



Vida em rede

Conexões, relacionamentos e
caminhos para uma nova sociedade



20 anos
pela educação

Vida em rede

Conexões, relacionamentos e
caminhos para uma nova sociedade



Vida em rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade

é um compêndio de artigos publicado pelo programa Redes e Alianças do Instituto C&A.

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso Não-Comercial-Compartilhamento pela mesma Licença 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Realização
Instituto C&A

Organizadores
Cássio Martinho e Cristiane Felix

Diretor-presidente
Paulo Castro

Comitê editorial
Alais Ávila
Cássio Martinho

Gerente da área Desenvolvimento
Institucional e Comunitário
Janaina Jatobá

Cristiane Felix
Janaina Jatobá
Sandra Mara Costa

Coordenadora do programa Redes e Alianças
Cristiane Felix

Revisão
Abgail Cardoso e Maria Inês Caravaggi

Assistente de projetos
Daniela Paiva

Ilustrações
Cris Eich

Coordenação editorial
Cristiane Felix

Projeto gráfico e editoração
Studio 113

CTP e impressão
Pancrom Indústria Gráfica

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Vida em rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade
/ Cássio Martinho...[et al.]. -- Barueri, SP: Instituto C&A, 2011.

Outros autores: Ilse Scherer-Warren, Ciça Lessa, Dalberto Adulis, Ricardo Wilson-Grau
"Organizadores: Cássio Martinho, Cristiane Felix."

Bibliografia
ISBN 978-85-64356-01-6

1. Ação social 2. Conectividade 3. Estrutura organizacional 4. Grupos sociais
5. Identidade coletiva 6. Movimentos sociais 7. Organizações sociais 8. Redes sociais
9. Relações sociais I. Scherer-Warren, Ilse. II. Lessa, Ciça. III. Adulis, Dalberto.
IV. Wilson-Grau, Ricardo. V. Felix, Cristiane.

11-05428

CDD-302.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Redes sociais : Sociologia 302.4

Vida em rede

Conexões, relacionamentos e
caminhos para uma nova sociedade

Cássio Martinho

Ilse Scherer-Warren

Ciça Lessa

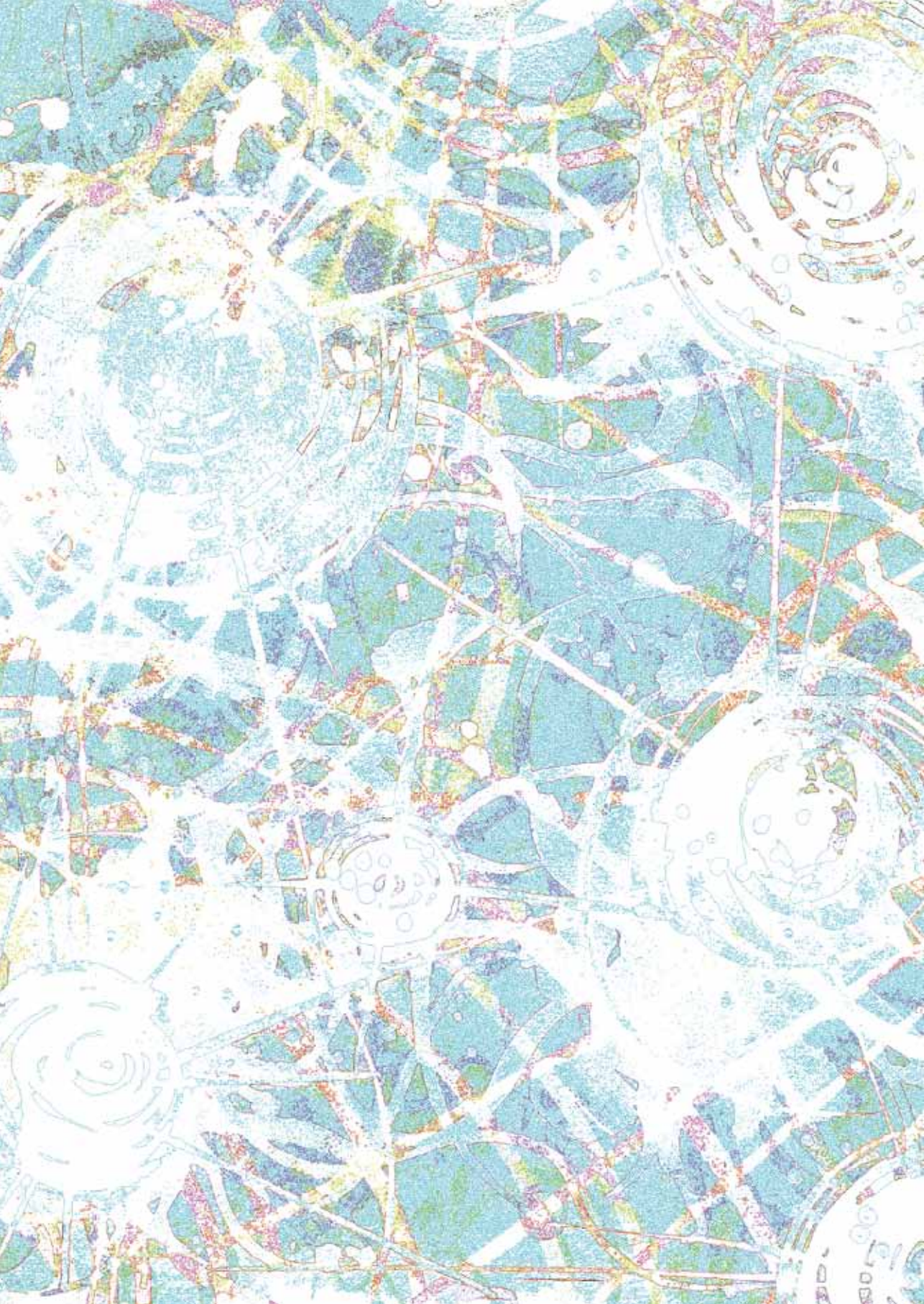
Dalberto Adulis

Ricardo Wilson-Grau

Organizadores

Cássio Martinho e Cristiane Felix





Lições de desapego para interesses genuínos

Pouca gente sabe disso, mas o primeiro passo para que o Instituto C&A estruturasse suas estratégias de fomento à formação de redes de organizações sociais foi dado há duas décadas, no dia 5 de agosto de 1991, pouco antes da cerimônia oficial de lançamento das suas atividades. Éramos nós e quatro ou cinco lideranças sociais de organizações de atendimento à criança e ao adolescente, reunidos no escritório central da C&A em Barueri (SP) por ocasião daquele acontecimento.

Por força do hábito, com vistas a “otimizar” o encontro, aproveitávamos para conversar sobre desafios e necessidades comuns, possibilidades de ajuda mútua e soluções coletivas. Sem saber, estávamos abrindo ali uma picada que nos conduziria, anos mais tarde, ao programa Redes e Alianças.

Não, trilhar esse caminho não foi obra do acaso ou coincidência. A compreensão sobre a importância do trabalho articulado entre as organizações sociais, impregnado de força política para transformar realidades complexas, sempre esteve presente no Instituto C&A. Da mesma forma, desde logo percebêramos que a complementaridade de esforços, respeitando as identidades institucionais e valorizando os saberes de cada organização, também operava como alavanca para a ação. Aplicava-se, ali, a famosa fórmula do $1 + 1 > 2$.



Nós mesmos, como instituição constituída em plena redemocratização, emprestavamos os modelos associativos do setor privado para desbravar fronteiras e ocupar territórios numa sociedade civil ainda tão pouco organizada. A criação do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), associação da qual somos fundadores e que primeiro hasteou a bandeira do investimento social privado no Brasil, ilustra bem esse fato. Unimo-nos por interesses setoriais, ainda que nosso mote fosse – e permaneça sendo – o bem comum.

Na posição de membros de uma rede – e com o tempo o Instituto C&A passou a participar de várias delas – crescemos enormemente como instituição. No convívio com nossos pares, aprendemos a explorar fortalezas e potencialidades e, da mesma forma, passamos a visualizar melhor nossas debilidades e limites. Abrimos mão de posições individuais em troca de pleitos coletivos mais legítimos. E, finalmente, compreendemos que a tensão de uma corrente é definida por seu elo mais frágil, o que nos obriga, numa rede, a avançar em conjunto com os demais – mesmo porque, sozinhos, não chegaríamos a lugar algum.

Como fomentadores da atuação social em rede, exercemos por anos o papel de animadores. Nele assistimos e participamos de conquistas importantes lideradas por grupos de organizações sociais em São Paulo (SP), Recife (PE), Porto Alegre (RS), Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro (RJ) – a lista de cidades é grande! Nessa posição, nós também aprendemos. Uma das lições mais significativas foi que a simetria nas relações é elemento essencial para o sucesso das redes. Redes não podem ter um dono – ao contrário, devem ser um bem compartilhado – e, por mais que o Instituto C&A nunca tenha se colocado nessa situação, ao assumirmos o papel de animadores éramos às vezes compreendidos como tal.

Nada como um dia depois do outro e, no nosso caso, passaram-se vários. Experimentamos a vida em rede sob diferentes perspectivas e aceitamos seus ensinamentos. Nossa perseverança no fomento às redes manifestou-se de modo diverso através dos tempos, mas se manteve fiel à crença original de que juntos somos mais fortes.

Na definição mais recente, nosso trabalho de apoio às redes persegue o objetivo de promover a cooperação, a convergência e a multiplicação

de esforços entre organizações e pessoas, de modo a contribuir para a garantia dos direitos da criança e do adolescente no Brasil. É dada ênfase ao direito à educação, mas sabemos que sua garantia depende também da conquista de outros direitos, por isso a abrangência da proposta.

Promover, fomentar e disseminar a produção de conhecimento sobre cultura colaborativa e sobre metodologias do trabalho em rede é parte da nossa pauta, e é nesse espírito que lançamos esta publicação. Para construir seu conteúdo, convidamos cinco especialistas da área, que compartilham conosco, nas páginas a seguir, suas descobertas e reflexões sobre esta modalidade inovadora de atuação social. Que elas nos tragam inspiração, aprendizado e gana para continuarmos a trabalhar em favor de nossas causas.

Paulo Castro
Diretor-presidente
Instituto C&A

Sumário

- 11 Introdução
- 23 Morfologia de rede e ação social | Cássio Martinho
- 43 Para uma noção de campo sociopolítico |
Cássio Martinho
- 65 Redes da sociedade civil: *advocacy* e incidências
possíveis | Ilse Scherer-Warren
- 87 A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da
Criança e do Adolescente na forma da rede | Ciça Lessa
- 107 Um breve olhar sobre as redes do campo dos direitos da
criança e do adolescente | Ciça Lessa
- 129 A profusão das redes: gestão e fomento na promoção
do desenvolvimento | Dalberto Adulis
- 161 O desafio da complexidade na avaliação das redes |
Ricardo Wilson-Grau
- 195 Dinâmicas de propagação e *swarming* | Cássio Martinho
- 223 Posfácio | Cristiane Felix



Introdução

Toda análise sobre rede – qualquer que seja a abordagem do trabalho – tem, hoje, como primeira tarefa, esclarecer sobre a natureza do seu objeto de estudo. As “redes” são tantas, os discursos sobre rede são tão numerosos que, antes de mais nada, é necessário afirmar, com precisão, de que tipo de rede está-se a tratar e quais são aqueles que não participam do escopo da consideração analítica. É o caso desta coletânea de artigos, que aborda o que poderia ser chamado de **o tema das redes sociais**. No nosso caso, contudo, o desafio da precisão é maior – uma vez que um dos objetivos deste livro é justamente evidenciar a riqueza e a diversidade de perspectivas que o conceito de rede enseja e agencia.

Desse modo, o primeiro esclarecimento ao leitor diz sobre o que ele não irá encontrar aqui: textos sobre “mídias sociais” da internet (como Orkut, Facebook, Twitter, dentre outras). Esses instrumentos de interação social baseados em tecnologias de informação e comunicação, que recebem, popularmente e de forma errônea, o nome de “redes sociais”, compõem um fenômeno importante, mas não são o objeto das análises presentes nesta publicação. O fenômeno das redes sociais – aquele que trata das relações sociais, ou mesmo da relação entre rede e sociedade e entre rede e ação social – é mais complexo do que dá conta a experiência (e o estudo) das mídias sociais da internet, que estão na origem da massificação – acrítica – do conceito de rede.

A vulgarização do conceito de rede apresenta-se, aliás, como um aspecto digno de nota. De um lado, temos a banalização da ideia de rede,



que ocorre pela disseminação massiva da internet e a reboque das estratégias mercadológicas que em tudo querem introduzir a perspectiva da rede como panaceia para a produção de negócio e lucro. Contra a banalização, assim, tornam-se cada vez mais necessários a afirmação e o resgate do conceito. Por outro lado, a vulgarização dá conta de que, de algum modo, a noção de rede é útil, tem efetividade e funciona para explicar determinados fenômenos. Pode-se dizer que a noção de rede expressa, talvez como nenhuma outra, o *espírito* de uma época atravessada pela velocidade dos fluxos de informação que percorrem o espaço e o tempo do planeta de um lado a outro. A noção de rede é popular, sim, mas nem por isso deixa de ter capacidade de explicação das coisas do mundo.

Desse modo, eis o que resta àqueles que estudam as redes: especificar o sentido de rede, dar contornos precisos ao conceito, demonstrar a especificidade do seu viés analítico, dizer exatamente o significado e a dimensão daquilo que é seu objeto.

Neste livro, o tema das redes sociais recebe abordagens distintas e cada uma delas é devidamente apresentada pelos seus autores. Mas, em todos os casos, a noção de rede se constitui em torno da relação das redes com a ação social. O foco na prática social – e política – dos agentes sociais em rede é o que “costura” a diversidade das análises e dos pontos de vista presentes nos oito artigos do volume. Não poderia ser outro o fio condutor de uma coletânea de textos sobre redes sociais. Como afirma Cássio Martinho, no texto que abre o livro, “na rede, tudo é social: os nodos são pessoas, as conexões são relações sociais e os fluxos são os produtos sociais resultantes dessas relações. (...) Nesse âmbito é a ação social que tem a primazia”.

Contudo, a ação social é aqui entendida como prática conformada politicamente e que se realiza no contexto do debate público na sociedade civil; não se trata de qualquer ação (posto que, decerto, toda ação pode ser tida como social), mas daquela que tem como finalidade imprimir efeito político sobre a realidade social, de modo a transformá-la. É este o pano de fundo das práticas sociais das redes analisadas neste volume e que poderíamos reunir, grosso modo, à maneira de Ilse Scherer-Warren, em três grandes grupos. Portanto, são abordadas aqui: **as redes sociais**, de forma genérica, isto é, o conjunto dos vínculos sociais entre indivíduos

e organizações; os “coletivos em rede”, organizações de caráter associativo de agentes políticos; e as “redes de movimentos sociais”, que reúnem coletivos e agentes diversos na conformação de identidades e campos sociopolíticos, em nível de maior complexidade, no âmbito das disputas e tensões da própria sociedade civil.

Nesta publicação, uma ênfase especial é conferida ao exame das interações sociopolíticas no campo dos direitos da criança e do adolescente e ao debate sobre os processos organizacionais de coletivos e redes de movimentos. Com isso, pretendeu-se, além de oferecer uma visão panorâmica das formas possíveis de ação em rede, elucidar com mais profundidade tanto os contextos de interlocução política produzidos **pelas redes** quanto as formas de trabalho e organização **nas redes**. É desse modo que este livro aborda um amplo leque de aspectos relacionados ao tema, que vão do exame da morfologia das redes sociais à análise das práticas de gestão, fomento e avaliação das redes formadas por agentes políticos com a finalidade de mudança social.

Da morfologia aos fluxos

A palavra “rede” deriva do latim *retis*, que se refere a trama ou conjunto de fios entrelaçados. Associada à ideia de *socius* ou sociedade, a noção de rede irá designar o fenômeno da elaboração dos vínculos sociais entre indivíduos e grupos de indivíduos. Os aspectos formais desse fenômeno – ou seja, as propriedades morfológicas, de conformação da arquitetura da rede – têm sido, em tempos recentes, bastante estudados e constituem hoje a base de um novo campo de conhecimento. Uma adequada compreensão da morfologia das redes torna-se, assim, um ponto de partida imprescindível para a análise da ação social nas e das redes.

No primeiro artigo do volume, uma introdução às propriedades morfológicas da rede é apresentada por Cássio Martinho, com base nas pesquisas realizadas nas últimas quatro décadas por Milgram, Barabási, Watts, entre outros autores. O processo da conectividade social é particularmente analisado no artigo. Os princípios da arquitetura da rede, de seu desenho e estrutura, aparecem como condicionantes do *modus operandi*, das dinâmicas de expansão e de desenvolvimento das redes. Isso porque, na maior parte



dos casos, as redes, independentemente de sua natureza, têm em comum um mesmo padrão estrutural: os processos de conexão as constituem e delinham fronteiras fluidas, e o desenho resultante é permanentemente aberto. Como afirma Martinho, ao abordar a conectividade,

“a tramação [da rede] é um processo irregular, dinâmico e multiforme. Pessoas não praticam conexão no mesmo ritmo e com a mesma intensidade. As circunstâncias históricas, as características do agente, sua posição relativa na rede e o conjunto das pessoas com as quais está conectado, entre outros fatores, condicionam sua capacidade conectiva. A rede social exhibe contornos móveis e dinâmicas irregulares de espalhamento, em função das descontinuidades encontradas no próprio fenômeno da conectividade.”

Esses processos de conexão social, conforme explicados pelo autor, vão ensinar também uma série de dinâmicas próprias de relacionamento e ação social com base em fluxos de troca entre os agentes interconectados. São essas dinâmicas – fortemente condicionadas pela forma estrutural da rede – que respondem pelo alcance dos resultados. É desse modo, segundo Martinho, que ocorrem os processos de contágio e de multiplicação propiciados pela rede.

No artigo “**Dinâmicas de propagação e *swarming***”, que encerra o volume, o autor retoma o debate sobre a morfologia da rede e analisa em detalhe dois importantes tipos de dinâmicas baseadas na conectividade social: as “cascatas” e o “enxameamento” (*swarming*). Cascatas referem-se a processos de propagação, irradiação e alastramento, como surtos de vírus de computador, epidemias, circulação de boatos e outros fenômenos de difusão de ideias e comportamentos, como modas e modismos. Já o *swarming* seria o mesmo processo de cascata, porém potencializado pelo surgimento de uma inteligência coletiva emergente produzida por algum tipo de efeito de agregação ou organização. Martinho explica:

“A diferença entre um processo típico de epidemia e um *swarming* típico pode ser verificada neste ponto: em dinâmicas de cascata, a cascata se revela como fenômeno sem que os agentes tenham de sair de sua condição de dispersão na

rede. (...) Pessoas afetadas por um vírus não se organizam numa epidemia; é a epidemia que se “organiza” por meio delas. (...) O enxameamento, ao contrário, é uma dinâmica de agregação porque, embora processos de propagação e contágio também necessariamente ocorram aí, há, nesse caso, a agregação dos agentes. No enxame, as pessoas se juntam.”

Um exemplo de *swarming* civil é, segundo Martinho, “o efeito-cascata [das] sublevações democratizantes” ocorridas no norte da África e no Oriente Médio em 2011 – resultado característico das dinâmicas de rede de propagação e agregação discutidas no texto.

Campo e incidência política

Na abordagem dos aspectos morfológicos das redes já se podem entrever alguns dos principais desafios das redes de ação social, coletivos em rede e outras formas organizacionais reticulares. Se, em primeiro lugar, não tem sido – nem fora algum dia – simples enfrentar as questões que concernem à organização de agentes diversos em torno de um projeto comum, a adoção relativamente recente do modelo de rede acentuou ainda mais o grau de dificuldade da ação coletiva. Os fundamentos teóricos e morfológicos constitutivos da noção de rede tornam maiores os desafios organizacionais a serem enfrentados pelos agentes da sociedade civil. A noção do que é uma organização e a própria compreensão do terreno da ação são confrontadas pelo paradigma das redes.

É ainda Martinho quem propõe, a partir da teoria das redes, o uso do conceito de campo sociopolítico para designar tanto a organização como o terreno da ação dos movimentos sociais. Redes seriam “campos de relações”; e os movimentos sociais, se entendidos como redes (ou redes de redes), também poderiam ser definidos como campos de relações. Esses campos teriam a forma variável da própria rede. Tal indefinição e fluidez das fronteiras distintivas dos movimentos, em razão disso, ampliariam o campo da ação política para além do que as formas tradicionais de organização seriam capazes de admitir. Para o autor, a noção de campo sociopolítico permitiria aos movimentos e às redes assumir “uma variedade de arranjos organizacionais em conformidade



com as circunstâncias, os objetivos táticos e a diversidade dos atores envolvidos” e repensar e reinventar suas formas de ação. Para Martinho, até a “necessidade da perenidade das organizações é posta em xeque diante da ideia de que o campo comporta uma multiplicidade de possibilidades organizacionais e de ação política”.

A efetividade do projeto de transformação social das redes é também o objeto da análise de Ilse Scherer-Warren, que avalia as práticas de *advocacy* e de incidência política no âmbito da sociedade civil organizada em rede. Conforme Scherer-Warren observa, enquanto a prática de *advocacy* se refere “à defesa de direitos e da condição humana de grupos sociais particularmente excluídos e oprimidos”, a ação de incidência concerne à produção de influência sobre os agentes e/ou políticas públicas relacionadas a uma determinada causa ou questão de relevância para um grupo social específico ou toda a sociedade. O artigo de Scherer-Warren aborda ações de *advocacy* e incidência, a partir dos casos de redes constituídas no interior do campo dos direitos da criança e do adolescente, e examina de que modo tais redes elaboram a superação dos níveis mais elementares de organização das bases e de articulação interorganizacional para alcançar níveis avançados de mobilização social e construção política.

A autora ressalta a importância da “passagem de uma política de *advocacy*, em sentido restrito, para **uma política de incidência em projetos sociais e públicos efetivos**, com possíveis modificações nas relações tradicionais de poder político, abrindo campo para a participação da sociedade civil nas instituições públicas” (grifos da autora) e relembra a correlação existente entre as práticas políticas das redes e a necessária existência de um Estado democrático de direito. “*Advocacy* e as incidências possíveis têm uma relação direta com as oportunidades democráticas para a constituição e/ou existência de uma esfera pública democrática e emancipatória”, afirma Scherer-Warren. Aqui é a rede e a democracia que convergem e surgem como dinâmicas indissociáveis.

As redes em defesa dos direitos da criança e do adolescente

O estudo de um caso específico – o da constituição do movimento social de promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente –

apresenta as evidências empíricas que corroboram algumas das formulações sobre rede, campo sociopolítico, democracia e ações de *advocacy* e incidência mencionadas acima. É o que nos proporcionam os dois artigos de Ciça Lessa presentes neste volume.

No primeiro texto, intitulado **“A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na forma da rede”**, Lessa faz um breve levantamento histórico das ações e articulações políticas que culminaram na aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 1990, e, mais recentemente, no estabelecimento do Sistema de Garantia de Direitos (SGD) da Criança e do Adolescente. Por meio desse levantamento, é possível perceber com clareza a “gênese da articulação em rede pela qual o Sistema de Garantia de Direitos tem sido reiteradamente imaginado e construído”. Lessa nos apresenta de que forma os movimentos pela criança e os movimentos pela democratização acabaram por confluir num mesmo processo de formulação de princípios democráticos que, na forma dos preceitos que embasam a Constituição de 1988 – e o ECA, como decorrência –, fundam as bases do SGD e de sua configuração como “rede”.

Conforme diz Lessa, a “nova proposta de gestão [trazida pelo ECA] – em que todas as três esferas de governo e a sociedade civil organizada, dando forma ao preceito constitucional, são convidadas a atuar em conjunto – enseja um apontamento para que a instalação de dinâmicas de rede venha a ocorrer de forma profunda e estrutural”. É desse modo que, hoje, o SGD pode ser visto e entendido como uma articulação de agentes sociais (estatais, públicos não estatais e privados) que funciona e opera na forma de rede.

O segundo artigo de Ciça Lessa, por sua vez, mostra-nos o resultado do processo, paralelo à elaboração da Constituição e do ECA, que hoje se configura como o próprio campo sociopolítico de promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente. No texto, Lessa analisa a constituição e a operação de uma série de redes com atuação em prol da infância e da adolescência e as classifica em dois grandes grupos: redes temáticas e subtemáticas que se dedicam a causas estratégicas relacionadas à proteção e/ou à garantia de direitos (como o enfrentamento do trabalho infantil ou da violência/exploração sexual); e as redes diretamente implicadas na opera-



ção do Sistema de Garantia de Direitos e sua articulação em âmbito territorial municipal. O exame dos casos faz revelar a multiplicidade do cenário e o processo de articulação e expansão de redes conectadas entre si.

Como afirma Lessa,

“as propostas que [as redes] formulam não só nascem como produto de articulações, como investem na formação de novos enredamentos e no fortalecimento da cooperação como estratégia. O fenômeno que se apresenta pode, assim, ser entendido (...) como a dinâmica de constituição de um tecido social que a articulação de atores institucionais, interagindo de forma colaborativa e guiados por objetivos compartilhados, pretende criar e fortalecer: uma sociedade comprometida com a defesa e a promoção dos direitos de crianças e adolescentes.”

Eis aqui uma evidência de como as redes são geradoras de redes e a articulação entre os agentes logra produzir cada vez mais articulação. Em razão desse fenômeno, pode-se observar hoje o franco desenvolvimento do movimento social pelas crianças e adolescentes e como este tem consolidado e afirmado sua capacidade de influência e incidência política.

Orientações para o apoio às redes

O que ocorre no universo das organizações que atuam na defesa dos direitos da criança e do adolescente também pode ser verificado em outros campos – e não é à toa que agências de cooperação para o desenvolvimento, em todos os domínios, hoje destinam parte de seus investimentos ao apoio às iniciativas de rede. Os motivos para tanto são descritos por Dalberto Adulis no texto **“A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento”**: as redes são excelentes instrumentos para promover aprendizagem social, comunicação e produção de significado compartilhado e são capazes de agregar valor ao trabalho e à ação política das organizações da sociedade civil.

De forma didática, Adulis apresenta em seu artigo os principais benefícios das redes e o que as torna tão atrativas aos financiadores. Segundo o autor, as redes têm servido para que as instituições financiadoras

ampliem a escala e o alcance de suas ações e, ao mesmo tempo, ganhem mais eficiência na gestão dos investimentos. “A experiência mostra que construir redes pode ser chave para o impacto, sustentabilidade e continuidade de programas de ONGs, facilitando o compartilhamento de lições aprendidas e ampliando o seu alcance para parceiros em diferentes níveis”, conforme declaração da USAID (agência norte-americana de ajuda para o desenvolvimento), citada por Adulis.

Contudo, não só a gestão das redes apresenta desafios (o texto de Adulis relaciona os mais significativos), como o seu fomento e o investimento nelas exigem cuidados especiais que devem ser considerados pelas organizações de apoio e financiamento. Um dos alertas aponta para o risco de se relacionar com as redes como se fossem ONGs ou organizações comunitárias; elas não o são. Outro alerta dá conta de que a organização financiadora “precisa ser capaz de ver as redes mais como um processo do que uma estrutura”. Segundo o autor, “ao invés de indagar Por que apoiar redes?, (...) [o financiador deve] fazer a si mesmo uma outra pergunta: Quais redes apoiar e como?”. O texto de Adulis, em suma, serve como um rol de orientações acerca do apoio às redes e pode fornecer pistas valiosas de como fazê-lo.

Os desafios da avaliação

As considerações acerca do apoio às redes remetem, por fim, a um último aspecto decisivo para a prática e a gestão das redes: o monitoramento e a avaliação das ações e processos. De modo geral, monitoramento e avaliação encontram-se associados diretamente às práticas de financiamento: ora o investimento é decorrência dos resultados alcançados, ora é a instituição responsável pelo investimento que exige que o monitoramento e a avaliação da rede sejam desenvolvidos. A questão é que as redes – como se pode observar pela leitura dos artigos deste livro – não são organizações como empresas, ONGs e outras instituições convencionais. Os processos de planejamento, gestão, monitoramento e avaliação de redes, portanto, precisam ser desenhados e implementados conforme a sua natureza especial. Esse é o tema do artigo de Ricardo Wilson-Grau, intitulado “O desafio da complexidade na avaliação das redes”.



Em seu texto, Wilson-Grau desconstrói as expectativas corriqueiras relacionadas a certa noção de efetividade que é associada a processos lineares de causa e efeito; processos esses que, nas redes, tendem a ceder lugar a dinâmicas complexas. Daí advém o fato de que tais expectativas nem sempre podem ser atendidas. Embora nem tudo nas redes seja complexo, admite o autor, as redes tendem a ser um sistema complexo e a operar em sistemas complexos, nos quais as relações de causa e efeito entre uma ação e o resultado dessa ação são desconhecidas até que o resultado apareça. Desse modo, as redes costumam ser imprevisíveis. O problema surge, então, quando os interessados na avaliação da rede “tendem a enfocá-la a partir da perspectiva que melhor conhecem – a das agências governamentais, organizações empresariais e grupos da sociedade civil a que estão acostumados. Mais especificamente, eles querem que as redes sejam gerenciadas como se fossem programas ou projetos em suas próprias organizações”, salienta Wilson-Grau.

Para o autor, e aqui despontam as principais lições detalhadas no artigo, antes de proceder à avaliação, é necessário identificar quais são os processos simples e quais são as dinâmicas complexas da rede. Os modos de avaliar precisam ser distintos e compatíveis com o grau de complexidade encontrado. “Quanto maior forem a clareza e a precisão que a rede tiver sobre quais são as dimensões simples e complexas no seu trabalho, e quanto mais agir em conformidade, maior será também a probabilidade de sucesso [da avaliação]”, afirma Wilson-Grau.

Um novo olhar para as redes

Podemos dizer que os oito artigos deste volume, tomados em seu conjunto e em que pese a diferença dos pontos de vista e de abordagens do tema, compartilham uma mesma convocação ou demanda ao leitor. Todos afirmam a necessidade da construção de outro olhar sobre as redes, devidamente fundamentado nas teorias e nos estudos empíricos que as adotam como objeto. Da análise da conectividade social – cujas propriedades ainda não estão completamente desvendadas – às práticas de gestão e avaliação, passando pelas metodologias de ação política e defesa de direitos, tudo está a exigir que outros modelos de análise e de prática

social sejam constituídos de modo a tornarem-se compatíveis com o paradigma das redes.

Esse esforço só pode ser empreendido na medida da contribuição de muitos (e distintos) agentes de produção e disseminação de conhecimento. O fenômeno das redes ainda é campo novo e suficientemente desafiador para convocar a atenção redobrada de teóricos, pesquisadores, analistas, investidores e ativistas para o tema.

A publicação desta coletânea de textos é, assim, uma contribuição para esse esforço coletivo, necessário e urgente. Aqui tudo tem caráter exploratório, inicial, problematizador; é um conjunto de pontos de partida, não de chegada. A expectativa é de que sirva como agenciador de novas perspectivas, novas pesquisas e novos olhares. Como nas dinâmicas de rede, este livro é um primeiro estímulo de contágio. Tudo mais é processo.

Os organizadores



Morfologia de rede e ação social



Cássio Martinho

Jornalista, professor e consultor em gestão de redes.

“Este é um mundo pequeno.” É isso o que um indivíduo percebe quando descobre que os amigos de seus amigos são amigos de outros amigos seus e de outros amigos de seus amigos. Nessa situação, bastante corriqueira, estamos diante de um fenômeno de rede. O processo da conectividade social interliga pessoas a pessoas, por sua vez interligadas a outras pessoas, essas também conectadas a outro conjunto de pessoas, de tal forma que é possível verificar quase sempre a existência de um caminho curto entre indivíduos aparentemente muito distantes. Em 1967, Stanley Milgram já concebia a tese dos **seis graus de separação**, permitindo afirmar que a distância média entre uma pessoa e qualquer outra pessoa no planeta é de apenas seis apertos de mão. Desde então, novos estudos e pesquisas acabaram por constituir um novo campo do conhecimento – uma “ciência das redes” –, que está em franco desenvolvimento e tem permitido compreender os fenômenos que produzem e são produzidos pelos processos de conexão.



