

O Caso da Rede Sementeira: A Gestão Social de uma Rede de Colaboração do Terceiro Setor

Autoria: Fabíola Dapuzzo Vinhas, Nathalie Perret, Luciano Antonio Prates Junqueira

Resumo

Este artigo propõe estudar as Redes de Colaboração Social do Terceiro Setor com o objetivo de discutir e verificar como ocorre a gestão social de uma Rede do Terceiro Setor. Para melhor enfrentar os problemas sociais, ou para aperfeiçoar sua gestão social, as organizações do Terceiro Setor buscam articular-se em rede – a formação e articulação em rede é neste artigo entendida enquanto forma de organizar os atores. Estas redes estão baseadas nas relações entre atores, sejam eles pessoas e/ou instituições, em torno de objetivos e interesses comuns, a fim de melhorar a realidade social em que estão inseridas. Para isso, os objetivos devem ser comuns e compartilhados buscando soluções para enfrentar os problemas sociais de uma dada comunidade. Sendo assim, as Redes Sociais do Terceiro Setor surgem como formas viáveis de colocar em prática a gestão social, haja vista a exigência da sociedade civil em obter respostas rápidas e eficazes a fim de assegurar os direitos dos cidadãos.

Foi feita uma revisão bibliográfica referente à Gestão social e Gestão das Redes de Colaboração Social. A pesquisa efetuada constituiu-se em um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, realizada na Rede Social intitulada Sementeira, fundada em 1999, na cidade de Santos, inicialmente composta por 8 instituições que tinham como objetivo o fortalecimento das instituições. Atualmente, conta com 39 instituições que atendem cerca de 6.800 crianças e adolescentes nas áreas de educação e saúde. Os dados qualitativos passaram por uma análise de conteúdo, já para estruturar e analisar os dados quantitativos obtidos foi utilizado o software NodeXL versão 1.0.1.128, este software é aplicado para a Análise de Redes Sociais, possibilitando a elaboração e comparação dos sociogramas e das métricas da rede de relacionamento mapeada.

Os resultados da pesquisa identificaram as relações da Rede Sementeira para a consecução de sua gestão social. Por meio da investigação das informações obtidas, foi possível comprovar que a gestão da Rede tem objetivos compartilhados e alto comprometimento dos atores, e que possui como base de relação a busca por informações e a participação nos mesmos cursos e capacitações. Por outro aspecto, identificou-se também um predomínio dos interesses individuais em detrimento do interesse coletivo da Rede, além de certa hierarquia nas relações – fato que contraria o princípio da horizontalidade. De qualquer maneira, pode-se afirmar que as Redes Sociais podem ser, sim, vistas como uma forma de gestão para as organizações do Terceiro Setor. Contudo, não devem ser consideradas como a única ou a melhor forma para enfrentar os problemas sociais.

Palavras-chave: Gestão Social, Redes de Colaboração Social e Terceiro Setor.

Introdução

Nas últimas décadas, o Estado deixou de ser um promotor exclusivo das políticas sociais e conscientizou-se que o sujeito do processo democrático não reside apenas no Estado, no mercado ou na interação entre Estado e capital, mas também na sociedade civil que passou a exercer um importante papel democrático.

A compreensão que a gestão social deveria ser realizada exclusivamente pelo poder do Estado evoluiu para a interação entre os diversos atores, que passam a ser mediados por objetivos que privilegiam o coletivo. Devido principalmente a esse contexto, houve uma proliferação das organizações que compõem o Terceiro Setor, tais organizações surgem atuando e intervindo não só na prestação de serviços públicos como também garantindo os direitos sociais, tanto na defesa dos interesses coletivos como dos grupos vulneráveis.

Para melhor enfrentar os problemas sociais, ou para aperfeiçoar sua gestão social, as organizações do Terceiro Setor buscam articular-se em rede – a formação e articulação em rede é neste artigo entendida enquanto forma de organizar os atores. Estas redes surgem como soluções baseadas nas relações sociais entre pessoas e/ou organizações que interagem com o propósito de mudar a realidade social onde estão inseridas. Para isso, os objetivos devem ser comuns e compartilhados buscando soluções para enfrentar os problemas sociais de uma dada comunidade. Sendo assim, as Redes Sociais do Terceiro Setor surgem como formas viáveis de colocar em prática a gestão social, haja vista a exigência da sociedade civil em obter respostas rápidas e eficazes a fim de assegurar os direitos dos cidadãos.

Dentro desse contexto, a pesquisa tem como objetivo verificar a gestão de uma Rede Social do Terceiro Setor. Para isso, será realizada uma análise qualitativa e quantitativa que contará com auxílio de uma ferramenta metodológica de Análise de Redes Sociais. A Rede pesquisada denomina-se Sementeira e foi fundada em 1999, na cidade de Santos, inicialmente era composta por 8 instituições que tinham como objetivo o fortalecimento das instituições. Atualmente, conta com 39 instituições que atendem cerca de 6800 crianças e adolescentes nas áreas de educação e saúde.

Para chegar ao objetivo proposto o artigo apresenta-se da seguinte forma: no referencial teórico aborda-se, primeiramente, a gestão social no Brasil, um conceito ainda em construção, posteriormente busca-se compreender a gestão das Redes Sociais expondo as perspectivas e principais contribuições dos autores centrais que versam sobre o tema, elencando alguns elementos importantes para sua gestão. Em seguida, é detalhada a metodologia onde é apresentada a proposta metodológica, bem como a exposição de variáveis e métricas que possibilitam o alcance do objetivo proposto. Por fim, demonstram-se os resultados e as considerações finais da pesquisa.

Gestão social: um conceito em discussão

O início das discussões acerca da gestão social ocorre na década de 90, entretanto, a despeito de decorridas quase duas décadas, a gestão social ainda não é uma questão plenamente resolvida. Trata-se de um conceito “em construção”. Cabe, portanto, promover um resgate mediante a contribuição da análise de diversos autores.

Carvalho (1999, 2003) descreve a gestão social como sendo uma administração de ações sociais públicas realizadas não exclusivamente pelo Estado, mas por meio da parceria entre o Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada. A autora explica a evolução da gestão social partindo da base do *Welfare State*, em que o Estado planejava e tomava as decisões, passando posteriormente pelo neoliberalismo no qual eximia-se o Estado de qualquer responsabilidade e o mercado se auto-regulava, chegando nos dias atuais a uma gestão social

que se aproxima da gestão pública, porém não possui um caráter exclusivamente governamental. Esta atual gestão caracteriza-se pela descentralização das políticas públicas (ênfase na ação local), dos recursos e do poder, pela articulação em rede e pela intersetorialidade.

