa proposta gerou um conjunto de publicações, distribuído em 1997 a todas as organizações governamentais e não-governamentais participantes do projeto e colocado à disposição para as demais organizações interessadas. Esses documentos são:

- Dois cadastros de entidades, sendo um focado naquelas que desenvolvem atividades de redução da exclusão social e outro naquelas dedicadas a programas de educação profissionalizante e de formação profissional.
- Um catálogo que elenca as informações sobre os projetos, os programas e as linhas de ação executadas pelas entidades vocacionadas para trabalhos de redução da exclusão social, as quais constituem o conjunto de **experiências** que formam o patrimônio de conhecimento dessas organizações.

Esses documentos arrolaram 470 organizações e 823 projetos. Contudo, mais importante do que a quantidade dessas informações é a utilidade desses cadastros para municiamento das ações e decisões das entidades que os consultam. Eles foram formatados de tal modo que o acesso aos dados pode ser feito por localização geográfica e por tipo de população-alvo atendida. As informações podem ser cruzadas e especificam, detalhadamente, as caracterís-

ticas de atuação de cada entidade, bem como os detalhes de funcionamento, a metodologia e os resultados dos respectivos projetos.

Ainda quando esses documentos estavam em elaboração, as discussões de trabalho da equipe de pesquisadores com as entidades participantes levaram a vislumbrar que um banco desse tipo era facilmente perecível, arrastando consigo todo o esforço de sensibilização, levantamento e concepção. Editados em papel, os cadastros tendiam a ser volumosos, caros e de difícil acesso. A atualização dos dados e a ampliação de participantes encontrariam obstáculos sérios no que concerne ao custo e ao tempo dispendidos, os quais onerariam o banco a ponto de inviabilizar a reprodução do trabalho, o que o reduziria ao destino da rápida obsolescência. E, por último, mas talvez o mais importante ponto fraco desses produtos estava na sua capacidade praticamente nula de estimular a interatividade, a participação e a articulação institucional, que se configuram como aspectos essenciais a serem aperfeiçoados para o desenvolvimento organizacional das entidades do Terceiro Setor.

Dessa reflexão surgiu a proposta do Banco Interativo de Projetos Sociais da Amazônia Legal (BIPSAM), formulada com os objetivos de:

- Reunir as experiências voltadas ao desenvolvimento social sustentável, em execução na Amazônia Legal, para consolidar um conjunto de informações representativas do esforço de busca da solução dos mais graves problemas sociais.
- Incentivar a criação de uma rede de entidades governamentais, integrando os diferentes atores sociais atuantes nessas experiências e dando-lhes suporte para que essa interação propicie o aperfeiçoamento contínuo das organizações e de sua capacidade de atendimento.
- Desenvolver uma rede de informações, utilizando a base da Internet, que democratize as possibilidades e condições de acesso, favorecendo a comunicação entre as pessoas e as organizações e estimulando a atuação conjunta delas, o que potencializa sua capacidade de ação.

O conceito de rede subjacente à proposição do BIPSAM pode ser definido como a constituição de uma comunidade virtual, isto é, uma agregação de organizações com missões, objetivos estratégicos e formas de atuação similares ou complementares que passam a comunicar-se interativamente para trocar informações, desenvolver conteúdos temáticos, articular a operação de suas linhas de ação e/ou de suas políticas e estratégias.

Essas redes (*networks*) podem tornar-se os espaços para o debate público, uma vez que ampliam e intensificam as

oportunidades para que os cidadãos e as organizações da sociedade civil absorvam informações de seu interesse e influenciem as decisões políticas e administrativas. Esses espaços, quando utilizados com intensidade e adequação, podem configurar-se em formas inovadoras de controle social, na medida em que as informações passam a ser transparentes para significativos e diversos segmentos de atores sociais, os quais, desse modo, estarão aptos para avaliar os resultados das ações do Estado e das entidades do Terceiro Setor.

BIPSAM — UMA REDE FOCADA NA REDUÇÃO DA EXCLUSÃO NA AMAZÔNIA

O funcionamento do *site* do BIPSAM [www.bipsam.org.br] e a estruturação da rede de organizações foram delineados no sentido de atingir os objetivos descritos a seguir.