O **efeito de mundo pequeno** é uma das manifestações mais evidentes da rede social. É, especialmente, resultante das propriedades da conectividade; isto é, pode ser identificado como **produto** da complexidade e como um fenômeno típico do padrão estrutural das conexões na rede. Tal padrão se verifica não somente no mundo social, mas também no âmbito do metabolismo celular, das estruturas cerebrais, da economia, da internet, etc., e exibe um conjunto numeroso de propriedades comuns. A noção de mundo pequeno e os conceitos de conectividade, graus de separação, entre outros, ajudam a compreender a natureza de processos sociais em rede que sempre existiram, mas hoje aparecem mais acentuados pela globalização dos fluxos de informação propiciada pela tecnologia. O mundo nunca esteve tão conectado e, por isso, nunca foi tão “denso”.

Examinar a morfologia da rede – e os elementos e processos que a constituem – torna-se, desse modo, fundamental para entender as implicações desta hiperconexão e o que ela representa para a prática social. Apresentar e discutir o processo da conectividade e os princípios estruturantes da rede social é o objetivo deste artigo.

Nodos, conexões, pessoas

A forma complexa da rede é constituída por apenas dois elementos: nodos e conexões. Todos os modelos e todos os diagramas de rede exibem configurações distintas formadas, sempre, por pontos (que representam os nodos, ou nós) e linhas (que indicam a existência de conexões, isto é, vínculos ou relacionamentos entre os nodos). Para compreender o fenômeno da conectividade, é importante examinar brevemente a natureza desses dois elementos.

O nodo é o elemento indivisível cuja natureza define a rede. Temos redes de cidades quando os nodos são cidades; redes de computadores quando os nodos são computadores; redes de células quando os nodos são células, e assim por diante. Nas redes sociais, os nodos são as pessoas (e, em alguns casos, as organizações formadas pelas pessoas). Comumente, os modelos de rede são constituídos por uma só classe de objetos de modo a diminuir o grau de complexidade e, assim, dar conta de explicar os fenômenos que

representam. Por isso, nodos são, em geral, elementos da mesma espécie. Se quiséssemos, porém, levar ao extremo uma representação de “rede social”, poderíamos eleger como nodo tudo aquilo que é mediado pelas relações sociais ou que medeia tais relações: pessoas, animais, coisas, ideias, etc. Certamente, seria possível o exercício de desenhar uma rede de relações entre esses elementos, com pessoas interconectadas a coisas, ideias ligadas a pessoas, coisas ligadas a animais e pessoas, etc. O fenômeno da vida social é, de fato, um emaranhado de vínculos significantes entre objetos de natureza diferente, mas as análises de rede limitam-se a operar com o elemento mais relevante desse conjunto: as pessoas.

O segundo elemento estrutural da rede é a conexão, representada pelas linhas nos diagramas de rede. Conexões designam vínculos ou relações de qualquer tipo entre os nodos. Desse modo, uma rede de células refere-se ao conjunto dos vínculos ou relações estabelecidas entre as células. Nas redes sociais, as conexões dão conta de relacionamentos ou vínculos sociais de qualquer tipo existentes entre as pessoas. A depender do tipo de rede (ou do tipo de nodo que a caracteriza), as conexões podem ser simples ou muito complexas. Numa rede de computadores, por exemplo, as conexões em geral caracterizam-se pelo fluxo de dados, que pode variar em intensidade (um maior ou menor tráfego de bits). Fatores como largura de banda ou capacidade de armazenamento podem influenciar tal fluxo. Nesse caso, trata-se de uma rede de conexões simples. Numa rede social, por sua vez, as conexões entre os nodos-pessoas são regidas por um enorme conjunto de variáveis, o que dota a rede de um grau de complexidade ainda maior. As conexões sociais são tudo, menos simples. Por isso, numa representação de rede social, em geral as conexões também tendem a ser identificadas pelos seus traços distintivos mais básicos. O que os diagramas de rede, então, tentam mostrar é a **presença** da relação, não a natureza específica de cada relação. A rede constitui-se como o padrão resultante dessas relações, mas não dá conta de explicar, por si, os elementos endógenos de cada uma das relações que a compõem.

Nesse sentido, redes também podem ser definidas segundo a natureza da conexão entre os nodos. Podemos ter diferentes tipos de rede social com



base nos mesmos nodos-pessoas se alterarmos o tipo de conexão em exame (esse fato deve-se justamente à natureza plurivalente e heterogênea das relações sociais). Por exemplo, é possível traçar diferentes redes – de parentesco, de amizade, de vinculação política, etc. – a partir de um mesmo conjunto de pessoas, conforme as diferentes formas de relacionamento que elas compartilham. Ou seja, embora os nodos permaneçam constantes, a forma da rede será diferente na medida do tipo de conexão considerado (como mostra a Figura 1). Essa é mais uma evidência do alto grau de complexidade do fenômeno das redes sociais. Conexões diferentes geram redes diferentes.

É importante ressaltar que as redes sociais são mais complexas do que outros tipos de rede, em especial porque os nodos que a caracterizam – as pessoas – são também complexos em si mesmos. Para fins comparativos, tome-se como exemplo uma rede de transporte aéreo, formada por aeroportos (nodos) distribuídos num determinado território e ligados entre si por certo conjunto de voos (conexões). A forma da rede irá variar na medida em que nodos (aeroportos) e conexões (voos) sejam acrescentados ou

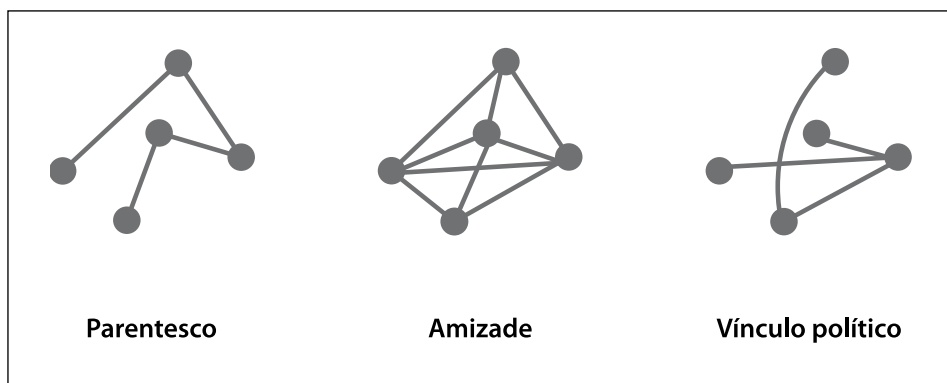


Figura 1 - Diferentes padrões de rede a partir de um mesmo conjunto de indivíduos conforme a natureza da relação

excluídos. Contudo, o que é particularmente importante, o nodo da rede, nesse caso, não possui a capacidade de alterar o número ou a natureza das conexões. Redes como as de distribuição de água, de eletricidade, de linhas férreas, de ligações rodoviárias ou de transporte aéreo não pos-

suem nodos autônomos capazes de alterar a dinâmica da própria rede mediante ação deliberada. Os aeroportos (nodos) não “produzem” os voos (suas conexões); muito menos teremos aeroportos a negociar com outros aeroportos a criação de conexões **rodoviárias** entre eles. As redes de aeroportos são redes de conexão **determinada, invariável**. Os próprios nodos são **invariáveis**: aeroportos não deixam de ser aeroportos.

As redes sociais, ao contrário, são, em primeiro lugar, redes de conexões **indeterminadas a priori**: são as pessoas que produzem as conexões com outras pessoas. Em segundo lugar, na rede social os nodos têm autonomia para agir e eles próprios são “variáveis” em sua natureza: amigos transformam-se em inimigos (note-se que, neste caso, a conexão entre dois nodos não deixa de existir); crianças tornam-se pessoas idosas; pessoas sentem solidão, isolam-se, apreciam mais ou menos a multidão, são mais ou menos sociáveis, etc. Essas variações de estado dos nodos também alteram significativamente os processos de conexão: nodos se casam, trocam de turma, mudam de cidade, compartilham ideias, atuam deliberadamente para afetar (construir, destruir, reordenar) a própria rede social. Ao contrário de uma rede de aeroportos, a rede social é, como consequência, resultado da ação dos próprios nodos que a constituem e, desse modo, refaz-se na medida da interação **indeterminada e variável** dos nodos enquanto existem e se relacionam.

Assim, a rede social é um fenômeno essencialmente diferente dos demais tipos de rede, embora seja possível identificar propriedades morfológicas comuns entre eles. A conectividade é uma dessas propriedades. A conectividade social, contudo, é um objeto particularmente singular. Algumas de suas dinâmicas serão expostas a seguir.

Tramação, expansão, dinamismo

A rede social segue o mesmo princípio de constituição de outros sistemas complexos. A complexidade é resultante da iteração de uma operação simples: a unidade elementar da rede é o ato de conexão, uma ligação qualquer entre dois nodos. Como o processo de conectividade constrói a complexidade da rede? Na rede social, quando uma pessoa estabelece



uma conexão com outra pessoa, realiza o procedimento que dá corpo à estrutura maior da rede porque, simultaneamente, outras pessoas, situadas em pontos diversos do espaço social, também o fazem: estabelecem conexões com outras pessoas que, por sua vez, repetem, em suas próprias circunstâncias, o mesmo procedimento. Na rede social, assim, o ato de estabelecer relação com o outro, constitutivo da própria existência social, elabora a trama da rede. Os outros fazem o mesmo que você. A tramação da rede, operada no nível elementar pela ação de cada indivíduo ao fazer conexão com outro indivíduo, é uma espécie de obra coletiva. A operação de conectar-se é simples, mas o conjunto das conexões variadas de agentes sociais variados conforma uma figura complexa.

Na medida em que os nodos da rede social são pessoas, a tramação é um processo irregular, dinâmico e multiforme. Pessoas não praticam conexão no mesmo ritmo e com a mesma intensidade. As circunstâncias históricas, as características do agente, sua posição relativa na rede e o conjunto das pessoas com as quais está conectado, entre outros fatores, condicionam sua capacidade conectiva. A rede social exhibe contornos móveis e dinâmicas irregulares de espraiamento, em função das discontinuidades encontradas no próprio fenômeno da conectividade.

A tramação da rede concerne também a um processo de crescimento e expansão. A rede social cresce e se modifica pela adição de seus elementos básicos. Novos nodos podem aparecer e incorporar-se ao conjunto dos nodos existentes. O nascimento de um bebê ilustra o crescimento da rede pela adição de nodos. Uma criança nasce já em situação de rede e, na medida em que se desenvolve, realiza uma série de conexões que agregam novos nodos e conexões à sua rede social. Esse processo persistirá enquanto o nodo permanecer ativo. Contudo, a taxa de natalidade e o crescimento populacional não são os únicos fatores de renovação da rede. Novas conexões podem surgir quando, de forma aleatória, novos nodos, vindos **de fora**, aparecem em redes sociais específicas. Forasteiros são bons exemplos: surgem como que por acaso, estabelecem novas conexões e alteram as redes existentes num lugar, transformando-as e incrementando-as. Redes se expandem quando novos nodos nascem e quando ocorrem novas conexões.

A rede social pode ainda ser modificada pela supressão de conexões e nodos. O falecimento de alguém é uma situação de desconexão por exceção. Nesse caso, não só o nodo desaparece da rede, como também todas as suas conexões. A desconexão pode ocorrer ainda pela descontinuação da própria relação com outro nodo. Assim, em resumo, a adição ou a supressão de nodos e conexões tornam a rede uma estrutura em condição permanentemente dinâmica e instável.

Transitividade, atalhos, pontes

Quando o psicólogo social Stanley Milgram realizou, em 1967, o célebre experimento que gerou a tese dos seis graus de separação, ele também identificou com precisão uma propriedade decisiva da conectividade social, que podemos chamar aqui de **transitividade**. O experimento de Milgram (1967) consistiu em solicitar a um grupo de pessoas situadas no Nebraska que entregasse uma carta a um desconhecido em Boston, Massachusetts, seguindo uma única regra: o documento deveria ser passado adiante apenas a pessoas conhecidas, de tal forma que, no fim, chegasse às mãos do destinatário. Em sua análise do conjunto de cartas que chegaram ao destino, Milgram verificou que elas haviam transitado por, em média, 5,5 intermediários.¹ Um novo experimento feito para testar a hipótese de Milgram foi realizado por Dodds, Muhamad e Watts (2003) com o uso de *e-mails*, e chegou a constatação semelhante, corroborando a tese dos seis graus de separação e a noção de “mundo pequeno”. Mas a celebridade da tese dos seis graus desvia a atenção do fator que permite transmitir uma mensagem ou fazer contato com alguém muito distante de nós, mesmo que seja um desconhecido. Esse fator é a **transitividade**.

Nas experiências de Milgram e Watts, a regra fundamental baseava-se na transitividade dos nodos, isto é, na capacidade que um nodo tem de servir de via de passagem a outros nodos aos quais está conectado. É essa intermediação que permite que desconhecidos sejam contatados um determinado número de graus adiante. Nas redes sociais, os nodos são transitivos;

(1) O famoso experimento de Milgram é comentado detalhadamente em Hong (2001), Barabási (2009) e Watts (2009).



funcionam como pontes entre nodos. Como veremos, a transitividade é uma propriedade simples, mas decisiva para a interconexão da rede.

Todos os amigos de uma pessoa estão a um grau de distância dela. Os amigos desses amigos estão a dois graus de distância. Por sua vez, os amigos dos amigos dos amigos situam-se a três graus de separação. A transitividade propicia que cada pessoa funcione como intermediária nesta cadeia de graus diferentes e sirva de ponte entre nodos situados em posições distintas na rede. A Figura 2 ilustra essa condição. Suponha que A seja amigo de B e B seja amigo de C. A transitividade de B pode

levar A a tornar-se amigo de C, pois, por meio de B, A pode vir a encontrar C e vice-versa. B é a ponte possível entre os amigos C e A. É a transitividade que permite ainda que uma cadeia de transmissão de informação, como a suscitada pelo experimento de Milgram, leve o documento de A para B, de B para C, de C para D e assim sucessivamente, até que o documento

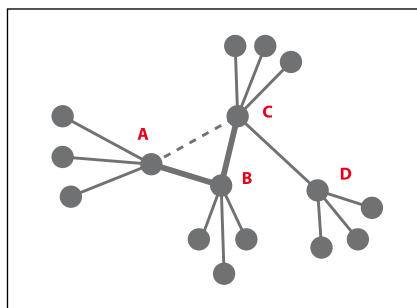


Figura 2 - A transitividade na rede

encontre o seu destinatário. Ora, esse aspecto é decisivo para a tramação da rede, porque, nas redes sociais, todos os nodos são pontes para outros nodos e podem, assim, servirem-se uns aos outros como conectores de nodos em graus diferentes de distância.

A transitividade refere também à capacidade de produzir atalhos nos múltiplos caminhos possíveis da rede social. Uma conexão específica pode reduzir drasticamente a distância entre dois nodos e é nesse sentido que opera a função de atalho. É o que mostra a Figura 3: o nodo F, situado a seis graus de distância de A, pode, imediatamente após uma conexão de A com X, localizar-se a apenas dois graus de A. Cada nova conexão estabelecida na rede social faz todos os nodos avançarem um grau na direção do nodo conectado. A cada vez que uma conexão com um novo nodo se realiza, todos os amigos de uma pessoa passam a localizar-se a dois graus de distância dele. Desse modo, os amigos de A na Figura

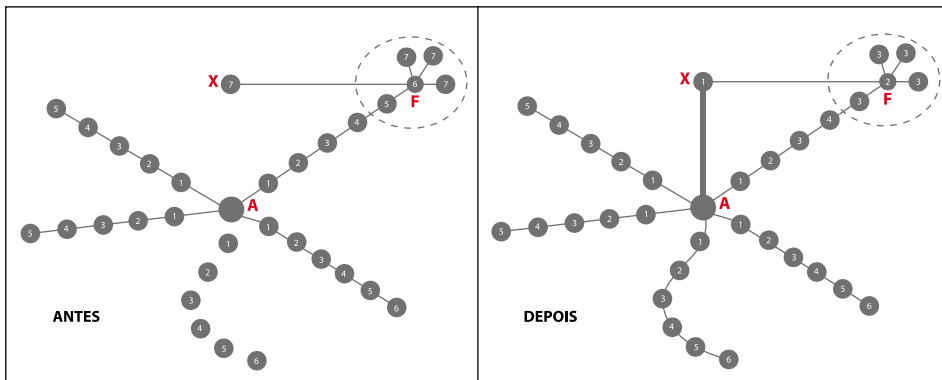


Figura 3 - A produção de atalhos e os saltos de conectividade. Os números indicam o grau de separação em relação ao nodo A, antes e depois da conexão de A com o nodo X. A área em destaque identifica o primeiro círculo de amigos do nodo F

3, situados a diferentes distâncias de F, encontram-se agora situados a três graus; do mesmo modo, todos os amigos de F situam-se agora a três graus dos amigos de A. Assim, as conexões, toda vez que são realizadas, produzem uma reconfiguração geral da rede, encurtando as distâncias entre os nodos, tornando mais compacto o conjunto dos nodos conectados. Esse encurtamento de distâncias é o que torna pequeno o mundo das redes sociais.

Há outra capacidade importante presente no caráter transitivo dos nodos da rede social. Se toda conexão representa um atalho entre nodos, representa também um **atalho entre redes**. Se a transitividade opera a construção de pontes entre duas pessoas, estabelece também uma nova ligação entre as respectivas redes sociais de cada uma das pessoas. Quando B funciona como ponte entre C e A, funciona também como ponte entre as redes de C e as redes de A (Figura 2). O motivo é a transitividade de C e de A, que, ao seu turno, são também pontes para seus respectivos nodos e redes. “Um atalho não beneficia apenas um único indivíduo, mas também todos os que estão ligados a ele e todos ligados àqueles ligados a ele, e assim por diante” (Hong, 2001, 228). A transitividade, nesse sentido, promove a resignificação do modo como se compreende um ato de conexão social: toda vez que uma pessoa estabelece relação com outra



pessoa faz conexão com uma rede. Nodos não são apenas nodos. Pessoas representam redes inteiras.

Densidade, aglomerações, hubs

As descontinuidades e irregularidades da conectividade desenham uma rede de contornos móveis e formas imprecisas. Nas redes sociais, em função das diferenças sociais entre os nodos (as pessoas), o **padrão de distribuição** das conexões também é, por sua vez, heterogêneo e multiforme. Redes exibem grandes diferenças na quantidade de linhas que partem dos nodos. Há nodos que ostentam um número enorme de conexões, enquanto outros são pouco conectados. Barabási (2009) identificou esse padrão desigual em seus estudos sobre a *web*, a internet e redes celulares: determinados nodos com maior aptidão tendem a atrair mais conexões do que outros nodos, num processo de reforço positivo que só aumenta sua conectividade e sua capacidade de atrair mais conexões. Nodos altamente conectados acabam por se tornar a **conexão preferencial** de outros nodos justamente por sua alta conectividade e, desse modo, aglutinam um número muitas vezes maior de conexões do que nodos menos conectados. Esses nodos de alta conectividade são conhecidos como *hubs*².

Nas redes sociais, *hubs* também são encontrados e desempenham um papel importante na tramação das relações sociais. Há enormes diferenças na capacidade conectiva entre pessoas. Essas diferenças podem residir na natureza das pessoas, na configuração da rede social imediata na qual a pessoa se situa, na posição relativa da pessoa na rede. Há indivíduos com mais conexões do que outros: por exemplo, um jovem adulto tende a ser mais conectado do que um idoso. Há pessoas com mais poder de conectividade do que outras: um adulto tem mais capacidade e, assim, maior probabilidade de fazer conexões do que um bebê. Há pessoas conectadas a pessoas que têm mais conexões, e outras cuja rede social é composta de poucas pessoas bem conectadas: a inserção em determinado grupo profissional ou a localização geográfica podem determinar

(2) Ver uma análise completa do papel dos *hubs* em Barabási (2009).

o grau de conectividade de um indivíduo e o de sua rede imediata (um jornalista numa grande cidade e um habitante de uma zona rural remota são, respectivamente, exemplos de pessoas com alto e baixo grau de capacidade conectiva).

A mesma situação de reforço positivo, de atratividade e de conexão preferencial verificada por Barabási na *web*, por exemplo, parece ocorrer nas redes sociais. Quando os mais conectados atraem mais conexões, tornando-se assim mais conectados e mais aptos à conexão preferencial de outros nodos, produz-se um padrão de desigualdade na rede, que se retroalimenta. Pessoas hiperconectadas tendem a se ligar a outras pessoas hiperconectadas, enquanto aqueles mal conectados tendem a se relacionar com outros mal conectados também. Segundo Christakis e Fowler (2010, 260), essa “desigualdade de posição” na rede surge “não por causa de quem somos, mas por causa de com quem estamos conectados”.

Essa diferenciação na capacidade conectiva e nos graus de conectividade acaba também por produzir um padrão irregular formado por “áreas” com diferentes níveis de *densidade* de conexões. Na rede social, ocorrem zonas de baixa densidade relacional, nas quais poucas pessoas aparecem conectadas entre si. Por outro lado, é comum encontrar regiões de aglomerações densas de conexões, chamadas de *clusters*. Esses aglomerados de nodos altamente conectados entre si são fenômenos comuns e parecem apresentar-se como uma característica genérica de toda rede (Barabási, 2009). Densidade é a sua principal característica.

Nas redes sociais, *clusters* acontecem quando um determinado grupo de pessoas exibe um alto grau de relações recíprocas e todos se conhecem: os amigos dos amigos se conhecem e mesmo os amigos dos amigos dos amigos mantêm relações entre si, configurando um grande contingente de nodos conectados a apenas um grau de separação. *Clusters* podem ser identificados nas famílias, nas comunidades escolares (toda sala de aula é um pequeno *cluster*), no mundo corporativo, etc. A clusterização e o adensamento são o efeito da transitividade dos nodos: pessoas apresentam amigos a seus amigos e, ao final desse processo, acabam todos interconectados de forma densa. Grupos colaborativos, coletivos e outras formas as-



sociativas que reúnem pessoas para a consecução de determinadas metas também têm a característica de *clusters*.

Horizonte, periferias, laços fracos

O desenho complexo da rede exhibe, então, uma configuração irregular composta de nodos hiperconectados, *clusters* densos, áreas vazias e constelações de nodos com poucos *links*. Programas de computador geradores de mapas de rede e sociogramas tendem a colocar no “centro” da rede as zonas densas e os nodos mais conectados, empurrando para a “periferia” os nodos que carregam poucas conexões. Tal cartografia das redes só reproduz uma convenção. Em toda periferia, os nodos pouco conectados constituem na verdade centros de suas próprias redes. Centralidade e periferia são, desse modo, categorias móveis que só têm validade para o exame de determinada configuração, particular e específica, de uma rede social com limites claros (por exemplo, um sociograma da rede de uma determinada comunidade escolar apontaria professores e alunos nas áreas centrais e familiares e vizinhos dos alunos na periferia). Para o entendimento das dinâmicas sociais em rede, no entanto, periferias podem ter centralidade e centros podem localizar-se na periferia.³

Nas redes sociais empíricas, os *clusters* são formados por amigos que mantêm vínculos entre si e, em geral, os **vínculos mais fortes** tendem a se situar em aglomerados nas áreas centrais da rede. Por “mais forte”, entende-se o vínculo qualitativamente mais relevante para determinada pessoa (como a relação com parentes ou amigos íntimos), como também a conexão que é reforçada pelas outras conexões imediatas (amigos que compartilham os mesmos amigos, por exemplo). Tais nodos com laços fortes tendem, por sua vez, em função da transitividade, a adensar ainda mais a rede ao seu redor. É desse modo que os melhores amigos (laços fortes) têm maior probabilidade de serem apresentados aos amigos de seus amigos. Em contrapartida, há uma forte tendência de nodos “fracos” posicionarem-se na periferia da rede, uma vez que a natureza fraca do vínculo reduz as

(3) Uma crítica do uso da categoria “centralidade” pode ser encontrada em Martinho (2003) e Watts (2009).

chances de conexões pela transitividade: um mero conhecido de alguém terá pouca probabilidade de ser integrado ao grupo mais central de amigos de uma pessoa (embora isso aconteça, naturalmente: toda nova pessoa conhecida é, por princípio, um “laço fraco”, podendo, com o tempo, transformar-se em amigo, um laço “forte”).

Essa dialética entre centro/periferia e entre laços fortes/laços fracos é decisiva para a compreensão das dinâmicas da ação social na rede. Redes constituem propriamente um conjunto heterogêneo de laços fortes e laços fracos – e não há aqui juízo que imponha a predominância dos primeiros sobre os segundos ou que prescreva que os vínculos fortes são “melhores” ou mais importantes que os demais.⁴ Granovetter (1983), em seu texto seminal de 1973, já demonstrava “a força dos laços fracos” na articulação de dinâmicas de rede, e estudos mais recentes indicam, com precisão, o papel estratégico dos laços fracos na difusão de inovação e na reconfiguração geral das redes sociais. Enquanto os *clusters* densos concentram conexões e dão robustez e coesão às redes, os laços fracos das periferias realizam eminentemente o papel transitivo de estabelecer pontes entre mundos distintos. O laço fraco, nesse sentido, muitas vezes constrói o único caminho possível de ligação entre redes sociais que estariam de outro modo apartadas.

As periferias de rede, em geral, representam a linha do horizonte para além do qual as redes não se reconhecem mutuamente. Na vida social, pessoas têm grande dificuldade em identificar outras pessoas situadas a quatro graus de distância, por exemplo; conseguem perceber a existência de amigos dos amigos (dois graus) e até de amigos dos amigos dos amigos (três). Contudo, para além desse ponto, a rede social desaparece na indefinição. Encontra-se aí o **horizonte crítico**⁵ da rede, a fronteira que separa o mundo identificável de conexões e uma terra incógnita de conexões invisíveis. Os laços fracos situam-se na fronteira; em geral, nem os graus mais imediatos de conexão de um laço fraco são visíveis para a maioria das pessoas.

(4) Ao que tudo indica, as redes sociais seguem um mesmo padrão estrutural neste particular, onde “dentro de cada grupo tenderá a existir uma alta densidade de laços interpessoais, mas laços entre diferentes grupos serão tipicamente esparsos” (Watts, 2009, 43).

(5) Sobre o conceito de horizonte, cf. Martinho (2003).



Os nodos/laços fracos, desse modo, realizam o papel de encaixe e articulação entre os mundos separados pela linha do horizonte. Análises sobre a difusão da informação na rede social indicam claramente o papel estratégico das pessoas “socialmente distantes” (laços fracos) nesse processo:

“Como as informações fluem livremente dentro de um círculo próximo de amigos, é provável que as pessoas conheçam mais ou menos tudo o que seus amigos próximos conhecem. Portanto, é improvável que seus parentes e amigos imediatos, por exemplo, conheçam algo que você não conhece sobre como entrar em contato com uma pessoa na Indonésia. Mas mova-se socialmente mais longe, e haverá menos sobreposição na experiência e nas informações. Poderíamos confiar menos em pessoas socialmente distantes, mas as informações e os contatos que elas têm poderiam ser intrinsecamente mais valiosos, porque nós mesmos não conseguimos acessá-los”

(Christakis e Fowler, 2010, 136).

Aqui se manifestaria o risco de encapsulamento dos *clusters* de alta densidade se a rede social contivesse apenas zonas de laços fortes. Nesse caso, retomando a metáfora, o mundo tornar-se-ia pequeno demais. Os laços fracos, os nodos da periferia, operam assim a função de religar as pessoas ao vasto mundo lá fora.

Fluxos, dinâmicas de propagação, contágio

A presença múltipla das conexões a interligar nodos numa rede social leva a indagar, afinal de contas, sobre o que ocorre quando as pessoas estão conectadas. Que diferença faz estar ou não conectado? Uma primeira resposta reside no fenômeno mencionado acima: conexões levam a outras conexões, e estar conectado aumenta, assim, a capacidade de se conectar. Uma segunda resposta aponta para a conexão como um incremento da capacidade de acessar outras áreas da rede, contatar nodos distantes e redes para além do horizonte. Uma terceira razão para estar conectado, porém, é revelada no exame do papel dos laços fracos: as conexões facilitam as trocas no âmbito da rede. Chegamos, assim, a um terceiro elemento essencial

no fenômeno das redes sociais: conexões permitem a ocorrência de **fluxos**.

A abordagem dos fluxos na rede abre um novo campo de análise da reticulação social. Os fluxos aludem ao **funcionamento** da rede: quando as trocas ocorrem entre os nodos, a rede opera dinamicamente como tal. Pode-se inferir que as conexões são a condição necessária para a troca; os fluxos, por sua vez, são a condição para a existência propriamente social da rede. Conexões são interfaces. Relações concernem a fluxos que se movimentam de um lado para o outro. Toda ação em rede é, em síntese, a operação de um fluxo.

No caso das redes sociais, a operação dos fluxos é tão decisiva que pode alterar a própria configuração da rede. A depender do que flui, “esse próprio fluxo pode definir os laços e, portanto, a estrutura de um conjunto específico de conexões” (Christakis e Fowler, 2010, 12). Epidemias, por exemplo, são fenômenos de fluxos de rede e podem transformar profundamente a própria rede na medida de sua efetividade (um vírus devastador poderia, se disseminado, destruir boa parte dos nodos e conexões dos grupos afetados). Ideias, conceitos, valores e metas também são fluxos com capacidade de alterar as dinâmicas e a forma da rede.

A difusão de modismos culturais, jargões e comportamentos; as variações bruscas dos fluxos de capital nas crises financeiras; os levantes populares em cascata (como os ocorridos em 2011 no norte da África) são alguns exemplos de processos de **contágio** associados ao dinamismo dos fluxos circulantes por meio de conexões de rede capazes de transformação em larga escala. O processo de contágio – como nas epidemias, mas não só – é tipicamente uma dinâmica de rede. No contágio, há troca entre nodos e a **propagação** de um determinado efeito causado pelo fluxo sobre os nodos por onde esse fluxo passa. O contato físico e/ou a conversação (presencial ou *online*) são interfaces de fluxo e, portanto, operadores de contágio.

Embora possamos encontrar processos de disseminação e circulação de agentes biológicos, os fluxos na rede, em geral, são compostos, basicamente, por informação. Ainda que mercadorias, energia ou outros tipos de recursos também participem dos fluxos, a informação é, inclusive nesses casos, o elemento predominante. Cabe destacar que, em geral, a informação



sempre precede outros recursos nas trocas: antes de um produto circular, a informação sobre o produto segue primeiro. Desse modo, os processos de contágio são quase sempre processos de distribuição de informação (ou, numa outra perspectiva inspiradora, processos de **circulação de sentido**).

Os fluxos acompanham os caminhos abertos pelas conexões e são fortemente condicionados pelas dinâmicas de transitividade e pela morfologia da rede. Quando B realiza a intermediação entre C e A e estabelece um caminho possível até os dois nodos, permite que os fluxos que passam por ele os atinjam. Desse modo, mesmo que não conectados entre si, C e A, pela ação de B, podem estar na origem ou no destino de fluxos que afetam igualmente a ambos: o nodo B realiza a passagem do fluxo. Da mesma forma, informações que chegam a B podem atingir tanto C quanto A. Seria assim se o fluxo contivesse um vírus; é assim quando os fluxos carregam ideias, imagens ou projetos de vida. Nas redes sociais, as pessoas interconectadas operam entre si, de modo dinâmico, as trocas simbólicas que as transformam, por exemplo, em coautoras de uma mentalidade coletiva. O “espírito de corpo” de alguns grupos altamente conectados é um exemplo evidente desse fenômeno.