Em um sentido mais amplo, Dowbor (1999, p. 40) preconiza a importância e a falta de paradigma deste setor ao afirmar que:

[...] as tendências recentes da gestão social nos obriga a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre político, econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção.

O autor também coloca as parcerias, as Redes Sociais e a descentralização como formas para operacionalizar a gestão social (DOWBOR, 1999, 2008a, 2008b).

Diferentemente, Singer (1999) analisa a gestão social sob a perspectiva dicotômica do capital *versus* trabalho – o desafio da gestão social consiste em organizar o maior número de excluídos para que conjuntamente possam ter acesso ao capital (terra) e apoio para gerar trabalho (renda). Neste cenário, a gestão social caracteriza-se quando a ação individual não é o suficiente para garantir o bem-estar da população.

No entanto, Tenório (2003) explicita de forma minuciosa a questão da gestão social e a compara com a gestão tradicional, afirmando que a primeira deve propor um gerenciamento participativo no qual o processo decisório seja exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Ao passo que a gestão estratégica (ou tradicional) caracteriza-se por estar fundamentada sobre o cálculo de meios e fins, e implementada por meio da interação entre duas ou mais pessoas – sendo que uma delas possui autoridade formal sobre a outra.

Ainda, tal autor argumenta que a gestão social é um conjunto de processos sociais desenvolvidos pela ação gerencial, em uma análise mais instrumental, é necessário preconizar a importância das funções gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e as competências do gestor para uma eficaz gestão social. Entre as habilidades do gestor social destacam-se: o exercício da liderança democrática; a habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão; pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social; possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários; a habilidade para negociar com os diversos atores envolvidos; e, por fim, diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular (TENÓRIO, 2003).

Em caráter mais abrangente, França Filho (2003) salienta que o tema vem sendo interpretado sob as mais diversas formas e, por isso, necessita de uma exatidão conceitual maior. Para ele, tanto o Terceiro Setor quanto a gestão social surgem para indicar uma nova dimensão nas relações entre o Estado e a sociedade no que diz respeito às problemáticas modernas.

E, nessa visão, duas importantes formas de aplicar a gestão social são propostas: uma enquanto finalidade e outra enquanto meio de operacionalização. Por um lado, configura-se o entendimento a respeito do tema como sendo a identificação da problemática da sociedade que se caracteriza como a gestão das demandas e necessidades sociais para além do Estado (pensamento compartilhado pelos autores: Carvalho, (1999 e 2003); Dowbor, (1999, 2008a, 2008b) e Singer, (1999)).

Por outro lado, entende-se a gestão social como uma orientação para uma ação organizacional - o que corrobora com a percepção de Tenório (2003) acerca da gestão social. No entanto, França Filho (2003) segue além ao compará-la com a gestão privada e pública, ao passo que Tenório apenas a diferencia da gestão estratégica. O quadro que segue apresenta uma síntese da contribuição de França Filho (2003).

	Gestão Privada	Gestão Pública	Gestão Social
Voltada para	Mercado	Estado	Esfera Pública de ação
Objetivos	Econômicos	Bem comum	Econômico (Meio), Sociais (Fim)
Meios de Operacionalizar	Diferentes técnicas/racionalidade	Burocráticos	Redes de colaboração
Quem Faz?	Empresas	Estado	Parcerias

Quadro 1 - Comparativo entre Gestão Privada, Gestão Pública e Gestão Social

Fonte: FRANÇA FILHO, G. *Gestão Social: um conceito em construção*, 2003. Adaptado pela autora.

A partir da colocação de França Filho (2003), infere-se que a gestão social possui objetivos claros, muito embora não possua meios de operacionalização definidos como ocorre na gestão privada que conta com um arcabouço teórico extenso. As redes de colaboração surgem como um meio para operacionalizar tal gestão. Ao concluir sua análise, o autor ressalta que o desafio da gestão social reside na identificação de outros meios além das redes, adotando uma abordagem crítica que permita identificar aquilo que pode ser incorporado da gestão privada na gestão social, com o devido reconhecimento de sua especificidade e racionalidade.

Enfim, o conceito de gestão social aponta para uma solução compartilhada pelos diversos entes (Estado, mercado e sociedade civil) que sintetize a combinação de instrumentos oriundos da gestão privada (FRANÇA FILHO, 2003) tendo como foco a realidade social.

É compreensível que a gestão social realizada exclusivamente pelo poder público estatal evoluiu para a interação entre diversos atores que passam a ser mediados por objetivos organizacionais que privilegiam o coletivo, e não os interesses do poder. Em processo de convergência, as organizações articulam-se em redes para inovar e criar, de maneira dinâmica, a realidade social cada vez mais complexa. Sendo assim, é necessário compreender a sociedade em suas diversas dimensões (geográficas, políticas e estratégicas), a fim de construir um saber local coletivo.

Nesse sentido, a formação de Redes Sociais desempenha um papel fundamental na articulação do poder e na busca pelo compromisso com as modificações necessárias (descentralização do poder) para alterar práticas e integrar ações que favoreçam a inclusão social e a qualidade de vida de parcela da população. Por conseguinte, acredita-se que é por meio da gestão das Redes Sociais que é possível orientar uma direção correta para trabalhar a questão da gestão social do Terceiro Setor. Portanto, para melhor configurar o conceito de gestão social, neste artigo definido como a gestão das demandas e necessidades sociais para além do Estado, podendo ser realizada tanto pela iniciativa privada como também pelo terceiro setor, ou ainda pela parceria entre os três setores. Parte-se do conceito de Redes Sociais do Terceiro Setor como instrumento para operacionalizar essa gestão. O próximo tópico abordará o que se considera como os principais elementos necessários à gestão das Redes de Colaboração Social

Gestão das Redes de Colaboração Social

Como foi visto na contextualização sobre o tema gestão social, os meios para praticar esta gestão não são consensuais e tampouco contam com um arcabouço teórico metodológico. O objetivo da presente seção é abordar e expor a gestão das Redes Sociais como formas de

praticar a gestão social do Terceiro Setor, identificando alguns elementos necessários para sua operacionalização.

Da mesma forma que a gestão social, as Redes Sociais ganharam destaque com as transformações no papel do Estado e suas relações com a sociedade. Analisando em um contexto mais específico, como o da América Latina, destaca-se a questão da democratização que possibilitou uma proliferação das organizações sociais e uma consciência mais apurada quanto às políticas públicas e a desconcentração das mesmas. O desenvolvimento das tecnologias de informação também foi um fator essencial para o desenvolvimento das Redes Sociais, permitindo grandes inovações e soluções em tempo real nos processos de planejamento, coordenação e controle (FLEURY; OUVÉRY, 2007).