- Geração e disseminação de informações sobre as entidades da Amazônia Legal que atuam com linhas de ação visando eliminar ou reduzir situações de exclusão social que atingem diversos grupos sociais: crianças e adolescentes carentes, desempregados e suas famílias, portadores de deficiências, vítimas da violência e da discriminação social e, genericamente, as populações em situação de risco econômico-social. As entidades cadastradas preenchem ampla gama de tipos de organização, desde os órgãos governamentais (secretarias municipais e estaduais, com programas de atuação local), até as variadas formas organizativas e jurídicas que, comumente, constituem o Terceiro Setor, como as associações comunitárias, cooperativas, associações de produtores e trabalhadores, comissões de defesa de direitos etc. As informações para o cadastro de uma organização no BIPSAM são: razão social que define o *status* jurídico, dados dos dirigentes responsáveis, identificação do responsável pelas informações fornecidas, arrolamento das principais atividades desenvolvidas, identificação das populações-alvo que têm prioridade de atendimento e dados de localização e endereçamento.
- O Banco procurou também sistematizar informações que são essenciais ao intercâmbio entre as organizações e para seu aperfeiçoamento de funcionamento e gestão, como montante e fontes de captação dos recursos financeiros empregados; quadro de pessoas atuantes, como dirigentes, empregados, funcionários cedidos, prestadores de serviços, voluntários e membros associados; âmbito geográfico de atuação e formas de divulgar seu atendimento; vínculos estabelecidos com outras organizações; dificuldades encontradas e perspectivas de inovação.

- Geração e disseminação de informações sobre os programas, projetos e linhas de ação efetivamente operadas pelas entidades cadastradas. As informações cadastradas permitem ampla caracterização de cada projeto: denominação e caracterização geral, população-alvo enfocada, área de realização dos resultados da ação, detalhamento das atividades, âmbito geográfico de atuação, procedimentos de acompanhamento e avaliação, equipes envolvidas, início, estágio do projeto na época do levantamento e previsão de término. Ressalta-se a indicação das organizações parceiras na execução do projeto, das fontes e dimensão dos recursos alocados, dos pontos fortes e fracos, bem como dos aspectos inovadores do trabalho.
- Além dos dados das organizações e dos projetos cadastrados, o Banco criou um espaço para as organizações e os projetos mencionados, de modo que há um *link* permitindo caminhar dos cadastrados aos mencionados e identificar redes de relacionamento já existentes.
- Com o conjunto de informações possíveis de serem geradas pelo sistema assegura-se a ampliação da transparência, o intercâmbio de experiências, a difusão de práticas, metodologias e conceitos inovadores, o aperfeiçoamento de critérios e mecanismos de monitoramento e avaliação e a utilização ampla de ferramentas de aperfeiçoamento organizacional. É importante destacar, ainda, que o objetivo mais significativo que o BIPSAM permite atingir é o de ampliar as oportunidades para que pessoas, grupos sociais e organizações da sociedade civil comprometidos com a busca de soluções para os problemas da miséria e da exclusão consigam exercer, efetivamente, sua cidadania pela via da participação no processo de conceber e gerir as políticas públicas.

O BIPSAM foi concebido e desenvolvido de forma descentralizada, a única coerente com a metodologia da pesquisa que o originou e também consistente com seus objetivos de ampliar as possibilidades e condições de articulação e participação dos agentes sociais que devem interagir em processos de desenvolvimento. Organizações públicas e do Terceiro Setor, assim como entidades financiadoras e de cooperação multilateral, foram agregadas em nível estadual para criar o Banco e iniciar sua operação.

Esses grupos locais, denominados de Núcleos Gestores, foram treinados em metodologia de pesquisa para compartilhar as atividades de campo, realizadas na etapa inicial do projeto, em que se executou a checagem, a atualização e a consolidação do material preliminar oriundo da pesquisa de 1995 e a sua ampliação, com a entrada de novas organizações e seus respectivos projetos. Os núcleos constituem os **nós** da rede organizacional, isto é,

são agregados de pessoas e entidades locais que desempenham papel fundamental na atualização periódica dos dados, na criação contínua de novos conteúdos e formas de utilização da rede, no estímulo à participação de outras organizações.

A formação dos núcleos constituiu o maior desafio do projeto em vista das dificuldades inerentes a esse processo. Dentre elas destacam-se: a resistência das entidades, já detectada na pesquisa, em compartilhar atividades e recursos; a carência de equipamentos e, principalmente, de capacitação para a utilização da tecnologia de informação; as dificuldades próprias da região, como longas distâncias e dificuldades de locomoção que oneram o trabalho de campo em tempo e custo. Para superar essas restrições foram realizados, no âmbito do projeto, *workshops* de sensibilização e programas de capacitação em cada um dos estados, de modo que cada núcleo estivesse apto a atuar também como multiplicador dessa iniciativa, tanto no uso das consultas de informações como no da tecnologia inovadora e toda sua gama de possibilidades.

