

GESTÃO DE UMA REDE SOLIDÁRIA: O caso do Comitê das Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida¹

1. Introdução

As redes de políticas estão cada dia mais presentes no campo das políticas sociais, como consequência da complexidade dos problemas enfrentados, da variedade de atores envolvidos e da incapacidade de cada um destes atores - governamentais ou não - deter os recursos necessários para enfrentar eficazmente os problemas que se apresentam.

Se as redes de políticas sociais aparecem como a solução encontrada neste contexto, a gestão de uma estrutura reticular, que requer a permanente mobilização, a coordenação dos diferentes atores e das suas interdependências, não é uma questão simples. A experiência do COEP ilustra estes desafios.

O Comitê das Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida (COEP) é uma rede que se formou em 1993, no Brasil, com a articulação de 33 empresas estatais, que tinham por finalidade convergir esforços para debelar a situação de miséria no país. Ao longo do tempo, essa rede se expandiu significativamente, ampliando o número de participantes para mais de 700 organizações, dentre as quais, órgãos de governo, empresas privadas e entidades da sociedade civil. A expansão da rede transformou a sua própria estrutura inicial, uma vez que, para conseguir articular o maior número de entidades nessa empreitada de solidariedade, foi necessário descentralizar e organizar as ações sociais em comitês locais, constituindo assim uma rede cujos nódulos principais correspondem a diversas outras redes.

O COEP é a expressão de alguns dos paradoxos que caracterizam a sociedade brasileira, tal como a mobilização do setor mais avançado do capitalismo de estado, propulsor do desenvolvimento industrial neste país e responsável por uma parte significativa do PIB nacional, em prol do combate à fome e extensão da cidadania àqueles que foram excluídos por este mesmo processo de crescimento sem distribuição. Mais ainda, o COEP teve origem em uma campanha de mobilização da sociedade civil contra a fome e pela cidadania, sem precedentes na história do Brasil, iniciada a partir de uma convocatória enunciada por um líder carismático, que interpelava cada indivíduo e organização a fazer a sua parte, sendo criativo na construção de sua forma de organização (Comitê) e desenvolvimento de sua ação solidária. Outro paradoxo mais pode ser encontrado na busca de uma identidade pública de empresas estatais que nos anos anteriores adotaram, em grande parte, as formas organizacionais, a cultura e as estratégias competitivas de mercado.

O que pareceria uma onda passageira é hoje, mais de uma década depois, um fenômeno social e organizacional que merece nossa atenção. Principalmente porque este caso pode nos ilustrar alguns dos problemas e características fundamentais do manejo e gestão de redes de políticas. As redes de políticas são definidas como “um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica, que vinculam uma variedade de atores autônomos que compartilham interesses comuns em referência a uma política, e que intercambiam recursos para perseguir estes objetivos compartilhados, admitindo que a cooperação é a melhor maneira para alcançar as metas comuns” (Börzel, 1997).

No campo das políticas sociais as redes de políticas são cada dia mais presentes, como consequência da complexidade dos problemas enfrentados, da variedade de atores envolvidos e da incapacidade de cada um destes atores - governamentais ou não - deter os recursos necessários para enfrentar eficazmente os problemas que se apresentam. Se as redes de políticas sociais aparecem como

¹ Trabalho realizado para o INDES/BID com o apoio do IDRC.

a solução encontrada neste contexto, a gestão permanente da mobilização e da coordenação dos diferentes atores e das suas interdependências não é uma questão simples. A experiência do COEP ilustra estes desafios.

Para entender o significado dessa rede é preciso antes de tudo levar em consideração o papel das empresas públicas no modelo de desenvolvimento do país.

2. Contexto Histórico

2.1 Desenvolvimento industrial com exclusão social

Entre 1930 e 1970, o Brasil passou por um processo de intensa industrialização conduzido pelo estado, que o levou à 8ª posição na economia mundial². Até a década de 80 as empresas estatais do governo assumiram importância primordial no país, sendo constituídas por uma tecnocracia altamente capacitada, nas áreas de siderurgia, metalurgia, petróleo, energia elétrica, estatística, ciência e tecnologia, entre outras.

Não obstante, o modelo de desenvolvimento econômico brasileiro se deu de forma concentradora e excludente, acarretando um nível de desigualdade social que coloca o país na condição de uma das piores distribuições de renda do mundo, apresentando um coeficiente de Gini de 0,596, em 1999³. Segundo o Programa das Nações Unidas, o Brasil ocupa a 73ª posição no ranking mundial do desenvolvimento humano, abaixo de muitos outros países latino-americanos.

Além disso, o desenvolvimento econômico foi associado e dependente do capital e tecnologia estrangeiros e terminou relegando problemas estruturais da economia, que resultaram em elevado nível de endividamento externo e hiperinflação. No aspecto político, o país esteve sob o regimes autoritários durante a maior parte do período de industrialização, dificultando a capacidade de organização e representação de interesses por parte da sociedade civil.

A herança social do desenvolvimento econômico brasileiro está expressa nos seguintes números:

- 20,1% dos trabalhadores recebem até 1 salário mínimo.
- 2,2% ganham mais de 20 salários mínimos.
- 20% dos mais pobres consomem 2,5% da renda.
- 20% dos mais ricos consomem 63,8% da renda.

(IBGE/PNAD, 2000)

2.2 Crise do estado e democratização

A partir dos anos 70, o modelo de desenvolvimento que vinha sendo implementado se tornou insustentável, assim como o pacto corporativo que configurava a estrutura de poder no estado. Assim, crise fiscal irrompeu na década de 80, desvelando o alto nível das dívidas interna e externa, o que deu início à agenda de reforma do estado brasileiro, visando redimensionar o seu tamanho e intervenção na economia, tendo entre suas metas a privatização de empresas estatais.

Além disso, também na década de 70, a crise do regime autoritário se agravou com a pressão de diversos setores da sociedade civil que reivindicavam a abertura política, impulsionando o processo de

² Relatório de Desenvolvimento Humano, PNUD, 2000.

³ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) – www.ipeadata.gov.br, janeiro de 2002.

redemocratização do país, que voltou a ter eleições diretas somente em 1989. Nesse período, diferentes setores da sociedade se mobilizaram, desde os tradicionais, como os trabalhadores, empresários e intelectuais, assim como os novos movimentos sociais, ligados à igreja, associações de moradores, partidos políticos e grupos minoritários ou excluídos, que passaram a influenciar o processo de reforma do estado, tanto na elaboração da Constituição de 1988 quanto na participação direta em projetos sociais.