Godbout (2004) salienta a importância de distinguir as Redes Sociais das redes mercantis na sociedade atual. As redes mercantis são compostas por vínculos baseados na obrigação de contratos. Já as Redes Sociais constroem vínculos em uma obrigação coletiva mais ampla, onde a dimensão econômica faz parte, porém está subordinada a dimensão moral.

Existem diferentes concepções para o conceito de rede nas mais variadas áreas do conhecimento. Estes conceitos e aplicações não são incipientes, pois desde a década de 1930 vêm sendo aplicados nessas diversas áreas (NOHRIA, 1992).

Para a psicologia social, por exemplo, rede é considerada o universo relacional de um indivíduo, isto é, o conjunto, relações e estruturas de apoio socioafetivas de cada um. Como ponto em comum, essas disciplinas trazem a ideia de que as redes são

[...] um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e independente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em relação a uma política e que trocam entre si recursos para perseguir esses interesses comuns admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar metas comuns (FLEURY; OUVÉRY, 2007, p. 16).

Portanto, cabe destacar que os estudos das Redes Sociais vêm combinando as diversas construções das disciplinas tanto para compreender o fenômeno das redes quanto para operacionalizá-las.

Castells (2003) define rede como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Para ele, a lógica dos elementos em rede é estruturar o não estruturado, guardando a sua flexibilidade, pois o não estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana. De uma forma mais específica, Marteleto e Silva (2004) afirmam que as redes são compostas por nós com conexões entre eles, ligados por um objetivo comum, sendo as redes responsáveis pelo compartilhamento de ideias, ou seja, pela troca de informações e conhecimentos entre pessoas que possuem interesses comuns e também valores a serem compartilhados. Os objetivos e valores são a intersecção entre as pessoas, e o capital social é definido pelos relacionamentos que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Junqueira (2000, p. 39) complementa preconizando

[...] nas redes os objetivos definidos coletivamente, articulam pessoas e instituições que se comprometem a superar de maneira integrada os problemas sociais. Essas redes são construídas entre seres sociais autônomos, que compartilham objetivos que orientam sua ação, respeitando a autonomia e as diferenças de cada membro. Daí a importância de que cada organização pública, seja estatal ou privada, desenvolva seu saber para colocá-lo de maneira integrada a serviço do interesse coletivo.

Em um território, muitos atores podem articular-se em rede, mobilizados por visões e objetivos compartilhados para transformar situações. Redes acolhem entes autônomos, com suas identidades peculiares, para, em um relacionamento horizontal, realizarem ações com parceria, articulando múltiplos saberes, experiências e poderes, os quais tornam o conjunto

mais apto para lidar com os complexos problemas apresentados à gestão social (INOJOSA, JUNQUEIRA, 2008).

Em um sentido mais amplo, Fleury e Overney (2007) enfatizam o entendimento das redes como uma solução para administrar políticas e projetos onde os recursos são escassos e os problemas complexos, onde existam múltiplos atores envolvidos, onde há interação de agentes públicos e privados, centrais e locais, bem como uma crescente demanda por benefícios e participação cidadã.

Destacando também a participação cidadã, Scherer-Warren (1999, p. 23) observa as organizações em rede como “uma nova visão do processo de mudança social – que considera fundamental a participação cidadã – e da forma de organizações dos atores sociais para conduzir o processo”. Infere-se que o princípio básico para a existência de uma estrutura em rede é a interação entre seus membros em torno de objetivos compartilhados, “a existência de uma rede depende de uma realidade múltipla e complexa onde o reconhecimento do outro e a definição de objetivos comuns possibilitam a construção de um tecido social” (PINTO; JUNQUEIRA, 2009, p. 1092).

Corroborando com Pinto e Junqueira (2009), Dabas e Najmanovich (1995) salientam que as Redes Sociais são uma associação de pessoas que se identificam para compartilhar objetivos comuns. Outro ponto essencial para a construção de uma Rede Social é o desenvolvimento da confiança entre seus membros. Nesse sentido, Martins (2004, p. 46) cita:

Quando nos debruçamos, por exemplo, sobre os requisitos da confiança entre os atores sociais [...] observamos que esta confiança não pode ser obtida por cláusulas contratuais livres entre parceiros, nem pela obrigação legal. Ao contrário, a confiança exige um certo risco de acreditar que aquele outro com quem me relaciono, não vai me trair, que ele vai fazer circular os bens recebidos conformando um novo sistema, uma nova rede social.

Para Silva (2009) os fundamentos das redes do Terceiro Setor são como um código de conduta, onde a vinculação deve ser individual, ou seja, basear-se na vontade do sujeito em participar e colaborar, em sua adesão voluntária, sendo que os valores e objetivos comuns são os que conectam as ações e os projetos.

As redes têm como características fundamentais desenvolver o aprendizado social de respostas adaptativas com melhores resultados do que outras formas organizacionais, inclusive melhor do que as parcerias (SIQUEIRA, 2000, p. 184). Conforme Junqueira (1999), as redes são uma releitura das parcerias e das alianças que privilegia a autonomia, e a importância da contribuição de cada sujeito para a construção do coletivo e do bem-estar da sociedade.

Portanto, infere-se que as Redes Sociais diferem de outros formatos de gestão, como as parcerias, por exemplo. Nesse contexto, Fleury e Overney (2007) destacam duas características que distingue redes de parcerias: a horizontalidade e a interdependência. Corroborando com estes autores, Junqueira (2008) enfatiza afirmando que um ponto que surge com a questão da rede é o da horizontalidade, já que o poder deixa de ser vertical e centralizado e passa a ser o poder que é distribuído no âmbito das organizações que compõem determinada rede. Portanto, a rede, sem ser criada por qualquer autoridade, surge e é mantida apenas pelo interesse coletivo dos indivíduos que a compõe, a autoridade não desaparece, é interiorizada de uma maneira que permite auto-organização e autogerenciamento. Isso significa que mesmo tendo recursos e poderes distintos, as organizações devem reconhecer que são iguais naquele determinado projeto.