Os estudos existentes sobre o tema indicam que a manutenção de redes desse tipo, também denominadas *community* ou *civic networking* (Anderson, 1995), depende de que os gestores dos projetos sociais e das organizações nelas integrados percebam as vantagens decorrentes do intercâmbio de informações para ampliar suas experiências, produzir conhecimento conjunto e constituir alianças estratégicas. Para que a rede funcione de forma integrada e sinérgica, os participantes devem:

- tomar parte do processo de criação e gestão da rede, de forma a sentirem-se comprometidos com a eficiência e a eficácia de seu funcionamento;
- compartilhar valores, princípios e objetivos que norteiam as finalidades de existência dessa comunidade virtual;
- estar adequadamente capacitados a utilizar as tecnologias e ter as condições materiais e técnicas de acesso;
- identificar no conteúdo do Banco produtos e serviços essenciais ao aperfeiçoamento da atuação e da gestão de suas organizações, como informativos, banco de dados, espaços e fóruns de discussão, programas de capacitação à distancia etc;
- saber utilizar tanto as informações como os meios de comunicação e participação propiciados pelo sistema, para aperfeiçoar as estratégias e a gestão organizacional.

Os Núcleos Gestores estaduais estruturados no projeto agregam organizações de destaque que passaram a desempenhar atividades fundamentais para a efetiva utilização da Rede, entre as quais podem ser destacadas:

- divulgação do projeto e articulação com entidades para a divulgação da rede;
- atualização/ampliação do banco interativo de projetos sociais;

- desenvolvimento de novos conteúdos, produtos e serviços para a rede, como *homepage* do núcleo estadual, banco de dados, publicação de informativos, gestão de listas de discussão e fóruns de debates;
- coordenação de projetos voltados a ampliação e melhoria das condições de acesso à Internet para as organizações integrantes da rede. Essas atividades incluem aquisição de equipamento, melhoria das condições de conectividade e desenvolvimento de terminais públicos de acesso;
- capacitação de usuários e gestores das organizações participantes em informática, no uso da Internet e na gestão e no emprego da informação como meio de aperfeiçoar a execução de suas atividades.

Organizações públicas e do Terceiro Setor, assim como entidades financiadoras e de cooperação multilateral, foram agregadas em nível estadual para criar o Banco e iniciar sua operação.

O Núcleo Gestor de cada um dos estados da Amazônia Legal contribui para o fortalecimento de uma rede de informações voltada ao desenvolvimento social, procurando identificar a existência de grupos de organizações e pessoas que constituam redes temáticas, relacionadas às diferentes populações-alvo ou áreas sociais. Essas redes temáticas agregam organizações com missões, objetivos e formas de atuação similares ou complementares que, a partir de então, passam a contar com mecanismos específicos que facilitam a comunicação entre elas, propiciando sua articulação para futura atuação conjunta. Essas redes podem constituir novos espaços de promoção do debate público e da participação social na discussão dos diferentes temas relacionados ao desenvolvimento social.

Com o objetivo de energizar a rede BIPSAM e promover maior integração entre as organizações participantes do Núcleo Gestor, na continuidade do projeto pretende-se criar redes temáticas relacionadas às diferentes áreas sociais que impactam o desenvolvimento sustentado, como:

- educação básica e fundamental;
- geração de trabalho, emprego e renda;
- formação profissional/mercado de trabalho/trabalho infantil;
- promoção/defesa dos direitos humanos;
- organização política/desenvolvimento comunitário;
- questão agrária/posse da terra;
- questão indígena;
- saúde/nutrição;
- cultura/lazer;
- habitação/urbanização/saneamento;
- meio ambiente/recursos naturais renováveis.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

“Se nós não assegurarmos que esta revolução global crie uma sociedade de informação mundial, na qual todos tenham um espaço e possam fazer parte, então na realidade não terá sido uma revolução.”

Nelson Mandela
(Telecom 1995)

O BIPSAM vive uma fase de implantação que ainda exige esforços para consolidar-se, especialmente no que concerne à superação das resistências culturais. Essas resistências se expressam por meio das pessoas, principalmente técnicos e funcionários de organizações vocacionadas para a promoção do desenvolvimento social que muitas vezes não se sentem preparados para usar a informação e a tecnologia como recursos estratégicos de alavancagem do desempenho organizacional.

A experiência de concepção e implantação do BIPSAM mostrou que essa barreira pode ser vencida com investimentos em capacitação, sensibilização e treinamento. Contudo, não se pode imaginar que essas ações se limitem à instalação do Banco. Pelo contrário, uma das mais importantes estratégias para sua consolidação está em manter linhas de ação de educação continuada, as quais assegurarão a ampliação da rede e a disseminação do significado inovador da informação. Quando perceberem que a informação, ao contrário de outros recursos organizacionais, além de não perder, agrega mais valor conforme é mais utilizada, as pessoas tenderão a superar as resistências em usá-la como suporte e até, muitas vezes, como conteúdo básico das ações de desenvolvimento (Menou, 1993).