Desde os anos 80, surgiram diversas organizações não-governamentais (ONG), comprometidas com o desenvolvimento social. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), dirigido pelo sociólogo Herbert de Souza - o Betinho⁴, foi uma das ONG que se destacou no processo de redemocratização do país, liderando as principais iniciativas de mobilização da sociedade para a reconquista dos direitos de cidadania. Dentre essas, sobressai o Movimento pela Ética na Política, que convergiu a insatisfação de toda a nação com a condução política do país e culminou com a cassação do presidente da república em 1992. Outro movimento de grande importância foi a campanha da Ação da Cidadania, voltada para a denúncia da fome e conscientização da sociedade sobre a pobreza que assola o país.

2.3 O despertar da consciência solidária

A partir de 1993, o problema da miséria no Brasil recebeu a atenção da sociedade e projeção nos meios de comunicação devido, principalmente, aos esforços de informação, divulgação e mobilização social sob a liderança do IBASE e do carismático Betinho, iniciando-se assim a Ação da Cidadania no Combate à Fome e pela Vida. A sensibilização da sociedade foi a preocupação central da campanha, que articulava ações de caráter emergencial e estrutural para o enfrentamento das situações de pobreza em todas as regiões do país.

A Ação da Cidadania se concentrou, em grande medida, na arrecadação e distribuição de alimentos, sendo criticada como prática assistencialista por muitos setores da sociedade. Mas, ao longo do tempo, foi se tornando evidente o caráter de urgência e a necessidade de ações imediatas no combate à fome, consolidando-se no *slogan* da campanha “QUEM TEM FOME, TEM PRESSA”. Betinho persistia na denúncia de que o problema da fome e da miséria no Brasil têm, entre suas principais causas, a indiferença das elites com a exclusão social de grande parte da população (Rodrigues, 1998). Muitos dos intelectuais que criticaram a proposta da campanha terminaram por passar a apoiá-la, ao compreender que o combate à fome dos pobres era também uma medida eficaz contra a “fome de solidariedade” e de coletivismo que vivia a sociedade como um todo (Fleury, 1993).

“Se enganam aqueles que pensam que nós estamos simplesmente querendo entregar comida a quem tem fome. ... Temos que ter vergonha dessa indiferença, dessa frieza, desse cinismo de alguns que acham que desenvolvimento é uma coisa e gente é outra. ... São 32 milhões de pessoas na indigência. ... Tivemos que interpelar o governo, interpelar a sociedade e a consciência de cada um. ... Até hoje nós fizemos um Brasil

⁴ Na década de 60, o Betinho foi assessor do Ministério da Educação e, posteriormente, da Reforma Agrária. Com o golpe militar de 1964, ficou exilado por 8 anos. Ao voltar para o Brasil, em 1979, criou o IBASE, com a finalidade de democratizar o acesso à informação sobre a realidade brasileira. Em 1986, após ter descoberto que havia sido contaminado com o vírus da AIDS em uma transfusão de sangue, fundou a Associação Brasileira Interdisciplinar da AIDS. Foi indicado, em 1994, ao Prêmio Nobel da Paz. Antes da sua morte, em 1997, recebeu o título de doutor *honoris causa* da Universidade de York (Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro, vol.1, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001).

para uma minoria; nós temos que saber se queremos produzir um Brasil para todos os brasileiros” (Betinho, 1993)⁵.

A estratégia da Ação da Cidadania consistiu na mobilização e organização da sociedade em comitês de solidariedade, que atuavam de forma marcadamente descentralizada, autônoma e voluntária na definição de suas ações no combate à fome. Cada grupo buscava confrontar-se com as questões relativas ao problema da fome, aos recursos que detinha e à melhor forma de organização e definição de sua estratégia de ação.

Foram constituídos comitês de artistas, intelectuais, jornalistas, estudantes, funcionários de empresas, profissionais liberais, sindicatos, moradores de bairros, etc., havendo uma grande multiplicidade de iniciativas criativas, recursos envolvidos e formas de participação, totalizando mais de 300 comitês já em 1993 e chegando a 5.000 em 94. Com a campanha, as comunidades carentes também se organizaram em comitês locais, facilitando o contato direto dos grupos mobilizados com a população beneficiada pela campanha.

A mobilização para a ação solidária também alcançou o setor público. Os dirigentes de diversas empresas estatais foram reunidos pelo Betinho para refletirem sobre a responsabilidade social da empresa pública e como se daria sua participação na Ação da Cidadania. Nessa reunião participaram 33 empresas, que decidiram constituir o Comitê das Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida (COEP).

Além disso, os funcionários públicos, mobilizados com a Ação da Cidadania, já vinham formando diversos comitês de solidariedade por sua própria iniciativa e, nesse sentido, houve uma sinergia entre a ação voluntária dos funcionários e a ação institucional das entidades.

A participação das empresas estatais foi decisiva para o sucesso da Ação da Cidadania, tanto pelo volume de recursos que mobilizam, como pelo fato de que algumas delas possuem uma rede muito extensa, espalhada por todo o território nacional. Quando, por exemplo, o Banco do Brasil decidiu participar da campanha foram criados cerca de 2000 Comitês, espalhados por todo o país, através de suas agências bancárias.

Resumindo, o COEP, tendo nascido como parte da Campanha da Ação da Cidadania, diferencia-se dela por constituir-se como uma rede de entidades públicas, cuja dinâmica de atuação é mais permanente e o padrão de interação entre seus nódulos é mais estruturado. No entanto, como membro da Campanha da Ação da Cidadania, o COEP continua participando naquelas atividades que envolvem todos os demais comitês.

3. O Comitê das Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida – COEP

Um dos primeiros problemas enfrentados por todas as redes é a definição de sua identidade, construindo e reconstruindo a cada momento a sua missão, o seu caráter e seus limites. Como as redes são estruturas dinâmicas, cuja configuração muda ao longo do tempo com a entrada e saída de participantes, este desafio é muito maior do que o das organizações mais formalizadas e hierarquizadas.

O COEP é uma rede de solidariedade, voluntária, que articula entidades públicas, visando convergir esforços na realização de projetos sociais direcionados aos grupos populacionais em situação de exclusão social. Mesmo sendo entidades públicas, a vinculação destas instituições à rede COEP representa uma opção por uma ação voluntária, que independe da missão institucional e de sua posição no estado, sendo, portanto, esta ação completamente independente da política social e assistencial do

⁵ In: Caminhos para Mudar o Brasil. Rio de Janeiro: Oficina Social, 1998.

governo. Buscando diferenciar-se da filantropia tradicional, a filosofia de ação do COEP busca vincular a ação solidária à construção da cidadania ativa, tanto por parte dos que a praticam quanto por aqueles para os quais se busca desenvolver mecanismos de inclusão social.

O comitê incentiva as entidades associadas a formarem parcerias para ampliar as possibilidades de aproveitamento de seus recursos. Assim, as organizações passam a refletir sobre como podem contribuir para resolver as questões sociais a partir de sua área de atuação. Os projetos elaborados na rede conjugam recursos das entidades e as iniciativas voluntárias dos funcionários, alcançando uma significativa variedade de áreas de intervenção. Os comitês de funcionários se formaram independentemente da vinculação da empresa ao COEP, podendo ser encontradas situações onde existe o Comitê de funcionários, vinculado à Ação da Cidadania, mas a entidade não está vinculada ao COEP, ou outras, onde a empresa participa do COEP e estimula seus funcionários à participarem nas ações voluntárias.