Os processos de contágio ganham maior ou menor força a depender do grau de adensamento das conexões. Nos *clusters*, por exemplo, a propagação assume maior velocidade, dada a condição de extrema interconexão entre as pessoas situadas dentro dele. Mas, uma vez iniciado, o contágio tende a decair nos aglomerados tão logo os componentes do *cluster* tenham sido atingidos, uma vez que a proporção de novos nodos a afetar diminui. A densidade dos *clusters*, por um lado, permite a rápida absorção, pelos nodos de dentro, dos fluxos que atingem o *cluster*, mas sua taxa de propagação será menor se ele for excessivamente adensado. Para a propagação dos fluxos por toda a rede, é necessário que existam caminhos entre áreas distintas da rede – e é aqui que a presença de laços fracos, como já vimos, torna-se essencial.⁶

Os fluxos, portanto, exibem **percursos**, que têm nos laços fracos os prin-

(6) Nota dos Orgs.: vide mais informações sobre dinâmicas de contágio no artigo de Martinho, à página 23.

cipais elos com as zonas mais vastas da rede (situadas, como vimos, para além do horizonte visível de conexões). Mas os nodos hiperconectores (ou *hubs*) assumem também papel fundamental no ritmo do contágio. Eles distribuem com facilidade os fluxos entre nodos distintos e, na medida em que os *hubs* tendem a manter conexão com muitos nodos fracos, sua capacidade de disseminação torna-se ainda maior. Os percursos dão conta de como a propagação dos fluxos depende ora da alta concentração de conexões em zonas densas, ora das pontes construídas pelos laços fracos entre grupos de pessoas que não mantêm contato entre si. Um fluxo que passasse somente de laço fraco em laço fraco não teria capacidade de impregnar a rede; fluxos que se mantivessem restritos às comunidades densas não escapariam aos limites do *cluster* e não chegariam a se espalhar.

Autores como Christakis e Fowler (2010), contudo, apontam que os processos de contágio em rede possuem uma determinada e limitada capacidade de alcance. Sua hipótese é de que os efeitos de influência de um nodo sobre outro sofrem uma dissipação gradual e são perceptíveis no máximo até três graus de distância. O “grau de contágio” desse modo estaria limitado ao universo dos amigos dos amigos dos amigos – e não além. Curiosamente, o que se pode depreender de situações como epidemias ou levantes populares é que tais fenômenos de contágio ultrapassam em muito os três círculos mais próximos do epicentro de sua eclosão. Processos de agregação social de base política ou cultural (como uma moda), bem como a disseminação de um vírus biológico ou um vírus de computador, podem chegar a atingir populações inteiras.

Esse fato parece contradizer a hipótese dos três graus de influência de Christakis e Fowler. Mas, assim como em função de uma nova conexão social todos os amigos de uma pessoa saltam um grau adiante na direção do novo nodo conectado, a capacidade de influência também avança pela rede à medida que os fluxos de contágio atingem os nodos. Talvez o decaimento gradual da influência possa de fato ocorrer nesses casos, mas, dependendo da **extensão** do contágio, pode ocorrer que tal dissipação da influência seja compensada pela reiteração do fluxo a partir de um nodo situado em grau mais próximo. Se uma pessoa não é capaz de influenciar



outra a mais de três graus, uma pessoa situada dois graus adiante possui essa capacidade e assim sucessivamente. Dessa forma, a extensividade dos fluxos e a probabilidade de atingir, simultaneamente, áreas diversas da rede poderão, eventualmente, anular a gradual dissipação de seus efeitos ao longo do caminho – e o contágio poderá, assim, atingir a rede inteira.

Desfecho aberto

A análise dos fluxos e dos fenômenos de contágio serve para ressaltar o caráter essencialmente social das redes. O estudo da estrutura da rede, de sua arquitetura baseada em nodos e conexões e das propriedades da conectividade que organizam essa estrutura incide sobre os aspectos morfológicos do fenômeno, mas não deixa (ou não deveria deixar) escapar ao exame os aspectos fundamentalmente relacionais – e, por isso, sociais – do padrão de rede. Redes sociais, desse modo, não são estruturas à moda de um imaginário funcionalista que se arvora a buscar ou acredita ter encontrado as leis básicas da sociedade, expressas num construto teórico pronto e acabado. Redes são, antes, o modelo de um conjunto de processos dinâmicos de construção e disseminação de fluxos sociais baseados em relações. Na rede, tudo é social: os nodos são pessoas, as conexões são relações sociais, e os fluxos são os produtos sociais resultantes dessas relações.

O que torna importante o uso do modelo é sua capacidade de apontar caminhos para a ação social. Como mencionado acima, tanto os fluxos quanto os processos de contágio eles mesmos podem alterar a própria configuração da rede. Na origem e no fim desses processos, encontram-se as pessoas e, embora o padrão de inter-relação entre elas possa ser elucidado pelo modelo, os resultados de suas interações são imprevisíveis. As conexões entre os nodos – ou seja, as relações – conformam a rede e, por isso, nesse âmbito é a ação social que tem a primazia. Os fluxos e os processos de contágio dão conta de que o arranjo da estrutura é um fenômeno permanentemente aberto.

Referências

BARABÁSI, Albert-László. **Linked (conectado):** a nova ciência dos *networks*. São Paulo: Leopardo, 2009.

CHRISTAKIS, Nicholas A.; FOWLER, James H. **O poder das conexões:** a importância do *networking* e como ele molda nossas vidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DODDS, Peter; MUHAMAD, Roby; WATTS, Duncan. **An experimental study of search in global social networks.** *Science*, n. 301 (2003), p. 827-829. Disponível em: <http://www.4shared.com/document/YH73NHky/An_experimental_study_of_searc.html>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

GRANOVETTER, Mark. **The strength of weak ties:** a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1 (1983), p. 201-233. Disponível em: <<http://www.4shared.com/document/IJqz0K3k/Granovetter.html>>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

HONG, Theodore. **Desempenho.** In: ORAM, Andrew. **Peer-to-peer:** o poder transformador das redes ponto a ponto. São Paulo: Berkeley Brasil, 2001.

MARTINHO, Cássio. **Redes:** uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF Brasil, 2003.

MILGRAM, Stanley. **The small world problem.** *Psychology Today*, n. 2 (1967), p. 60-67.

WATTS, Duncan J. **Seis graus de separação:** a evolução da ciência de redes numa era conectada. São Paulo: Leopardo, 2009.



Para uma noção de campo sociopolítico



Cássio Martinho

Jornalista, professor e consultor em gestão de redes.

Preâmbulo sobre a rede como totalidade aberta

A noção estrita de rede – esta que diz de um conjunto de conexões – é antes de tudo a ideia de **certa disposição de pontos num plano, numa situação de interconexão**. A conexão é o seu elemento central. Não há rede sem conexão; elementos que não estejam interligados não fazem rede; para produzir rede é preciso conectar os agentes. Todos esses enunciados tomam como ponto de partida a propriedade estrutural ou morfológica da rede, conhecida como **conectividade**, e são certamente válidos. No entanto, cabe indagar se tal noção – que eu chamo de “conexionista” – é suficiente. O fato de a rede ser designada como um conjunto de conexões diz pouco sobre o que é a rede.

Ora, é possível afirmar que em tudo há interligação, interconexão: basta que se indique o quê está para o quê em relação recíproca. Se nos basearmos no pressuposto da conexão, qualquer fenômeno que manifeste a ocorrência de interligação entre seus elementos constitutivos pode ser rede – ou seja,



todos os sistemas, estruturas, organizações, organismos, processos, grupos, etc. Nesse caso, qualquer coisa seria rede, e rede seria qualquer coisa. A capacidade heurística do conceito se esvai nessa indistinção. Embora a conectividade seja um princípio estrutural da rede, não pode ser ela, por esse motivo, o aspecto basilar do conceito. A ideia da conexão, por si só, nada explica. As conexões são imprescindíveis, mas teríamos de buscar elementos novos e significativos no processo da conectividade que pudessem revelar algo que não está posto e explicado pelas noções habituais e que distinguissem o conceito de rede dos demais conceitos.

Uma saída para pensarmos o conceito de rede para além do viés conexionista é, ainda tomando como ponto de partida a ideia de um conjunto de conexões, indagar que tipo de **conjunto** ela forma. Tal abordagem tem a capacidade de suscitar a verificação e identificação de outros aspectos constitutivos da rede. A própria noção de conjunto já antecipa uma abordagem **organizacional** do conceito de rede, na medida em que, para além de conexão, um conjunto precisa exibir também certo grau de organização. Outra representação de rede pode advir daí: a rede como **organização**. Essa perspectiva da rede desloca o foco da conexão como mera operação de ligação entre elementos para lançar luz sobre a conectividade como **produtora de uma ordem que articula esses elementos**. Daí a noção de rede como **um padrão de organização produzido por uma dinâmica de conectividade**: as conexões permanecem lá, como, aliás, em tudo, mas, na perspectiva da rede, elas não somente conectam, como **produzem** organização. A conectividade ganha sentido por configurar, pelas conexões, um padrão organizado. Essa é a diferença entre o conceito organizacional e o conceito conexionista de rede: para o primeiro, a conectividade não tem a função de apenas interligar, mas de **organizar**. Resta saber, precisamente, **qual tipo** específico de organização as conexões produzem.

Um ponto de partida para a abordagem dessa questão é dado pela Teoria dos Sistemas. Todo sistema, ensina Luhmann, se define pela sua diferença em relação a um meio. Um sistema constitui-se precisamente quando e na medida em que se distingue de um meio ao qual faz referência e contra o qual se destaca. A marca distintiva – aquela que estabelece

de fato a diferença (o destaque da forma sobre o fundo) – é, efetivamente, a fronteira, o limite, o contorno do sistema.¹ Um sistema é também um campo de relações (ou de operações) específicas, que se autoestabelece em função de certo “encerramento operativo” e que mantém com o meio processos de troca e comunicação. A noção de encerramento operativo dá conta propriamente da produção desses contornos distintivos do sistema: há elementos ou processos que só funcionam ou ocorrem “encerrados” ali e, por isso, instituem um campo de dentro em relação a um campo de fora (o meio).

É por esse procedimento que toda organização se constitui. Uma organização caracteriza-se por aquilo que subsiste no interior de seus próprios domínios, a partir de suas próprias operações, em regime de intercâmbio com o exterior. Na prática, essa distinção é muito fácil de realizar: sabe-se muito bem onde começa e onde termina toda organização humana (em função do uso tácito dessa noção de um sistema que se distingue de um meio).

A rede, contudo, parece ter outra configuração ou, pelo menos, responder de forma diferente a essa noção de sistema/meio. Isso porque a rede – e, aqui, tratamos da formulação do **modelo** de rede, um aparato teórico – assume-se, **ao mesmo tempo**, como sistema e como meio. É o que parece dizer Kastrup (2004), quando afirma que a rede é uma figura topológica de geometria variável. Segundo a autora, a rede:

“não é definida por sua forma, por seus limites extremos, mas por suas conexões, por seus pontos de convergência e de bifurcação. Por isso a rede deve ser entendida com base numa lógica das conexões, e não numa lógica das superfícies (...) [e não] pode ser caracterizada como uma totalidade fechada, dotada de superfície e contorno definido, mas sim como um

(1) Em uma bela passagem, Luhmann (2009, 86) elucida esse processo: “A forma é, portanto, uma linha fronteira que marca uma diferença, e leva a elucidar qual parte está indicada quando se diz estar em uma parte, e por onde se deve começar ao se buscar proceder a novas operações. Quando se efetua uma distinção, indica-se uma parte da forma; no entanto, com ela ocorre, ao mesmo tempo, a outra parte. Ou seja, acontecem uma simultaneidade e uma diferença temporais. Indicar é, simultaneamente, distinguir; assim como distinguir é, ao mesmo tempo, indicar. Cada parte da forma é, portanto, a outra parte da outra.”



todo aberto, sempre capaz de crescer através de seus nós, por todos os lados e em todas as direções”
(Kastrup, 2004, 80).

Esse ponto merece atenção. A ideia de que a rede é, simultaneamente, meio e sistema funda um paradoxo, posto que, como vimos, um sistema só é identificável na medida em que se diferencia do meio. Do mesmo modo, a noção de totalidade aberta (como mencionado por Kastrup acima) é também paradoxal, uma vez que, se a totalidade exprime-se de fato como totalidade, não poderia haver um âmbito – um fora – para além dela; além disso, a própria condição de “abertura” pressupõe a existência de algum acesso a um “exterior”, o qual, existindo, lhe negaria o status de totalidade. Ora, a condição de “abertura” é o que revela melhor a situação ambígua de ser, ao mesmo tempo, meio e sistema; refere-se a um **sistema instável**, que altera dinamicamente os seus contornos à medida que suas operações fazem-no avançar para além de seus próprios limites.

Uma “lógica das conexões” e não uma “lógica das superfícies” é fundamental para a compreensão dessa imagem fluida de rede. Mais uma vez, a conectividade é a chave. A solução do paradoxo – e a compreensão da potencialidade da rede como forma organizacional – encontra-se nessa propriedade da abertura da totalidade. Redes são sistemas abertos pelo fato de serem produzidas pelo processo das conexões. Por sua vez, as conexões só se realizam pelo fato de as redes serem sistemas abertos. Mais uma vez, estamos diante da primazia do movimento em detrimento da estabilidade, da relação e da conexão em detrimento da estrutura, da multiplicidade em detrimento da identidade. Essa típica geometria variável da rede e seu caráter aberto é o que imprime ao modelo certa medida de inapreensibilidade: a rede é um fenômeno fluido e plástico demais. Talvez esteja aí um dos seus principais caracteres distintivos: seus contornos indefinidos, sua morfologia instável.

A dialética sistema/meio permite compreender essa “totalidade aberta” que é a rede. A conectividade é, ao mesmo tempo, efeito e causa dessa abertura. A rede torna-se aberta porque se renova: cada nova conexão alarga e alonga os limites da rede à medida que incorpora os novos pon-

tos conectados. Esse é um processo dinâmico, que nunca está pronto. O dinamismo da rede é função da abertura do sistema.

Embora a rede seja um modelo teórico, processos como o descrito acima se manifestam em situações empíricas de redes no mundo social. A condição de um sistema aberto é evidente, por exemplo, na internet ou na *web*. Cada novo computador que se conecta à rede de computadores expande os limites da malha conectada, torna-se parte do sistema, quando antes habitava tão somente o limbo da exterioridade. Na medida em que se torna parte do sistema, o novo elemento incluído o modifica. Um usuário da internet que decida desenvolver um novo site expande a rede eletrônica de documentos da *web*, agrega links e agencia novos fluxos, que por sua vez contribuem também para a transformação da *web*. O novo site, os novos links e os novos fluxos surgem do meio para dotar o sistema de novos elementos.

O mesmo fenômeno acontece no âmbito da rede social. Conexões sociais, grosso modo, têm basicamente duas origens: ora ocorrem numa típica situação de transitividade – quando um amigo comum apresenta, uma a outra, duas pessoas que não se conheciam –, ora surgem de forma aleatória. Essa segunda situação também evidencia a noção da rede como sistema aberto. Quando na rede social dois agentes completamente desconhecidos, **sem antecedentes de amigos comuns**, se encontram, fazem contato e estabelecem vínculos, estamos diante de uma situação puramente aleatória de conexão. Espaços e momentos públicos de encontros coletivos – como festas, eventos, escolas, ruas, viagens – produzem os *inputs* aleatórios que fazem a rede expandir-se em inúmeras direções. O caso hipotético da viagem de um indivíduo a um país distante pode iluminar esse ponto. Durante a viagem, por acaso – e não pela ação transitiva de amigos comuns –, o viajante pode estabelecer conexão com outras pessoas, as quais, na prática, não conseguem identificar qualquer vínculo de rede possível com ele; ou seja, pelo menos num horizonte imediatamente perceptível aos envolvidos, não há qualquer conexão a interligar suas respectivas redes sociais. Ora, a conexão que estabelecem promove justamente a ponte entre os dois mundos. As respectivas redes



sociais que, hipoteticamente, operavam sem contato, agora acabam de se tornar uma mesma rede pela conexão estabelecida pelo viajante. Nesse caso, dois sistemas que operavam em paralelo se fundem; aquilo que era parte do meio agora faz parte do sistema. Uma conexão mexeu dramaticamente com todo o sistema; e a totalidade da rede alterou-se por sua porosidade ao meio.

Nesse caso hipotético, de caráter ilustrativo, note-se que apenas **um** viajante conheceu novas pessoas. Nas redes sociais, no entanto, conexões são geradas por todos aqueles que têm capacidade conectiva, isto é, **todos**. Na realidade social, um conjunto numeroso de viajantes e de amigos opera no mundo a estabelecer conexões ao mesmo tempo e o tempo todo. A forma geral resultante dessa sucessão de conexões tem certamente bordas difusas, porque impermanentes, instáveis e mutantes. Tais fronteiras indefinidas, essa geometria variável é característica do dinamismo com que a conectividade produz a rede. Qualquer definição de contorno da rede será, assim, arbitrária e responderá a determinações exógenas, não às propriedades intrínsecas do fenômeno.

Por isso, é prudente designar a rede como um **campo** de conexões (ou relações). Numa topologia compatível com um fenômeno dinâmico, um **campo** aparece como transitório: pode exibir bordas tênues, não exige que se o defina, não convoca um fechamento que ele não tem. A noção de **campo**, uma metáfora bastante adequada para definir o *locus* da rede, será retomada adiante.

A noção de organização e o campo de ação

Quando tomamos como pano de fundo o conjunto das interações dos atores sociais na esfera pública ou, mais especificamente, o cenário das lutas políticas dos movimentos sociais, o conceito de rede também assume uma multiplicidade de formas: ora designa um instrumento socio-técnico de colaboração (rede na/com a internet), ora um processo associativo (coletivo de atores sociais), ora o conjunto dos atores associados a uma problemática (o próprio “movimento social”), ora a configuração geral do sistema de interações entre os agentes (a “sociedade”). Tais noções

agenciam diferentes dimensões de análises e são interpretadas/operadas de modos distintos conforme os atores (militantes, cientistas sociais, etc.), mas parecem compartilhar uma mesma premissa: atribuem à rede um componente notadamente organizacional. O trabalho em rede na internet, o associativismo dos coletivos, a identidade dos movimentos, o campo social são todos fenômenos caracterizados por certo grau de ordenação. A noção de rede pressuposta aí refere – mesmo que de forma vaga e imprecisa – a certa organicidade. Este é um ponto, portanto, decisivo para uma análise da rede no âmbito das lutas sociais: ela é entendida, aí também, como uma forma de organização. Voltamos assim à discussão central deste artigo: qual é a natureza dessa organização e quais as implicações de sua análise para a prática social.

Num primeiro momento, podemos definir **organização** como certa disposição dos elementos, segundo um conjunto de regras, em função de determinados fins. Desse modo, por exemplo, se articulam os coletivos de atores sociais: dada a sua finalidade política, reúnem-se sob a égide de regras e princípios compartilhados numa determinada configuração estrutural. Tais atores definem assim as regras de funcionamento e a forma organizacional que vão ostentar. As formas e as regras podem variar conforme os atores e suas finalidades, mas, não obstante todas as configurações possíveis, tais coletivos sempre exibirão relações internas, regras que medeiam as relações e uma estrutura (essa estrutura se afirma como decorrência de tais regras e relações). Por exemplo, um coletivo pode se organizar na forma de um grupo fechado comandado por um grupo menor, pode estabelecer procedimentos de ingresso, pode instituir processos políticos de decisão, pode facilitar ou dificultar a sua expansão, etc. – ou, ainda, pode decidir fazer o contrário disso. Outras instituições humanas, como empresas, governos, igrejas, etc., se estruturam do mesmo modo conforme seus respectivos fins e, eventualmente, alteram sua configuração estrutural na medida de sua adaptação às condições finalísticas. Essa propriedade organizacional pode ser verificada em outros âmbitos, como o da natureza: a estrutura dos organismos vivos define-se e se modifica conforme as variações do meio e seu impacto sobre as condições de so-



brevivência do organismo no meio. Os elementos característicos de uma organização, contudo, independentemente da diferença entre os exemplos citados, persistem: disposição dos elementos numa certa estrutura segundo regras, segundo fins.

Os arranjos organizacionais exibidos pelos movimentos sociais também indicam um padrão semelhante: os atores sociais situam-se uns em relação aos outros numa configuração baseada em regras e condicionada por um conjunto de aspectos finalísticos gerais (que definem a natureza do movimento). Ao contrário dos coletivos, que operam em âmbito mais restrito e podem definir num ato de decisão coletiva sua estrutura interna, a forma organizacional de um movimento não é produzida deliberadamente pelos seus agentes, mas surge em função da **relação** entre eles. A influência dos fins sobre a forma estrutural aí também se verifica: um movimento pode ganhar corpo, florescer ou morrer, conforme a pertinência ou a validade dos fins num dado momento histórico. Eis que um processo adaptativo regulado pela conjuntura sociopolítica conforma a organização do movimento social enquanto ele existe.

No que concerne aos processos humanos, há, contudo, um elemento adicional – e decisivo – na definição das formas organizacionais: a própria **noção de organização**. Enquanto uma estrutura molecular, um fenómeno natural emergente, um organismo vivo não necessitam saber que são/estão organizados ou que precisam sê-lo, as organizações humanas se constroem na medida mesma da noção que utilizam acerca do que é uma organização. A própria ideia do que seja organização intervém na operação de organizar. Portanto, a organização é resultado 1) da ação de organizar; 2) do projeto de organização no qual a ação se baseia; 3) da noção específica de organização que fundamenta tal projeto. Aqui, novamente entra em cena a imbricação entre a representação e o real: organizações se configuram conforme as ideias vigentes – socialmente validadas – do que é, efetivamente, organização. Aquilo que não é **entendido** como organizado, simplesmente não o é. A organização é resultado de um modelo mental de ordem que define o que é ordem e, portanto, define o carácter ordenado da própria organização.

Quando os coletivos de atores sociais se autoconfiguram estruturalmente, o fazem na perspectiva de uma noção de organização que orienta a definição das regras, relações, papéis e formas de ação (nesse sentido, a decisão de conformar-se como uma rede ou uma federação, por exemplo, deverá condicionar uma série de processos e procedimentos ulteriores). Podem assim ser reprodutores de formas convencionais de organização ou inovadores organizacionais. Quando praticam a inovação, realizam o exercício do que se constituiu, primeiro, como **ideia nova** de ordem ou, após um processo de acerto e erro, descobrem, no nível do conceito, que o que já praticam é um novo tipo de organização. De todo modo, prática de ordem e noção de ordem mutuamente se determinam.

A ideia de que a noção de organização determina a organização é vital para a prática social porque, muitas vezes, é ela que determina essa prática. Muitas vezes os horizontes da ação e a própria ação, portanto, se colocam em função de considerações sobre, por exemplo, o alcance ou a capacidade da organização, que, por sua vez, são orientadas pela visão do que é a organização (seus limites, sua natureza, etc.). Como no exemplo anteriormente citado, as noções de “federação” ou de “rede” embutem já expectativas e predefinições quanto à extensão dos “domínios” da organização e seu respectivo alcance. A noção de organização define assim os limites da organização e, como decorrência, os limites da prática. No caso dos coletivos, essa autolimitação da ação evidencia-se mais facilmente pela definição de suas próprias fronteiras: o coletivo organiza-se para a ação considerando seus objetivos, mas também a potência da própria organização. Um pequeno grupo limita seu campo de ação (tornando-o pequeno) ao perceber como pequena a sua organização, usando como pressuposto uma determinada ideia de organização (poderíamos, como exercício de imaginação, deduzir que uma noção mais compreensiva de organização, possivelmente, levasse a outra definição de capacidade, passando o grupo não a se entender mais como “pequeno” e, assim, levando-o a empreender outra prática).

Esse raciocínio permite afirmar que **a noção de organização conforma o campo de ação**. Ora, para os movimentos sociais esse aspecto é



decisivo para modelar as perspectivas de ação política². Se, ao contrário dos coletivos, os movimentos sociais não podem controlar ou definir sua configuração final, esta sendo produzida pela relação entre os agentes, então perceber e compreender a natureza de sua organização torna-se determinante para eles para a consecução de seus objetivos. Eis aqui o quão é importante uma adequada abordagem conceitual do problema da organização e o quanto se torna decisiva a noção de organização utilizada para avaliar a constituição do próprio movimento. Eis, ainda, a importância da adequada compreensão do conceito de rede como organização usado para qualificar os (novos) movimentos sociais.

Policéfalos e nebulosos

Para elucidar esse aspecto, vou tomar de empréstimo uma nota metodológica de Manuel Castells acerca da análise dos movimentos sociais. Para o autor, os “*movimentos sociais* devem ser entendidos em seus próprios termos: em outras palavras, *eles são o que dizem ser*. Suas práticas (e, sobretudo, as práticas discursivas) são sua autodefinição” (grifos do autor) (Castells, 2008, 94). Nessa linha, poderíamos afirmar que, nessa autodefinição, incide decisivamente a noção de organização compartilhada pelos atores sociais. Os movimentos sociais são o que dizem ser na medida em que também compreendem o tipo de organização na qual se constituem como movimento. Na verdade, a noção de organização é que define para o movimento o que é o movimento, dado que, como é evidente, a ideia de movimento é já, por si, uma ideia de organização. Um desdobramento inevitável de tal afirmativa: a identidade do movimento é resultante da visão do movimento sobre seu desenho organizacional.

Talvez o caráter mais significativo dos movimentos sociais contemporâneos seja justamente sua autodefinição – identitária, política – **como**

(2) Para os analistas sociais, essa ideia tem servido para, inclusive, a redefinição do seu campo de análise. Tal debate já vem sendo empreendido pelos cientistas sociais que se debruçam sobre o fenômeno dos chamados novos movimentos sociais – e não é à toa que o qualificativo que indica novidade refere-se justamente, dentre outros aspectos, às próprias novas configurações organizacionais com que se expressam os movimentos sociais contemporâneos.

rede. Não só coletivos de atores sociais se autodefinem como rede, bem como os movimentos já se entendem a si próprios como também redes ou, ainda, redes de redes. Cabe notar que a afirmação da rede como modelo organizativo tem um forte caráter de diferenciação política: os novos movimentos organizam-se em rede como expressão de uma tomada de posição frente às antigas formas de organização e o que elas representam. Como afirma Melucci (2001), eles assumem formas organizativas que fogem à tradição política e que marcam sua descontinuidade em relação aos movimentos do passado (por exemplo, o movimento operário). A rede torna-se assim uma forma política de distinção.

Os analistas que estudam os chamados novos movimentos sociais há muito demonstram sua natureza multifacetada, plural e reticular. Castells já apontava o ambientalismo como um movimento de caráter “descentralizado, multiforme, orientado à formação de redes e de alto grau de penetração” (2008, 134). Para Melucci, os novos movimentos aparecem como “redes submersas de grupos, de pontos de encontro, de circuitos de solidariedade”, que exibem uma “estrutura segmentada, reticular, policéfala” e, o que é particularmente importante para nossa análise, uma “forma nebulosa pelas fronteiras indefinidas e com uma densidade variável” (2001, 96-97).

Essas características, segundo os autores, tornam difícil perceber um movimento social como um único ator coletivo, politicamente organizado, ou mesmo como um único movimento específico. Na verdade, os movimentos, de modo geral, apresentam-se como um conjunto de atores diversificados demais para sugerirem uma unidade. Como afirma Castells, “pelo fato de que nossa visão histórica de mudança social esteve sempre condicionada a batalhões bem ordenados, estandartes coloridos e proclamações calculadas, ficamos perdidos ao nos confrontarmos com a penetração bastante sutil de mudanças simbólicas (...) processadas por redes multiformes” (2008, 427).

O abandono da unidade (ou, antes, a superação da unidade) é um dos aspectos mais inquietantes dessa nova identidade dos movimentos contemporâneos que resulta da assunção da forma da rede. É essa noção –



rede! – que permite aos próprios movimentos tratarem a si mesmos como **multiplicidade**, ao mesmo tempo em que constituem simbolicamente uma identidade. Identidade/multiplicidade são polos que se entrelaçam no processo de autoconstrução dos movimentos sociais contemporâneos.

Melucci analisa minuciosamente esse processo e, embora não mencione a rede como morfologia predominante, identifica claramente seus elementos constitutivos na formação da identidade coletiva dos movimentos. Os movimentos, segundo Melucci, “são sistemas de ações, redes complexas de relações entre níveis e significados diversos da ação social. A identidade coletiva não é um dado ou uma essência, mas um produto de trocas, negociações, decisões, conflitos entre os atores” (2001, 23). Assim se explica a conformação, sempre a *posteriori*, de um movimento enquanto tal: ele é resultante de um conjunto de interações; sua identidade é expressão de redes complexas. Por isso, para citar os termos mencionados acima, são multiformes, segmentados, policéfalos, nebulosos. Numa palavra, sua configuração é imprevisível, sempre provisória e impermanente (características típicas do modelo da rede).

Melucci complementa sua abordagem ao incorporar, de forma mais aguda, o papel de outras variáveis de contexto no processo de formação da identidade sociopolítica dos movimentos:

“Processos de mobilização, formas organizativas, modelos de liderança, ideologias e formas de comunicação são níveis de análises significativos para reconstruir internamente o sistema de ação que constitui o ator coletivo. Mas também as relações com o exterior, com os concorrentes, os aliados, adversários e, em particular, as respostas do sistema político e dos aparatos de controle social definem um campo de oportunidades e vínculos dentro do qual um ator coletivo se forma, se mantém ou se modifica no tempo”
(2001, 23).

Temos aqui, então, um esboço cartográfico do processo de autoconstituição dos movimentos sociais – na medida em que são definidos pelas interações dos agentes que o constituem, seus vínculos e suas relações

com outros agentes – e também um bom modelo organográfico, capaz de lançar luz sobre a natureza de sua organização (definidora também ela do movimento como movimento). A complexidade típica dessas interações em rede, elucidada por Melucci, compõe um “campo de oportunidades e vínculos” que produz a multiplicidade do movimento.

Retomando a teoria das redes: um **conjunto** de conexões estrutura-se como conjunto em função das conexões; o todo é produto das conexões. Entendendo-se a conexão como uma **relação** entre os agentes, decorre que a organização que emerge do processo é fruto do **conjunto das relações** estabelecidas entre os agentes. Desse modo, conforme a definição de organização esboçada à página 49, são as relações dos agentes na rede que, então, desenham a “disposição dos elementos numa certa estrutura segundo regras, segundo fins”. Podemos chamar esse desenho de um **campo de relações**: um arranjo de “forma nebulosa”, de “fronteiras indefinidas”, ao qual pouco se pode atribuir alguma unidade, antes só se podem verificar sua multiplicidade e seu dinamismo característicos.

A rede, desse modo, constitui-se como um campo de relações, auto-engendrado. E os movimentos sociais, que se constituem em rede, não só são resultantes desse campo de relações, como podem ser, eles próprios, entendidos como um campo de relações. É essa organização de contornos fluidos, baseada em rede, que podemos chamar de **campo sociopolítico**.

A (in)definição do campo sociopolítico

Esse deslocamento de foco analítico, de um ator coletivo de suposta homogeneidade para um campo de relações complexas no qual emergem e atuam os movimentos sociais, é uma das importantes contribuições da teoria das redes para a investigação social. De fato, a introdução do modelo fluido e nebuloso da rede coloca em xeque a própria definição dos limites dos fenômenos sociais objetificados. A lógica das conexões da rede favorece pensar, para além dos objetos dados, nas relações, e tratar os fenômenos sociais essencialmente como campos de relações cujos processos operam em regime de despecho aberto e cujos efeitos, portanto, são imprevisíveis. Embora a noção de campo não seja recente, o



modelo da rede a atualiza e confere a ela pertinência nova. O conceito de campo, tal como empregado por Pierre Bourdieu, por exemplo, tem origem nesta opção metodológica de que “é preciso pensar relacionamente” e funciona, diz ele, “como um sinal que lembra o que há que fazer, a saber, verificar que o objeto em questão não está isolado de um conjunto de relações de que retira o essencial das suas propriedades” (Bourdieu, 2001, 27-28). Nas redes, de fato, a primazia é das relações.