Fleury e Overney (2007) também destacam algumas das vantagens em utilizar o modelo das Redes Sociais: a diversidade de atores possibilitando maior mobilização e diferentes opiniões; as prioridades são eleitas de forma mais democrática; ter uma presença

pública sem possuir uma estrutura burocrática já que as redes podem envolver agentes governamentais e não governamentais; maior flexibilidade e capacidade de adaptação; possibilitam um consenso ao serem escolhidos objetivos e estratégias já que as redes são horizontais. No entanto, os autores também ressaltam algumas limitações que as estruturas em redes podem gerar: a prestação de contas pode ser problemática devido a participação de diversos atores governamentais e não governamentais; a busca pelo consenso pode ser lenta dificultando o processo de solução imediata de problemas; o compartilhamento de metas não garante a eficácia no cumprimento dos objetivos devido a existência de muitos atores responsáveis.

A partir do exposto, inferem-se algumas características comuns para a gestão em formato de Redes Sociais, e são elas: objetivos comuns e compartilhados, horizontalidade, comprometimento, interesses coletivos, cooperação baseada na confiança e relações de troca.

Metodologia

A pesquisa efetuada constitui em um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, realizada na Rede Social intitulada Sementeira, composta por 39 organizações da sociedade civil, cujo seu atendimento destina-se a crianças e adolescentes nas áreas de educação e saúde.

A pesquisa foi realizada, no período de janeiro a julho de 2010.

Sendo assim, para alcançar o objetivo proposto que é verificar como se dá a consecução da gestão social de uma Rede de colaboração do Terceiro Setor, foi realizada uma pesquisa com os representantes das instituições que compõem essa Rede utilizando um formulário, com perguntas abertas e fechadas, e com o propósito de verificar o perfil dessas instituições que compõem a Rede e alguns elementos presentes em sua gestão.

Das 39 instituições que compõem a Rede, 36 responderam ao formulário. Das 3 instituições que não responderam, duas delas estão passando por um processo de desligamento por não participarem suficientemente dos eventos da rede; com relação a outra instituição, sua representante não foi encontrada por estar em período de férias no momento em que a pesquisa foi realizada.

Foi explicado na reunião da Rede, de maneira coletiva, o objetivo da pesquisa antes mesmo dela ser efetuada para que houvesse concordância de todos em participar. A aplicação do formulário, por denominação dos membros da Rede, foi realizada por telefone e durou entre 20 e 30 minutos.

Vale destacar que para garantir a confidencialidade dos dados coletados, codificaram-se os nomes dos representantes das instituições de acordo com a seguinte denominação: “A” seguido de numeração sequencial.

Os dados qualitativos do formulário foram objeto de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), é realizada em três etapas. A primeira etapa diz respeito à pré-análise - nesta fase, o material coletado é organizado e lido. Na segunda etapa, denominada exploração do material, é realizada a análise em profundidade dos dados com o objetivo de verificar ideias divergentes e convergentes dos entrevistados. E, por fim, a última etapa de tratamento, inferência e interpretação dos dados, permite analisar as percepções dos atores que compõem a Rede Sementeira.

Para estruturar e analisar os dados quantitativos obtidos por meio da aplicação do formulário foi utilizado o software NodeXL versão 1.0.1.128. O software faz parte de um pacote adicional do Microsoft Excel 2007, e é aplicado para a Análise de Redes Sociais, possibilitando a elaboração e comparação dos sociogramas e das métricas da rede de relacionamento mapeada. Este programa, além de ser livre e de código aberto, permite a importação de outras ferramentas de Análise de Rede Social, tais como: UCINET, graphML,

pajek e CSV. A Análise de Redes Sociais pode ser compreendida como a representação gráfica entre o relacionamento de pessoas e/ou instituições. Nesse sentido, Marteleto (2001, p. 76) coloca “a análise de redes não constitui um fim em si mesma. Ela é um meio para realizar uma análise instrumental cujo objetivo é mostrar em que a forma da rede é explicativa dos fenômenos analisados”. Nesse contexto, o método de Análise de Redes é utilizado para na pesquisa para identificar as relações da Rede Sementeira, possibilitando assim avaliar alguns elementos de sua gestão.

Análise de dados

Por meio da análise de informações obtidas mediante a pesquisa, cumprem-se os objetivos propostos neste trabalho. A fim de verificar alguns elementos de gestão da Rede Sementeira, foram selecionadas 6 variáveis centrais. A escolha destas ocorreu por serem consideradas as mais abrangentes e importantes para a gestão das Redes Sociais do Terceiro Setor, conforme já apresentado no Referencial Teórico. O Quadro 2 exibe cada uma destas variáveis e a forma de verificação das mesmas.

Variáveis	Forma de verificação
Confiança	A partir do índice de reciprocidade.
Horizontalidade	A partir da análise de existência de hierarquia, obtida por meio dos índices de centralidade.
Objetivos comuns e compartilhados	A partir da convergência entre os objetivos da rede e a percepção que os representantes da Rede possuem sobre esses objetivos.
Comprometimento	Por meio da participação de projetos e ações realizados pela Rede. Além da participação nas reuniões mensais.
Interesses coletivos	A partir da convergência entre os objetivos da Rede e o fator que o levou a participar.
Relações de Troca	A partir do índice de reciprocidade e da medida de densidade da Rede.

Quadro 2 – Variáveis para a verificação da gestão da Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do quadro, é possível notar que para o exame de algumas variáveis presentes na análise da gestão da rede (como é o caso da confiança, horizontalidade e relações de troca), faz-se necessário a utilização da metodologia de Análise de Redes Sociais.

Em função disso o Quadro 3 apresenta a descrição das métricas de Análise de Redes utilizadas neste estudo com intuito de avaliar algumas variáveis da gestão da Rede Sementeira.

Métricas	Descrição	Calculado para cada ator	Calculado para o grupo
Centralidade de grau de entrada	É o número total de relacionamentos entrantes de um determinado ator. É calculado pelo somatório de relacionamentos que entram em um ator.	X	
Centralidade de grau de saída	É o número total de relacionamentos que um determinado ator afirma possuir. É calculado pelo somatório de relacionamentos que saem de um ator.	X	

Centralidade de Intermediação	Indica o quanto um ator está entre os vários outros atores que formam a rede. É calculado pelo número de vezes que um ator aparece no caminho entre todos os atores, dividido pelo número de caminhos existentes na rede, demonstrando assim a possibilidade que um ator tem de intermediar a comunicação entre os demais membros da rede.	X	
Centralidade de proximidade	Indica quanto um ator está no menor caminho entre os outros atores da rede. É calculado pelo somatório da distância entre um determinado ator para com os outros atores que compõem a rede. Representa a capacidade que um ator tem para alcançar os demais atores da rede.	X	
Centralidade de autovetor	Identifica, de forma global, os atores mais centrais da rede.	X	
Coesão	Verificada a partir da intensidade das conexões.	X	
Reciprocidade	Mede as conexões bidirecionais da rede.	X	
Densidade	Mede a conectividade da rede, e é calculado pelo número de conexões existentes, dividido pelo número de conexões possíveis.		X

Quadro 3 – Métricas para Análise de Redes Sociais utilizadas no estudo

Fonte: CROSS; PARKER, 2004; NODEXL, 2009. Elaborado pela autora.