De certa forma, o COEP significou um resgate da identidade das entidades públicas na sociedade brasileira, bem como a dos seus funcionários, que vinham sendo severamente criticados devido ao caráter patrimonialista, autoritário e excludente do estado brasileiro (Fleury, 1998). As organizações que constituíram o comitê compartilhavam de um objetivo comum, que se resume na idéia da responsabilidade pública pela situação social do país. Por certo, a distinção entre o estatal e o público é deveras controversa, entretanto era essa, e em grande medida ainda é, a realidade brasileira de um estado que se formou dissociado da nação.

O **quadro 1** mostra as 45 entidades públicas que participam do COEP. Tais entidades fazem parte da administração indireta do governo, envolvendo:

- Universidades
- Institutos de Pesquisa e Estatística
- Instituições Financeiras
- Empresas de Energia
- Fundações de Desenvolvimento Rural
- Empresas de Rádio e Televisão
- Empresa de Correios
- Empresas de Transporte
- Institutos de Tecnologia
- Empresas de Petróleo
- Instituto de Processamento de Dados
- Empresas de Telecomunicações
- Institutos de Meio Ambiente
- Empresas de Saneamento
- Empresas de Abastecimento
- Órgãos de Apoio às Pequenas Empresas

As ações desenvolvidas pelo COEP são projetos de natureza muito variada, podendo ser categorizadas genericamente como estruturais e emergenciais. As ações estruturais visam atingir as causas da pobreza e da miséria, através de projetos na área educacional, na promoção da saúde, geração de emprego e renda, entre outras. As ações emergenciais têm caráter de auxílio à população excluída, como a arrecadação e distribuição de alimentos e atividades voluntárias de assistência em geral. As ações de caráter emergencial são conduzidas pelos comitês dos funcionários, ao passo que as ações estruturais de combate à pobreza predominam como iniciativa institucional das empresas.

Um exemplo de ação emergencial é o Natal sem Fome, campanha anual que ocorre desde 1994. Em 2001, só no Rio de Janeiro, foram arrecadadas e distribuídas aproximadamente 100 mil cestas básicas a famílias carentes e instituições assistenciais, cadastradas pelos 485 comitês da Ação da Cidadania existentes no estado.

Apesar das empresas estatais terem forte tradição de atuação em nível estrutural, elas tiveram que se defrontar com problemas sociais muito distintos daqueles que a maior parte delas têm como missão enfrentar. Para fazer face ao problema da diversidade institucional e ausência de experiência no campo, foram criados grupos temáticos, reunindo empresas que poderiam contribuir com seus recursos e desenvolver projetos conjuntos neste tema. Os grupos temáticos criados foram: saúde, alimentos, saneamento, habitação, educação, informática, transporte, abastecimento, legislação, uso múltiplo de recursos e comunicação.

Dentre as ações de caráter estrutural, conduzidas pelas entidades, ressaltamos o projeto Chafariz Comunitário, no qual uma empresa de petróleo percebeu que poderia contribuir com os municípios atingidos pela seca, aproveitando a água encontrada nos poços perfurados, para o abastecimento e irrigação. Outro exemplo é o projeto Canal Saúde, que se realizou através da parceria entre a escola nacional de saúde pública e uma empresa de telecomunicações, com o objetivo de criar um programa de difusão de informações preventivas para a promoção da saúde, com transmissão para todo o país.

No **quadro 2** estão relacionados outros exemplos de ações emergenciais e projetos estruturais conduzidos pelo COEP.

Ao longo do tempo, as ações sociais deixaram de ser planejadas através de grupos temáticos e, cada vez mais, passaram a depender da iniciativa e liderança de cada entidade e das parcerias que estabeleciam na rede. Muitos projetos estruturais daquela fase tiveram continuidade e outros mais foram surgindo de acordo com as necessidades das comunidades assistidas.

Alguns dos mais importantes problemas de gestão de redes aparecem ilustrados nesta fase inicial de constituição do COEP, em relação à definição de objetivos e estratégias comuns, capazes de mobilizar conjuntamente os recursos dispersos em cada organização. Trata-se de poder conciliar a construção de um projeto comum, capaz de gerar sinergias na atuação de diversos atores, com a especialização de funções de acordo às competências individuais diferenciadas. O Comitê assume a função de mobilizador dos recursos dispersos nas várias instituições, difundindo a consciência das responsabilidades sociais das empresas e articulando suas potencialidades para a execução de projetos comuns. No entanto, as empresas associadas permanecem autônomas na realização de seus programas e projetos já que o comitê não tem nem o poder nem os recursos necessários para desenvolver qualquer ação por si próprio.

A outra questão enfrentada nesta etapa foi a de constituição de canais de comunicação que permitissem a seus membros e a toda a sociedade o acesso imediato à informação sobre a atuação da rede. O problema da comunicação é crucial na gestão de redes porque dele dependem as possibilidades de coordenação das interdependências e também a continuidade da mobilização dos participantes.

O uso intensivo da tecnologia de informação é uma das características das redes de políticas, um requisito que permite a ação conjunta de várias entidades independentes, e gera uma nova consciência, em relação não apenas à rendição de contas das ações estatais, mas redefine o papel da cidadania, de forma a permitir que qualquer cidadão tenha acesso às informações sobre as ações da rede.

Neste sentido, a construção da noção de “público” diz respeito tanto ao trabalho que promove o bem da comunidade, em especial dos que mais precisam, quanto à publicidade e acesso às informações com as quais se trabalha.

4. A construção de uma realidade comum

Sendo a rede um padrão de relação que se estabelece entre os participantes que compartilham um conjunto de objetivos e valores e definem formas de ação conjuntas nas quais mobilizam recursos dispersos para solução de um problema comum, torna-se imprescindível a construção de uma realidade comum.

4.1 O valor político da responsabilidade social das empresas

O COEP se constituiu com a finalidade de tornar público o aparato estatal brasileiro, através da ação solidária. A missão do comitê foi extraída da Constituição de 1988 (artigo 3º) e se refere ao compromisso de “construir uma sociedade livre, justa e solidária” (Inciso I), “erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (Inciso III).

Para cumprir com sua missão, o COEP possui três diretrizes principais:

- A viabilização de parcerias estimulando a complementaridade de iniciativas;
- A mobilização das entidades para formulação de iniciativas próprias;
- Incentivo à participação dos empregados enquanto cidadãos.