A noção de campo de Bourdieu é particularmente importante aqui. Para o sociólogo francês, o campo se define como um espaço de relações objetivas em cujo âmbito os atores sociais operam crenças, jogos de linguagem, coisas materiais e simbólicas, produtos e normas de produção e consumo desses produtos, encerrando certa autonomia em função dessas mesmas relações. Para Bourdieu, “o campo político é o lugar em que se geram, na concorrência com os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos” (2001, 164), onde “nada, nem nas instituições nem nos agentes, nem nos atos nem nos discursos que eles produzem, tem sentido senão relacionamente, por meio do jogo das oposições e distinções” (2001, 179).³

Essa perspectiva alinha-se claramente com o entendimento de que os movimentos sociais operam como redes complexas e com a noção de rede como campo de relações. Assim, podemos designar um campo sociopolítico como o cenário ou ambiente social onde tem lugar um conjunto complexo de interações, constituído pelos discursos e práticas intervenientes de um número grande de agentes sociais; uma espécie de arena de embates entre discursos e contradiscursos, ações e reações de agentes com diferentes interesses e projetos políticos, mas que termina por configurar-se como um território comum de ação política multifacetada. O campo sociopolítico é social, porque assentado em relações de sociabilidade e estruturado como rede social; e político, na medida em

(3) Para Bourdieu, são exemplos de campo: a política (com seus agentes, seus códigos, suas regras autônomas, etc.), a arte, a justiça, a economia, as instituições de ensino superior, a igreja, etc. Vide Bourdieu (2001 e 2008).

que se conforma por meio e em função de práticas e discursos politicamente orientados. O campo sociopolítico não se confunde com o vasto campo das relações sociais propriamente ditas (a “sociedade”) justamente porque é definido pela **enunciação política** do que está em jogo e das relações específicas que se constituem em função desse jogo, suas regras e seus fins. Desse modo, cabe lembrar, muitos campos sociopolíticos coabitam o mesmo espaço social, a mesma sociedade (assim como redes coexistem com redes num mesmo espaço de redes).

Um campo sociopolítico é assim produzido por um **ato coletivo de enunciação política**, que estabelece a causa do jogo, define os horizontes e circunscreve os limites (fluidos, cabe notar) dentro dos quais os agentes sociais operarão suas relações, produtos e processos. Ocorre que são os agentes sociais que promovem o ato de **definição do campo**, no âmbito de suas próprias relações. Isso é o mesmo que dizer que um campo se constitui a si próprio, na medida mesma de sua constituição pelos agentes sociais que o compõem. Em outras palavras, são os agentes que produzem o campo no qual atuam como agentes. Este é, então, o primeiro aspecto a ser considerado nesta análise da rede como campo sociopolítico: o campo é gerado por uma ação de discurso.

Podemos compreender esse fenômeno a partir dos próprios princípios metodológicos de Castells, em sua análise dos movimentos sociais. Com base em Touraine, Castells define movimento social segundo três princípios – identidade, adversário e meta societal:

“Identidade refere-se à autodefinição do movimento, sobre o que ele é, e em nome de quem se pronuncia. *Adversário* refere-se ao principal inimigo do movimento, conforme expressamente declarado pelo próprio movimento. *Meta societal* refere-se à visão do movimento sobre o tipo de ordem ou organização social que almeja no horizonte histórico da ação coletiva que promove” (grifos do autor) (2008, 95).

É possível perceber que os três aspectos citados por Castells concernem, eles também, a atos políticos declaratórios, isto é, discursivos, re-



alizados pelo próprio movimento. Sua identidade, seu adversário e sua finalidade social são assim formulados pelos movimentos como discurso, desse modo definindo a si mesmos conforme esse discurso. Os campos são gerados da mesma maneira.

É dessa forma que, num rápido escrutínio sobre os movimentos no Brasil, pode-se identificar o surgimento de tipos distintos de movimentos (e de campos), conforme o contexto histórico, o cenário político e, em especial, a pertinência e a prevalência de determinados discursos. Movimentos surgem, ou campos se formam, em função da adoção coletiva de discursos que instituem causas (ou “metas sociais”). Há contextos históricos que permitem ou impedem a emergência de campos na medida em que permitem ou impedem a disseminação social de seus discursos fundadores. Nesse sentido, campos também são resultantes históricos dos próprios embates discursivos na esfera pública. A própria constituição de um campo, podemos dizer, é prova de que os agentes do campo foram bem-sucedidos em suas ações (de discurso).

Como casos ilustrativos desse processo, pode-se elencar um conjunto bastante numeroso e heterogêneo de lutas ou políticas de identidade, por direitos (e novos direitos), de base local ou comunitária, etc., como o ambientalismo, o feminismo, a causa homoafetiva, os movimentos campestres e de acesso à terra, o movimento pelos direitos da criança, os movimentos das juventudes, mais recentemente a economia solidária e a luta pela democracia digital, dentre outros. Todos esses movimentos instauram campos sociopolíticos, produzidos por sua vez pelas dinâmicas de legitimação social dos discursos políticos que eles agenciam. Os efeitos desses discursos lançam raízes tanto no âmbito da sociedade civil, quanto no do Estado e no do Mercado; geram organizações; incrementam a produção e a circulação de informação e conhecimento; instituem códigos, normas e leis; afetam as mentalidades e o comportamento dos cidadãos; ultrapassam em escala e intensidade a força inicial dos agentes que os produziram. O ambientalismo talvez seja o exemplo mais emblemático desse fenômeno nas últimas décadas: sua instituição – a partir de um discurso radical em seus primórdios – produziu impactos sucessivos

que, hoje, o colocam como, talvez, o elemento central e estratégico das economias e dos projetos de desenvolvimento nacionais, da diplomacia e das relações internacionais. Extravasando os limites iniciais de um campo pequeno de forças, hoje a questão ambiental tornou-se uma das principais agendas da disputa política na contemporaneidade.

É nesse sentido que, mais uma vez, evidencia-se a questão das bordas fluidas do campo (a exemplo das redes e de outros sistemas abertos). São as próprias relações entre os agentes, seus produtos e efeitos que definem, no curso da história, os contornos que delimitam o campo. Como afirma Bourdieu, “o limite de um campo é o limite dos seus efeitos ou, em outro sentido, um agente ou uma instituição fazem parte de um campo na medida em que nele sofrem efeitos ou que nele os produzem” (2001, 31). Ora, na medida em que um campo se estabelece pelo alcance dos seus efeitos, a produção social dos efeitos dá a informação sobre o tamanho do campo. O mesmo ocorre com a rede, em função das conexões: seu tamanho pode ser medido pela extensão dos processos de conectividade; na medida em que as conexões prosseguem, prossegue a rede.⁴

Há, ainda, dois pontos importantes a considerar sobre os contornos do campo. A exemplo do referido anteriormente acerca da dialética sistema/meio da rede, um campo é essencialmente “compreensivo”, na medida em que incorpora ou tende a incorporar inclusive os elementos posicionados para além de seus limites (é assim que ele se expande). É “compreensivo” também no sentido de que seus adversários igualmente o constituem; as tensões, os conflitos, os antagonismos e os jogos de forças dos agentes em relação a outros agentes conformam o campo sociopolítico, seu impacto sobre a sociedade, seu sucesso ou seu fracasso. Portanto, um campo não é formado apenas pelos “agentes da causa”, mas por todos os agentes que mantêm, “para o bem ou para o mal”, conexões com os problemas e os fins que para ali os fazem convergir. Campos também abrigam subdivisões; nelas se apresentam agentes, relações, tensões e

(4) De posse desse raciocínio, é notável o alcance hoje do campo sociopolítico composto pelos agentes envolvidos com o tema do meio ambiente.



discursos à maneira dos campos. Esses subcampos não diferem dos campos em sua constituição, apenas se abrigam no seu interior, referindo a questões, problemas, causas, fins com evidentes especificidades, mas associados aos seus correspondentes situados no campo maior. São, em todos os sentidos, não “sub”, mas, também eles, campos.⁵

Um campo sociopolítico pode ser claramente percebido, ainda, por sua constituição como rede social, ou seja, como um conjunto de relacionamentos entre pessoas e instituições. Tal rede é composta por indivíduos que, em função de suas relações pessoais, políticas e/ou profissionais, têm no campo, de fato, um *locus* de vida e trabalho. Desse modo, participam do campo sociopolítico aqueles agentes que, conforme a causa e os fins em questão, realizam nele seus objetivos pessoais e suas práticas cotidianas: técnicos, militantes, ativistas, gestores públicos, profissionais de mídia, pesquisadores, etc. Tais agentes configuram uma espécie de “categoria” social do campo: trabalham juntos, negociam entre si, praticam uma sociabilidade típica de grupo, compartilham códigos de conduta e até estilos de vida, utilizam os mesmos jargões, quase conformam uma “turma”. Em campos consolidados já como mercados, há grande mobilidade de profissionais entre organizações distintas (sejam empresas, instituições públicas, universidades ou ONGs), mas dentro do mesmo campo. A título de ilustração, um ativista de ONG, por exemplo, pode transformar-se em diretor de empresa (ou vice-versa), gestor público, parlamentar, secretário de Estado ou ministro, tudo isso dentro da mesma área. Há casos desse tipo no Brasil.

Outra característica típica dos campos é identificada por Bourdieu no compartilhamento dos códigos culturais, ritos e vieses próprios de quem, pela vivência condicionada pelas relações de grupo, comunga uma mesma perspectiva de inserção na vida social.

“Não há manifestação mais evidente deste efeito de campo do que esta espécie de cultura esotérica, feita de problemas

(5) De novo tomando como exemplo de campo o ambientalismo, podemos anotar os subcampos da educação ambiental, do ecofeminismo (aqui, a confluência de dois campos), da biologia direcionada à conservação, da ecologia urbana, das energias alternativas e assim por diante, numa infinidade de planos que se interpenetram e se combinam.

completamente estranhos ou inacessíveis ao comum, de conceitos e de discursos sem referência na experiência do cidadão comum e, sobretudo, talvez, de *distinguos*, de matizes, de subtilezas, de agudezas, que passam despercebidos aos olhos dos não iniciados e que não têm outra razão de ser que não sejam as relações de conflito ou de concorrência entre as diferentes organizações ou entre as ‘tendências’ ou as ‘correntes’ de uma mesma organização” (grifos do autor) (Bourdieu, 2001, 178).

Para além de representar um dado de curiosidade, tal constituição de uma subcultura particular é o traço que revela a própria robustez política do campo. Ainda mais porque, como vimos, os campos são resultantes de atos de enunciação coletiva, isto é, atos simbólicos, e, por isso, também como agentes simbólicos, impactam decisivamente o processo de transformação cultural da sociedade. Quando uma subcultura de campo torna-se parte integrante de determinada mentalidade de época, temos um indicador claro da efetividade do campo. O caso do ambientalismo é, de novo, emblemático nesse sentido. Enquanto parte de seu jargão técnico-político permanece obscuro para o conjunto da sociedade, alguns de seus conceitos-chave incorporaram-se ao discurso corrente do “cidadão comum”, não sendo mais possível, hoje, associá-los exclusivamente à subcultura do campo: tornaram-se valores da sociedade.

Multiplicidade – À guisa de conclusão

Se bem compreendida, a noção de campo sociopolítico pode contribuir para ampliar as possibilidades de ação dos movimentos sociais, em especial quando seus agentes entendem os próprios movimentos como rede (ou rede de redes). Como dito anteriormente, a ideia de organização modifica os contornos da própria ação e, assim, identificar o movimento como rede leva a pensá-lo como um campo de relações complexas; pensá-lo como campo leva a entendê-lo como rede; e, desse modo, como rede e como campo, obriga-se o movimento social a reavaliar a definição de seus limites.



A noção de rede ou de campo sociopolítico induz a perceber, assim, o campo de ação possível mais vasto do que se supunha. Suas bordas ondulantes apontam para uma condição processual, de curso fluido, que os modelos de organização tradicional não contemplam. Levam ainda a repensar o papel dos adversários e dos “outros”. Os agentes externos (ao sistema, à rede, ao campo, ao movimento) aparecem, nesta concepção, virtualmente como partícipes do mesmo processo, isto é, como potenciais agentes “de dentro”, na medida em que, conectáveis que são, possam ser conectados.

A questão dos limites do campo de ação parece fazer toda a diferença na definição também das formas de organização. Essas podem variar conforme os fluxos e na mesma medida do dinamismo da conformação do campo. Um campo sociopolítico, em sua vastidão e complexidade, permite, assim, uma variedade de arranjos organizacionais em conformidade com as circunstâncias, os objetivos táticos e a diversidade dos atores envolvidos. Em suma, permite a operação de um conjunto de organizações diferenciadas e, também elas, plásticas. À variedade das formas de organização corresponde a variedade das formas de intervenção. A noção de campo sociopolítico, da rede como campo, de campo como rede pode levar a repensar e a reinventar as formas de ação, assumindo, também elas, as características da multiplicidade. A necessidade da perenidade das organizações é posta em xeque diante da ideia de que o campo comporta uma multiplicidade de possibilidades organizacionais e de ação política. As “organizações” podem ser transitórias, uma vez que a capacidade de ação é múltipla e o campo, persistente.

Referências

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

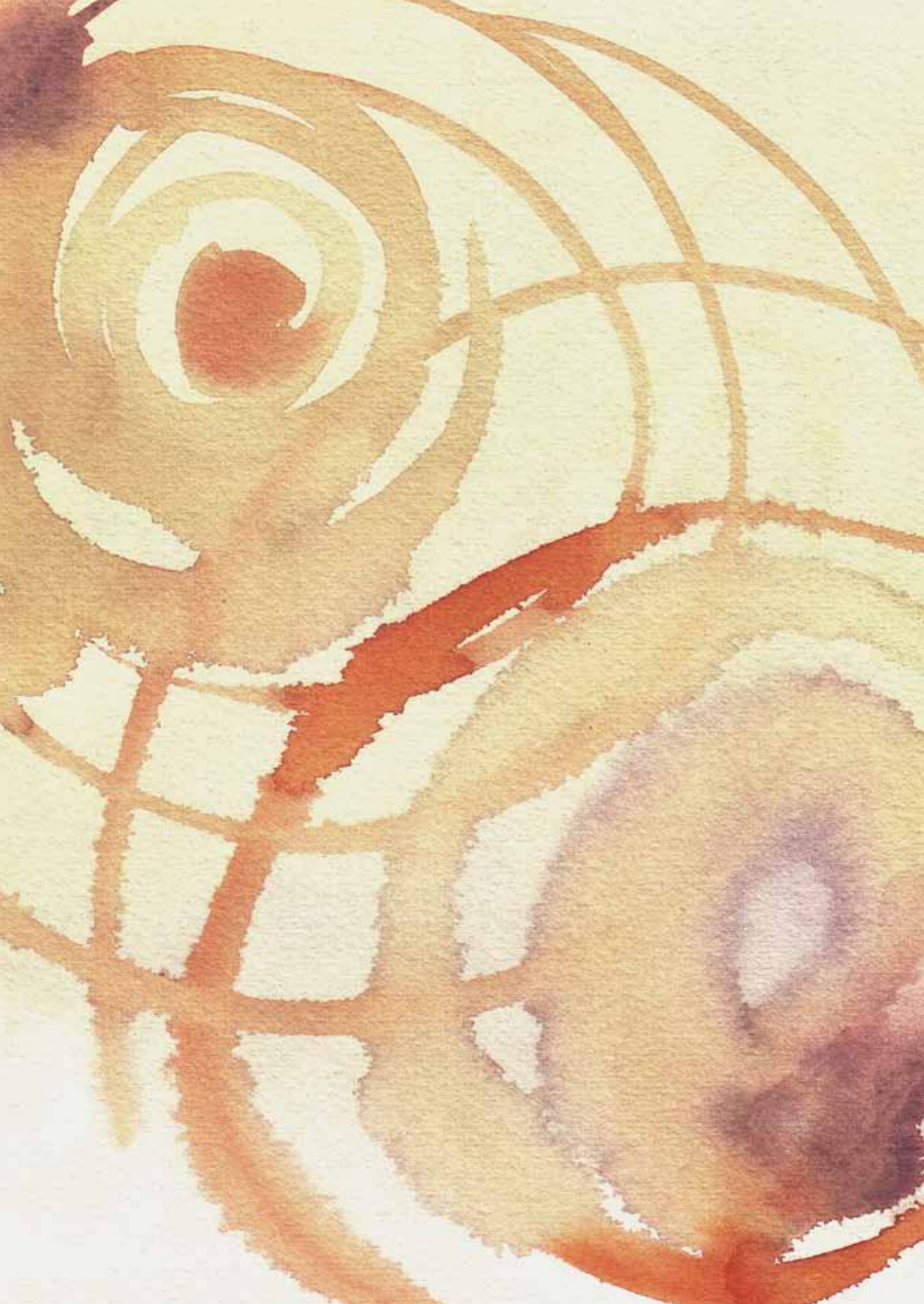
_____. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo/Porto Alegre: Edusp, Zouk, 2008.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

KASTRUP, Virginia. **A rede: uma figura empírica da ontologia do presente**. In: PARENTE, André (org.). **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas**. Petrópolis: Vozes, 2001.



Redes da sociedade civil: *advocacy* e incidências possíveis



Ilse Scherer-Warren

Professora titular da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais (NPMS) e Pesquisadora IA do CNPq.

Sociedade civil articulada em redes

A sociedade civil contemporânea tende cada vez mais a se organizar através da articulação de redes sociais. Para entender as dinâmicas políticas e a capacidade de transformação social a partir dessa sociedade civil organizada, devemos, inicialmente, distinguir os diferentes tipos de redes sociais que constituem uma esfera pública pró-transformações sociais e, a seguir, buscar os elos estratégicos que compõem essas redes.

A sociedade civil articula-se a partir de três tipos principais de redes, todos relevantes nas práticas de *advocacy* e de incidência nas políticas sociais públicas, conforme veremos no decorrer deste artigo:

- Redes sociais
- Coletivos em rede
- Redes de movimentos sociais

Redes sociais, em sentido genérico, referem-se a comunidades de sentido construídas histórica ou voluntariamente em torno de afinidades/



identificações ou objetivos comuns relacionados a uma causa, que serão os fios da rede. Por sua vez, esses fios são conectados entre si através dos elos da rede, que são os indivíduos e/ou organizações participantes dessa relação sociocomunitária. Tradicionalmente, temos as redes de parentesco, redes de amizade, redes comunitárias variadas (religiosas, recreativas, associativismo civil, etc.), com elos espacialmente próximos e com maior visibilidade interpessoal e permanência temporal. Na contemporaneidade, tornaram-se populares as redes sociais virtuais da internet, encurtando a distância espacial entre os elos, porém tornando-se mais efêmeras. Apesar de suas diferenças, esses dois tipos de redes têm participação relevante nos coletivos em rede da sociedade civil (p. ex., redes comunitárias interindividuais têm uma incidência positiva em trabalhos do voluntariado e associativismo civil de vários tipos; e as redes virtuais têm sido importantes para a informação, comunicação e animação das redes interorganizacionais).

Coletivos em rede referem-se a articulações entre organizações empiricamente localizáveis ou referenciadas em torno de metas em comum, que visam difundir informações, buscar apoios solidários ou desenvolver estratégias de ação conjunta (p. ex., ONGs ou associações participantes do Fórum da Criança e Adolescente). Esses coletivos podem transformar-se em segmentos ou subsegmentos (nós) de uma rede mais ampla de um movimento social propriamente dito, que, por sua vez, é uma rede de redes. Por exemplo, são coletivos em rede os sites *online* das ONGs feministas, os fóruns presenciais de mulheres, os grupos de reflexão feminista, as associações civis femininas, etc., os quais conectam militantes feministas e simpatizantes. Esses coletivos são nós de uma rede de redes, ou seja, é o que possibilita a formação do feminismo enquanto movimento social. Entretanto, o movimento social deve ser definido como algo que vai além de uma mera conexão de coletivos, conforme abaixo.

Redes de movimentos sociais são, por sua vez, redes sociais complexas que, transcendendo organizações empiricamente delimitadas, conectam de forma simbólica, solidarística e estratégica sujeitos individuais e atores

coletivos, num processo dialógico que compreende três dimensões¹:

- Identificações sociais, éticas, culturais e/ou político-ideológicas, formando a **identidade do movimento** em torno de uma causa comum – por exemplo, para o caso anteriormente mencionado, a identidade feminista ou uma identificação com a luta pela igualdade de gênero.
- Definição de **campos de conflito** e de resistência a adversários e mecanismos de discriminação, dominação ou exclusão sistêmica, definindo opositores ou antagonistas – por exemplo, o patriarcalismo, o machismo ou uma cultura portadora de preconceitos em relação à mulher.
- Definição de propostas, objetivos ou projetos de transposição dos limites de situações sistêmicas indesejáveis, visando **transformações sociais ou mudanças sistêmicas** – por exemplo, igualdade de gênero, liberdade de orientação sexual, transformações socioculturais nas sociedades de tradição patriarcalista, conforme defendido pelo movimento feminista.

Para avançarmos na análise do fenômeno organizacional das redes e para tratarmos do papel de *advocacy* e incidências nas políticas públicas, há alguns elos ou **níveis estratégicos** da sociedade civil² que merecem ser mencionados:

- Organizativo das bases
- Articulatório ou de mediação
- Mobilizatório
- Movimentalista

O **nível organizativo das bases** compreende organizações locais, tais como ONGs, organizações do terceiro setor, associações civis, pastorais, movimentos comunitários e outros. Neste nível operam-se, dentre outras, as práticas educacionais e de formação política orientadas para as desconstruções e reconstruções simbólicas acerca de políticas identitárias tradicionais, como, por exemplo, substituindo a noção de criança de

(1) Outros desdobramento desses conceitos podem ser encontrados em Touraine (1997), Melucci (1996), Castells (1996).

(2) Vide outras aplicações dessa metodologia em Scherer-Warren (2006, 2009).



rua e/ou abandonada, por uma nova construção identitária de “crianças ou cidadãos de direitos”. Nessa direção, as redes locais do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua propuseram a substituição do assistencialismo estatal não transformador por propostas de trabalhos socioeducativos, de caráter emancipador, em que as crianças e adolescentes em situação de risco passariam a ser tratadas como sujeitos em formação e com direitos de cidadania.

O nível político articulatório ou de mediação inclui os fóruns da sociedade civil, as redes interorganizacionais, como as redes de atenção às crianças e aos adolescentes, dentre outras. Neste nível, constroem-se a identificação política coletiva, a solidariedade, a demanda por direitos (ou *advocacy*) e os projetos, as ações e definição de rumos políticos (as incidências) para as respectivas sub-redes. Também é um espaço para o debate das políticas nacionais prioritárias para os movimentos, aprendendo-se a conviver com as divergências e a respeitar as diferenças de opções políticas, buscando-se as convergências políticas possíveis e as possibilidades de construção de projetos coletivos para a rede. Todo esse debate tem um retorno educativo direto no nível das organizações de base participantes e uma incidência política favorável a uma democratização da esfera pública – por exemplo, redefinindo os cuidados, a atenção e o papel do poder público em relação às crianças e aos adolescentes, especialmente em relação aos menos favorecidos ou aos negligenciados pelas próprias famílias.

O nível de mobilização na esfera pública compreende as marchas na praça pública, as campanhas, as “semanas”, “os mutirões sociais”, etc. Neste nível, buscam-se a visibilidade política e o reconhecimento público do movimento; a adesão de simpatizantes e apoios às causas do movimento; visa-se demonstrar força política e abrir canais de negociação na esfera pública. É um momento relevante para o que vem sendo denominado pela literatura sociológica como “movimento de protesto” na esfera pública. Neste momento, pretende-se buscar o reconhecimento e a legitimidade pública para as ações de advocacia. Um exemplo emblemático é o Movimento de Direitos Civis nos Estados Unidos que, através de impor-

tantes manifestações públicas, criou visibilidade à *advocacy* dos negros, incidindo em mudanças importantes na legislação racial do país.

O **nível movimentalista** refere-se ao conjunto de atores coletivos anteriormente citados que, através de sua articulação em redes, constroem uma identidade ou identificação comum em torno de uma questão social que demanda transformações sociais e enfrentam os conflitos sociais inerentes à sua causa. O que importa ressaltar é que, para empoderar a sociedade civil, representativa dos mais excluídos, discriminados e estigmatizados, é necessária uma rede que articule os vários níveis de participação social, desde as organizações de bases ou comunitárias até as articulações intermediárias, os momentos de visibilidade pública da ação, formando em seu conjunto uma rede de movimentos sociais, tais como: os movimentos pela paz, contra a violência, ambientalista, feminista, pelos direitos humanos, dentre os quais podemos destacar a emergência de lutas por novos direitos para as crianças e os adolescentes.

Redes e *advocacy*

Advocacy, na literatura dos movimentos sociais, refere-se às ações de defesa e argumentação em favor de uma causa social ou de uma demanda para a efetivação ou criação de direitos humanos, incidindo em “articulações mobilizadas por organizações da sociedade civil com o objetivo de dar visibilidade a determinadas temáticas ou questões no debate público e influenciar políticas visando à transformação da sociedade” (Libardoni, 2000, 192).

Essas temáticas ou questões de caráter político contestatório e reivindicativo, através das redes movimentalistas, transformam-se em demandas, que podem ser de **natureza material** (p. ex., considerar as crianças e os adolescentes não apenas em situações de abandono, mas com vistas à superação de suas condições de pobreza ou de desigualdade); **cultural ou simbólica** (p. ex., analisar as crianças e os adolescentes não numa universalidade abstrata, mas em seu contexto familiar sociocultural); **política** (p. ex., considerar esses jovens sujeitos não de forma somente assistencialista, mas através de uma proteção acompanhada e de lutas por cidadania);



e **jurídica** (p. ex., avaliar as crianças e os adolescentes em situação de risco não apenas a partir de delitos, mas como sujeitos para a efetivação de direitos e/ou para a criação de novos direitos).

Num primeiro momento, as demandas materiais/emergenciais do cotidiano são o fator primário de mobilização das bases do associativismo civil. Trata-se inicialmente de lutas de caráter reivindicativo, que se legitimam a partir de sua capacidade de buscar resposta às carências emergenciais das populações de referência, e que podem desenvolver um potencial mobilizatório para que as populações historicamente excluídas venham a participar nas organizações coletivas. Como a busca de respostas concretas requer a negociação direta com o Estado e os governos, o movimento se caracteriza, neste momento, por seu perfil reivindicativo e de negociação política com o Estado, enfrentando o desafio de pressionar sem se deixar cooptar. Nesse sentido, convém distinguir *lobby* de *advocacy*: *lobby*, normalmente, refere-se a contatos pessoais diretos com lideranças do legislativo ou executivo governamental, com fins de pressão ou reivindicação em torno de uma causa, podendo ser um momento do processo de *advocacy*, a qual tem um caráter muito mais abrangente; *advocacy*, no campo dos movimentos sociais e das organizações da sociedade civil, inclui um conjunto mais amplo de atividades, como as educativas, informativas e de pressão política para a promoção e a defesa de uma causa social e de direitos humanos. Busca-se nesse processo incidir nas políticas públicas e em processos de transformação social, através da inclusão dos segmentos historicamente excluídos dos processos de participação institucional, conforme o exemplo a seguir:

“Em 1986, o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua (MNMMR) organizou o I Encontro Nacional de Meninos e Meninas de Rua em Brasília, onde cerca de 500 crianças e adolescentes de todo o país se reuniram para discutir seus problemas e anseios. Desse encontro resultou o projeto “Meninos e Meninas de Rua em contexto de violência: sua proteção e defesa”, desenvolvido pelo próprio movimento, e o projeto “Programa de redução da violência”, elaborado pelo Unicef. Esses

projetos buscavam estudar a problemática e propor políticas públicas para erradicação da violência” (Santos, 1997, 66).

Portanto, será através das atividades de *advocacy* que ocorrerá a transição a um segundo momento da prática movimentalista da sociedade civil organizada em redes, a práxis de ressignificações simbólicas nos movimentos e na sociedade, a qual opera com um momento fundamental na formação de uma cultura política libertadora e na busca de reconhecimento dos sujeitos-alvo dessa práxis. É nesse nível que ocorre a passagem do movimento reivindicativo para um movimento político propriamente dito, portador de uma nova cultura emancipatória. São fundamentais nesse processo os nexos políticos e simbólicos estabelecidos entre os três níveis de atuação das redes já mencionados: o organizativo, o articulatório e o mobilizatório, todos fundamentais para que se constitua uma rede de movimento social.

Num terceiro momento, realiza-se a passagem de uma política de *advocacy*, em sentido restrito, para **uma política de incidência em projetos sociais e públicos efetivos**, com possíveis modificações nas relações tradicionais de poder político, abrindo campo para a participação da sociedade civil nas instituições públicas, através de sua voz, de suas proposições e decisões a favor de sujeitos historicamente excluídos. Por ser esse o nível mais politizado do movimento, corre o risco de ser também sujeito a assédios excessivamente ideologizados ou partidarizados ou, ainda, de servir de instrumento de aparelhamento partidário. O nível político articulatório das redes, através de fóruns de debate, tem um papel relevante para uma contraposição a possíveis sectarismos, encaminhando posições que correspondam aos interesses legítimos da cidadania, capaz de gerar novos direitos humanos para a população representada.

Todavia, as possibilidades de geração de novos direitos em uma sociedade estarão relacionadas à existência de um **Estado democrático de direito** que permita à sociedade civil se expressar com liberdade de voz, manifestar seus conflitos sociais e equacionar demandas através de redes de pressão institucional e/ou de seus representantes na própria esfera estatal. Portanto, a *advocacy* e as incidências possíveis têm uma relação direta



com as oportunidades democráticas para a constituição e/ou existência de uma esfera pública democrática e emancipatória, conforme abaixo.

No Brasil, crianças e adolescentes somente passaram a ser considerados sujeitos de direitos a partir da redemocratização e com a promulgação da Constituição Federal de 1988. O anterior Código do Menor de 1979 (Lei nº 6.697/79) apenas legislava para irregularidades na vivência do que denominava de “menores”, como privação de condições mínimas de sobrevivência, violência doméstica ou em casos de infração penal. Portanto, regulava as exceções, por omissão da família, do Estado ou por ato infracional do próprio “menor” (Vieira, 2008, 182). O Estatuto da Criança e do Adolescente, criado em 1990 (Lei nº 8.069), coloca, porém, esses sujeitos em formação em outra condição sociojurídica: “O Estatuto, em consonância com a Constituição Federal de 1988 (art. 227), afirma que é dever da família, da sociedade e do Estado assegurar às crianças e aos adolescentes absoluta prioridade em seus direitos à cidadania (*direitos à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária*)” (Santos, *ibid.*, 72).

Contudo, a aplicação da lei não deve ocorrer por meio de um universalismo abstrato, mas, sim, conforme alertam Barbosa e Bragagnolo (2008, 197), respeitando-se as diferenças culturais, típicas da sociedade brasileira. Nessa direção, o educador terá um papel fundamental, uma vez que “trazer para suas aulas temas considerados transversais, como sexualidade, gênero, etnia, raça, classe social, violência, direitos e deveres sob o enfoque do respeito à diversidade e às diferenças é uma das formas de mediatizar o olhar sobre a legitimidade e não legitimidade [de intervenções sociais]” (*ibid.*, 199). As redes sociais, seus coletivos e movimentos têm se caracterizado como um espaço relevante da sociedade civil para trabalhar a transversalidade da cultura e dos direitos humanos, conforme veremos a seguir.

Redes e incidências possíveis nas políticas públicas

Incidência política e *advocacy* são dois termos bastante usados por organizações da sociedade civil que, apesar de às vezes aparecerem na literatura de forma quase idêntica, possuem uma diferença na sua apli-

cação. *Advocacy* se refere à defesa de direitos e da condição humana de grupos sociais particularmente excluídos e oprimidos. Incidência política “se associa com processos de mobilização pública de atores sociais em função de incidir em quem faz as políticas públicas. Não se reduz à defesa dos grupos dentro da legislação vigente e, sim, inclui iniciativas em prol de novas regras de jogo” (Grupo Pachacamac, s/d, 11).

No cotidiano dos movimentos sociais, frequentemente é difícil estabelecer uma distinção restritiva entre as duas noções acima, pois no trabalho de *advocacy*, quando simultaneamente ocorre uma luta pela defesa dos direitos estabelecidos e pela criação de novos direitos, a fronteira entre as duas concepções, ou seja, entre o instituído e o instituinte, é colocada como passível de transposição. De fato, na prática, esses dois tipos de ações se complementam, são dois momentos de um processo de luta por transformações.