Outra manifestação de resistência cultural identificada no projeto e sinalizada em diversos estudos é a falta de aptidão das organizações para articularem-se em ações conjuntas. Da mesma forma como foram planejadas e executadas atividades presenciais bastante marcantes, para sensibilizar os participantes de cada localidade a integrarem os Núcleos Gestores, a energização do BIPSAM é uma tarefa periódica tanto de seus gestores centrais quanto de cada núcleo. Para manter a rede ativada é preciso que as entidades enviem e recebam informações, fazendo uso dos serviços e propondo novas formas de utilizar a rede e, principalmente, constituindo múltiplas alianças estratégicas que criem sinergia por meio da ação conjunta e contribuam para ampliar o capital social dessa comunidade virtual.

Os valores intangíveis gerados pelo funcionamento do BIPSAM tornar-se-ão resultados concretos, à medida que as pessoas e entidades participantes da rede se apercebiam dos benefícios oriundos dessa forma inovadora de lidar com a informação e a comunicação. Essa percepção se consolidará em produtos diferenciados, como centros de difusão, bibliotecas eletrônicas, fóruns de geração e

monitoramento das políticas públicas, programas de educação e capacitação.

Os resultados serão visíveis nos indicadores de que as ações de desenvolvimento social não só atingem os objeti-

vos para os quais foram planejadas, mas também incorporam em sua execução o conjunto dos diferentes atores sociais que compõem o espectro múltiplo e diversificado da sociedade contemporânea. ◆

RESUMO

Neste artigo, descreve-se a modelagem e a implantação do Banco Interativo de Projetos Sociais da Amazônia Legal (BIPSAM), um *site* interativo que integra organizações da sociedade civil que atuam na redução da exclusão social na região da Amazônia Legal. Explora-se os conceitos de comunidade virtual e de rede interorganizacional como ferramentas de aperfeiçoamento e articulação institucional, para ações de desenvolvimento social sustentável.

Palavras-chave: redes interorganizacionais, organizações da sociedade civil, Terceiro Setor, capacitação e fortalecimento institucional, desenvolvimento social sustentado.

ABSTRACT

BIPSAM is an interactive site based on Internet, which host civil society organizations working with social projects for the elimination of the exclusion in the region of the Amazônia Legal. The article describe Bipsam's design, its creation and implementation. The concepts of virtual community and inter-organizational network are used as tools for the actions of sustainable social development.

Uniterms: inter-organizations network, civil society organizations, Third Sector, institutional development, sustainable social development.

RESUMEN

El artículo trata de la creación e implantación de BIPSAM, un sitio interactivo que enlaza las organizaciones de la sociedad civil actuantes en programas de reducción de la exclusión social en la región de la Amazonia Legal. Explora los conceptos de comunidad virtual y de red inter-organizacional, empleados como herramientas de articulación institucional para las acciones de desarrollo social sostenido.

Palabras-clave: red inter-organizacional, organizaciones de la sociedad civil, Tercer Sector, capacitación y fortalecimiento institucional, desarrollo social sostenido.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, R. et al. *Universal access to e-mail: feasibility and societal implications*. Saint Monica, Estados Unidos, Center of Information Revolution Analyses, 1995.
- FISCHER, Rosa Maria et alii. *Exclusão social na Amazônia Legal — relatório analítico*. Belém, PNUD/SUDAM, Convênio BRA 93/041, 1997a.
- _____. *Formação profissional na Amazônia Legal — relatório analítico*. Belém, PNUD/SUDAM, Convênio BRA 93/041, 1997b.
- _____. The challenge of sustainable development: managing a large-scale organizational change in public institutions. THE SECOND INTERNATIONAL RESEARCH SYMPOSIUM ON PUBLIC SERVICES MANAGEMENT. *Proceedings...* Birmingham, United Kingdom, 1997c.
- _____. The efforts of the NGOs in alleviating the social exclusion in Brazilian Amazon. ANNUAL CONFERENCE ON SOCIO-ECONOMICS, 10. *Proceedings...* Viena, Áustria, 1998.
- MENOU, M.J. *Measuring the impact of information on development*. Ottawa, IDRC, 1993.
- RATTNER, H. *Instituições financeiras e desenvolvimento tecnológico autônomo*. São Paulo, FIPE/USP/FAPESP, 1991.
- SANTOS, Maria Hermínia de C. Governabilidade e governança: criação da capacidade governativa e o processo decisório no Brasil pós-Constituinte. CLAD, 2. *Anais do Congresso*, 1997.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). *Governance for sustainable human development*. New York, UNDP, 1996.
- _____. *Decentralized governance: strengthening capacity for people — centered development*. New York, UNDP, 1997.