Um exemplo de ação do Comitê, visando o engajamento das entidades é o Prêmio Mobilização. Através desse evento, são selecionados, avaliados e premiados os projetos criados pelas entidades, que se destacaram na ação contra a exclusão, conferindo visibilidade pública para a ação social das estatais. Outro exemplo é a orientação das entidades para ações junto aos segmentos mais vulneráveis, como ocorreu em 2001, quando foram incentivados projetos que melhorassem as condições de vida da juventude e reduzissem a violência⁶.

A participação dos funcionários das empresas públicas na campanha foi definida pelo coordenador do COEP como sendo a-política, a-partidária, solidária, cidadã. Já a empresa estatal que naquele momento sofria severas críticas pelo desperdício de recursos em um país com elevados níveis de miséria era chamada a participar de uma estrutura que pretendia tanto alterar a cultura institucional do desperdício e ausência de compromisso social, quanto fortalecer social e politicamente a posição da empresa pública, debilitada pelas críticas neoliberais.

De forma geral, as entidades atuam na lógica específica do seu ramo de atividade, de grande importância sob o aspecto setorial, mas que isoladamente não viabilizam o desenvolvimento da sociedade como um todo. No âmbito do COEP, têm a oportunidade de agregar distintas competências e criar projetos inovadores.

Segundo o coordenador da rede, a discussão de uma nova lógica de atuação envolve uma grande mudança nos procedimentos e nas práticas gerenciais dessas empresas e até mesmo no âmbito de suas próprias missões. Por outro lado, os projetos sociais de combate à pobreza se encontram atrelados aos interesses empresariais, ou seja, as organizações do COEP buscam investir na comunidade pois daí virão os futuros consumidores de seus produtos e serviços. A responsabilidade social das empresas também é considerada uma importante estratégia no âmbito interno, uma vez que fortalece as relações dos funcionários com suas instituições.

Na estrutura em rede, a definição de objetivos é complexa e reflete o confronto de distintos interesses - sociais e empresariais, coletivos e particulares - que se encontram interrelacionados e isso conduz ao questionamento se o combate à fome e à miséria transforma a missão das empresas ou se os interesses empresariais é que condicionam as possibilidades da ação solidária.

Alguns dos principais problemas de coordenação das redes dizem respeito à natureza política de sua tarefa. É inevitável que em uma rede de políticas a questão apareça. No caso do COEP vemos claramente que, apesar da participação dos funcionários ter sido definida como a-política, todo o contexto que gera esta rede é altamente politizado.

O surgimento do COEP está enraizado no processo de democratização da sociedade brasileira. O despertar da consciência cidadã se deu tanto ao nível individual quanto institucional e encontrou nas empresas estatais terreno fértil para desenvolver-se, graças à crise do estado, às capacidades técnicas existentes e ao compromisso político dos profissionais que pertencem a estas instituições.

Um evento importante que mostra a construção da identidade política do COEP remonta ao momento do *impeachment* do presidente da república, em 1992, quando os sucessores presidenciais passaram a dar destaque à questão da fome e da miséria como uma de suas prioridades, criando o Conselho de Segurança Alimentar – CONSEA – um órgão com representação do governo e da sociedade civil, encarregado de formular projetos para enfrentar o problema da fome no país. Os integrantes da Ação da Cidadania foram chamados a participar do CONSEA, assim como os membros do comitê das estatais. Esta posição do governo federal, por um lado, facilitou o engajamento dos

⁶ Para mais informações sobre o Prêmio de Mobilização e a ação para a Juventude, consultar o site www.coeptbrasil.org.br

diretores das estatais na campanha, e, por outro lado, gerou muitas polêmicas ao interior do movimento, por parte daqueles que buscavam evitar a identificação da campanha e do trabalho do COEP como mais um programa governamental.

A participação das lideranças do movimento da Ação da Cidadania no Conselho criado pelo governo não impediu, no entanto, que em um momento posterior, os dirigentes do comitê se retirassem do Conselho, distanciando-se das orientações do governo federal em relação ao combate à fome no país. O importante para o COEP foi ter sabido aproximar-se e afastar-se da estrutura governamental sempre preservando sua identidade política e sua autonomia decisória.

Em uma rede de políticas estão envolvidos atores sociais com diferentes visões sobre o problema, tornando inevitável o reconhecimento da natureza política da tarefa a ser enfrentada de forma a estimular o diálogo franco entre os participantes. Muitas vezes, como no caso do COEP, uma rede de políticas vai ter interfaces diretas ou indiretas com o governo, o que deverá ser avaliado pelos participantes tendo em conta as maiores possibilidades de consecução de seus objetivos sempre que possam preservar sua autonomia e identidade.

A complexidade da ação política da rede COEP deve-se ao fato de que pretendem atuar sobre questões políticas, - como a miséria, a fome, a violência - resguardando sua autonomia diante da política governamental em relação a estas questões e atuando de forma voluntária, ainda que sejam ações desenvolvidas por empresas e instituições estatais. Em muitos momentos, os projetos desenvolvidos pelo COEP obtêm financiamento de programas governamentais voltados para a solidariedade. No entanto, o apoio governamental não decorre de vinculação do COEP ao governo, embora as relações dos dirigentes do COEP com outros membros e setores do governo possam facilitar a obtenção de informações e a adequação dos projetos à demanda governamental.

4.2 Uma linguagem comum em meio à diversidade

A formação e gestão das redes de políticas dependem da capacidade dos gestores de trabalhar com a complexidade, a diversidade e a dependência, gerando formas de superação do problema central que é a coordenação. O reconhecimento e a aceitação das diferenças em relação à missão, autoridade, estrutura, processos e procedimentos passa a ser essencial. Paralelamente à preservação da autonomia dos participantes envolvidos é necessário definir suas responsabilidades nas ações concretas da rede.

A complexidade da rede do COEP é dada pela diversidade dos atores, que possuem diferentes percepções sobre a questão social, níveis de envolvimento e disponibilidade de recursos. O grau de compromisso institucional das entidades no COEP é muito variado, até mesmo o processo de privatização produziu diferentes formas de participação entre as empresas privatizadas. Nesse sentido, a articulação do comitê só foi possível devido à aceitação, recíproca, da autonomia de cada entidade em definir seus propósitos na ação de combate à pobreza. Como afirma o coordenador do COEP, “é necessário preservar a diversidade para preservar a rede”.

A diversidade enriquece o entendimento sobre o problema da pobreza, permitindo abordar a questão sob diferentes pontos de vista. Assim o COEP se alimenta da variedade de setores de atuação das suas associadas e, também, da multiplicidade cultural das pessoas que representam as instituições de diversas regiões do país. Mas, por outro lado, integrar essa diversidade requer uma linguagem comum, exigindo uma nova racionalidade nas relações interinstitucionais, em busca da articulação dos atores.