Para a WOLA³, a incidência política é um **exercício de democracia** (esforço planejado por parte da cidadania organizada para influir nas políticas e programas governamentais através da persuasão e pressão social) e de **empoderamento** (através da incidência efetiva, quando a participação cidadã busca transformar as relações de poder entre governos e sociedade civil para uma maior igualdade). Em outras palavras, “a incidência política implica um processo de fortalecimento da participação cidadã e da organização da sociedade civil, obtida através dos processos de planejamento realizáveis e que se orientam para transformações consideradas necessárias”.⁴

Entretanto, para que o exercício da democracia e o empoderamento ocorram, faz-se necessária também a reflexão para a transformação, ou seja, a relação entre o instituído e o instituinte (cf. Castoriadis, 1982). Tal exercício é bastante estimulado nos processos de *advocacy*, com a defesa dos direitos já instituídos, bem como com a criação de novos direitos humanos que diminuem a desigualdade e a discriminação em relação às

(3) WOLA é uma instituição de direitos humanos situada em Washington, com uma ampla experiência em *advocacy* e incidência em assuntos latino-americanos. (cf. WOLA, 2002).

(4) Tradução livre do manual “Module 4: Management and Incidence”, Agência de la GTZ, 2010, 12.



populações mais excluídas e discriminadas e que contribuem para a sua incorporação nos processos de democratização, nos rumos sugeridos por Bringel e Echart (2008, 465):

“Na sua relação com a democracia, os movimentos sociais respondem a uma dinâmica complementar, de dupla direção: a dialética entre o âmbito do instituído e o âmbito do instituinte. No âmbito do instituído, o eixo analítico central é o impacto da atuação dos movimentos sociais nas ‘democracias realmente existentes’ (como a ampliação do pluralismo informativo, a ampliação dos espaços de participação institucional, a inserção de novos temas nas agendas políticas, a incidência nas políticas públicas, etc.). Por outro lado, no âmbito do instituinte, o eixo fundamental constitui-se no potencial de criação de novas experiências democráticas, que vão além do âmbito do instituído, tensionando com ele (é o caso dos espaços de democracia radical).”

Pode-se acrescentar, portanto, que a incidência política tende a ser na prática “um processo dinâmico e multifacetário, relacionado a programas de **políticas sociais, comportamentos e mudanças** (grifo nosso). Refere-se a ter acesso e gerar influência (incidência) nas pessoas (ou instituições) que têm poder de decisão sobre assuntos relevantes para um grupo em particular ou para a sociedade em geral” (Agencia de la GTZ, 2010, 12), buscando transformações para uma maior igualdade social, o respeito às diferenças e a ampliação da democracia.

Verificaremos, a seguir, como a sociedade civil organizada em redes, a partir dos vários formatos organizativos e estratégias, conforme apresentado anteriormente, vem incidindo nas políticas sociais e públicas e contribuindo para uma transformação democrática.

Serão apresentados alguns casos emblemáticos, nos quais os seguintes elementos são relevantes para a análise:

- A dinâmica associativista (quais os participantes das redes e os respectivos tipos de relacionamentos)

- Os elos estratégicos na animação⁵ das redes (quais suas características e respectivas relações com as bases da rede ou populações-alvo)
- As negociações com o Estado e o mercado (a relação da esfera civil com a estatal, a distribuição do poder e a incidência nas políticas públicas)

Iniciaremos com a experiência das “Estações da Cidadania”, em São Paulo, relatada por Rocha (2006)⁶. Trata-se de intervenções realizadas diretamente com “meninos e meninas de rua, suas famílias e em suas comunidades através da rede social de suporte e dos programas assistenciais oferecidos pelo Poder Público e viabilizados em parceria com os Conselhos Tutelares e de Direito” (ibid, 38). Portanto, nesse caso, as redes sociais comunitárias se articulam a redes institucionais, criando um coletivo em rede que vai incidir favoravelmente no combate a:

“casos de violação de Direitos previstos na lei, geralmente contextualizados na miséria e precariedade socioeconômica, caracterizavam-se por conflito familiar e/ou pela fragilidade dos laços com a família e com a comunidade; as situações de violência também eram muito presentes, além das situações de risco à vida – principalmente no caso de adolescentes – por envolvimento com a criminalidade (geralmente com o tráfico ou uso de drogas) e das situações de desfiliação, no caso dos meninos e meninas que faziam das ruas seu espaço de moradia e meio de sobrevivência” (Ibid, 39).

Verifica-se nesse exemplo a passagem de atuação do nível organizativo local a um nível estratégico mais amplo, com a mediação das redes institucionais públicas, que iniciaram com demandas de respeito aos direitos, mas que nesse processo articulatório conseguiram realizar a passagem a intervenções mais amplas, através, dentre outros processos, da terapia ocupacional, que, com uma equipe multidisciplinar, utilizou a atividade para a mediação em intervenções de inserção na história e na

(5) A noção de “animação de redes” é uma aplicação do conceito de “*netweaving*”, o qual se refere à capacidade de articular e animar democrática e simbolicamente os elos de uma rede ou, conforme Augusto de Franco, significa “a arte de tecer redes” (vide: <<http://netweaving.ning.com/profile/AugustodeFranco>>).

(6) A experiência se refere particularmente à Estação Cidadania Leste, que atuou entre 2002 e 2004.



cultura dos jovens e de suas famílias (ibid, 39). Permitiu, dessa forma, a passagem do mero assistencialismo a um amplo conjunto de demandas emergenciais do cotidiano (sem dúvida essenciais para aquela população) e a uma incidência política rumo à construção da cidadania, através de uma atuação nas dinâmicas culturais e na construção de sujeitos mais autônomos, conforme podemos interpretar a partir do relato da autora (ibid, 39):

“As atividades foram mediadores importantes de vários processos e relações com meninos e meninas e destes com suas histórias e contextos, alguns deles com imensa dificuldade de estabelecer relações de confiança e afetividade, adolescentes com dificuldades para refletir sobre sua história e situação. Dentro da dinâmica de trabalho, a importância do profissional como um ‘articulador social’ que busca acesso do educando à rede social de suporte, ou seja, aos equipamentos de educação, saúde, cultura, esporte e lazer de sua comunidade, era muito relevante. A família neste processo era fortalecida e valorizada sempre, fomentando sua autonomia, seus desejos e projetos de vida, bem como os dos próprios educandos.”

Portanto, aqui temos um caso de rede de proteção a sujeitos em formação (menores de idade em situações de risco e exclusão social), com ganhos para o autorreconhecimento enquanto sujeitos de direitos e em sua diversidade cultural. O nível da mediação teve um papel fundamental nesse processo, conforme relata a autora: “no cotidiano da Estação, o educador era também cuidador, estreitando suas relações com os meninos e meninas, compreendendo melhor suas histórias e evidenciando suas potencialidades” (ibid, 40). A experiência, bem-sucedida em termos de transformações culturais, teve dificuldades de se manter no espaço das políticas públicas, possivelmente por ter tido menor penetração na institucionalidade estatal e na respectiva estruturação do poder organizador das políticas públicas:

“A experiência da Estação Cidadania Leste tomou novos rumos ao findar o convênio realizado pela Fundação Projeto

Travessia e a Prefeitura Municipal da Cidade de São Paulo, em meados de abril do ano de 2004. Atualmente, a atenção a crianças e adolescentes na cidade vem sendo consolidada por outros projetos que seguem este padrão de atenção e estão diretamente vinculados às Varas de Infância e Juventude do Município, denominados então de Centros de Referência da Criança e do Adolescente. Os Programas de Educação na Rua foram extintos, sendo as demandas de meninos e meninas que se encontram em situações de risco nas ruas (exploração do trabalho, exploração sexual e situação de rua) atendidas por projetos e programas desenvolvidos por entidades da sociedade civil” (ibid, 40).

A segunda experiência a ser examinada, relatada por Silvia Ramos (2009), refere-se a um caso menos clássico de rede associativista, distinto do anterior na dinâmica associativista, na natureza da mediação e na relação com o Estado e o mercado: redes de jovens de favelas e periferias ligadas a iniciativas de cultura e arte, tais como “os grupos AfroReggae, o Nós do Morro e a Central Única das Favelas (Cufa), no Rio de Janeiro, o Faces do Subúrbio, em Recife, o NUC e o Arautos do Gueto, em Belo Horizonte, o Olodum, em Salvador” (276). Hoje esses grupos se multiplicaram “nas periferias de São Paulo, Porto Alegre, Brasília, São Luís, João Pessoa, Campina Grande, Florianópolis, Fortaleza” (ibid, 276) e outras.

Os elos estratégicos de mediação e de animação dessas redes são oriundos de ícones comunitários no campo das artes, tornando-se lideranças territoriais dessas populações excluídas e discriminadas pela sociedade externa, buscando expressar “por meio de diferentes linguagens, como a música, o teatro, a dança, a literatura e o cinema, ideias e perspectivas dos jovens da favela... e produzir imagens alternativas aos estereótipos da criminalidade e do fracasso associados a esse segmento da sociedade” (ibid, 276). Trata-se de uma dinâmica que responde simultaneamente a demandas e desejos materiais e simbólicos de populações desassistidas e frequentemente discriminadas por suas condições raciais e socioculturais, contribuindo para a criação de opções de autossusten-



tação e de autoafirmação territorial e cultural. Em outras palavras, contribuindo para a autoestima e a cidadania desses sujeitos em formação.

Quanto à relação com o mercado, essas redes associativistas têm buscado recursos na área de investimento social privado das empresas e em verbas de publicidade. Mas, como alerta a autora, essas experiências não são as únicas nas situações de vulnerabilidade social, há “projetos governamentais, empresariais e civis, liderados por grupos religiosos, associações de moradores ou ONGs, ligados à educação, à saúde e também à cultura, que têm capacidade infinitamente maior de atingir diretamente jovens em risco de ingresso na criminalidade” (ibid, 285). Ramos acrescenta, porém: “a importância dos novos atores é a sua capacidade única de estabelecer ‘pontes’, ‘mediações’ e produzir agendas para governos, mídia e sociedade civil sobre sujeitos e temas antes silenciados ou ‘invisíveis” (286), e “sua capacidade única de articulá-las à problemática do território e da violência, inclusive da violência policial” (287). Merece ser destacada, nesse caso, a capacidade de empoderamento e de autonomia construída junto às bases das redes sociais, mas também uma maior dificuldade para incidir na democratização da esfera pública num sentido mais abrangente, o que pode estar vinculado à inexistência de uma rede de movimento social mais ampla (ou de caráter nacional) que represente esses sujeitos e atue na esfera pública em seus diversos espaços e momentos. Mas o reconhecimento e a visibilidade nacional que várias dessas redes culturais vêm adquirindo possibilitam um diálogo com outras redes movimentadas e com setores estatais – por exemplo, a articulação do AfroReggae, uma das mais tradicionais redes culturais, com vários fóruns e redes da sociedade civil, sob a forma de coparticipações em eventos de mobilização e articulação, que permitem o intercâmbio de culturas e aprendizados da diferença para jovens de várias regiões do país, representando uma ampla diversidade de associações civis e movimentos sociais:

“Enquanto acontece a Conferência do Clima em Cancun, cerca de 30 crianças e adolescentes de várias partes do Brasil se reúnem em Brasília, entre os dias 6 e 8 de dezembro (2010), para participar do encontro ‘Mudanças Climáticas: nossa

vida está em jogo', realizado pela Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE). As crianças participantes são membros de comunidades tradicionais, indígenas, quilombolas, sem-terra, do semiárido, das grandes cidades, Cerrado e Amazônia e têm entre 12 e 16 anos".⁷

Uma terceira experiência emblemática pode ser encontrada na rede de movimento da infância/adolescência no Brasil. Velasco (2010) afirma que esse movimento antecede a Constituição de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990. O Movimento fazia parte de uma rede de movimentos de diversos setores que se articulavam para efetivação da democracia e dos direitos humanos, sendo que "foi nesse contexto que temas e problemáticas referentes à mulher, aos idosos, indígenas, crianças e adolescentes conquistaram um outro lugar na agenda pública brasileira" (ibid, 1). Santos (2010, 180), em análise dos 20 anos do ECA, relembra que:

"O Estatuto da Criança e do Adolescente foi aprovado num contexto em que havia, ainda, a efervescência da considerável mobilização de militantes e de lideranças remanescentes da participação ainda recente na luta e no processo constituinte. O ordenamento jurídico do Brasil veio a se desenvolver sob olhares e posicionamentos bastante críticos de uma geração que saía de duas décadas de ditadura, uma situação em que se faziam latentes as expectativas das diversas organizações geradas no movimento pró-constituinte e, a seguir, pós-constituinte. O ECA foi criado, portanto, por muitas ideias e mãos."

Aqui temos, portanto, uma experiência movimentalista, que, através de

(7) Participantes: Grupo Cultural AfroReggae – Crianças e adolescentes da periferia do Rio de Janeiro; INESC – Projeto Criança e Parlamento; MST (Movimento Sem-Terra) – Trabalho com os Sem-Terrinha; CIR (Conselho Indígena de Roraima) – Escola indígena da Reserva Raposa Serra do Sol; APOINME (Articulação dos Povos Indígenas do NE, MG e ES) – Trabalho com adolescentes do povo Pitaguarí; CPI (Comissão Pró-Índio de SP) – Adolescentes Aldeia Guarani em São Paulo; CAA NM (Centro de Agricultura do Norte de Minas) – Adolescentes da Escola Geraizeira da Reserva Extrativista da Fazenda Tapera; MOC (Movimento de Organização Comunitária) – Adolescentes do semiárido da Bahia, que participaram do intercâmbio das Águas em 2009; Articulação Puxirão – Crianças e Adolescentes de Comunidades Tradicionais (pescadores e quilombolas) do Sul do Brasil; CAJU (Casa da Juventude) Goiânia; Escola Ambiental Padre Lancisio – Silvânia – Goiás.
Fonte: <<http://www.forumdca.org.br/index.cfm?pagina=noticias¬icia=356>>. Acesso em: 7 Dez. 2010.



articulações em rede de sujeitos e organizações diversificadas, desde uma problemática mais geral, introduzem lutas de *advocacy* em torno de questões identitárias mais específicas. Foi a força movimentalista que animou as formas associativistas nascentes e as redes temáticas. No campo das lutas por direitos para a infância e a juventude, especialmente daquelas populações em situação de risco, os coletivos em redes se multiplicaram em torno de demandas materiais e simbólicas diversificadas, representando os vários desenhos organizacionais da sociedade civil, tais como:

- O da lógica movimentalista no Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua (MNMMR).
- O da lógica articulista e mediadora no Fórum Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (FNDCA) e no Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI).
- O da lógica da informação e da visibilidade pública como na Rede ANDI Brasil – Comunicadores pelos direitos da criança e do adolescente, a sub-rede Ciranda – Central de Notícias dos Direitos da Infância (PR)⁸ e a Recria – Rede de Informações sobre a Violência Sexual Contra Crianças e Adolescentes⁹.
- O da lógica associativista para o desenvolvimento de um grande número de projetos específicos, através de ONGs, terceiro setor, fundações, institutos, pastorais e centros de pesquisa.

Com o processo de democratização mais consolidado, teremos também a crescente criação de propostas de redes nacionais de políticas sociais para crianças e adolescentes, desenvolvidas através de um desenho de participação interinstitucional com parcerias interorganizacionais ou redes de redes. Essas propostas contam com novas formas de negociação entre entidades governamentais e não governamentais, para a efetivação

(8) A Ciranda é associada à Rede ANDI Brasil, que por sua vez se articula à Red ANDI América Latina. Outras informações em: <<http://www.redandi.org/agencias-de-la-red-andi>> <<http://www.direitosdacrianca.org.br>>.

(9) Podemos apresentar uma cronologia da formação ou fundação dessas redes, apesar de que as datas devem ser tomadas apenas como uma referência simbólica, já que se trata de dinâmicas mobilizatórias que se constroem numa temporalidade histórica mais ampla: MNMMR (1985); FNDCA (1988); FNPETI (1994); Rede Andi Brasil (1992); Ciranda (2000); Recria (1997).

de políticas de *advocacy* e incidência nas políticas públicas através do desenvolvimento de Planos Nacionais temáticos, tais como:

- O Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), criado em 1991 (Lei nº 8.242), atuando com a participação paritária entre governo e sociedade civil¹⁰.
- O Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual Infantojuvenil, criado em 2000, como uma “instância nacional representativa da sociedade, dos poderes públicos e das cooperações internacionais, para monitoramento da implementação do Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual Infantojuvenil”¹¹.
- A Rede Nacional Primeira Infância, criada em 2007, que é “formada por um conjunto de organizações da sociedade civil, do governo, do setor privado, de outras redes e de organizações multilaterais que atuam na promoção da primeira infância”. Em dezembro de 2010 lançou seu Plano Nacional pela Primeira Infância, para o período de 2011-2022.¹²

Essas redes desenvolvem seus respectivos Planos Nacionais e Programas de ação, penetrando nas diversas regiões do país e obtendo reconhecimento além dessas fronteiras. Por exemplo, o Programa Sentinela¹³, que participa do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Contra Crianças e Adolescentes, na avaliação de Paixão e Deslandes (2010), apesar dos desafios em aberto, como capacitar para o trabalho em rede e animar as instituições envolvidas para um maior comprometimento nos processos de transformação¹⁴, obteve seu reconhecimento no campo das políticas públicas:

“A criação do Programa Sentinela como primeiro acontecimento advindo do Plano Nacional refletiu e confirmou o en-

(10) O Conanda integra a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, vide detalhes em: <http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sedh/conselho/conanda/>.

(11) Maior detalhamento em: <<http://www.comitenacional.org.br/>>.

(12) Outras informações em: <<http://primeirainfancia.org.br/>>.

(13) Vide uma análise desse Programa em Paixão e Delandes (2010), p. 114-126.

(14) Sobre o detalhamento no cumprimento das metas do programa, vide a análise das autoras, p. 120-124.



gajamento do governo brasileiro nesta luta. Sua implantação, apesar de extremamente complexa, ocasionou não só uma maior visibilidade sobre a questão do abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes, como também potencializou a focalização das ações, a sensibilização e mobilização dos vários setores governamentais e da sociedade civil. Foi, inclusive, considerado pelo Unicef como uma ação exemplar a ser adotada pelos demais países das Américas.”

Podemos observar na trajetória do associativismo civil, relatada neste terceiro caso – o do movimento da infância/adolescência –, a passagem de sua vinculação, em sua origem, a um movimento político antiautoritarismo, para uma rede de movimento mais pragmática que busca incidir, em nome de sua população-alvo, nas políticas sociais públicas. Assim sendo, a lógica movimentalista em torno de um projeto unificado de democratização da sociedade e do Estado deu lugar a uma multiplicidade de formatos associativistas, expressando a pluralidade de temáticas e demandas materiais e simbólicas: da defesa de um movimento autônomo em relação ao Estado (“que dava as costas ao Estado”, conforme era afirmado pelos analistas sociais no período do regime de exceção), passou-se a um associativismo institucionalizado ou semi-institucional; de um movimento de protestos e de *advocacy*, especialmente em relação aos direitos civis, passou-se para redes associativistas multiformes, com práticas de *advocacy* direcionada aos direitos socioeconômicos, políticos, culturais e ambientais, além dos civis¹⁵, e com uma atuação de caráter mais propositivo, com vistas a incidir nas políticas públicas a favor dos segmentos infantojuvenis.

Podemos concluir, portanto, em relação à problemática infantojuvenil, que vivenciamos um momento histórico propício a transformações sociais, em um contexto mobilizatório no qual a sociedade civil tende a se organizar em coletivos em rede, conservando as especificidades de cada

(15) Sobre as diversas dimensões dos direitos humanos, vide Plataforma Dhesca Brasil, em: <<http://www.dhescabrasil.org.br/>>; Direitos Humanos no Brasil 2010: Relatório da Rede Social de Justiça e Direitos Humanos, 2010; e Scherer-Warren, 2011.

rede, mas, ao mesmo tempo, construindo redes de redes que dialogam entre si, compartilham experiências, constroem ideários comuns, empoderam seus sujeitos de referência, advogam para a efetivação de direitos já estabelecidos e lutam para a criação de novos direitos e/ou normas legais em relação às crianças e aos adolescentes. Essas formas de organização exigem a inclusão de novas regras no jogo do poder político institucional, que ampliem a participação da sociedade civil, democratizem a esfera pública e, enfim, possibilitem a construção de novas concepções de cidadania para os segmentos infantojuvenis, que terão uma incidência favorável na implementação de políticas públicas mais inclusivas.



Referências

- AGENCIA de la GTZ. Module 4: Management and Incidence. In Series: **Training and Technical Assistance in Risk Management**. El Salvador. Disponível em: <www.gtz.de>. Acesso em: 2 Dez. 2010.
- BARBOSA, Raquel; BRAGAGNOLO, Regina Ingrid. Infância e direitos humanos: o que a escola tem a ver com isso? In: Theophilos Rifiotis e Tiago Hyra Rodrigues (org.). **Educação em direitos humanos: discursos críticos e temas contemporâneos**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. p. 193-202.
- BRINGEL, Breno; ECHART, Enara. Movimentos sociais e democracia: os dois lados das “fronteiras”. **Caderno CRH**. Salvador, v. 21, n. 54, p. 457-475, set./dez. 2008.
- CASTELLS, Manuel. **The information age: economy, society and culture**. London: Blackwell Publishers, 1996. 3 v.
- CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Tradução: Guy Reynaud. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- DIREITOS HUMANOS NO BRASIL 2010**: Relatório da Rede Social de Justiça e Direitos Humanos (vários autores), 2010. Disponível em: <www.social.org.br>.
- GRUPO PACHACAMAC. **Módulo de Incidência Política**. Proyecto Fortalecimiento de ONG s PERU. s/d. Disponível em: <www.inwent.org.pe/docs/condored/.../guia1a-incidencia-politica.pdf>.
- LIBARDONI, Marlene. Fundamentos teóricos e visão estratégica da advocacy. **Estudos Feministas**. 2000. v. 8, n. 2, p. 191-206.
- MELUCCI, Alberto. **Challenging codes: collective action in the information age**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- PAIXÃO, Ana Cristina Wanderley; DESLANDES, Suely Ferreira. Análise das Políticas Públicas de Enfrentamento da Violência Sexual Infantojuvenil. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, 2010. v. 19, n. 1, p. 114-126.
- RAMOS, Silvia. Negro drama. In: Marilene de Paula e Rosana Heringer (orgs.), **Caminhos convergentes: Estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Boll, ActionAid, 2009. p. 275-287.

ROCHA, Patrícia Rodrigues. Estação cidadania – uma experiência no atendimento de crianças e adolescentes em situação de risco. **Revista Terapia Ocupacional**. Univ. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 37-41, jan./abr. 2006.

SANTOS, Sidney F. Reis. **A justiça da infância e da juventude frente aos dilemas da cidadania**: uma percepção sociológica a partir de algumas organizações da sociedade civil de Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Sociologia Política. Florianópolis: Editora da UFSC, 1997.

SANTOS, Lourival Nonato dos. Vinte anos de Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei 12.010/09. In: DIREITOS HUMANOS NO BRASIL 2010: Relatório da Rede Social de Justiça e Direitos Humanos (vários autores), 2010. p. 180-186. Disponível em: <www.social.org.br>.

SCHERER-WARREN, Ilse. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília, 2006. v. 21, p. 109-130. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/se/v21n1/v21n1a07.pdf>.

SCHERER-WARREN, Ilse. Das ações coletivas às redes de movimentos sociais. In: Leonardo Avritzer (org.), **Controle público e democracia**. Cadernos de Formação de Conselheiros Nacionais. Belo Horizonte: Editora Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG com o apoio da Fundep, 2009.

TOURAINÉ, Alain. **¿Podremos vivir juntos?** La discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global. Tradução: Horácio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1997.

VELASCO, Erivã Garcia. O Fórum Nacional DCA na luta pela garantia dos direitos humanos de crianças e adolescentes. Acesso em: Notícias 15 Jul. 2010. Disponível em: <<http://www.forumdca.org.br/index.cfm?pagina=noticias¬icia=237>>.

VIEIRA, Cleverton Elias. Da categoria menor à categoria criança e adolescente: o advento da Doutrina Jurídica da Proteção Integral. In: Theophilos Rifiotis e Tiago Hyra Rodrigues (org.). **Educação em direitos humanos**: discursos críticos e temas contemporâneos. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. p. 181-191.

WOLA – Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos. **Manual básico para la incidencia política**. Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia. El Salvador: Centro América, 2002.



A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na forma da rede



Ciça Lessa

Mestre em Jornalismo pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo, com especialização em Gestão de Pessoas e Projetos pela UNIFEI (Universidade Federal de Itajubá). Atua há seis anos como secretária-executiva da Rede ANDI Brasil.

O campo sociopolítico dos direitos da criança e do adolescente¹ no Brasil, como existente hoje, tem apenas pouco mais de duas décadas. O ponto referencial da mudança de paradigma que o reconfigurou é a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 13 de julho de 1990. No cenário que culminou nessa reconfiguração, alguns elementos e fatos merecem ser destacados, uma vez que são precursores das características hoje definidoras do campo e da dinâmica que viria a se instalar nele, gênese da articulação em rede pela qual o Sistema de Garantia de Direitos tem sido reiteradamente imaginado e construído.

Objetivamente, as condições para a nova ordenação do campo – a partir da elaboração de seu marco legal, cujo percurso histórico pode ser perce-

(1) Nota dos organizadores: Vide definição de campo sociopolítico no artigo “Para uma noção de campo sociopolítico”, de Cássio Martinho, à página 43 deste volume.



bido em linhas gerais no **Quadro I** – começam a se engendrar na década de 1980. Após os anos da ditadura – e como resultante dos movimentos de resistência e pró-democracia que se antagonizaram a ela –, o Brasil vivia o avanço de uma transição política, com a eleição de um Congresso Constituinte (1986). A sociedade civil, por meio de distintas articulações de atores atuantes em campos específicos, se mobilizava para ver incluída na nova Constituição do país a expressão de seus anseios² – utilizando, para isso, o mecanismo da emenda popular previsto pela Constituinte e que possibilitava essa participação direta. Não foi diferente para os atores que atuavam pelos direitos da criança e do adolescente, que, à época, iniciavam um alinhamento em reação a questões críticas como as denúncias de violência e tortura a adolescentes ocorridas na Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (Febem) e emergiam articulados em organizações sociais, algumas abraçando as causas do campo com perspectivas inovadoras, como o Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Ruas.³

No âmbito internacional, a discussão é provocada e alimentada pelos processos de formulação da Convenção das Nações Unidas dos Direitos das Crianças, em andamento desde o início dos anos 80, aprofundando os preceitos já contidos na Declaração dos Direitos da Criança (1959), que cobrava dos Estados Nacionais o compromisso com a defesa da proteção especial às crianças, a garantia da universalização dos direitos a todas as crianças, bem como a garantia da educação primária gratuita e obrigatória. Ator importante nessa ponte entre o momento interno brasileiro e o mundial, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) estimula ativamente no país a elaboração de um novo paradigma dos direitos da criança e do adolescente, já alinhado aos compromissos internacionais que o Brasil abraçava.⁴

(2) As emendas populares deveriam ser encaminhadas por intermédio de três associações civis e subscritas por, no mínimo, 30 mil assinaturas que atestassem o apoio popular à proposta. Por esse mecanismo, foram recebidas 122 propostas de emendas populares, reunindo cerca de 12 milhões de assinaturas (VERSIAN, 2008).

(3) Secretaria de Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes. Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes - 20 anos do Estatuto. Brasília, DF: Secretaria de Direitos Humanos, 2010. p. 22-24 e p. 42-45.

(4) “Em 1988, numa feliz oportunidade histórica, o Brasil incorporou na sua Constituição, no artigo 227, o conteúdo da Convenção sobre os Direitos da Criança, que viria a ser aprovada pela ONU em 1989. O

A sincronicidade histórica entre cenários interno e externo altamente comprometidos com a discussão sobre a infância é, ainda, marcada por intensa mobilização social. Na lembrança de Costa (2009), então atuando como consultor do Unicef no contexto da elaboração do ECA, “uma robusta articulação de forças da sociedade civil organizada, que contou com a participação de organizações como Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), Sociedade Brasileira de Pediatria, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua e Frente Municipal Pelos Direitos da Criança, educadores, magistrados, membros do Ministério Público, advogados e professores de direito, atuando em nível pessoal, deram importantes contribuições em conteúdo e método ao integrarem o Grupo de Redação da Emenda Constitucional de Iniciativa Popular ‘Criança Prioridade Nacional’”. A ação da frente – logo institucionalizada no Fórum Nacional Permanente de Entidades Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fórum DCA) – envolveu grupos de norte a sul do país. Ao texto elaborado pela sociedade civil, se somaram a disposição e o trabalho da Comissão Nacional Criança e Constituinte, constituída na esfera do Governo Federal por portaria e integrada por representantes de Ministérios (Justiça, Educação, Saúde, Previdência e Assistência Social, Planejamento e Trabalho). Resulta dessa intensa mobilização a subscrição da emenda popular por mais de 200 mil cidadãos e – com grande peso simbólico – por 1,4 milhão de crianças e adolescentes brasileiros. O objetivo é conquistado: o novo paradigma para a infância e a adolescência é estabelecido no seio da Constituição, expresso no artigo 227, no artigo 228 (sobre a inimputabilidade dos menores de 18 anos e sua sujeição a uma legislação especial) e, também, no artigo 204 (sobre a garantia da participação popular nas políticas sociais).

Unicef participou da mobilização que tornou possível a aprovação do artigo que mudou o marco legal dos direitos de meninas e meninos no país. (...) Em 13 de julho de 1990, o Brasil aprovou o Estatuto da Criança e do Adolescente e regulamentou de vez os Direitos da Criança e do Adolescente. O conteúdo do Estatuto está em perfeita consonância com a Convenção sobre os Direitos da Criança adotada, em 1989, pelas Nações Unidas, que retrata o consenso mundial. O Unicef orgulha-se de ter participado e facilitado o processo de debate, redação e aprovação do Estatuto.” Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/overview_9489.htm, consulta em 29/12/2010>.



A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na forma da rede

Quadro I - Linha do Tempo

Em uma perspectiva histórica, os pontos a seguir podem ser tomados como marcos referenciais do campo sociopolítico dos direitos da criança e do adolescente no Brasil:

1927	• Código de Menores.
1942	• Criação do Serviço de Assistência ao Menor (SAM): órgão do Ministério da Justiça, que funcionava como um equivalente ao sistema penitenciário para a população menor de 18 anos, cuja lógica de trabalho era a reclusão e a repressão das crianças e dos adolescentes abandonados ou autores de atos infracionais.
1945	• Criação da Organização das Nações Unidas (ONU).
1946	• Criação do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef).
1948	• Declaração Universal dos Direitos Humanos.
1950	• Instalação do Unicef no Brasil (em João Pessoa, PB). Inicia programas de proteção à saúde da criança e da gestante nos Estados do Nordeste.
1959	• Declaração Universal dos Direitos da Criança. Aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, arrola e amplia o elenco dos direitos aplicáveis à população infantil.
1964	• Criação da Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (Funabem). A substituta do Serviço de Assistência ao Menor (SAM) é instalada pelo primeiro governo militar. Um de seus objetivos era o de formular e implantar a Política Nacional do Bem-Estar do Menor. Marco da transição entre a concepção correlacional-repressiva para a assistencialista.
1975	• Instauração da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Menor pela Câmara dos Deputados. Com o objetivo de investigar o problema do “menor” carente no Brasil, desencadeia pressão para que novos instrumentos legais fossem criados para solucionar a questão e combater o aumento da criminalidade nas cidades com maior número de crianças e adolescentes abandonados.
1978	• Fundação da Pastoral do Menor pela Arquidiocese de São Paulo. Com a Pastoral, sob a regência do bispo D. Luciano Mendes de Almeida, surge a figura do(a) educador(a) de rua.
1979	• Celebração do Ano Internacional da Criança. • Aprovação do novo Código de Menores. Substitui o Código de Menores Mello Mattos, incorporando a nova concepção assistencialista à população infantojuvenil pela instituição da Doutrina da Situação Irregular. • Surgimento da entidade Movimento em Defesa do Menor, para denunciar a violência praticada contra as crianças pela polícia e pelas Febems. • Década de 80 – Surge um movimento social composto por diferentes organizações da sociedade civil.
1982	• Criação do Projeto “Alternativas de Atendimento a Meninos de Rua”, em 1982, parceria entre Unicef, Ministério da Previdência e Assistência Social e Funabem.