Resultados da pesquisa: A Rede Sementeira e suas relações na consecução de sua Gestão Social

Conforme já explicitado são analisadas seis variáveis centrais, por meio das quais se faz possível o mapeamento e exame da gestão social da rede. São elas: comprometimento, objetivos comuns compartilhados, interesses coletivos, relações de troca, confiança e horizontalidade.

No que se refere ao comprometimento, buscou-se avaliar a presença nas reuniões mensais e a participação em projetos desenvolvidos pela Rede Sementeira. Esta última informação poderia ter sido coletada de outra forma, por meio da ata de presença, no entanto, a intenção era obter a percepção sobre a participação nos projetos, se os membros julgavam-se participantes e emocionalmente envolvidos com os mesmos. Quanto a participação dos membros nas reuniões, por meio da ata presencial foi possível verificar que todas as instituições se faziam presentes na figura de seus representante, fato que demonstra um alto comprometimento, com exceção de duas instituições que conforme já mencionado estão se desvinculando da Rede.

A maioria das instituições, 89%, participa dos projetos e ações que a Rede realiza, revelando um alto índice de comprometimento, enquanto que 11% não participa. Destes, duas instituições alegaram interessar-se pelos projetos, porém devido ao reduzido número de funcionários, estes não podem ser liberados para participarem de cursos e capacitações. As demais não participam, pois os cursos e capacitações oferecidos não se enquadram em sua área de atuação que é mais específica, como é o caso da educação especial. Das instituições que participam dos projetos que a Rede realiza (89%), a maioria, 43,08%, alegam frequentar os cursos promovidos pelo Instituto Criança é Vida, revelando ser o curso mais importante promovido pela Rede.

Com a meta de avaliar a percepção dos objetivos da Rede pelos membros que a compõem, indagou-se aos atores qual era o objetivo da Rede Sementeira. A intenção foi verificar a convergência entre o objetivo da Rede e a percepção que os representantes possuem desses objetivos, pois metas comuns e compartilhadas são fundamentais para a existência de uma Rede Social e para a execução de sua gestão social.

Nesse sentido, Costa et al. (2003, p. 56) enfatizam “ a definição dos objetivos da rede é um momento especialmente importante, uma vez que são esses objetivos que orientarão o dia a dia da rede, a tomada de decisão e a gestão do projeto”.

Note que 32,39% responderam que o objetivo da Rede é buscar a melhoria das instituições por meio da união; 25,35% acreditam que o propósito da Rede é a troca de conhecimento e experiências entre as instituições; 19,72% acreditam que é a busca pelo bem-estar e a melhoria da educação das crianças e adolescentes da região; por fim, 16,90% consideram como objetivo da Rede a obtenção de cursos para a capacitação técnica e obtenção de recursos financeiros.

Com a finalidade de verificar a convergência, segue o objetivo geral da Rede Sementeira:

[...] oportunizar espaços para as organizações que a compõem, articularem parcerias, circularem informações de forma ágil, pensarem criticamente, planejarem e desenvolverem ações e projetos, e por fim, produzirem e disseminarem propostas. Seu foco é melhorar a qualidade de vida de crianças, jovens e famílias atendidas pelas instituições (REDE SEMENTEIRA, 2009, p. 22).

O objetivo geral da Rede engloba todas as percepções. No entanto, cabe salientar que nenhum representante conseguiu perceber o objetivo em sua íntegra, identificando apenas os objetivos específicos, revelando, desta forma, que o objetivo geral não é totalmente compartilhado.

Outrossim, foi verificada a vantagem em participar da Rede Social Sementeira. A finalidade é analisar se existe convergência entre o que a Rede tem como objetivo e a percepção de que se estes objetivos são praticados.

É possível verificar que metade dos atores (50%) afirmam que a maior vantagem em participar da Rede é a troca de conhecimento e experiências com instituições que passam pelas mesmas dificuldades, o que acaba trazendo um aprendizado. Tal informação corrobora com a percepção de Marteleto e Tomáel (2005) que caracterizam as redes como espaços para o compartilhamento de informações e conhecimento, onde pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criam bases e geram informações relevantes para os setores onde atuam.

Outros 28,38% acreditam que ter acesso a cursos e capacitação é a maior vantagem em participar da Rede. E, por fim, 12,16% consideram ser o maior benefício os recursos obtidos pela Rede e revertidos para as entidades que a compõem.

Portanto, os objetivos mais apontados para o alcance da gestão da Rede são: a troca de informação e experiência entre as instituições, o acesso a cursos e capacitação para o pessoal técnico, e por fim, os recursos financeiros revertidos para as entidades que compõem a Rede.

Quanto aos motivos para ingressarem na Rede Sementeira, 26,19% das instituições afirmaram buscar a troca de experiência e informação entre as entidades; 19,05% entraram na Rede recorrendo a cursos e capacitação que sozinhos não conseguiriam; 16,67% ingressaram na Rede pois foram convidadas e aceitaram o convite pela credibilidade da mesma; 11% das instituições buscavam a melhoria dos serviços prestados. Cabe destacar que todas essas entidades são consideradas de grande porte, e que apenas 4,76% das instituições entraram com o intuito de obter maior recurso financeiro, sendo todas essas consideradas de pequeno porte.

A razão para verificar o ingresso na Rede Sementeira revela o interesse das instituições em compor a Rede, possibilitando, desta forma, analisar se o interesse individual, de cada instituição, é o mesmo que o interesse coletivo, da Rede Sementeira. Tanto a busca por informações, e por cursos e capacitação, tornam as instituições cada vez mais similares, o que corrobora com a percepção de DiMaggio e Powell (1983) acerca do isomorfismo mimético: as organizações buscam se unir e passam a ter práticas similares por enfrentarem as mesmas condições ambientais. Outro fator que deve ser considerado para o ingresso na Rede

é o tamanho, pois a maioria das instituições que a compõem são consideradas de pequeno porte - 54,29%, e por serem menores buscam justamente se unir com as instituições de maior porte para obterem informações privilegiadas e cursos que provavelmente não conseguiriam. Novamente percebe-se a questão do isomorfismo mimético, visto que as instituições de menor porte passam por maiores dificuldades, tanto operacionais quanto financeiras, e ao se unirem com as de maior porte acabam diminuindo incertezas e ao mesmo tempo passam a ser influenciadas pelas mesmas, criando assim uma relação de dependência. Portanto, a relação de dependência pode estar associada ao tamanho da instituição, ou seja, quanto maior o seu porte, maior o poder que exerce sobre as demais.