Inicialmente, foi de grande importância para a criação do COEP a liderança carismática do Betinho, voltada para a mobilização das entidades. Com a morte do sociólogo em 1997, muitas das iniciativas da Ação da Cidadania esvaneceram, mas a consolidação e expansão do COEP sinalizam que também havia desde o início uma liderança articuladora, do coordenador da rede, André Spitz, voltada para a organização e gestão da rede, o que sustentou a sua continuidade mesmo na ausência do Betinho.

O caso COEP demonstra com clareza a necessidade de estilos de liderança distintos, de acordo às necessidades impostas pela fase de formação ou de gestão da rede. No entanto, em ambos os momentos, o líder da rede é aquele cujo comportamento mobilizador apresenta habilidades necessárias para somar forças e lograr metas comuns.

Em uma estrutura reticular, devido ao seu caráter de horizontalidade, é possível a coexistência de distintas lideranças, com habilidades que convergem para a sustentação desse complexo arranjo organizacional. Uma questão importante na discussão sobre gestão de redes políticas é relativa ao papel dos indivíduos e das organizações. Ainda que os participantes das redes sejam organizações, os vínculos que se estabelecem expressam relações entre indivíduos que atuam nestas organizações. Neste sentido, ao mesmo tempo que a formalização das relações busca superar a dimensão individual, está claro que esta dimensão é sempre presente e deve ser levada em conta.

5. Dinâmica organizacional e modelo de gestão

O dinamismo é próprio da estrutura reticular, pois a flexibilidade do modelo organizacional de rede permite mudanças, ao longo do tempo, resultantes da interação dos atores envolvidos. Paradoxalmente, no entanto, o funcionamento da rede requer a estruturação de padrões de relações que assegurem a efetividade das ações desenvolvidas.

O caso do COEP demonstra o movimento da informalidade para a formalidade, do simples para o complexo, e do central para o local, o que exigiu estratégias de gestão específicas.

5.1 O salto para a institucionalidade

O COEP surge de um movimento social, a Ação da Cidadania, mas, progressivamente vai assumindo a institucionalidade própria de uma rede de políticas. Diferentemente dos movimentos sociais, as redes desenvolvem padrões de relações mais estruturados entre seus membros, sejam eles formais ou informais.

A constituição do COEP, em 1993, ocorreu de maneira informal, a partir da assinatura de um termo de compromisso pelos dirigentes das entidades. No entanto, já em 1994, a informalidade da rede se tornou uma ameaça à sua continuidade, devido às eleições para presidência da república, que teria como consequência a mudança no quadro de diretores das entidades públicas. Além disso, o processo de privatização pelo qual algumas empresas vinham passando, também resultaria na mudança do quadro dirigente. Para evitar a dissolução da rede, foi decidido, pelas associadas, a constituição formal de um estatuto, buscando colocar a participação no COEP como uma atribuição institucional dos dirigentes das entidades.

Apesar do estatuto não assegurar o vínculo das organizações à rede, pois não impõe regras contratuais, materializa um acordo interinstitucional, que vai além da palavra pessoal dos dirigentes. De acordo com o coordenador, “o momento de formalização do COEP foi de grande importância para a sobrevivência da rede, uma vez que deixou de ser um comitê de pessoas para se tornar um comitê de organizações”.

De acordo com o estatuto da rede (cláusula 4^a), “a entidade associada poderá desligar-se do COEP, a qualquer tempo, mediante prévio aviso dado com 30 dias de antecedência, comprometendo-se a concluir as ações sob sua responsabilidade em andamento”. Nota-se que não há uma garantia do vínculo à rede, mas sim um compromisso com os projetos, sinalizando a existência de duas dimensões na gestão de redes que, apesar de distintas, se encontram imbricadas e se reforçam mutuamente: uma relacionada à articulação das entidades e outra à execução dos projetos.

5.2 Equidade e diferenças: a riqueza do espaço reticular

As entidades associadas ao comitê têm vários pontos de interseção constituídos pelos projetos, mas permanecem relativamente autônomas, não havendo um vínculo funcional, burocrático ou hierárquico, que institua uma subordinação, em qualquer nível, entre elas. Nesse sentido, o COEP tem um caráter essencialmente articulador, e não executivo, o que significa que as entidades são independentes do comitê para conduzirem suas próprias ações de combate à fome (Miranda, 1994). Conseqüentemente, cada conjunto de ações relativas a um dos projetos será administrado separadamente, pelas organizações envolvidas em sua execução.

O COEP se instituiu como uma organização colegiada, sem fins lucrativos, o que significa que seus membros têm poderes idênticos nas decisões e as organizações não obtêm lucro com as atividades na rede. Além disso, possui caráter associativo, fazendo com que a vinculação, assim como o desligamento, sejam iniciativa espontânea das entidades. A sede da coordenação do comitê, desde o início, está sob responsabilidade da mesma entidade, Furnas Centrais Elétricas, de acordo com a decisão das associadas.

Além dos recursos técnicos disponibilizados para os projetos de desenvolvimento social, as empresas também arcam com os custos de participação dos seus representantes na rede. Por ser uma atividade voluntária, a representação no COEP não é remunerada.

Ao longo do tempo, a rede vem se ampliando, algumas organizações se desligaram e outras mais se associaram ao comitê, totalizando atualmente 45 entidades públicas.

O COEP está organizado em três instâncias colegiadas, o Conselho Deliberativo, a Comissão Executiva e as Comissões Técnicas, que possuem as funções de deliberação, articulação e execução, respectivamente:

- Conselho Deliberativo – é formado pelo principal dirigente de cada entidade e se reúne anualmente para deliberar sobre as atividades do ano anterior e o programa de ação para o seguinte;
- Comissão Executiva – é formada por um representante de cada entidade e se reúne três vezes ao ano para articular parcerias entre as organizações e proporcionar atividades de capacitação para os seus membros;
- Comissões Técnicas – são formadas por um técnico de cada entidade que se reúnem de acordo com o cronograma de execução dos projetos acordados em parceria.

Assim, as organizações se encontram em quatro reuniões anuais, mas o contato entre elas é permanente ao longo de todo o ano - através de telefone, internet e fax - o que representa um importante aspecto no processo de construção de consenso, sem esvaziar a função das instâncias colegiadas.

O que podemos observar no caso COEP é uma diferenciação de estruturas de acordo às necessidades administrativas e técnicas da rede. Assim, o COEP busca combinar a igualdade de poder decisório dos participantes da rede com sua especialidade técnica.

É importante ter em mente que, se uma rede de políticas tem uma natureza essencialmente política, ela envolve também uma dimensão técnica, requerendo instrumentos próprios para a construção de uma agenda mínima que reduza os conflitos por meio da discussão de um plano comum, acordado com todos os membros que devem negociá-lo no interior de suas agências de origem.