1983	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Pastoral da Criança.
1985	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração das Regras Mínimas das Nações Unidas para a Justiça Juvenil – Regras de Beijing. • Criação do Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua. O conceito do protagonismo juvenil entra em cena, com uma nova compreensão de crianças e adolescentes como sujeitos participativos.
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Frente de Defesa dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes: articulação entre várias entidades de expressão na área da infância e adolescência. • Criação da Comissão Nacional Criança Constituinte.
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Fórum Nacional de Entidades Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (FNDCA). • Promulgação da Constituição Federal do Brasil. • Criação, em dezembro, do grupo de redação do Estatuto da Criança e do Adolescente, formado por representantes das entidades de defesa, juristas e consultores do Unicef.
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Frente Parlamentar pelos Direitos da Infância e Juventude, empenhada na aprovação do ECA. • Aprovação da Convenção Internacional dos Direitos da Criança: um dos mais importantes tratados de direitos humanos, ratificado por todos os países membros da ONU, com exceção dos Estados Unidos e da Somália.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente. É considerado um documento exemplar de direitos humanos de crianças e adolescentes, concebido a partir do debate de ideias e da participação de vários segmentos sociais envolvidos com a causa da infância no Brasil e em sintonia com a Convenção Internacional.

Fontes: Portal Pró-Menino, Manual Mídia e Conselhos, Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes – 20 anos do Estatuto.

A afirmação do coletivo no campo

O artigo 227 da Constituição brasileira preconiza:

“É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à saúde, à alimentação, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.”⁵

(5) Constituição Federal de 1988.



A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na forma da rede

Era o início. Instalava-se na sociedade uma nova visão da infância e da adolescência manifesta no preceito constitucional que indicava a criança como prioridade absoluta, ou seja, com a primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias; a precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública; a preferência na formulação e na execução das políticas sociais públicas; o privilégio de destinação de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à adolescência. Ficava ainda estabelecido que tudo isso é responsabilidade conjunta de família, Estado e sociedade – que, portanto, devem se articular e se coordenar para o cumprimento de seu dever de fortalecer os laços sociais que garantam o desenvolvimento integral, amparado e protegido das crianças e dos adolescentes.

Para que o artigo 227 fosse de fato implementado, contudo, era necessário que uma lei complementar e regulamentadora o desenvolvesse e detalhasse.⁶ Com esse propósito, a articulação dos vários agentes sociais teve imediata continuidade com a criação do Grupo de Redação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). A composição de forças políticas para a elaboração do ECA veio da área jurídica, através dos juizes, promotores, advogados e professores de direito; da administração pública, com a parcela progressista dos assessores da Funabem, dirigentes e técnicos dos órgãos estaduais reunidos no Fórum Nacional de Dirigentes de Políticas Estaduais para Criança e Adolescente (Fonacriad); e do campo dos movimentos sociais, organizado no Fórum DCA e por um conjunto de entidades de classe como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP) e Associação dos Fabricantes de Brinquedos (Abring) (Longo, 2010). A participação de todos foi intensa, como lembra Munir Cury, procurador de justiça do Estado de São Paulo e redator do primeiro esboço do Estatuto: “(...) o movimento popular foi o grande incentivador não só na difusão da proposta, mas, e sobretudo, na captação das sugestões e encaminhamentos à comissão de redação. Telefonemas, palestras, reuniões

(6) O Estatuto da Criança e do Adolescente em seus 267 artigos é “uma legislação codificada na tradição do direito latino (napoleônico), onde a Constituição não é autoaplicável, mas precisa ser regulamentada por legislação que a complemente.” Costa, Antonio Carlos Gomes. Entrevista disponível em: <http://www.justica21.org.br/interno.php?ativo=BIBLIOTECA&sub_ativo=RESUMO&artigo=232>.

amplas ou restritas faziam parte do nosso cotidiano” (SDH, 2010).⁷

O texto do ECA foi apresentado ao mesmo tempo na Câmara e no Senado Federal e, ao ser aprovado pelo Congresso Nacional, foi sancionado pelo Executivo, na Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Como princípio norteador, reforça a ideia da criança e do adolescente como “prioridade absoluta” e traz em sua base a doutrina de proteção integral.

A mudança é substantiva: a legislação que vigorava até então era o Código de Menores, de 1927, revisado em 1979. Pelo Código de Menores, a criança e o adolescente, ou o “menor”, como a lei denominava, era considerado por suas necessidades, e não pelo conjunto de seus direitos e deveres, cabendo ao Estado o papel assistencialista de guardião. Dessa forma, o Código focava não a totalidade das crianças, mas apenas aquelas que viviam em situação irregular. O Estatuto parte de outra visão: considera toda a criança e todo o adolescente como sujeitos de direitos, independentemente da situação em que se encontrem, e como pessoas em condição peculiar de desenvolvimento. Costa (2005) condensa no trecho abaixo o que entende como as três linhas da inovação contidas no Estatuto – de conteúdo, de método e de gestão:

“A revolução de conteúdo trazida pelo Estatuto foi introduzir no direito brasileiro o que havia de melhor na normativa internacional em termos de conquistas em favor da população infantojuvenil. Além da Convenção Internacional dos Direitos da Criança, as Regras de Beijing, as Regras Mínimas das Nações Unidas para os Jovens Privados de Liberdade, a Convenção 138 da OIT e outros dispositivos tiveram seu conteúdo assimilado pela nossa legislação.

A revolução de método deu-se por duas conquistas básicas: (i) A primeira foi a introdução das garantias processuais no relacionamento do adolescente com o sistema de administração da justiça juvenil. (ii) A segunda foi a superação do assistencialismo, ou seja, as crianças e adolescentes não estão mais à mercê da boa

(7) Veja também o quadro “História do ECA em cada região” no Portal Pró-Menino: <<http://www.promenino.org.br/EstatutodaCrian%C3%A7aedoAdolescente/tabid/150/Default.aspx>>. Acessado em 10 Abr. 2011.



vontade da família, da sociedade e do Estado. Seus direitos, agora exigíveis com base na lei, podem levar aos tribunais os responsáveis pelo seu não atendimento ou atendimento irregular.

A revolução de gestão reside no fato de o Estatuto ter introduzido uma nova divisão do trabalho social, não só entre os três níveis de Governo (União, Estado e Município), como também entre o Estado e a sociedade civil organizada” (Costa, 2005, 14).

A nova proposta de gestão – em que todas as três esferas de governo e a sociedade civil organizada, dando forma ao preceito constitucional, são convidadas a atuar em conjunto – enseja um apontamento para que a instalação de dinâmicas de rede venha a ocorrer de forma profunda e estrutural. Para isso acontecer, contudo, longo caminho deverá ser percorrido: no momento da promulgação do ECA, o campo dos Direitos da Criança e do Adolescente pode ainda ser tomado como a planta de uma obra a ser construída a partir dos materiais e indicações disponíveis na lei.

O paradigma de redes na virada do século

O fortalecimento da ideia de organização em redes, ingrediente importante na reestruturação do campo dos direitos da criança e do adolescente, é de fato contemporâneo a esta. Surge, de forma ampla, no cenário das duas últimas décadas do século XX, em várias manifestações paradigmáticas que convergem para a ascensão de organizações em rede – em contraposição às formas hierárquicas características, por exemplo, do modo clássico de produção capitalista. O modelo de organização combina com as necessidades emergentes em um mundo globalizado. O momento da virada do milênio é também de efetivação da sociedade de informação (Castells, 1999), com as mudanças possibilitadas pelas conquistas tecnológicas, contexto em que as redes encontram um ambiente favorável e promissor.

Ao se examinar as tendências apontadas pela teoria da administração, temos que novas lógicas produtivas foram se insinuando e se impondo aos poucos, durante toda a segunda metade do século XX, como resposta às limitações dos paradigmas da administração científica do trabalho (Frederick Taylor) e da estrutura organizacional (Henri Fayol e Max Weber),

centradas ambas na eficiência produtiva cada vez maior. Tem-se assim, no âmbito empresarial, que “(...) os novos paradigmas organizacionais [são] caracterizados por uma maior concentração das empresas nas suas competências e atividades principais – “*core competencies*” – e pelo estabelecimento de redes de cooperação com entidades externas, desde fornecedores a clientes, em que as atividades de coordenação e colaboração assumem naturalmente uma enorme importância, conduzindo consequentemente a desafios de grande complexidade” (Gameiro, 2008, 7).

É ainda importante ter em mente que a consolidação do campo dos direitos da criança e do adolescente no Brasil acontece em paralelo à formação de importantes processos de enredamentos de organizações no campo social – processos esses que não se confundem com as chamadas mídias ou redes sociais⁸, embora encontrem nelas importante forma de comunicação. Ora, o cenário de redemocratização nacional, ocorrido a partir de meados dos anos 1980, incorpora ao discurso e à práxis da sociedade civil também o conceito de cidadania – e as redes incipientes desenham fórmulas novas para a participação dos cidadãos.

Entre os marcos factuais importantes a serem lembrados, pode-se destacar, em 1990, a realização do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais, em preparação ao Fórum Global, evento paralelo da sociedade civil, alternativo à Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92 ou Rio-92). Entre os resultados do Fórum, está a articulação, por exemplo, da Rede Brasileira de Educação Ambiental (REBEA) (COEP, 2008). Na segunda metade da década de 1990, outros marcos e composições continuam a surgir no contexto da substituição de antigas políticas por políticas alinhadas ao novo desenho político-social, formuladas e implementadas em parceria com ONGs e outras entidades do Terceiro Setor.

Como exemplo, tomemos, em 1991, o surgimento de duas grandes articulações: a Associação Brasileira de ONGs (ABONG), entidade que terá papel importante no fortalecimento das organizações e, também, das redes em

(8) Mídias ou redes sociais se referem a ambientes de interação e relacionamento na internet, como Orkut e Facebook. Não se confundem, portanto, com redes de organizações sociais, modelo que se discute neste artigo.



vários segmentos da sociedade civil brasileira; e a Rede Nacional Feminista de Saúde e Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos, criada por 40 organizações feministas de todo o país. Surgem pouco depois o Movimento pela Ética na Política e a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Com impacto na vida do país e com destaque na mídia, o Movimento deu força à grande mobilização popular que, em 1992, culminou no *impeachment* do presidente Fernando Collor; a Ação da Cidadania, marco na experimentação de estratégias de descentralização, autonomia e ações diferenciadas, desenhou a “Campanha contra a Fome” – estima-se que a iniciativa tenha conseguido promover a criação de 3 mil comitês em todo o país até meados de 1994.

Obra em construção

Assim, em um cenário social em que redes estão se configurando e balizado por um novo marco legal, o campo dos direitos da criança inicia sua reestruturação. Obra imensa, o processo de reordenamento institucional proposto inclui não só a repactuação das responsabilidades e atribuições entre Federação, estados e municípios, mas também a delimitação dos campos de atuação do Estado e da sociedade (Costa, 2006), a criação das novas instituições propostas – os Conselhos de Direitos e Tutelares – e a renovação ou até a recriação de instituições em conformidade com as conceituações implantadas de abrigo, de unidades de internação, de programas de orientação e apoio sociofamiliar e de plantão interinstitucional integrado operacionalmente. Parte importante da operacionalização do Estatuto depende também dos atores da área jurídica – constituída pelas Delegacias Especializadas, o Ministério Público, as Varas e Promotorias da Infância e da Juventude – e da inter-relação delas com as outras instituições.

As diretrizes sobre a política de atendimento (ECA, livro II, Título 1, Disposições Gerais, artigos 86 a 89) indicam que ela “far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não governamentais, da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.”⁹; materializa-se no município e toma forma com os Conselhos dos Direitos da Criança – sem contudo

(9) Artigo 86.

com eles se confundir –, propondo que o ente criado funcione como o elo a garantir a interconexão entre os diversos serviços de atendimento feito pelas organizações governamentais e não governamentais (artigo 88, artigo II).

A proposta de como o “conjunto” se constitui, contudo, não é aprofundada. Será tema de debates e construções e se constituirá no Sistema de Garantia de Direitos, objeto da Resolução 113 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), de 19 de abril de 2006. Na resolução, aparecem reunidos parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGD), surgindo, enfim, um desenho mais organizado no seu conjunto. O Sistema de Garantia de Direitos é, então, definido como a articulação e a integração das instâncias públicas governamentais e da sociedade civil na aplicação de instrumentos normativos e no funcionamento dos mecanismos de promoção, defesa e controle para a efetivação dos direitos humanos da criança e do adolescente (os três eixos), nos níveis federal, estadual, distrital e municipal. A resolução traz ainda claramente expresso: os órgãos públicos e as organizações da sociedade civil que integram esse Sistema deverão exercer suas funções em rede.

Mais do que um desejo ou uma utopia, o que se consagra na resolução 113 do Conanda, que cria o SGD, são as noções de corresponsabilização já presentes no preceito constitucional expresso no artigo 227. O desenho do SGD cumpria desde a promulgação do ECA uma trajetória de debates e experimentações, e na resolução se reafirma a articulação entre os atores e os equipamentos voltados a garantir, proteger e defender os direitos de crianças e adolescentes como características essenciais e estruturantes. No curso da atuação de articulações específicas, constituídas para a elaboração de políticas e documentos temáticos, emergem casos exemplares para a dinâmica do campo e que fornecem indicações mais concretas sobre as responsabilidades das diferentes esferas de governos e das instituições sociais e sobre a inter-relação entre elas (veja **Quadro 2**). Agora, na resolução, firma-se expressamente esse lócus propício e estimulante à formação de redes, entendidas como uma forma de organização adequada à realização de sua proposta.



A articulação do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na forma da rede

Quadro 2 - Parâmetros, instituições, articulações no âmbito do SGD

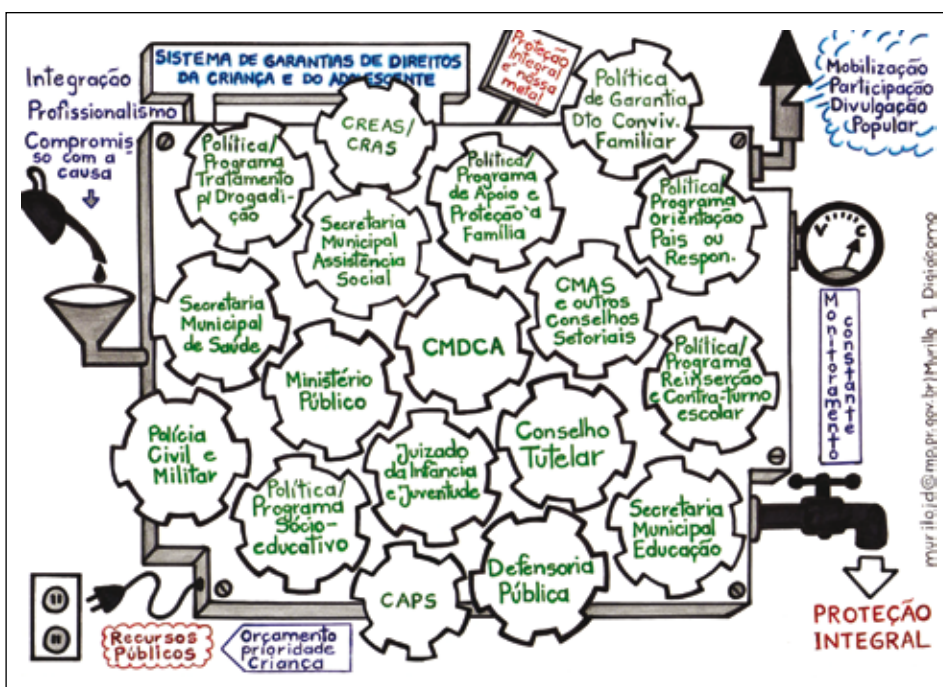
Desde a promulgação do ECA e no sentido de sua efetivação, estes são os principais documentos e fatos organizadores do campo sociopolítico dos direitos da criança e do adolescente e de sua conformação reticulada no âmbito do Sistema de Garantia de Direitos.

1991	• Criação do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda).
1993	• Sanção da Lei Orgânica da Assistência Social (Loas), que define que, no Brasil, a assistência social é direito do cidadão e dever do Estado. • Criação da Frente Parlamentar dos Direitos da Criança e do Adolescente. • Criação do Fundo Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (FNCA).
1995	• Realização da 1ª Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, que se repete a cada dois anos.
1996	• Sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição.
2000	• Aprovação do Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes: marca a consolidação da luta contra a violência sexual infantoadolescente. • Lançamento da Declaração Mundial sobre a Sobrevivência, a Proteção e o Desenvolvimento da Criança – Metas da ONU para o Milênio.
2003	• Aprovação do Plano Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção ao Trabalhador Adolescente.
2006	• Publicação da Resolução 113 do Conanda (Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente), de 19 de abril de 2006, que dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e o fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. • Aprovação do Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária. Pela primeira vez, dois conselhos se reuniram para traçar diretrizes e metas – o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente e o Conselho Nacional da Assistência Social. • Proposto o Sistema Nacional Socioeducativo (Sinase). • Criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).
2008	• Criação do Cadastro Nacional de Adoção.
2009	• Realização da 1ª Conferência de Comunicação.
2010	• Realização da 1ª Conferência de Educação.

Fontes: Portal Pró-Menino, Manual Mídia e Conselhos, Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes – 20 anos do Estatuto.

O Sistema de Garantia de Direitos como rede

Mas é possível pensar em um todo um campo atuante em rede? Não há uma dicotomia essencial entre os dois conceitos de sistema e rede? Ora, isso não ocorre porque não se coloca uma estrutura rígida, em que haja uma forma-padrão de interação entre os diversos atores do sistema. Tome-se por exemplo a Figura 1 abaixo:



Fonte: Centro de Apoio Operacional das Promotorias da Criança e do Adolescente.

Conforme assinalado pelo próprio autor, a Figura 1 representa aspectos do Sistema de Garantia de Direitos, não um organograma. Como a relação entre um retrato instantâneo e um corpo em movimento, capta apenas um momento, uma posição:

“Importante notar que as ‘engrenagens’ são todas do mesmo tamanho, de modo a deixar claro que todas são igualmente importantes para o ‘Sistema’, e foram dispostas de forma



aleatória (já que não há ‘hierarquia’ entre elas), sendo a própria relação de órgãos, entidades, programas e serviços meramente exemplificativa, na medida em que outros podem (e devem) se integrar ao ‘Sistema de Garantias’”.

Esse é de fato um pressuposto fundamental. Olhada de uma forma superficial, a representação poderia levar a uma suposição de configuração mecanicista. Mas não: é uma entre várias composições possíveis. A possibilidade de rearranjos e de conexões diversas entre os órgãos, entidades, programas e serviços que formam o Sistema de Garantia de Direitos é a um só tempo o que lhe confere esse papel de rede – e o que também lhe dá a complexidade.

Como afirma Brancher (2000, 130):

“...um dos principais aspectos de um sistema de conexões interorganizacionais, (que) é a sua capacidade de recombinação dinâmica em que o sistema, virtualmente possível em múltiplas configurações, somente se expressa pela composição de determinados subconjuntos a cada intervenção prática e possivelmente nunca se materialize na sua configuração ideal que, por ser estática, lhe aprisiona a própria significação.”

O desafio não é pequeno. No diagnóstico do SGD, Brancher (2000, 127) avalia:

“Não é de pequeno vulto o desafio de implementar um sistema de atenção à infância que guarde contemporaneidade – e portanto capacidade de subsistência – quando se parte de um confronto entre estruturas concentradoras, rígidas e hierarquicamente dispostas, enfrentando-se no percurso um processo de apropriação e aprendizagem marcado pela perplexidade técnica, pela resistência ao novo e pela tendência inercial à reprodução do velho, ao mesmo tempo em que o que se tem por horizonte inexorável é uma plataforma organizacional ditada por um contexto tecnológico inteiramente revolucionário.”

A ordenação em rede exige que novas soluções sejam encontradas de forma a operar os itinerários, fluxos e colaborações necessários à própria configuração do novo paradigma.

Costa (2005, 6), por exemplo, vê uma contradição de paradigmas na forma como são organizadas as Conferências de Direitos da Criança:

“Tais iniciativas consomem tempo, recursos e energias que os conselheiros municipais e estaduais poderiam utilizar com iniciativa e criatividade nas bases, construindo redes, em vez de transformar a Política dos Direitos da Criança numa grande estrutura piramidal direcionada para um vértice situado em Brasília.”

E segue comparando com o campo da Saúde:

“Se isto tem sua validade para políticas básicas, como a de saúde, que se estrutura com base nos princípios da universalização e da hierarquização, a transposição deste modelo para a questão dos Direitos da Criança e do Adolescente não se revelou produtiva e fecunda. O princípio que preside o conceito de Política de Atendimento no artigo 88 do ECA é o princípio da rede e, não, o da pirâmide. Rede é um ‘conjunto articulado de ações’. Não se trata, portanto, de um conjunto verticalizado de ações.”

Para a operacionalização de uma política pública articulada, o desafio da rede também se coloca, como avalia Carmen Silveira de Oliveira, Secretária Nacional de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente: “A rede é um esqueleto: se você não tiver agentes animadores desse esqueleto, que lhe dão vida e impulsionam a circulação sanguínea, o funcionamento integrado dos órgãos, você tem uma carcaça. Às vezes parece que o SDG é ainda mais uma carcaça do que um corpo em funcionamento, integrado, vivo.”¹⁰ A secretária aponta que, no âmbito do governo, seria necessário estabelecer níveis de coordenação. “Se o Estado é autônomo, o Município é autônomo, e há uma União que busca monitorar

(10) Em entrevista específica para este trabalho, concedida em dezembro de 2010 a Raphael Gomes e Paula Rosa.



uma política nacional dentro desta pactuação federativa, a rede depende de canais de comunicação estabelecidos, preferencialmente numa visão sistêmica” (Oliveira, 2010).

A proposição de fluxos e itinerários que fortaleçam a colaboração – sem que se criem hierarquias – é de fato um grande desafio de toda e qualquer rede, que se potencializa quando o que se prevê é uma articulação interinstitucional e, ainda mais, o próprio objetivo de se coordenar com as políticas públicas. O estudo das próprias experiências que têm emergido no campo dos direitos das crianças e dos adolescentes, contudo, parece apontar formas como, de fato, isso pode ocorrer.

Referências

- AGUIAR, S. **Formas de organização e enredamento para ações sociopolíticas**. Informação & Informação, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2007. v. 12, n. esp. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1776/1514>>. Acesso em: 14 Nov. 2010.
- ANDI. **Manual Mídia e Conselhos**. Oficina de Imagens: Belo Horizonte, s.d.
- BRANCHER, Leoberto Narciso. **Organização e Gestão do Sistema de Garantia de Direitos da Infância e da Juventude**. In: PELA JUSTIÇA NA EDUCAÇÃO. Coordenação geral.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº. 8069. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, de 13 de julho de 1990.
- CASTELLS, Manoel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. v. 1, A Sociedade em Rede. Editora Paz e Terra, 1999.
- COEP. **Das ruas às redes: 15 anos de mobilização social na luta contra a fome e a pobreza**/COEP – Rio de Janeiro COEP, 2008. p. 30-49. – (Coleção COEP. Cidadania em rede; 1. Disponível em: <www.coepbrasil.org.br/cidadaniaemrede>. Acesso em: 5 Set. 2009.
- COHN, Maria da Gloria (Org.). **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. Petrópolis: Vozes, 2003. 144 p. Apud AGUIAR (2007).
- CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (CONANDA). Resolução de 19 de abril de 2006. Brasília, 2006.
- COSTA, Antônio Carlos Gomes da, **Fundamentos teóricos e metodológicos da pedagogia social no Brasil**. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 1., 2006. Proceedings online...



Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. Disponível em:
<http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000092006000100007&lng=en&nrm=abn>. Acesso em: 29 Dez. 2010.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **Uma base nacional de consenso.** Artigo de 02/10/2009. Disponível em: <<http://www.promenino.org.br/Ferramentas/DireitosdasCriancaseAdolescentes/tabid/77/ConteudoId/965990a5-de53-4a9f-8b01-e84fd9f755cc/Default.aspx>>. Acesso em: 29 Dez. 2010.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **A violência Juvenil e o ECA** - Numa Abordagem Compreensiva. Sem data. Entrevista disponível em: <http://www.justica21.org.br/interno.php?ativo=BIBLIOTECA&sub_ativo=RESUMO&artigo=232>. Acesso em: 20 Dez. 2010.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **O novo direito da infância e da juventude do Brasil** – Quinze Anos de Luta e Trabalho. Fundação Bank Boston: Projeto Elos Sociais, 2005. Disponível em: <<http://www.aprimoramentosgdca.org.br>>. Acesso em: 27 Dez. 2010.

DIGIACOMO, Murilo. Centro de Apoio Operacional das Promotorias da Criança e do Adolescente. Disponível em: <<http://www.crianca.caop.mp.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=235>>. Acesso em: 22 Dez. 2010.

GAMEIRO, Paulo Alexandre Dias. **As Organizações em Rede.** Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>>. Acesso em: 22 Jan. 2011.

KONZEN, Afonso Armando [et al.]. Brasília: MEC. Fundescola, 2000. p. 118-157.

LONGO, Isis S. **To be adolescent and child in the brazilian society:** passed and present of the history of youthful rights. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 3., 2010, São Paulo. Proceedings online... Associação Brasileira de Educadores Sociais (ABES).

Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000092010000100013&lng=en&nrm=abn>. Acesso em: 30 Dez. 2010.

OLIVEIRA, Carmen Silveira de. Entrevista concedida à equipe do Portal dos Direitos da Criança, Raphael Gomes e Paula Rosa. Dezembro de 2010.

REDE ANDI BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: Um Guia para Jornalistas. Belo Horizonte, MG: Rede ANDI Brasil, 2009.

SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS. **Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes** - 20 anos do Estatuto. Brasília, DF: Secretaria de Direitos Humanos, 2010.

VERSIAN, Maria Helena. **Constituição de 1988**: A Voz e A Letra do Cidadão. In: DEMOCRACIA VIVA, n. 40, set. 2008. Disponível em: <http://www.ibase.org.br/userimages/DV_40_cultura.pdf>.

Sites:

<<http://www.promenino.org.br/>>

<<http://www.unicef.org>>



Um breve olhar sobre as redes do campo dos direitos da criança e do adolescente



Ciça Lessa

Mestre em Jornalismo pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo, com especialização em Gestão de Pessoas e Projetos pela UNIFEI (Universidade Federal de Itajubá). Atua há seis anos como secretária-executiva da Rede ANDI Brasil.

O campo dos direitos da criança e do adolescente caracteriza-se por ser território onde a organização em rede tem sido reiteradamente experimentada – com uma frequência e com resultados que, por certo, superam uma primeira percepção. Este é, sem dúvida, um fenômeno ainda pouco explorado, embora seja bastante revelador da construção que vem sendo empreitada nestas duas décadas de vigência do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). O acúmulo produzido pelas experiências de constituição de articulações que aplicam, de maneiras variadas (como, aliás, é esperado de uma forma de organização fluida, colaborativa, instável), o paradigma de redes é um objeto de estudo que, olhado com o referencial adequado, contribui para a compreensão da dinâmica estabelecida e para a avaliação da organicidade já consolidada no campo dos direitos de crianças, fornecendo elementos para seu fortalecimento, além de constituir um rico caso para aqueles que



buscam se aprofundar na compreensão das dinâmicas e dos resultados das redes de uma forma geral. O voo panorâmico que será feito neste artigo convida o leitor a (re)conhecer e (re)visitar o campo dos direitos da criança e do adolescente a partir dessa perspectiva da constituição de redes.

A atuação democrática e a mobilização social corresponsáveis pela elaboração do ECA resultaram em um processo de articulação profundo que, se teve como produto imediato a lei que implicou a própria reformulação do campo e a proposição de um marco legal e de um Sistema de Garantia de Direitos em que a atuação em rede é posta como modelo, também deixou como saldo uma primeira e exitosa experiência de articulação: o Fórum Nacional Permanente de Entidades Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente – Fórum DCA.

Institucionalizado ainda durante o trabalho da Constituinte, em março de 88 – quando se iniciavam, na sociedade, “os primeiros ensaios de articulação colaborativa de movimentos sociais como novo protagonismo cidadão, visando à participação popular e ao controle social na formulação de políticas públicas” (Aguiar, 2007, 8) –, o Fórum tomou para si a incumbência de “avaliar os resultados obtidos e estabelecer uma estratégia comum para a continuidade da mobilização em favor dos direitos da criança e do adolescente” (Volpi, 1998, 63). O Fórum teve como primeira meta o sancionamento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de fato ocorrido em julho de 1990, e deu continuidade às suas ações no acompanhamento da implantação do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), com o objetivo permanente de articular, apoiar e qualificar a participação da sociedade civil nesse Conselho. A intenção, contudo, era e continua sendo atuar para além da instância do Conselho, repercutindo de forma ampla e direta em todo o campo dos direitos da criança e do adolescente. “O Fórum deve buscar ter incidência em todos os espaços possíveis”, pontua Pedro Oto de Quadros, Secretário-Adjunto do FNDCA, como representante da Associação Brasileira de Magistrados, Promotores e Defensores Públicos da Infância e Adolescência (ABMP).¹

(1) Em entrevista concedida por telefone para a autora, durante a formulação deste artigo.

O Fórum DCA define-se como uma articulação nacional de entidades não governamentais, “acima de distinções religiosas, raciais, ideológicas ou partidárias, aberta à cooperação com entidades governamentais e não governamentais”² – o que abre a possibilidade de enredamento a toda e qualquer organização que atue no campo. Condizente com essa formulação, o Fórum se propõe, segundo seu estatuto, a “articular e mobilizar as Entidades da Sociedade Civil e Fóruns Estaduais Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente para o cumprimento do ECA; denunciar as omissões e transgressões que resultam na violação dos direitos humanos e constitucionais das crianças e dos adolescentes; contribuir para o resgate da integridade física, psicológica e moral de crianças e adolescentes, vítimas de negligência, abuso, exploração, maus tratos, tráfico e extermínio” (FNDCA, Estatuto da Sociedade Brasileira de Defesa da Criança e do Adolescente, cap. II, art.40. § único)³.

Integram o Fórum seus sócios fundadores, seus sócios efetivos – cuja associação depende da aprovação ao Fórum – e os colaboradores. Em sua teia agregadora estão inseridos, de forma orgânica e sem necessidade de um processo de adesão formal, os Fóruns e Frentes estaduais. Ou seja, sem ser uma estrutura hierárquica – do tipo que orienta de cima a ação nos estados –, mantém com eles canais de articulação a fim de garantir, por um lado, ação conjunta e, por outro, a autonomia de cada um, agregando assim também as redes estaduais com focos similares. Somando todos os tipos de integrantes, o Fórum representa, segundo avaliação própria, aproximadamente mil entidades, entre organizações filiadas, os Fóruns e as Frentes Estaduais e, indiretamente, as ONGs que a eles são filiadas. A operacionalização da atuação é feita por uma Assembleia Geral (a instância máxima de decisão), um Secretariado Nacional (um colegiado composto por quatro entidades) e uma Secretaria Executiva (que opera a execução das deliberações das demais instâncias).

(2) Informações disponíveis no site do Fórum DCA: <<http://www.forumdca.org.br>>.

(3) O FNDCA tem uma figura jurídica própria – a Sociedade Brasileira de Defesa da Criança e do Adolescente (SBDCA).