No que tange às relações de troca, foi analisado a base dos relacionamentos da Rede, ou seja, que motivos levam às relações. Nos estudos de rede há o predomínio em determinar o formato das relações (como é feito posteriormente) e não o seu conteúdo. Em função disso, Nohria (1992) preconiza a importância em avaliar o conteúdo, pois eles levam a diferentes padrões de rede. No mesmo sentido, para Granovetter et al. (2000), os vínculos sociais apresentam diferentes conteúdos e podem abranger informações, conselhos, amizade, interesses comuns e algum nível de confiança. A partir dessa análise de trocas pode-se identificar como o capital social é constituído a partir das relações no interior da rede.

A partir da pesquisa pode-se inferir que existem semelhanças dos motivos que levam às relações, destacando 4 principais critérios: relacionamento pela posição que ocupam dentro da Rede, como é o caso das facilitadoras (23,62%); relação visando a busca de informação e a troca de experiências (22,83%); a criação de vínculo pela participação nos mesmos cursos, projetos e eventos (22,44%); e por fim, a relação por atuarem no mesmo segmento (16,14%).

A partir da análise do Sociograma – representação gráfica das relações - (Figura 1) é possível verificar que dos 36 atores entrevistados, 21 afirmam relacionar-se devido a posição ocupada pelas facilitadoras – é o termo utilizado para denominar os representantes que ocupam posição de liderança dentro da estrutura reticular, vale destacar que não ocupam uma posição formal dentro da estrutura e que esses representantes são escolhidos pelo grupo para representá-los. Do total de vínculos, 58 são únicos e quatro recíprocos. Isto é, há uma reciprocidade entre quatro, das seis facilitadoras, revelando uma confiança entre elas. Ainda, deve-se destacar que apenas a facilitadora A6 afirma possuir relacionamento com as demais 5 facilitadoras por ocupar uma posição de destaque na Rede. Desse grupo de facilitadoras, o ator que mais se sobressai é o ator A35, e tal fato é comprovado pelos índices de centralidade de entrada, intermediação e proximidade. Essa razão para a existência de relação revela que apesar de não haver cargos e funções formais, existe uma hierarquia no interior da rede, fato que mostra-se contrário ao princípio da horizontalidade.

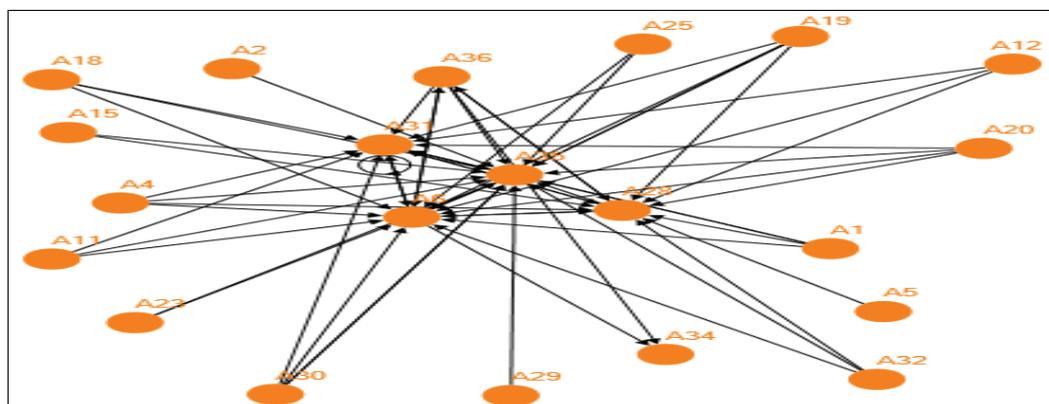


Figura 1 – Sociograma das relações pelo posicionamento ocupado dentro da Rede

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

No que se refere a relação pela busca de informações e troca de experiências, do total de 36 atores, 25 afirmam relacionar-se por essa razão, formando um total de 58 vínculos. Destes vínculos, 51 são direcionais e apenas 7 bidirecionais. Isto é, o ator “X” se relaciona com “Y” que também se relaciona com “X”. Este fato demonstra que existe um baixo índice de confiança entre os membros, sendo as trocas baseadas apenas na busca por interesses. Os atores mais procurados para obtenção de informação e troca de experiência são: A6, A28, A10 e A35. Este dado pode ser comprovado pelos altos índices de centralidade de entrada, de intermediação e de proximidade. Sendo assim, evidencia-se a existência de uma relação proporcional entre os atores que são mais procurados para repassar as informações com os mais centrais da Rede. A Figura 2 permite visualizar os atores mais centrais nesse tipo de relação.

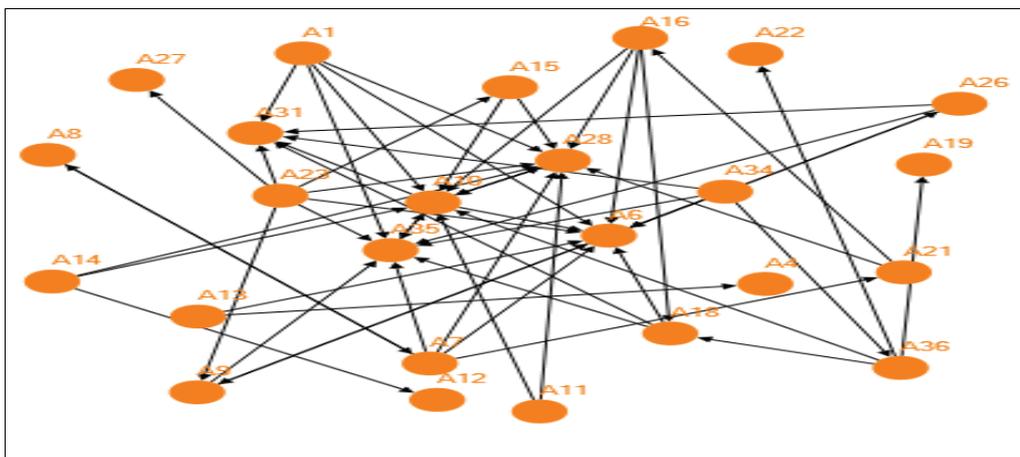


Figura 2 - Sociograma das relações baseadas na busca por informações e troca de experiências
Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Com relação aos vínculos formados pela participação nos mesmos cursos, projetos e capacitações organizados pela Rede, 22 dos 36 atores entrevistados, asseguram possuir esse tipo de relação. Desses vínculos, 48 são únicos e apenas 2 bidirecionais, revelando novamente um baixo índice de confiança entre os membros. Os atores que mais se destacam nesse tipo de relacionamento são: A6, A22, A28 e A35. Desses atores, 3 são facilitadoras e possuem as maiores centralidades da Rede. O que novamente revela que quanto maior a participação e envolvimento em cursos e projetos, maiores são as possibilidades de influenciar os demais. O sociograma posterior demonstra a dinâmica dessas relações.