5.3 Crescer ou morrer: o dilema da expansão

As entidades associadas ao COEP atuam em nível nacional, entretanto, o problema da fome e das distintas origens da pobreza são essencialmente locais, devido às grandes diferenças sociais, culturais e econômicas entre as regiões brasileiras. Deste modo, a partir de 1995, as entidades públicas

começaram a articular redes locais, com estrutura idêntica ao COEP (Conselho e Comissões), ainda que independentes entre si e da rede nacional. Cada uma dessas redes é delimitada à jurisdição estadual e composta por quaisquer organizações do respectivo estado, agregando as instâncias de governo, empresas privadas e organizações da sociedade civil.

Foram grandes os problemas e dilemas enfrentados pela coordenação do COEP quando se viram diante do impasse que traduziram na expressão: “cresce e morrer”. Se por um lado a dimensão do problema da miséria no país exige a expansão da rede para enfrentá-lo de forma mais eficaz, por outro lado, a expansão de uma rede é sempre uma ameaça à sua sobrevivência, com o afrouxamento dos vínculos mais sólidos e a perda de sua identidade e possibilidade de coordenação e controle.

Atualmente existem 21 COEP Estaduais, cada qual coordenado por uma entidade do COEP nacional. Há uma regra estabelecendo que cada entidade pode presidir no máximo 5 COEP Estaduais, para que não comprometa toda a rede em caso de desligamento. Essa regra também evita a assimetria na estrutura de poder, pois a predominância de uma ou poucas organizações na coordenação dos COEP Estaduais poderia levar à centralização da experiência das ações cotidianas e do processo de aprendizagem.

Os COEP Estaduais têm representantes nas reuniões do COEP Nacional e atuam de acordo com os mesmos princípios, buscando preservar a autonomia e promover a parceria entre as organizações. Atualmente essa “*rede de redes*” envolve cerca de 700 organizações em todo o país, voltadas para o combate à fome e à miséria.

Neste sentido, a transformação da rede original do COEP em uma rede de redes vai requerer o desenvolvimento de novos mecanismos que possam assegurar o desenvolvimento de conceitos, metodologias e propostas comuns, gerando a possibilidade de aprendizagem e construção de consensos em escala ampliada.

O **quadro 3** mostra a dinâmica de funcionamento, organização e representação do COEP.

5.4 Um difusor de idéias e de projetos

Uma das estratégias adotadas com a finalidade específica de apoiar a expansão e o desenvolvimento da rede foi a criação, em 1998, do Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania - a Oficina Social - sob a direção do coordenador do COEP Nacional.

A Oficina Social não é uma rede, ao contrário, é uma organização formal, estruturada hierarquicamente e controlada por um conselho fiscal. Seus principais objetivos são:

- Sistematizar metodologias de projetos sociais;
- Registrar e divulgar os projetos realizados no âmbito do COEP;
- Publicar temas atuais relacionados ao desenvolvimento local, responsabilidade social da empresa, entre outros.

A Oficina Social é financiada por 18 entidades públicas, sendo que nem todas estão associadas ao COEP, mas necessariamente apoiam, dessa forma, as ações do comitê. Além do apoio técnico, a Oficina Social concede recursos financeiros para custear a participação dos representantes de COEP Estaduais nas reuniões do COEP Nacional.

A Oficina não altera a estrutura reticular do COEP, ao contrário, permite consolidá-la através do apoio aos encontros anuais e à projeção de suas atividades. Por outro lado, altera o papel e o poder do coordenador na rede que, além da função de articulação, passa a lidar com a captação de recursos e a divulgação de informações.

A solução encontrada pelo COEP para assegurar a preservação da identidade da rede foi o desenvolvimento de um organismo distinto da própria rede, que funciona como um difusor das informações e metodologias exemplares, buscando fomentar um processo comum de aprendizagem por parte dos seus múltiplos participantes. Ao mesmo tempo, como a Oficina Social tem personalidade

própria, pode captar recursos que ajudam a manter viva a própria rede, propiciando os encontros periódicos de seus dirigentes.

5.5 A construção incremental do consenso democrático

A opção pelo método incremental de construção de consenso e planejamento das ações das redes parece ser uma recomendação básica para aqueles que querem obter êxito e evitar ameaças e impasses que são originados em visões conflitivas entre os participantes.

O conflito é um fator inexorável na complexa estrutura do COEP, o que desafia a preservação das relações de cooperação entre as entidades e entre as próprias redes. Um dos conflitos recentes se refere à intenção de um dos COEP Estaduais em constituir um fundo próprio para o financiamento das ações sociais, o que criou polêmica entre as associadas e discordâncias com a iniciativa.

Constituir o fundo de financiamento pode gerar problemas futuros no que concerne à fragmentação dos vínculos de interdependência, pois ameaça descaracterizar o comitê enquanto mobilização solidária e voluntária se passa a estimular a competição em busca de financiamento para os projetos. Além disso, emerge o impasse de que nenhuma entidade, ou um conjunto delas pode atuar em nome do comitê sem que as iniciativas sejam acordadas entre as associadas.

O conflito desvela uma contradição nos princípios da rede, pois ao mesmo tempo em que os COEP Estaduais são independentes e autônomos entre si e do COEP Nacional, devem atuar de acordo com as diretrizes deste. O desafio se situa no fato dos COEP Estaduais terem se constituídos como réplicas do COEP Nacional e, como redes autônomas, por definição, guardarem a possibilidade de atuar de forma distinta à rede da qual se originaram.

A coordenação do COEP decidiu então postergar a decisão, em busca de um consenso gradual e efetivo, propiciando condições para a reflexão. Neste caso, outro aspecto da gestão do COEP se refere à opção por um processo decisório por consenso que, embora mais democrático, é também mais lento, principalmente tendo em vista a periodicidade das reuniões de Conselho.

5.6 Formação e informação: construindo uma identidade

Outra estratégia conduzida para administrar a crescente complexidade do COEP é a capacitação dos participantes da rede, nas atividades de articulação das organizações em nível local e de execução dos projetos sociais. Por se tratar de uma rede voluntária, as pessoas envolvidas na articulação local, ou mesmo execução dos projetos, não possuem, necessariamente, um perfil compatível à responsabilidade assumida e, nesse sentido, a coordenação da rede passou a considerar a capacitação dos participantes um instrumento fundamental para o aprimoramento das ações do comitê.

A capacitação busca alcançar uma linguagem comum entre os atores e se dá através:

- Palestras conferidas por especialistas convidados pela coordenação do COEP para as reuniões da Comissão Executiva;
- Disseminação do conhecimento através da publicação de temas relativos à ação social nos Cadernos da Oficina Social;
- Teleconferências que possibilitam atingir toda a rede em tempo real e são realizadas aproximadamente quatro vezes ao ano;
- Transparência de informações sobre as atividades do comitê, que são disponibilizadas na página eletrônica do COEP.