Se tomarmos o próprio conceito de fórum como uma instância de interlocução e debate, teremos uma compreensão de sua proposta: fazer com que as discussões e consensos do FNDCA (e dos seus congêneres fóruns estaduais e municipais) influam direta e significativamente no desenho e implementação das políticas públicas. Atuando dessa forma, o Fórum conquistou resultados expressivos, tendo contribuído para a formulação das diretrizes relativas a políticas para crianças e adolescentes, que orientam hoje a ação dos ministérios do Desenvolvimento Social, da Previdência, da Educação e da Justiça e, de forma significativa e decisiva, a formulação de políticas como as de combate ao trabalho infantil e à exploração sexual.

Terreno fertilizado

As políticas de combate ao trabalho infantil e à violência sexual não só se associam intimamente ao trabalho do FNDCA –, como produto e como ambiência criada para sua implementação – como são exemplares da dinâmica orgânica e com a capacidade multiplicadora que redes podem produzir. “Em ambas as áreas, a cooperação Estado-Sociedade Civil Organizada se revelou produtiva, gerando ações convergentes, intercomplementares e sinérgicas”, avalia mais amplamente Costa (2005, 7).

Na temática da exploração sexual, o enredamento de múltiplos atores acontece no Comitê Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, uma das importantes redes que se constituíram ao longo destes 20 anos de ECA. O histórico de uma articulação para o enfrentamento da exploração sexual de meninas e meninos pode recuar ao início dos anos 90 e vai aos poucos se avolumando e tomando forma com marcos como a instalação, em abril de 1993, da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Prostituição Infantil, como ficou conhecida⁴. A articulação, contudo, se concerta realmente quando da elaboração do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infantojuvenil (PNEVSIJ), com o firme propósito de conhecer os esforços nacionais e articular as ações de intervenção nas

(4) O histórico de fatos marcantes e anteriores ao Comitê ou a ele concomitantes estão reunidos no Guia de Referência: Construindo uma Cultura de Prevenção a Violência Sexual (Santos, 2009). Informações específicas sobre o Comitê podem ser encontradas no site <<http://www.comitenacional.org.br/>>.

ocorrências de violência sexual contra as crianças e os adolescentes. O Comitê inicia sua formalização no mesmo encontro em Natal (RN), em junho de 2000, em que é finalizado o Plano. Dois anos depois, em julho de 2002, o Fórum Nacional DCA – como integrante do Comitê – e o Centro de Estudos e Pesquisa de Referência da Criança e do Adolescente (Cecria) realizam uma oficina nacional em Brasília (DF) com dois objetivos: avaliar a mobilização e a articulação das organizações não governamentais e governamentais no processo de implementação do Plano Nacional e discutir a consolidação e formas de funcionamento do Comitê Nacional.

Repetindo o ocorrido entre o FNDCA e o ECA, a concretização da elaboração do documento de referência à política da área apontava para o Comitê o desafio de sua implementação. No caso do PNEVSIJ, tanto o governo como a sociedade civil se viam implicados em um trabalho intensivo de desenvolvimento de estratégias preventivas, de capacitação de agentes sociais, de execução de programas de atendimento educacional e psicossocial, de requisição de especialização das polícias para a proteção ao segmento infantojuvenil, de regulamentação de leis específicas e de criação de varas especializadas em crimes contra crianças e adolescentes. “Hoje, a estratégia adotada é a integração dos programas dos vários setores governamentais em todas as esferas (federal, estadual e municipal) e das organizações não governamentais. A prioridade é fomentar a implementação, o fortalecimento e a avaliação de ações que visem a um real impacto na vida de muitas crianças, adolescentes e suas famílias. Para isso, a integração de políticas e programas é o objetivo mais importante, a fim de que se possam identificar as necessidades, as respostas mais adequadas, as metodologias de intervenção pertinentes e os indicadores de impacto para avaliação. A condução de uma agenda comum elaborada entre os diversos setores – governamentais, organizações sociais, iniciativa privada e cooperação internacional – tem como missão consolidar e universalizar um tratamento humano e especializado do problema”, sintetiza Santos (2009, 18), numa análise de como se configura o desafio atual brasileiro na área de enfrentamento da exploração sexual, cenário de atuação do Comitê.

Objetivamente, o Comitê se propõe como uma “instância nacional re-



representativa da sociedade, dos poderes públicos e das cooperações internacionais, para o monitoramento da implementação do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infantojuvenil (<www.comitenacional.org.br>, área “Quem somos”). Para seus encaminhamentos políticos e operacionais, existe uma coordenação colegiada composta por 14 membros. Como é característico de muitas redes, sua atuação ocorre sem institucionalidade – não há, por exemplo, uma figura jurídica própria, nem uma equipe contratada com dedicação integral ao Comitê; os recursos são limitados e direcionados a projetos, obtidos em geral por meio de convênios com o governo federal. “O Comitê é em grande medida uma atividade voluntária e militante”, sintetiza Elizabeth Vieira Gomes, consultora nacional do Comitê, representando a Rede ANDI Brasil⁵. A despeito das dificuldades e limitações, o envolvimento dos participantes é grande, e a rede se espalha por todo o país: o Comitê mantém-se estruturado em todos os estados e regiões, possui ativas representações de jovens, mantém importantes mobilizações nacionais no Carnaval e no 18 de maio (Dia Nacional de luta contra o abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes) e, em 2010, se dedicou ao balanço de 10 anos do PNEVSIJ, iniciando sua revisão.

No enfrentamento do trabalho infantil, forjou-se outra grande rede pelo país, também indutora de importantes intervenções em prol do direito da criança e do adolescente: a Rede Nacional de Combate ao Trabalho Infantil. Constituída em 1999, hoje é integrada pelos Fóruns Estaduais de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil, presentes nas 27 unidades da Federação, e pelas 52 entidades que compõem o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil. O próprio Fórum, contudo, criado cinco anos antes, a partir de uma convocatória da OIT e do Unicef à sociedade brasileira, também se modulou como articulação em rede: espaço plural, não institucionalizado, democrático, de debate e articulação, além de representar um espaço de construção de consenso, definição de estratégias e de exercício do controle social⁶.

(5) Em entrevista concedida por telefone para a autora, durante a formulação deste artigo.

(6) Informações disponíveis no site do FNPETI: <<http://www.fnpeti.org.br>> (Acesso em: 25 Jan. 2011).

Seu objetivo é a articulação das políticas públicas, “necessária e decisiva para o enfrentamento do trabalho infantil”⁷, frisa Isa de Oliveira, atual secretária-executiva do FNPETI. “O FNPETI tem a proposta de que a centralidade das ações de enfrentamento do problema esteja na educação de qualidade, sem esquecer a importância de articulá-la com as políticas de assistência, saúde, esporte, cultura e com as ações de órgãos que fiscalizem e zelem pelo cumprimento dos direitos de meninos e meninas. O Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) adotou a metodologia discutida e acordada pelo Fórum, que consistia na articulação das três esferas do governo, na transferência de renda e na manutenção da criança na escola e em atividades oferecidas pelo programa no contraturno escolar.”⁸

O FNPETI está vinculado, assim, à própria construção da Política Nacional de Combate ao Trabalho Infantil, tendo participado de seu desenvolvimento e testado ativamente a metodologia de intervenção nas situações de trabalho infantil (no Programa de Ações Integradas - PAI), que se tornou base do PETI. Teve participação central também na elaboração do Plano Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção ao Adolescente Trabalhador, como membro titular da Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil (CONAETI) – posições que conferem reconhecimento à rede representada pelo Fórum. As ações políticas são viabilizadas por meio de uma Coordenação Colegiada, que é constituída por dois representantes de cada segmento que compõe o Fórum e por cinco Fóruns Estaduais de Erradicação do Trabalho Infantil, representando cada um deles uma região geográfica, cumprindo um mandato de dois anos. O(a) secretário(a)-executivo(a) e um(a) assistente técnico(a) assumem a responsabilidade pelo cumprimento das deliberações da Plenária e da Coordenação Colegiada.

Hoje, atuando sobretudo no eixo de monitoramento da política, o Fórum vive o desafio de reconquistar para a erradicação do trabalho infantil

(7) Em entrevista concedida à equipe do Instituto Recriando. Dezembro de 2010.

(8) Idem nota 7.



clara definição no âmbito da política pública. “Com a integração do PETI ao Bolsa Família, em 2005, fragilidades anteriores não foram superadas e perdeu-se o foco no trabalho infantil, resultando na redução do ritmo da sua diminuição”, explica Isa⁹. “A integração dos programas levou os gestores municipais e as famílias beneficiadas pelo Bolsa Família a entender que o programa de combate à pobreza tinha como condicionais a educação e a saúde e, como não eram mais atendidas pelo PETI, perdeu-se o compromisso com a retirada das crianças do trabalho. Essa é uma das razões que explicam por que o Brasil atravessa um período de estagnação e precisa, urgentemente, adotar novas estratégias para enfrentar e eliminar todas as formas de trabalho infantil” (Oliveira, 2010).

Redes e mais redes: dois grandes grupos

Tomando o motivo agregador das redes como critério de classificação, pode-se perceber que, de fato, as redes do campo do direito da criança e da adolescência formam dois grandes grupos. O primeiro grupo é formado por aqueles cuja ação comum é ditada pelo desejo de coordenar o enfrentamento de uma questão nevrálgica à proteção e/ou garantia dos direitos da criança e do adolescente, constituindo esse grupo as redes temáticas (de enfrentamento do trabalho infantil e da violência sexual, para ficar nos exemplos já referidos) ou subtemáticas (educação infantil, por exemplo), que muitas vezes têm convergido ao papel de redes programáticas, ao se manterem ativas na implementação e no monitoramento das políticas públicas das quais foram ativas colaboradoras e, em certos casos, autoras ou coautoras. Um segundo grupo de redes está intrinsecamente relacionado à própria conformação do Sistema de Garantia de Direitos e sua proposta de uma articulação dos atores na base territorial – espelhando na prática a proposta de corresponsabilização e colaboração trazida pelo ECA. Esse segundo grupo será examinado mais adiante.

Posicionada não estritamente dentro do campo dos Direitos da Criança e do Adolescente, mas atuando em prol do comum e fundamental direi-

(9) Idem nota 7.

to à educação¹⁰, a Campanha Nacional pelo Direito à Educação fornece exemplo, estruturado bastante estrategicamente, dos resultados que articulações em rede podem obter. Surgida em 1999 do desejo de articulação de um grupo de organizações da sociedade civil que participaria da Cúpula Mundial de Educação em Dakar (Senegal) no ano seguinte, a Campanha contou com o incentivo e a experiência em outros países da ActionAid para se constituir e formatar. Hoje, é uma coalizão permanente de mais de 200 organizações articuladas em um Comitê Diretivo, nos Comitês Regionais e animada por uma Coordenação Geral. Um dos grandes momentos da Campanha foi a orquestração de uma articulação mais ampla, objetivando influir na criação do Fundo de Educação Básica (Fundeb), que se constituiu no movimento Fundeb para Valer!¹¹ “O movimento (foi) uma coalizão específica e temporária, criada e coordenada pela Campanha Brasileira em parceria com outras organizações” (Nascimento, 2009, 3). Para atingir seus objetivos, a Campanha – rede no campo da Educação – teve como estratégia a mobilização e criação de parcerias para além das suas fronteiras habituais, buscando o apoio de outros atores comprometidos com a temática, em especial da área dos Direitos da Criança, dos movimentos de mulheres e feministas, de institutos empresariais e da área jurídica.

No campo dos Direitos da Criança, focadas em temáticas ou subtemáticas específicas, mais ou menos inspiradas em exemplos como o FNDCA, o Comitê Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes e o FNPETI, e mais ou menos calcadas neles, novas redes proliferam. Caso recente é a Rede Nacional Primeira Infância (RNPI)¹². Surgida em 2007, a partir do desejo – comum a um grupo de organizações da sociedade civil, do setor privado, de gestores de políticas afins e de organizações multilaterais – de colocar na agenda políticas integradas focadas na primeira infância, a RNPI logo se colocou como meta inicial

(10) Endereço eletrônico: <<http://www.campanhaeducacao.org.br>>.

(11) Sobre a estratégia do Movimento e os resultados obtidos, vale assistir ao vídeo “Fundeb pra Valer! O processo de negociação e aprovação do FUNDEB no Governo e no Congresso Nacional”, disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=7ANo2y3wSIM>>.

(12) Endereço eletrônico: <<http://primeirainfancia.org.br>>.



a redação coletiva do Plano Nacional pela Primeira Infância. Favorecido pelo conhecimento aprofundado de seus integrantes nas diversas temáticas a serem abordadas, o Plano – que contou em sua elaboração também com um processo de escuta de crianças – foi lançado em dezembro de 2010, recebendo logo a adesão do Conanda.

De um grupo inicial de 17 organizações, em pouco mais de quatro anos já fazem parte da RNPI mais de 80 instituições. O objetivo é a expansão: entre as metas apontadas em seu planejamento estratégico para 2012, pretende ser composta por 200 organizações e mobilizar 1.000 municípios para a elaboração dos planos municipais pela primeira infância. A formatação de redes estaduais, como a já instalada no Ceará, é o caminho vislumbrado.

Outro propósito e outra dinâmica regem a atuação da Rede Não Bata, Eduque¹³, que atua pela erradicação de castigos físicos e humilhantes. O movimento inicial que desencadeou a formação da rede surgiu em uma reunião, no final de 2005, convocada para contribuir para a tramitação do Projeto de Lei que tratava do tema. Reunidas, Promundo, Fundação Abrinq, Fundação Xuxa Meneghel, Frente Parlamentar pelos Direitos da Criança e do Adolescente e agência Comunicarte, em conjunto com a ONG Save the Children Suécia, ligada à discussão do tema em nível mundial, deram-se conta da necessidade de mobilizar e sensibilizar outros pares para fazer vingar seu objetivo. Nascia a Rede, atualmente integrada por aproximadamente 200 membros, entre pessoas físicas e jurídicas.

A Rede Não Bata, Eduque conta com um grupo gestor, responsável por desenvolver e coordenar a implementação das estratégias de ação e, no dia a dia, é tocada e representada por uma Secretaria Executiva. No contexto internacional de atuação da Rede, assiste-se ao debate e fortalecimento do tema que é seu foco, com marcos como a consolidação, em abril de 2009, pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos, órgão da Organização dos Estados Americanos (OEA), da recomendação de que todos os Estados membros proibam os castigos físicos e humilhantes contra crianças por incompatíveis com a Convenção Americana

(13) Endereço eletrônico: <<http://www.naobataeduque.org.br>>.

sobre Direitos Humanos e a Declaração Americana de Direitos e Deveres do Homem. Na prática, contudo, e considerando o mundo todo, apenas 25 países têm leis sobre castigos físicos.

Como resultado expressivo, a Rede incidiu diretamente no encaminhamento do Projeto de Lei Nº 7672/2010¹⁴, assinado e encaminhado ao Congresso no dia 14 de julho de 2010 pelo presidente Luís Inácio Lula da Silva, contra o uso de punições corporais e castigos com agressões físicas contra crianças e adolescentes, mesmo para fins pedagógicos. A principal mudança proposta pelo Projeto de Lei é a inclusão no artigo 17 do ECA da definição de castigo: “ação de natureza disciplinar ou punitiva com o uso da força física que resulte em dor ou lesão à criança ou ao adolescente”. Embora avance no seu eixo de advocacia social, com efetiva incidência política para a reforma legal, a Rede Não Bata, Eduque percebe que o grande desafio é na linha da pedagogia social – incidir na revisão de hábitos culturais, formando segmentos e atores sociais para combater as práticas de castigo. Esse papel se tornará especialmente importante quando a lei brasileira entrar em vigor: caberá à Rede contribuir para fazer com que os argumentos contrários sejam desconstruídos, afastando a incompreensão e a oposição que acompanham cada avanço. “Nos colocaremos à disposição para o debate e para trazer outros segmentos e parceiros que possam contribuir na multiplicação e aperfeiçoamento desse quadro de contra-argumentos. Precisamos de muita serenidade para estabelecer esse amplo diálogo com todos os segmentos da sociedade”, afirma Angélica Goulart, atual secretária-executiva da Rede e presidente da Fundação Xuxa Meneghel (Goulart, 2010).

Outro exemplo de redes em estágio diferenciado de configuração é a Rede Nacional de Defesa de Adolescentes em Conflito com a Lei (Renade). A Renade surge para lidar com uma questão percebida pelos atores do campo como uma das que apresentam maior desafio para a efetivação do ECA: a Justiça Juvenil, praticada com base nos novos paradigmas, proposições e instituições. A Renade pode, assim, ser compreendida como uma intervenção para

(14) Endereço eletrônico: <<http://www.direitosdacrianca.org.br/midiateca/projetos-de-lei/pl-no.-2.654-03>>.



Um breve olhar sobre as redes do campo dos direitos da criança e do adolescente

que haja uma transformação no cenário de efetivação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo: foi fomentada pela ação do Instituto Latino-Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente (Ilanud/Brasil), responsável pela sua manutenção e animação, e financiada em parceria com a Secretaria de Direitos Humanos (SDH). “A Secretaria da Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente (SPDCA/SDH) atua como fomentadora dessas redes e fóruns que contribuem para a Justiça Juvenil”, observa Carmen Oliveira, titular da SPDCA, exemplificando a aposta de, também nesta temática, investir no potencial de fortalecimento de políticas específicas associadas às redes.

A Renade resulta da vontade de perenizar vínculos e estabelecer trocas entre os participantes de seminários ocorridos desde 2005, que visam ao fortalecimento da defesa ampla e qualificada dos adolescentes, com a observância dos seus direitos e a aplicação irrestrita do Estatuto da Criança e do Adolescente. Nela também se manifesta a vontade de agregar e fomentar a organização de grupos de familiares, como a Associação de Mães e Amigos da Criança e do Adolescente em Risco (AMAR), com sede em São Paulo (SP), fundada por Maria de Conceição Paganele¹⁵. O desafio, neste caso e sempre que uma rede é fomentada, é que ela ganhe vida própria, independentemente da ação e vontade daquele que fez o chamamento inicial. Prospera já, contudo, o sentido da necessidade de articulação para a temática, presente na experiência da Rede Maranhense de Justiça Juvenil¹⁶. Com o objetivo de ampliar e qualificar a municipalização das medidas socioeducativas em meio aberto, o desenvolvimento de práticas restaurativas e a implementação de políticas públicas voltadas a adolescentes em conflito com a lei, a Rede do Maranhão conta atualmente com 20 integrantes e se mantém ativa, com seminários e eventos que possibilitam o intercâmbio e a colaboração na construção da política pública.

(15) Sobre a AMAR, ler texto no Portal Pró-menino. ILANUD. “Associação das Mães e Amigos da Criança e do Adolescente em Risco (AMAR) - São Paulo (SP)”, de 20/03/2008. Disponível em: <<http://www.promeninno.org.br/Ferramentas/Conteudo/tabid/77/ConteudoId/adb63f56-9ffa-4439-9df8-2c75e948a733/Default.aspx>>. Acesso em: 20 Jan. 2011.

(16) Endereço eletrônico: <www.redemajusticajuvenil.org.br>.

Outro caso específico de tipo de redes é o daquelas formadas por organizações similares, em que o compartilhamento de metodologias e de tecnologias sociais é central. É o caso, por exemplo, da Rede ANDI Brasil, que nasce de um projeto de expansão da atuação da Agência de Notícias do Direito da Infância (ANDI), organização social criada com um foco específico e transversal: qualificar as temáticas do direito da criança e do adolescente na mídia. O encontro da necessidade de capilarizar e regionalizar uma atuação até então feita a partir de Brasília e da vontade de outros profissionais e organizações desenvolverem trabalhos semelhantes leva a ANDI à ideia de Rede. Como rede compacta, nela se observam com nitidez as possibilidades dinâmicas e criativas de rearranjos propiciadas pela organização horizontal, pelos fluxos e pelas construções colaborativas de seus integrantes, que vão sendo renovadas no inter-relacionamento e motivadas pelas mudanças do cenário.

Estudo de caso

Característica central da Rede ANDI Brasil foi sua proposta operativa de execução de atividades por cada uma das organizações coordenadas por um objetivo coletivo. Assim, identificado um grupo inicial de organizações que trabalham na interface infância e comunicação, para compor a articulação, a ANDI repassa sua metodologia de trabalho, centrada no processo de análise de mídia em suas diversas etapas e subprodutos – cli-pagem de jornais, boletins, publicações analíticas, atividades formativas –, estruturando um processo de trabalho comum, em que produtos similares eram finalizados por cada organização, ao mesmo tempo em que a base de dados para a análise de mídia nacional era alimentada por todos. Um projeto piloto – para aprimoramento da ideia – foi feito na Cipó, organização de Salvador (BA), em 1989. Depois de formatado um modelo de agência da Rede ANDI Brasil, o grupo cresceu, chegando a um pico de 12 organizações.

O ano de 2005 é um marco importante para a Rede ANDI Brasil: é o momento de emancipação da tutela da ANDI, com a transferência da Secretaria Executiva para outra organização, no caso o escritório então mantido pela Cipó em São Paulo. Esse momento tinha como cenário o desafio da



sustentabilidade; o desenvolvimento das vantagens do trabalho em rede, em especial, a partilha de conhecimentos, experiências e responsabilidades e a possibilidade de atuar como instância coletiva. Também se objetivava, com o rodízio na função de secretaria executiva, ver novos graus de responsabilidade serem assumidos por outras organizações parceiras. O processo deveria, assim, ampliar a capacidade de responder aos desafios enfrentados pela Rede, nas áreas de governança/articulação, mobilização de recursos, comunicação, capacitação/gestão de conhecimentos.

Tendo se iniciado como uma rede entre núcleos das organizações – as agências – que desenvolviam um trabalho comum, em 2006, a Rede ANDI Brasil passa a se ver como uma rede de organizações articuladas com princípios e causas comuns, mas com identidades próprias, que desenvolvem uma ação conjunta, respeitando as características individuais, baseada numa gestão participativa e numa governança compartilhada. A articulação da Rede é garantida por uma Secretaria Executiva, que facilita a execução do planejamento do coletivo e assume funções e papéis específicos a cada projeto. As decisões estratégicas são tomadas por um Conselho Gestor, constituído por um líder de cada organização integrante da Rede, que se comunica cotidianamente por um *e-group* e que se reúne presencialmente duas vezes por ano, em média, e, sempre que necessário, por *Skype* ou *MSN*. No âmbito operacional, a execução das ações está distribuída entre as equipes especializadas das organizações que compõem a Rede ANDI Brasil. Em cada uma das organizações, existem equipes de jornalistas que atuam em projetos específicos e executam também projetos coletivos com as metodologias desenvolvidas pela ANDI ou, conforme as novas tendências, por algumas das outras organizações. Para a gestão de projetos, iniciou-se em 2008 um procedimento de cogestão, em que uma organização é escolhida para assumir o gerenciamento administrativo-financeiro e ter papel atuante no monitoramento e coordenação de um projeto da Rede, dividindo com a Secretaria Executiva o acompanhamento dos processos colaborativos e das ações coletivas.

Iniciando novas experimentações de articulação, a Rede ANDI Brasil criou, em 2008, numa parceria com o Conanda, o Portal dos Direitos das

Crianças, ferramenta de comunicação entre o Conselho Nacional e Conselhos de todo o país. Ampliando a percepção de seu papel estratégico na interface entre os campos da Comunicação e dos Direitos da Infância, a Rede começa a articular atores para que legislações, políticas e marcos regulatórios dos dois campos avancem integradamente e com mútua compreensão, de forma a atender o direito das crianças e dos adolescentes brasileiros em um cenário complexo de expansão das tecnologias de comunicação e informação. Inicia assim uma nova linha de trabalho na confluência dos campos dos direitos da criança e da Comunicação, que busca criar sinergias e concertar intervenções.¹⁷

Redes de atendimento

O segundo grande grupo de redes, objeto deste artigo, é formado pelas redes de atendimento, articuladoras nos territórios da atenção a crianças e adolescentes. Propriamente, essas são as redes preconizadas pelo Sistema de Garantia de Direitos. “Todas as organizações públicas e privadas que atuam nas ações destinadas à infância e adolescência são, potencialmente, membros da rede. Numa visão pragmática, até que existam relacionamentos entre eles, serão somente ‘pontos de rede’, no sentido estático. Pontos que podem vir a ser ‘elos’, por onde passam as relações necessárias para que se realize um trabalho conjunto de proteção de crianças e adolescentes. A rede mesmo só se instala quando existem essas ligações, esses relacionamentos entre os elos da rede; assim, é possível identificar, em cada cidade, os elos de uma rede que atua na área de infância e adolescência” (Fundação Telefônica, 2008, 73).

Para que isso aconteça na prática, portanto, são necessários um movimento inicial e a busca de uma situação de interatividade entre esses elos, com o reconhecimento das competências específicas, a facilitação

(17) Sobre o trabalho ver a cartilha *Infância e Comunicação: uma agenda para o Brasil*, disponível em: <<http://www.direitosdacrianca.org.br/midiateca/publicacoes/cartilha-infancia-e-comunicacao-uma-agenda-para-o-brasil>>, que forneceu subsídios para uma atuação da Rede e dos demais parceiros na 1ª Conferência de Comunicação e, depois, para proposta ao Plano Decenal da Política Nacional dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes.



do diálogo e da troca e a construção de fluxos e itinerários. Como enumera, a partir da experiência prática adquirida na coordenação da Rede de Atendimento de Vitória, a assistente social Silvana Gallina:

“O processo de articulação da rede de atenção implica: fortalecer processos participativos; avaliar de forma coletiva a atuação de cada segmento; afirmar ou redefinir as competências de cada um; dar novo significado às práticas desenvolvidas; convergir os objetivos específicos de cada um para um objetivo comum a todos; partilhar poderes e responsabilidades; distribuir ou redistribuir recursos e resultados; definir prioridades regionais; e planejar para uma ação coletiva que materialize os direitos declarados e garantidos em lei. Implica, também, desenvolver modalidades gerenciais capazes de preservar a estrutura reticular sem comprometer a autonomia e a identidade de cada ator envolvido nessa estrutura” (Gallina, s.d).

A história e a configuração da já consolidada Rede de Atenção à Criança e ao Adolescente de Diadema (RECAD) ilustram o cenário de formação das redes locais.¹⁸ Em 1998, um grupo de técnicos atuantes nas várias instituições do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente em Diadema começou a se reunir informalmente para discutir casos específicos e complexos referentes a crianças de rua, adolescentes autores de ato infracional e em situação de drogadicção. Em 2001, o grupo elaborou um documento, encaminhado ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), apontando a necessidade de desenvolver as ações na área da criança e do adolescente por meio de um trabalho em rede. Em 2002, surgiu a oportunidade de efetivar a proposta com a abertura de uma linha de financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) voltado para as redes, e o CMDCA de Diadema formou um grupo de trabalho com representantes de várias secretarias e organizações não governamentais do município para articular um projeto.

A Recad é formada por organizações governamentais e não governa-

(18) Folder Recad (2006) e Fundação Telefônica (2008, p. 154-160).

mentais que prestam atendimento direto à criança, chamadas de polos. Os polos se reúnem na Recad para se conhecer, discutir e se capacitar em temáticas específicas ou em gestão. Os polos também se conectam por meio de uma rede eletrônica, com informações compartilhadas. A Recad reproduz em si o formato paritário de um Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente em sua gestão, exercida por sete gestores do poder público e sete da sociedade civil, e, para se operacionalizar, conta com uma Secretaria Executiva, disponibilizada pela Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC). Há ações da rede que necessitam da aprovação do CMDCA, como a aprovação da composição do Núcleo Gestor e recebimento de verbas. A rede também mantém vínculos com a SASC, que lhe empresta uma figura jurídica e funcionários. A Secretaria Executiva da Recad, que executa as ações deliberadas pelo Núcleo Gestor, é composta por técnicos e funcionários administrativos.

Conformações muito diferentes são, contudo, encontradas, como na Rede Amiga da Criança, de São Luís (MA) – em que se articularam organizações não governamentais e serviços públicos voltados a uma problemática específica: o enfrentamento da questão das crianças em situação de rua. Eis a história de sua articulação, nas palavras da própria Rede:

“...a criação da Rede Amiga da Criança não seria possível se não houvesse, entre as organizações e os profissionais que efetivam suas práticas concretas, uma ambiência favorável, ou seja, uma cultura própria de trabalho articulado. E, além disso, o desejo compartilhado de alterar a realidade de exclusão e de garantir os direitos das crianças e adolescentes que vivenciam as diversas situações de rua.

Vários fatores contribuíram para a construção da ideia de um trabalho em Rede, fazendo com que, entre março e junho de 2000, o conjunto das organizações avançasse na definição da concepção, objetivos, formas de gestão e funcionamento, visando produzir um impacto significativo para a redução da incidência de crianças e adolescentes em situação de rua em São Luís.

Um dos fatores significativos para a criação da Rede foi a



Um breve olhar sobre as redes do campo dos direitos da criança e do adolescente

realização de um seminário, em março de 2000, promovido pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de São Luís, com participação de várias organizações não governamentais da área da infância e da adolescência. O objetivo era analisar a situação das crianças e adolescentes e definir prioridades para os investimentos do Fundo Municipal da Criança e Adolescente (FMCA). A análise apontou como grande desafio mudar a realidade de crianças e adolescentes em situação de rua, o que foi definido como uma linha de ação prioritária. Em função desta prioridade, o CMDCA deliberou que 75% dos recursos do FMCA seriam destinados às ações voltadas para estas crianças e adolescentes. E, mais adiante, com a criação da Rede, deliberou também que, para as organizações serem agraciadas com o recurso, deveriam estar articuladas nela.”¹⁹

Uma das características importantes da dinâmica da Rede Amiga da Criança que aprofunda a interação de seus integrantes são estratégias de intervenção articuladas, em projetos construídos e executados conjuntamente por duas ou mais organizações, respondendo a demandas específicas da Rede. Entre os projetos recentes, o “Disseminando a cultura de redes sociais” busca compartilhar a experiência da Rede Amiga da Criança com outros municípios.

No universo da defesa dos direitos de crianças e adolescentes, as redes de atendimento têm sido objeto de fomento por concretizarem o próprio Sistema de Garantia de Direitos. Alguns aspectos como os fluxos entre os integrantes da rede, a relação com o poder público, com o Conselho e a necessidade de criar condições para o compartilhamento de informações como estratégia e como forma de melhor atender às crianças e aos adolescentes, especialmente aqueles em situação de risco ou de violação de direitos, têm sido discutidos por sua centralidade.

(19) “História da Rede Amiga da Criança”. Disponível em: <http://www.redeamigadacrianca.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=61>.

Conclusão: a trama do campo

A visão panorâmica aqui empreendida buscou a identificação e sinalização dos diversos tipos de rede – sem, contudo, se constituir em um levantamento exaustivo. O retrato do campo aqui feito por meio desse filtro mostra como, permeadas pelo espírito e pelas proposições do ECA, e pelos desafios da implementação das políticas dele decorrentes, as redes no campo dos direitos da criança têm surgido espontaneamente ou induzidas, muitas já resultantes da conexão aprofundada entre dois ou mais atores e da leitura de que a articulação produz resultados importantes.

Com formatos diversos, as redes têm como liga o enfrentamento social de problemas desafiadores e, como propósito, contribuir para a formulação de políticas e para o atendimento integral. As propostas que formulam não só nascem como produto de articulações como investem na formação de novos enredamentos e no fortalecimento da cooperação como estratégia. O fenômeno que se apresenta pode, assim, ser entendido – para além do feixe de fluxos de cada uma dessas redes – como a dinâmica de constituição de um tecido social que a articulação de atores institucionais, interagindo de forma colaborativa e guiados por objetivos compartilhados, pretende criar e fortalecer: uma sociedade comprometida com a defesa e a promoção dos direitos de crianças e adolescentes.

Para que este processo de enredamento possa, contudo, ser fortalecido e atingir novos e melhores resultados, é fundamental seu estudo aprofundado. Em especial, as questões que dão conta de aspectos de como na prática se realiza um modelo inovador e desafiador como o das redes. Ora, o que define o sucesso de uma rede? Como é a trajetória da formação inicial de uma rede, da implantação à vida própria? Quais estratégias de mobilização e animação são mais eficazes? Quais as formas de se obter recursos para a atividade coletiva? Quais os problemas enfrentados e que soluções dadas a eles e com que resultados? Aprofundar o estudo de cada experiência é, sem dúvida, fornecer um referencial necessário para esse modelo de organização que, como visto, não só faz parte do projeto para o campo como nele tem-se realizado.