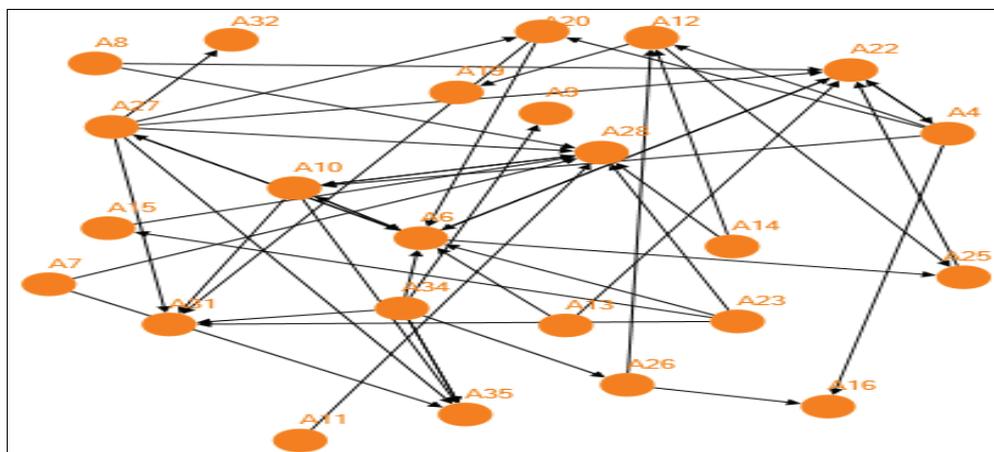


Figura 3 – Sociograma dos relacionamentos baseados na participação em cursos, projetos e capacitações organizados pela Rede

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Por fim, 19 atores relacionam-se devido a atuarem no mesmo segmento. Do total de 41 vínculos, 29 são únicos e 12 bidirecionais, revelando o maior índice de confiança entre os membros. Os atores que mais se destacam nesse tipo de relação são o A17 e o A35, ambos pertencentes ao segmento da educação especial. A partir da análise visual da Figura 4, pode-se inferir que a área de educação especial é que mais polariza esse tipo de relacionamento, possuindo os maiores índices de reciprocidades, comprovados pelas relações bidirecionais. As demais áreas presentes no sociograma referem-se a abrigos e educação infantil.

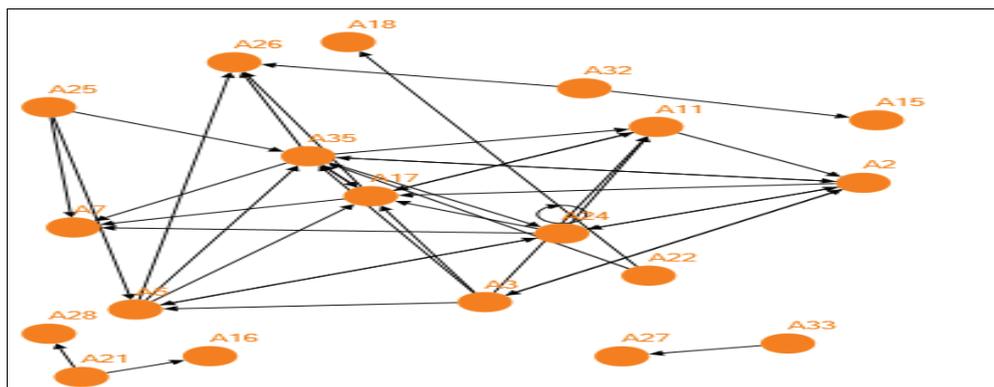


Figura 7 - Sociograma das relações por atuação no mesmo segmento

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

No que se refere a rede de relacionamentos globais, ou seja, sem avaliar o conteúdo das relações, foram 182 nomes indicados, revelando assim 182 vínculos estabelecidos entre os membros. Do total, 116 são únicos - unilaterais, e 66 são duplicados - bidirecionados. Infere-se que a reciprocidade ocorre em 66 conexões, representando 36,66% de relações simétricas. Portanto, 63,34% dos casos em que um ator menciona possuir relacionamento com outro ator, a relação inversa não ocorre. Isto é, o ator “X” diz que se relaciona com o ator “Y”, mas o ator “Y” não menciona o ator “X” como contato.

Por possuir apenas 36,66% de relações simétricas, a Rede, segundo Hanneman (2001), pode ser considerada hierarquizada, o que revela indícios de relações de poder. Tal evidência novamente demonstra ser contrária ao princípio da horizontalidade da gestão de Redes Sociais, as quais consideram não haver hierarquia nas relações (COSTA et al., 2003). Sendo assim, quanto a horizontalidade da Rede, pode-se afirmar que esta possui um certo grau de hierarquia, haja visto seus altos índices de centralidade.

A reciprocidade das relações revela a cooperação e a confiança entre os membros da rede - características essenciais para a gestão da rede. Devido ao baixo índice de reciprocidade, pode-se inferir que o nível de confiança entre os membros também é baixo. (Tabela 1)

Quanto a densidade, a Rede possui um total de 0,29 conexões. Isso significa que 71% do potencial de relacionamentos não está sendo utilizado pelos atores que compõem a Rede. Sendo assim, nota-se uma baixa conectividade e relações de troca, revelando uma concentração na disseminação de informações, o que também demonstra indícios de relações de poder. Para melhor entendimento de tais métricas, a Tabela 1 descreve as características gerais da Rede.