As pessoas que têm acesso a essas formas de capacitação, em geral os representantes das entidades na rede, deveriam multiplicar o conhecimento adquirido dentro de suas entidades. Entretanto, isso não é possível de ser assegurado pela coordenação da rede, o que acaba por não garantir a

pretendida linguagem comum entre todas as organizações que participam do comitê em todo o Brasil.

Não obstante, a prioridade atribuída à aprendizagem institucional parece ser a estratégia adequada para a geração de consensos e construção de uma identidade comum.

5.7 Efetividade ou controle? A questão da avaliação

O último aspecto a ser considerado na gestão do COEP se refere à avaliação das ações sociais da rede como um todo. No ano 2000, foi realizado um levantamento dos projetos em curso, junto às organizações executoras, visando identificar as suas áreas de intervenção.

Esse mapeamento permitiu à coordenação tomar conhecimento da dimensão que a rede do COEP vem assumindo, ainda que a pesquisa não tenha entrado em questões como recursos financeiros, materiais ou humanos envolvidos, assim como não investigou o impacto que os projetos produziram nas comunidades.

Neste sentido, a rede do COEP alcançou um dos seus principais objetivos, que é a sensibilização e mobilização das entidades estatais, em particular, e da sociedade brasileira, em geral, para os problemas sociais, o que se comprova com a expansão do número de instituições associadas, que prestam contas de suas atividades nos encontros periódicos locais e nacionais.

Por outro lado, a cultura de avaliação dos projetos sociais ainda é incipiente no país, tanto no governo quanto no setor privado, ainda mais quando se trata de ações voluntárias, o que se verifica claramente no caso do COEP. Além disso, conforme argumenta o coordenador do COEP, o princípio de atuação da rede desconsidera qualquer tipo de controle ou fiscalização, pois se trata de um espaço de mobilização, troca de experiências e formação de parcerias.

Considerando a ausência de hierarquia, o controle das entidades associadas se torna incompatível aos fundamentos da rede, ao passo que a avaliação dos projetos é considerada importante. A coordenação vem atuando, de forma indireta, no incentivo à adoção deste indispensável instrumento gerencial pelas organizações executoras, principalmente através de palestras de capacitação. Além disso, as experiências exitosas são registradas e divulgadas nos Cadernos da Oficina Social.

Não obstante, ainda assim, essas estratégias se mostram insuficientes perante às necessidades de responsabilidade e transparência reclamadas à gestão pública.

Isso nos remete a duas questões fundamentais. Em primeiro lugar está o risco das políticas assistenciais gerarem cidadãos dependentes de ações compensatórias se conduzidas sem um acompanhamento devido e, em segundo, está o problema do uso de recursos públicos sem a prestação de contas para a sociedade.

6. Considerações finais: um balanço das conquistas

Um dos principais sucessos da constituição do COEP, na forma de um arranjo organizacional reticular, se deve ao entendimento, pelas entidades associadas, que a fragmentação da ação social do governo representa um entrave aos programas de desenvolvimento e à otimização dos recursos públicos e, nesse sentido, a articulação em rede é considerada um ponto chave para o tratamento das questões sociais, ainda que também apresente desafios próprios para uma gestão eficaz.

A estrutura do COEP possui dois níveis de gestão, estreitamente relacionados porém distintos, correspondentes à articulação das entidades e à execução dos projetos sociais. Dessa forma, a rede envolve tanto uma racionalidade deliberativa, comunicativa, dialógica, voltada à cooperação dos atores sociais, quanto uma racionalidade instrumental, operacional, voltada para a efetividade dos projetos.

No nível de gestão das relações e mediação de conflitos, o comitê utiliza um processo incremental na geração de consensos, mais lento, porém mais consistente, apoiado num intenso fluxo

de comunicação cotidiana entre as associadas. Além disso, o registro e divulgação dos diversos trabalhos da rede pela Oficina Social permite fortalecer sua identidade coletiva, que privilegia a diversidade cultural, organizacional e metodológica das associadas e dos seus projetos.

Para aprimorar o desempenho da ação social do COEP são conduzidas atividades de capacitação para os participantes, propiciando uma orientação comum na gestão das redes e projetos locais. Não obstante, com a expansão da rede, a capacitação tradicional, através de palestras e publicações, expressa seus limites como instrumento na formação de uma linguagem compartilhada. De acordo com o coordenador da rede, as teleconferências significam uma importante alternativa tecnológica para superar essa dificuldade, já que podem atingir todas as pessoas da rede nos diversos pontos do país.

Outro aspecto a ser considerado na expansão da rede é o fato de que agrega múltiplos esforços no combate à pobreza, mas, por outro lado, provoca o esgarçamento das relações diretas entre as organizações e o núcleo central. Com isso, surge a contradição de um movimento de expansão que é fundamental para combater, de forma efetiva, a fome e a miséria existentes no país, ao passo que traz em si mesmo o risco de desintegração da rede.

Não obstante, ao que parece, os motivos que asseguram a interdependência das entidades, e a própria continuidade do comitê, são os valores de solidariedade e a sinergia das parcerias, num espaço que estimula a criatividade, a aprendizagem e, principalmente, a dimensão política dos sujeitos envolvidos, permitindo a formação de uma consciência cidadã voltada ao desenvolvimento da nação.

Portanto, deve-se considerar que, apesar das limitações e dificuldades do comitê, diante da história do estado brasileiro, o COEP representa um modelo de gestão pública inovadora e, principalmente, a manifestação de um desejo de mudança.

“Éramos, e ainda somos, uma minoria dentro das entidades lançando um olhar sobre a coisa pública, mas os resultados mostram que avançamos muito e que nosso avanço é estrutural”

(André Spitz, coordenador do COEP).

Referências

- BETINHO. “Uma campanha que quer mudar o rumo da história do Brasil” em *Caminhos para mudar o Brasil*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 1998.
- BÖRZEL, Tanja A. “Qué tiene de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea”. <http://seneca.uab.es/antropologia/redes/redes.htm>, 1997
- CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 1. *Compromisso Social: um novo desafio para as organizações*. Rio de Janeiro: Oficina Social, ago, 1999.
- CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 2. *Projetos Inovadores da Oficina Social*. Rio de Janeiro: Oficina Social, dez, 1999.
- CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 3. *Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Oficina Social, fev, 2000.
- CASTELLS, Manuel. “El poder de la identidad”. *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura*. Vol II. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
- CAVALCANTI, Bianor S. “Implementação de programas sociais de massa: a gestão estratégica no contexto interorganizacional da política pública”. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*: Curitiba, Nº 93, p.73-89, jan/abr, 1998.
- FLEURY, Sonia. “Política social, exclusión y equidad en América Latina en los 90”. *Revista Nueva*

Sociedad, Nº 156, p.72-94, jul/ago, Caracas, 1998.

FLEURY, Sonia. “Fome de Quê?”. *Jornal do Brasil*, página 9, 2 de Agosto de 1993

IMF. *Articles of Agreement of the International Monetary Fund*. www.imf.org, março, 2001.