Tabela 1 - Características gerais da rede

Atores	36
Vínculos únicos	116
Vínculos duplicados	66

Total Vínculos	182
Densidade (de 0 a 1)	0,29

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Considerações Finais

A partir da análise dos objetivos comuns presentes na Rede, a pesquisa permitiu identificar que os mesmos são compartilhados pelos membros que a compõem. Contudo, ao verificar seus objetivos comuns, ou seja, os interesses coletivos da Rede juntamente com os individuais, ou seja, os interesses de cada uma das organizações, foi possível identificar uma divergência. Para a maioria, o principal objetivo coletivo refere-se a melhoria do atendimento e serviços prestados pelas instituições. No entanto, a maioria das instituições revelaram como interesse individual a busca por cursos, capacitações e troca de informações. Tal identificação permitiu inferir que os interesses individuais e coletivos não são comuns. Os interesses das instituições estão diretamente ligados à seu porte e tempo de existência - fatores estes que podem influenciar nas relações interorganizacionais, pois instituições de menor porte buscam ingressar na Rede para serem similares as de grande porte e acabam tornando-se dependentes da mesma, passando a ser influenciadas. Vale destacar que para as instituições com maior porte e maior tempo de trabalho foi verificada a convergência entre os interesses visto que elas também buscam a melhoria no atendimento e na prestação de serviço.

No que se refere ao conteúdo das relações, observa-se que são baseadas principalmente na busca por informações, cursos e capacitações. Estas relações não revelaram estar pautadas na confiança, haja visto uma baixa reciprocidade nos laços. Nota-se que os atores com maiores índices de reciprocidade são facilitadores da Rede, e sendo assim, a construção de confiança pode ser um fator para a existência das relações de poder: quanto maior a confiança adquirida por um membro, maior a probabilidade dele exercer poder sobre os demais. Com relação ao comprometimento, foi verificado um alto grau de participação, porém, para avaliar este fato, apenas a participação nos projetos e cursos realizados foi levada em consideração. Esta participação pode revelar tanto um comprometimento como também um interesse por parte das instituições, haja visto a dificuldade das instituições em conseguir organizar estas ações individualmente.

Todavia, mesmo havendo um poder igualitário na tomada de decisões, verifica-se uma concentração de poder que está diretamente ligada com a questão da liderança e a detenção de informação, reveladas tanto pelas métricas analisadas como também pelo motivo que levam aos relacionamentos. Essa concentração de poder indica a existência de uma certa hierarquia, mesmo em uma Rede composta por instituições pertencentes ao Terceiro Setor. Este apontamento questiona o princípio da horizontalidade na gestão das redes, portanto, acredita-se ser uma questão do tipo ideal - não existe uma rede totalmente horizontal, assim como não existe uma rede totalmente vertical. Sendo assim, a horizontalidade não é considerada como um princípio inerente a gestão das Redes Sociais do Terceiro Setor.

Portanto, as Redes Sociais podem ser vistas como uma forma de gestão para as organizações do Terceiro Setor. Contudo, não devem ser consideradas como a única ou a melhor forma para enfrentar os problemas sociais. A partir dessa pesquisa pode-se inferir que para a gestão em rede ser eficaz, além dos elementos inerentes a sua gestão, é necessário considerar principalmente como são pautadas as relações de poder. Surgindo assim a necessidade de outro estudo empírico para avaliar a relação entre a gestão dessa Rede e como o poder pode influenciá-la.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

CARVALHO, M. D. C. B. A Ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. *Revista de Información del Tercer Sector*, abr. 2003.

_____. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, E.; RAICHELIS, R. (Orgs.). *Gestão Social: uma questão em Debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 19-29.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1.

COSTA, L.; JUNQUEIRA, V.; MARTINHO, C.; FECURI, J. (Coord.). *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

CROSS, R. PARKER, A. *The hidden Power of social networks – understanding how work really gets done in organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

DABAS, E.; NAJMANOVICH, D. *Redes: El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós, 1995.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). *Gestão Social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 31-42.

_____. *Gestão Social e transformação da sociedade*. Disponível em: <<http://www.dowbor.org>>. Acesso em: 20 fev. 2008a.

_____. *Democracia Econômica – Alternativas de Gestão Social*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008b.

FLEURY, S. OVERNEY, A. M. *Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FRANÇA FILHO, G. Gestão Social: um conceito em Construção. In: Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador: *Colóquio Internacional sobre poder local*, 9., 15-19 jun. 2003.

GODBOUT, J. Digressão sobre as redes e os aparelhos. In: _____. *Redes sociais e saúde: nova perspectiva de análise*. Recife: Ed. Univ. da UFPE, 2004.

GRANOVETTER, M.; CASTILLA, E.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). *The Silicon Valley edge*. Stanford: Stanford University Press, 2000. p. 218-247.

HANNEMAN, R. Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. California: Departamento de Sociologia da Universidade da California – Riverside, 2001. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/SOC157/NETTEXT.PDF>. Acesso em: 29 nov. 2009.

INOJOSA, R. M.; JUNQUEIRA, L. P. Práticas e Saberes: desafios e inovações em gestão social. *O&S - Revista Organização e Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 171-180, abr./jun. 2008.

JUNQUEIRA, L. P. Descentralização, Intersetoriedade e Rede como Estratégias de Gestão da Cidade. *Revista FEA-PUC*, SP, v. 1, p. 57-72, 1999.

_____. Gestão Social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P.; RIGO, A. S. (Org.). *Os desafios da formação em gestão social*. 1. ed., v. 2. Palmas, TO: Previsão, 2008. p. 87-103.

_____. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. *RAP- Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 35-45, nov./dez., 2000.

MARTELETO, R. M. Análise das redes sociais: aplicações nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n.1, p. 71-81, 2001.

_____.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.

_____.; TOMAÉL, M. I. A metodologia de análise em redes sociais. In: VALENTIN, M. L. P. (Org.). *Métodos qualitativos de pesquisa em ciências da informação*. São Paulo: Polis, 2005. p. 81-100.

MARTINS, P. H. As redes, o sistema da dádiva e o paradoxo sociológico. *Caderno CRH*, Salvador, v. 17, n. 40, p.33-48, jan./abr. 2004.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, integração e descoberta. In: _____. (Org.). *Pesquisa Social*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 61-77.

NODEXL. *Analyzing social media networks: learning by doing with NodeXL*, Universidade de Maryland. Disponível em: <<http://www.codeplex.com/nodexl>>. Acesso em: 9 set. 2009.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: _____.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

PINTO, A. M. G; JUNQUEIRA, L. P. A. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1091-1116, set./out. 2009.

REDE SEMENTEIRA. Rede sementeira, dez anos semeando o futuro das crianças. 2009. p. 1-45.

SCHERER-WARREN, I. *Cidadania sem fronteiras: ação coletiva na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1999.

SILVA, C. A. Fundamentos e paradigmas das redes. Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_conceitos.cfm. Acesso em: 24 abr. 2009.

SINGER, P. Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). *Gestão Social - uma questão em Debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999. p. 55-66.

SIQUEIRA, M. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 179-198, nov./dez. 2000.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). *Gestão Social, Metodologia e Casos*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.