KLIJN, Erik-Hans. “Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems”. *Administration and Society*. Sage Publications, Vol 28, Nº 1, may, 1996.

MANDELL, Myrna. “Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector” in GAGE, Robert & MANDELL, Myrna. *Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Network*. New York: Praeger, 1990.

MIRANDA, Napoleão. “O Comitê das Empresas Públicas na Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”. *Ação da Cidadania: memória*. Instituto de Estudos da Religião, 1994.

SASSA, Oliver. *Formulação da política pública nos países em desenvolvimento: a utilidade dos modelos contemporâneos de tomada de decisão*. Banco Mundial: Programa de Treinamento PNUD, nov, 1988.

RODRIGUES, Carla. *Herbert de Souza. Ética e Cidadania*. São Paulo: Moderna, 1998.

SCHERER-WARREN Ilse. “Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação”. UFSC/PPGSP, Cadernos de Pesquisa, n. 11, jul, 1997.

Site consultado www.coeptbrasil.org.br

- Banco de Dados de Projetos de Mobilização Social
- Protocolo de Constituição do COEP
- Estatuto do COEP

Quadro 1

Entidades associadas ao COEP, 2001

1. Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural - ASBRAER
2. Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto - ACERP
3. Banco Central
4. Banco do Brasil S.A.
5. Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB
6. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES
7. Caixa Econômica Federal - CEF
8. Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS
9. Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG
10. Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira - CEPLAC
11. Companhia Energética de São Paulo - CESP
12. Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - CHESF
13. Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco - CODEVASF
14. Comunidade Solidária
15. Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB
16. Conselho Coordenador de Ações Federais nos Estados RJ
17. Departamento de Desenvolvimento Energético
18. Departamento Nacional de Obras contra a Seca - DNOCS
19. Eletrobrás Termonuclear S.A. - ELETRONUCLEAR
20. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos S.A.
21. Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária - INFRAERO
22. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
23. Empresa Brasileira de Processamento de Dados da Previdência Social - DATAPREV
24. Empresa Brasileira de Radiodifusão - RADIOBRAS
25. Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL
26. Federação das Associações Atléticas do Banco do Brasil - FENABB
27. Financiadora de Estudos e Pesquisas - FINEP
28. Fundação Banco do Brasil
29. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE
30. Fundação Lyndolpho Silva
31. Fundação Nacional do Índio - FUNAI
32. Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ
33. Furnas Centrais Elétricas S.A.
34. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA
35. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA
36. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA
37. Instituto Nacional do Seguro Social - INSS
38. Instituto Nacional de Tecnologia - INT
39. Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS
40. Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA
41. Secretaria de Desenvolvimento Rural/MA
42. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE
43. Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO
44. Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE
45. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ/COPPE

Quadro 2

Exemplos de ações emergenciais da Ação da Cidadania:

- Ação da Cidadania solidária com os Desabrigados: em solidariedade aos desabrigados, vítimas das chuvas no estado do Rio de Janeiro, em dezembro de 2001, foram recolhidos e doados alimentos não perecíveis, roupas e colchões às comunidades atingidas (Mais de 30 toneladas de alimentos, 100 mil peças de roupa), contando ainda com o apoio da Auto Viação 1001, para recolhimento dos alimentos.
- Campanha do Agasalho no Estado de Minas Gerais: a campanha foi dividida em três fases distintas: inverno, dia da criança e Natal, enfocando em cada etapa, respectivamente doações de agasalhos, brinquedos e, por último, roupas e brinquedos, por meio da união de esforços de todos os segmentos: governos estadual e municipais, sociedade civil organizada, iniciativa privada e a comunidade em geral.

Exemplos de projetos estruturais conduzidos pelo COEP:

- Hortas Comunitárias - aproveitamento dos terrenos vazios não utilizados pelas empresas para a produção de alimentos pelas comunidades carentes próximas a estas áreas, contando ainda com o apoio técnico e insumos para o cultivo da terra.
- Teleeducação – capacitação permanente de professores e alunos, através de um canal de televisão, via satélite, para a transmissão dos programas e do uso de antenas parabólicas para a recepção dos programas diretamente nas escolas e ou instituições vinculadas ao projeto.
- Treinamento de RH para Vigilância Nutricional – capacitação permanente de recursos humanos, dirigidos à atuação junto às comunidades carentes para o acompanhamento da situação nutricional da sua população, utilizando um canal via satélite para Educação à Distância.
- Aproveitamento de Reservatórios de Hidrelétricas para a Produção de Pescado e para Irrigação – utilização de tanques e reservatórios das empresas geradoras e guardadoras de energia elétrica para produção de alimentos para populações carentes, através do repovoamento de peixes ou da irrigação de terras agrícolas próximas aos lagos destas empresas.
- Produção de Álcool em Pequenas Propriedades – incentivo de instituições de crédito, órgãos federais, estaduais e municipais, aos pequenos e médios fazendeiros, para a plantação de canavial de dimensões médias e instalação de alambique para a produção de álcool bruto que poderá ser transformado em álcool combustível.
- Utilização de Floresta para Fins Múltiplos – estímulo à formação de “fazendeiros florestais”, visando incrementar a produção de celulose, cereais, madeiras, frutas, plantio de florestas e manejo de matas nativas, combinando o conhecimento específico de empresas públicas, universidades e órgãos de desenvolvimento agrícola e florestal com os recursos humanos e naturais presentes em cada região.
- Produção de Leguminosas Comestíveis e Energéticas – aproveitamento da tecnologia que possibilita a adaptação de motores à diesel para o uso de óleos vegetais, através da produção de certos vegetais que podem substituir o óleo diesel nesses motores, como o dendê, o babaçu, o coqueiro macaúba e outros, com o apoio de órgãos de desenvolvimento agrícola, instituições financeiras e universidades.

Quadro 3

DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO			ORGANIZAÇÃO/REPRESENTAÇÃO		AÇÃO	
DIMENSÃO	INSTÂNCIA	COMPOSIÇÃO	INSTÂNCIA	COMPOSIÇÃO	NÍVEL	PROJETOS
Dimensão Estratégica	Conselho Deliberativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais Dirigentes das entidades nacionais ▪ Função: deliberação 	COEP Nacional (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entidades Públicas nacionais ▪ Representantes dos COEP Estaduais 	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos de entidades nacionais desenvolvidos pela própria entidade e/ou em parceria com outra entidade pública ou governo.
Dimensão Gerencial	Comissão Executiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representantes das entidades ▪ Função: articulação 	COEP Estadual (21)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas Públicas localizadas no nível estadual ▪ Governo, empresas privadas e sociedade civil (na implementação dos projetos) 	Estadual / Local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos de entidades públicas localizadas no estado e/ou em parceria com outra entidade pública, empresas privadas, governo ou ONG.
Dimensão Técnica	Comissões Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicos das entidades ▪ Função: execução 				