Referências

- AGUIAR, Sonia. **Formas de Organização e Enredamento para Ações Sociopolíticas**, Informação & Informação, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2007. v. 12, n. esp.
- BRASIL. **Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE**. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Brasília, DF: Conanda, 2006.
- COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **O Novo Direito da Infância e da Juventude do Brasil - Quinze Anos de Luta e Trabalho**. Fundação Bank Boston: Projeto Elos Sociais, 2005. Disponível em: <www.aprimoramentosgdca.org.br>.
- FUNDAÇÃO TELEFÔNICA. **Manual de gestão da Rede no SDGCA**.
- GALLINA, Silvana Gallina. **Por que devemos trabalhar em Rede?** para o Portal Pro-Menino. Disponível em: <<http://www.promenino.org.br/Ferramentas/DireitosdasCriancaseAdolescentes/tabid/77/ConteudoId/1cf8d438-aa57-4c95-a1c7-4c19dd06dfc8/Default.aspx>>.
- GOMES, Elizabeth Vieira Gomes. Entrevista concedida por telefone a Ciça Lessa. Dezembro de 2010.
- GOULART, Angélica. Entrevista ao Portal dos Direitos da Criança. Disponível em: <<http://www.direitosdacrianca.org.br/em-pauta/entrevista-secretaria-da-rede-nao-bata-eduque-fala-sobre-o-projeto-de-lei-contra-castigos-fisicos-e-psicologicos>>. Acesso em: 20 Dez. 2010.
- NASCIMENTO, Iracema. **Direito à Educação: começa no berço e é para toda a vida: A Atuação da Campanha Nacional pelo Direito à Educação na Criação do Fundo da Educação Básica**. 2009. Disponível em: <http://arquivo.campanhaeducacao.org.br/conquistas/fundeb_AA_portugues.pdf>. Acesso em: 22 Jan. 2011.
- OLIVEIRA, Carmen Silveira de – Entrevista concedida à equipe do Portal dos Direitos da Criança (Raphael Gomes e Paula Rosa). Dezembro de 2010.
- OLIVEIRA, ISA. Entrevista concedida à equipe do Instituto Recriando. Dezembro de 2010.

PORTAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA. **Violência ainda é usada como instrumento educativo**. Disponível em: <<http://www.direitosdacrianca.org.br/em-pauta/violencia-ainda-e-usada-como-instrumento-educativo>>. Acesso em: 20 Dez. 2010

QUADROS, Pedro Oto de – Entrevista concedida por telefone a Ciça Lessa. Dezembro de 2010.

RENADE, folder. Disponível em: <<http://www.renade.org.br/midia/doc/folder-renade-potugues-web.pdf>>. Acesso em: 15 Jan. 2011

SANTOS, Benedito Rodrigues dos. **Guia de referência: construindo uma cultura de prevenção à violência sexual**. São Paulo: Childhood - Instituto WCF-Brasil. Prefeitura da Cidade de São Paulo. Secretaria de Educação, 2009.

VOLPI, Mário. **Fórum DCA: a defesa dos direitos da criança e do adolescente**. In: ABELEM ET ALII. O impacto social do trabalho das ONGs no Brasil. São Paulo: Abong, 1998. p. 63.

Sites:

<primeirainfancia.org.br>

<www.andi.org.br>

<www.campanhaeducacao.org.br>

<www.comitenacional.org.br/>

<www.direitosdacrianca.org.br>

<www.fnpeti.org.br>

<www.forumdca.org.br>

<www.gtnacionalpcfc.org.br>

<www.naobataeduque.org.br>

<www.promenino.org.br>

<www.redeamigadacrianca.org.br/>

<www.redeandibrasil.org.br>



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento



Dalberto Adulis

Diretor-executivo da ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças e do programa LEAD – Leadership for Environment and Development – no Brasil, sendo membro da GLN – Global Leadership Network e Fellow do Salzburg Seminar.

A profusão das redes

Vivemos em um mundo cada vez mais marcado pela existência de redes. Nos últimos anos a organização em rede adquiriu importância ainda maior no campo social. A difusão das redes como forma de organização é vista como um instrumento que permite a colaboração entre os atores sociais em um mundo cada vez mais complexo e interdependente, em que as formas tradicionais de organização e governança mostraram-se inadequadas. Com a difusão das novas tecnologias de informação (TI), em particular a internet, as redes adquiriram maior importância, permitindo a comunicação em tempo real e a superação de barreiras até então impostas pelo tempo e pelo espaço. Conforme sugere Castells (2000, 369-370), vivemos em uma sociedade “composta das redes de produção, de poder e de experiência, que constroem uma cultura do virtual



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

nos fluxos globais que transcendem o tempo e o espaço”.

Em suma, as redes tornaram-se uma forma de organização específica, que propicia o compartilhamento de informações e a colaboração entre indivíduos, organizações não governamentais (ONGs), empresas, instituições acadêmicas e instâncias governamentais. Ao possibilitar a colaboração entre integrantes de diferentes organizações, que mantêm sua autonomia, as redes tornaram-se um meio eficaz para articular atores sociais que lidam com temas relacionados ao desenvolvimento, como geração de renda, meio ambiente, educação, saúde, comunicação, gênero, etc.

Concomitante ao processo de disseminação das redes, houve uma proliferação de expressões, terminologias e significados atribuídos à noção de redes, que passaram a ser utilizados para designar “coisas” muito diferentes. À grande variedade de expressões, com significados e definições próprias, soma-se a imprecisão atribuída à própria noção de rede, merecedora de múltiplas interpretações. Diante dessa polissemia, a expressão “formar ou participar de uma rede” acaba tendo pouco significado, exigindo, antes de mais nada, uma melhor compreensão sobre que tipo de rede ou de participação se está falando.

Um equívoco recorrente em relação às redes está relacionado ao conceito de redes sociais. Uma rede social é a “estrutura” formada por indivíduos que estabelecem relações sociais entre si. A noção de rede social tem sua origem na sociologia e antropologia, e o estudo das relações entre os indivíduos que integram uma rede é parte da disciplina *Análise de Redes Sociais*. Exemplos de redes sociais são uma família, um grupo de amigos, os colegas que integram a rede informal de uma empresa, os membros de um grupo de afinidade, os integrantes de uma rede de ONGs ou, ainda, os membros de uma comunidade virtual no Facebook. Nos últimos anos, tem sido comum o uso impreciso do conceito, que passa a ser utilizado para designar os ambientes virtuais ou ferramentas que facilitam a comunicação e interação entre os integrantes de uma rede social, como Facebook, Orkut ou Twitter. O uso inapropriado do conceito acaba gerando uma confusão entre o que é a rede, formada pelas relações entre os indivíduos, e as tecnologias, que ampliam as possibilidades de interação e o alcance das

redes sociais, possibilitando o surgimento de uma teia social: “uma teia de usuários criando conteúdo e conversando com outros” (Willard, 2009, 2).

As três tecnologias de informação e comunicação (TICs) que têm contribuído para a expansão da teia social são:

- **Comunicações móveis**, estendendo o acesso à internet através de nova geração de telefones celulares e computadores portáteis.
- **Mídia social**, possibilitando que indivíduos possam produzir e publicar seu próprio conteúdo, como texto, fotos e vídeo, assim como encontrar e conversar sobre o conteúdo gerado por outros.
- **Ambientes virtuais** para atuação em rede, permitindo que as pessoas mantenham e estendam suas redes pessoais e profissionais. Conforme sugere Willard (2009), ambientes e ferramentas como Facebook, Orkut, Ning ou Twitter são sites para atuação em rede (*social networking sites*) e não “redes sociais”, como têm sido denominados.

A imprecisão relacionada à noção de rede também existe quando se fala sobre redes colaborativas. Conforme sugerem Taschereau e Bolger (2006, 5), “em um mundo altamente em rede há o risco de que qualquer forma de colaboração ou arranjo interinstitucional acabe sendo chamada de rede ou parceria, a tal ponto que o termo se torne sem significado”. Diante dessa imprecisão, torna-se relevante compreender melhor os diferentes tipos de redes.

As tipologias utilizadas para estudar as redes empregam critérios variados, como estrutura (do mais informal ao formal), níveis de atuação (local, regional ou global), objetivos (aprendizagem, ação conjunta, influência em políticas públicas) ou atividades desenvolvidas (troca de informação, colaboração, *advocacy*). As redes também podem ser classificadas levando-se em conta o grau de formalização (da livre associação de indivíduos que compartilham interesses comuns a uma rede formal), de distribuição do poder (desconcentradas, descentralizadas ou centralizadas) ou a origem dos integrantes (indivíduos, organizações da sociedade civil, empresas, instituições de pesquisa ou agências públicas).

Há ao menos duas décadas o fomento às redes é visto como estratégico por organizações de desenvolvimento. Conforme destaca o Instituto



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

Internacional para o Desenvolvimento Sustentável, organização canadense que apoia a formação e promove o estudo das redes há anos, “redes e parcerias são cada vez mais importantes para o desenvolvimento sustentável, não apenas pelos projetos que desenvolvem, mas pelo valor adicionado e efeito multiplicador que geram”. Entre os principais tipos de redes relacionados à promoção do desenvolvimento, pode-se destacar:

- **Rede para o Desenvolvimento** – Um grupo de atores sociais que constroem relações baseadas na cooperação, pensamento inclusivo, diálogos e aprendizagem como um esforço para promover o desenvolvimento sustentável (Bloom et al., 2007). Redes com um tema bem-definido, que existem para criar conhecimento e acelerar a aplicação desse conhecimento em processos de desenvolvimento (social, econômico e ambiental) (Clark, 1998).
- **Redes de mudança social** – Reúnem atores diversos, como ONGs e organizações comunitárias, com o objetivo de transformar relações ou estruturas sociais, econômicas, políticas ou culturais (Wilson-Grau e Nunes, 2006).
- **Redes da Sociedade Civil** – Podem ser definidas como a junção entre organizações, grupos ou indivíduos, que se articulam de forma voluntária para alcançar um propósito comum (Ashman, 2005).
- **Redes de Conhecimento** – Rede com o propósito de criar e disseminar conhecimento, geralmente constituída por instituições de pesquisa, ONGs e agências governamentais. O principal propósito dessas redes é tornar públicos e estimular a aplicação de novos conhecimentos a favor do desenvolvimento.
- **Comunidades de Prática (COP)** – São formadas por indivíduos ou organizações que compartilham interesses e práticas em comum e se beneficiam ao interagir com seus pares. Em geral, uma comunidade de prática é formada por pessoas que trabalham em um mesmo campo e desejam compartilhar experiências e conhecimento. Em uma COP, podem-se identificar um domínio (área de atuação), a comunidade (formada pelos participantes) e as práticas (repertórios de experiências, metodologias e histórias).

- **Redes temáticas** – Organizadas em torno de temas, como saúde, educação ambiental, educação, proteção à criança.
- **Redes de Informação** – Oferecem acesso à informação sobre determinadas temáticas, geralmente providas pelos próprios membros.

Essa é uma amostra de terminologias utilizadas para as redes. Apesar das particularidades de cada definição, pode-se destacar um conjunto comum de características importantes para se compreender as redes como uma forma de organização. Ao fazer isso, podemos definir uma rede como uma associação de indivíduos ou organizações autônomas que colaboram voluntariamente para alcançar um propósito ou objetivo comum. Uma das organizações de cooperação internacional pioneiras no apoio e estudo das redes, o International Development Research Center (IDRC) entende rede como um “arranjo social de indivíduos ou organizações com um propósito comum, baseado na construção de relacionamentos, compartilhamento de tarefas e trabalho em atividades conjuntas”. A rede é a estrutura que nasce a partir dos relacionamentos e atividades conjuntas desenvolvidas pelos seus integrantes. Conforme destacam Creech e Willard (2006, 1), “em uma rede, os membros estão em busca de alguma coisa em comum, se articulam para alcançar esse objetivo e acabam se fortalecendo individualmente”.

O que faz uma rede funcionar e existir de fato é a interação e a participação dos membros em processos que constituem o que se chama de “*networking*”. O *networking* está na origem de uma rede, que na realidade é o resultado do processo de interação entre seus membros.

Dessa forma, o *networking* é que dá vida e forma à própria rede. Quanto mais relações os membros da rede estabelecerem entre si, mais forte e dinâmica será a própria rede. O *networking* envolve estabelecer contatos e encorajar a troca de informação e a colaboração voluntária entre pessoas, não dependendo da existência de estruturas formais, conforme sugere Starkey (1992). O *networking*, porém, não deve ser reduzido à mera disseminação ou troca de informação, dependendo da existência de interação mútua, reciprocidade ou diálogo.

O *networking* é um processo resultante do esforço consciente para



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

construir e fortalecer relações com outras pessoas, criando condições para a cooperação e a sinergia. Processos como esses podem produzir redes mais ou menos formais, dependendo do interesse, das necessidades e condições dos participantes. É por isso que pode-se utilizar a noção de *networking* (ou a ideia de formação e atuação em rede) em contextos tão diferentes como em uma comunidade de prática, formada por profissionais de uma mesma área de atuação, junto à organização informal que existe dentro de uma empresa ou ainda para pensar na dinâmica de uma rede de organizações da sociedade civil. Conforme sugere Engel (2003, 2), “as redes podem ser mais ou menos formais e resultantes de padrões de relacionamento mais ou menos duráveis”. Em suma, é importante ter a consciência de que a atuação em rede (*networking*) é um processo que pode existir e produzir resultados mesmo sem a existência de uma rede (*network*) formal, ao passo que uma rede (*network*) formalmente constituída sem a existência de *networking* será apenas uma estrutura sem conteúdo, com pouco ou nenhum significado para seus integrantes.

O potencial das redes

A articulação em redes é uma forma de organização bastante promissora, combinando autonomia e inovação em torno de uma temática ou propósito comum a seus membros. Mas quais as principais atividades desenvolvidas pelas redes e que vantagens as redes têm quando comparadas a outras formas de organização?

Uma diferença fundamental é que a atividade central de uma rede não é a elaboração de produtos ou a provisão de serviços, como nas organizações tradicionais, mas promover a aprendizagem social, a comunicação e a produção de significado compartilhado (Engel, 1993). Segundo Engel, as atividades desenvolvidas pelas redes podem ser agrupadas em quatro categorias:

1. **Aprendizado conjunto** – Entre as atividades que promovem o aprendizado e a inovação, estão a realização de reuniões, intercâmbios, oficinas e estudos conjuntos.
2. **Advocacy e políticas públicas** – Relaciona-se a atividades desenvolvi-

das ou facilitadas pela rede para articular interesses, influenciar políticas públicas e exercer pressão para participar da agenda do desenvolvimento.

3. **Provisão de serviços**, como os relacionados à informação e comunicação – Entre os principais serviços, destacam-se a elaboração de informativos, gestão da informação e manutenção de canais para troca de ideias e experiências.
4. **Gestão** – O papel da rede é facilitar o processo de trabalho em rede, que inclui manter e desenvolver a infraestrutura de comunicação, facilitar conexões entre os membros, assegurar o funcionamento e monitorar a operação da rede.

Diferentes estudos realizados junto a redes que atuam no campo do desenvolvimento mostram que as atividades centrais das redes tendem a ser a aprendizagem e/ou o *advocacy* (Pinzas e Ranaboldo, 2003; Engel et al., 2002). Apesar de serem atividades bem distintas, quando se considera a importância do conhecimento para o processo de desenvolvimento, pode-se estabelecer uma relação direta entre ambas. Ao participarem de processos que estimulam a troca de experiências, a aprendizagem e a geração de conhecimento, as organizações da sociedade civil podem atuar de forma mais consistente e articulada. Ao compartilhar experiências e metodologias, as organizações podem disseminar o conhecimento local, dar escala a iniciativas bem-sucedidas e contribuir no processo de desenho e implementação de políticas públicas. Conforme sugerem Engel e Van Zee (2004, 15), “as redes de aprendizagem podem ser vistas como uma resposta das organizações da sociedade civil para os desafios da emergente sociedade do conhecimento”. Entre as principais vantagens da articulação em rede destacam-se:

- **Ampliação do acesso** a informações, pessoas, conhecimento e recursos.
- **Conexão**, advinda da articulação entre atores de diferentes organizações, áreas de atuação e regiões.
- **Cooperação**, ao atrair pessoas e organizações que atuam em parceria.
- **Efeito multiplicador**, com a possibilidade de organizações ampliarem a escala e o impacto de suas ações e iniciativas.
- **Eficiência**, decorrente da possibilidade de mobilizar e gerenciar recur-



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

tos, de reduzir a duplicação de esforços e do compartilhamento de boas práticas.

- **Visibilidade crescente**, decorrente do trabalho articulado que confere maior força, visibilidade e relevância política aos temas da rede.
- **Apoio e suporte**, ao oferecer aos membros um espaço para compartilhamento e colaboração entre pares.

Para o *International Institute for Sustainable Development*, os principais benefícios das redes de conhecimento são¹:

- **Criação de valor conjunto**, através do desenvolvimento de novas ideias e soluções pela interação de diferentes perspectivas e abordagens.
- **Articulação com processos políticos** para promover mudanças em políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável.
- **Desenvolvimento de capacidades de pesquisa e comunicação**, favorecendo a compreensão de questões temáticas ou regionais sobre desenvolvimento sustentável.

Uma abordagem interessante para compreender melhor as redes é conferir a devida atenção às funções desenvolvidas pela própria rede. Conforme sugerem alguns pesquisadores que atuam no campo das redes, como Portes, Yeo e Mendizabal (*Overseas Development Institute*) e Creech e Willard (*International Institute for Sustainable Development – IISD*), quando pensamos em redes, as funções devem preceder a forma, ou seja, é recomendável compreender melhor as funções de uma rede antes de se pensar na sua estrutura. (Portes e Yeo, 2001; Yeo, 2004; Yeo e Mendizabal, 2004; Creech, H. e T. Willard, 2001).

Embora este seja um raciocínio bastante lógico e sensato, são muito comuns processos em que os fundadores de uma nova rede gastam mais tempo discutindo a estrutura da rede (se será formal ou informal, quem será o coordenador, quem receberá eventuais recursos) antes de dedicar suas energias para definir claramente o propósito e as funções que a rede deveria desempenhar.

(1) O IISD apoia diversas “*formal knowledge networks*” que contam com a participação de pesquisadores, gestores e lideranças interessadas em influenciar políticas públicas. Disponível em: <<http://www.iisd.org/networks/principles/>>.

A excessiva ênfase dada à estrutura e à governança acaba empobrecendo o debate criativo e a criação de uma visão compartilhada pelos integrantes da rede. Uma forma de evitar cair nesta armadilha é explorar melhor as funções que a rede poderia desempenhar.

Uma proposta interessante para compreender as funções de uma rede é apresentada por Mendizabal (2006), ao partir da ideia de que uma rede pode desempenhar seis funções complementares e dois papéis distintos. As principais funções são complementares e não exclusivas, de tal modo que uma mesma rede pode desempenhar mais de uma destas funções:

- **Filtro** – Coletam, selecionam e organizam informações, disponibilizando-as para os membros através de informativos, publicações e bases de dados.
- **Ampliação** – Ajudam a divulgar e tornar mais conhecidas ideias e iniciativas, dando publicidade a projetos, questões e temas que passam a ganhar visibilidade.
- **Apoio** – Oferecem apoio aos membros, disponibilizando serviços ou recursos que serão úteis para desenvolverem suas próprias atividades. O apoio pode se dar mediante assistência técnica, assessoria, treinamento ou recursos financeiros.
- **Convocar/reunir** – Atraem e reúnem pessoas de diferentes organizações, setores ou áreas de atuação, tornando-se um espaço de diálogo entre diferentes.
- **Formação de comunidade** – Promovem e sustentam valores e padrões em uma rede de indivíduos ou grupos; em alguns casos, a principal função da rede é assegurar a existência da própria comunidade.
- **Facilitação** – Ajudam os membros a atuarem e desenvolverem suas atividades de forma mais eficaz e eficiente; de forma similar aos facilitadores de grupo, ajudam as coisas a acontecer sem estar diretamente envolvidas com o trabalho realizado pelos próprios membros.

A partir das pesquisas realizadas junto a redes que atuam na América Latina, Mendizabal (2006) sugeriu a utilização de um critério adicional, que permitisse diferenciar as redes em função do papel que elas desempenham, distinguindo entre redes que atuam no papel “de suporte”,



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

apoiando e fortalecendo os seus integrantes, e aquelas que atuam como agências, atuando diretamente em atividades como campanhas, *advocacy* e realizando projetos próprios. Essa diferenciação fica mais clara quando Mendizabal (2006) explica esses papéis:

- **Agência** – O papel de agência indica uma rede que é encarregada pelos membros de se tornar o principal agente da mudança que elas gostariam de promover; redes com este perfil podem receber contribuição dos membros (anuidades) ou fundos para realizar uma campanha ou projeto em nome dos próprios membros.
- **Suporte** – O papel de suporte caminha na direção oposta; neste caso, a rede sozinha (ou seu secretariado) não é o agente de mudança, mas disponibiliza recursos para que os membros possam, eles próprios, realizar suas atividades de forma mais eficaz. Redes com este perfil concentram suas ações no compartilhamento de informações e no desenvolvimento das capacidades dos próprios membros.

A sugestão de Mendizabal é primeiro pensar nos papéis desempenhados pela rede e, depois, considerar as principais funções de uma rede.

Uma forma alternativa para se pensar no papel e na complexidade das atividades desempenhadas pelas redes de mudança social foi proposta por Liebler e Ferri (2004). O início de qualquer rede depende da criação de conectividade entre os membros, mas, para algumas, propiciar a conexão e interação entre seus integrantes pode ser o seu próprio objetivo. Esse é o caso das “**redes de conectividade**”, que concentram sua atuação no acesso à informação e à comunicação, facilitando a conexão entre seus membros. Já as “**redes de alinhamento**” promovem um alinhamento entre os próprios integrantes, que compartilham valores e propostas assim como uma identidade coletiva. Para muitas redes, a conexão ou o alinhamento são um fim em si mesmo, mas outras se propõem a produzir/realizar algo adicional, podendo ser chamadas de “**redes de produção**”. Entre as atividades desenvolvidas por essas redes, destacam-se a realização de projetos e pesquisas, a coordenação de campanhas, a mobilização e a capacitação de atores sociais.

À primeira vista, as redes de produção podem parecer as mais pro-

missoras para promover mudanças sociais, porém é importante ter em mente que uma rede de produção depende da existência de alinhamento entre os membros, o que, por sua vez, depende de boas condições de conectividade. Em suma, podem-se imaginar os três tipos de rede em um *continuum*, que se inicia com a conexão, passa pelo alinhamento, mediante a identificação de propósitos e valores comuns, até chegar à etapa em que a rede promove a colaboração e a produção de atividades mais complexas, bens e serviços.

Alguns desafios pelo caminho

Apesar de todos os benefícios que podem ser obtidos através das redes, é importante enfatizar que a construção e o trabalho em rede também envolvem dificuldades, dilemas e riscos. A experiência dos últimos anos nos mostra que muitas iniciativas abraçam cegamente um conceito novo, sem aproveitar inteiramente seu potencial, e os desafios práticos podem levar a resultados frustrantes (Adulis e Falconer, 2006).

Como nota Mulgan (2004, 53):

“redes são formas extraordinárias para trocar informação, compartilhar conhecimento e cooperar. Elas são formas muito mais efetivas do que hierarquias para compartilhar aprendizados e responder a mudanças. Mas as redes são fracas na mobilização de recursos, enfrentam desafios para se manter em momentos difíceis”.

Talvez a maior desvantagem das redes, de natureza bastante prática, esteja relacionada ao fato de o *networking* não ser a atividade principal das organizações (ou indivíduos) envolvidas. “Como essas organizações foram criadas para outros propósitos, elas provavelmente irão priorizar outras atividades e a atuação em rede se torna algo suplementar” (Holmén, 2002, 7). Essa característica pode levar a um baixo grau de compromisso e participação dos membros, esvaziando e empobrecendo a própria rede. Entre as principais dificuldades enfrentadas pelas redes, destacam-se:

- Falta de foco e clareza sobre o propósito da própria rede.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

- Nutrir a participação e assegurar o compromisso dos membros.
- Promover o empoderamento de outras lideranças.
- A baixa memória institucional, decorrente da rotatividade de membros e participantes.
- A baixa legitimidade da rede junto a instâncias formais.
- Assegurar os recursos necessários para a sustentabilidade da rede.
- Existência de desconfianças ou disputas internas.
- Desenvolver mecanismos adequados de governança.
- Monitorar e avaliar resultados.
- Prestação de contas (*accountability*).

Ao lidar com essas questões, muitas redes e, particularmente, seus facilitadores acabam se defrontando com alguns dilemas, que exigem tomadas de decisão importantes. Durante um programa de formação de lideranças para a atuação em rede, chamado Redesenvolvimento², foi possível identificar quatro dilemas, significativos para a maioria das redes que participaram do programa (Adulis e Falconer, 2006):

- **Estrutura versus dinâmica** – Muitas redes percebem a necessidade de estabelecer mecanismos, procedimentos e estruturas que permitam uma maior organização e formalização da rede. Essas iniciativas tendem a limitar a dinâmica, a informalidade e a fluidez, fundamentais para manter a flexibilidade e a abertura necessárias para a inovação e emergência de novos padrões.
- **Coordenação versus participação** – A maioria das redes participantes contava com pessoas ou núcleos responsáveis pela facilitação ou coordenação da rede; quanto mais fortes e centralizados esses núcleos, menores tendem a ser a participação e o “empoderamento” dos membros; núcleos de coordenação fortes podem acabar sendo vistos como “prestadores de serviço” ou levar a disputas de poder, inibindo a participação e a formação de lideranças alternativas na rede.
- **Dependência de recursos versus autonomia** – Muitas redes enfrentam

(2) O Redesenvolvimento – Programa de Formação de Redes para o Desenvolvimento foi desenvolvido pela ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças e contou com a participação de 45 facilitadores, atuantes em mais de 25 redes. Mais informações em: <www.abdl.org.br>.

desafios relacionados à captação de recursos, necessários para o desenvolvimento de suas atividades; em alguns casos, ao captar recursos junto a um doador, estabelece-se uma relação pouco confortável entre doadores, que têm interesses e agendas próprias, e os membros da rede; essa tensão é ainda maior quando os doadores foram os “fundadores” ou tornam-se membros da própria rede, pois nesses casos a assimetria de poder tende a frustrar o desejo legítimo de autonomia dos participantes.

- **Processo versus resultados** – As redes são organizações complexas porque são formadas por membros autônomos que participam voluntariamente em busca de propósitos muito distintos; nas redes em que o principal objetivo é propiciar a conectividade e a troca de informações entre seus membros, existe uma sobreposição entre processo e resultado (meios e fins); essa distinção pode ser mais fácil em “redes de alinhamento” ou nas “redes de produção”, mas o dilema processo versus resultados persiste. Como focar na entrega de resultados tangíveis em um tipo de organização caracterizada pela fluidez e ausência de hierarquias? Como mensurar os benefícios advindos do acesso à informação, da colaboração e do trabalho conjunto realizado por organizações autônomas?

Ao vivenciar esses dilemas, é importante que participantes e facilitadores compreendam que não existem respostas simples, certas ou erradas, ou decisões fáceis. Não se trata de escolher entre o claro ou o escuro, mas encontrar o equilíbrio mais adequado em um dado momento. Cada um desses dilemas apresenta uma miríade de opções, e os participantes devem, em conjunto, definir qual a melhor posição para ocupar em determinada circunstância. Durante o programa, os participantes puderam conhecer melhor os diferentes aspectos desses dilemas e desenvolver, em conjunto com os membros de suas redes, caminhos que favorecessem o seu fortalecimento. O mesmo tipo de reflexão e processo de decisão pode ser adotado pelos integrantes da rede quando precisam lidar com três desafios destacados por Plastrik e Taylor (2004, 10):

- **Identidade** (parte versus todo) – Encontrar o equilíbrio entre satisfazer os interesses individuais dos seus membros e o interesse da rede como um todo.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

- **Governança** (liberdade *versus* controle) – Permitir que os membros possam decidir e agir individualmente, mas assegurar mecanismos para que possam decidir e agir coletivamente.
- **Adaptação** (continuidade *versus* mudança) – Encontrar o equilíbrio entre o desejo de manter o propósito comum e a necessidade de inovar e mudar.

As redes são organizações complexas, e participar implica conviver com as tensões e dilemas como os apresentados anteriormente. Uma forma adequada para lidar com essas questões é abordá-las de forma participativa e horizontal, possibilitando que os próprios membros decidam, por si mesmos, como será a sua própria rede, o que contribui para aumentar o sentimento de pertencimento e a participação, fundamentais para a sustentabilidade da rede.

Participantes, facilitadores e apoiadores de redes precisam reconhecer e encontrar formas para lidar com esses desafios, que nascem a partir das características específicas das redes, quando comparadas a outras formas de organização, entre as quais destacam-se:

- A complexidade, decorrente da necessidade de lidar com relacionamento entre atores independentes.
- A diversidade, marcada pela variedade de propósitos, funções e estruturas.
- A participação e os compromissos voluntários.
- A fluidez e a flexibilidade necessárias para adaptar as redes aos seus propósitos.
- A informalidade da estrutura e processos de decisão.

Em função dessas peculiaridades, Taschereau e Bolger (2006, 22) sugerem que a atuação em rede exige:

- Uma mudança no paradigma, incluindo a adoção de uma perspectiva sistêmica, o desejo e a capacidade de identificar sinergias, a abertura para compartilhar responsabilidades e renunciar a certo grau de controle.
- Uma mudança na abordagem, evitando estratégias tradicionais em direção a perspectivas de mais longo prazo e qualitativas.

Em um *workshop* sobre a capacidade das redes, realizado em 2005,

os participantes identificaram alguns requisitos para o fortalecimento de uma rede (Taschereau e Bolger, 2006, 22), entre os quais podem-se destacar:

- Um tipo diferente de liderança, que seja distribuída, informal, facilitadora, capaz de nutrir relacionamentos e lidar com complexidade.
- A capacidade de acessar conhecimento técnico e experiência de diferentes fontes e facilitar o intercâmbio e a aprendizagem para a inovação.
- A capacidade de mobilizar e dar sentido às contribuições de membros e apoiadores.
- O fomento a processos de decisão participativos, essenciais para manter o engajamento voluntário e a contribuição dos membros.
- A existência de estruturas adequadas ao propósito e aos objetivos almejados.
- O funcionamento de sistemas de informação, comunicação e gestão do conhecimento adequados.

Vale destacar a importância fundamental do papel desempenhado pelos facilitadores, que precisam ter habilidades para engajar os membros em diálogos produtivos, alcançar acordos compartilhados, conectar e empoderar os participantes e lidar bem com a informalidade e a fluidez das redes³.

Finalmente, é importante lembrar que a participação nas redes também pode envolver riscos, que variam em função do tipo da rede e do comprometimento exigido dos participantes. O compartilhamento de informações está entre as atividades que implicam baixo risco, mas, quando uma organização se compromete a realizar atividades conjuntas com outros membros da rede ou decide participar da estrutura de governança, os riscos aumentam. As organizações que consideram se associar a uma rede precisam ser honestas e realistas sobre o grau de interdependência

(3) Existe um certo consenso em torno das diferentes atividades que os facilitadores e apoiadores de redes precisam desempenhar adequadamente, entre as quais destacam-se, conforme Taschereau e Bolger (2006, 23): Clarificar o propósito e os objetivos da rede; assegurar acordos compartilhados; identificar onde há energia no sistema e utilizá-la para mobilizar as capacidades existentes; trabalhar com líderes informais; adotar uma abordagem facilitadora para construir relacionamentos e acompanhar o processo; criar espaços para diálogo, troca de experiências e ação conjunta; acompanhar e apoiar os processos.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

que estão dispostas a aceitar e o investimento necessário para participar ativamente⁴.

Antes de decidir participar (ou criar) de uma rede, é recomendável que as organizações interessadas dediquem tempo para conhecer melhor a rede e realizar uma análise de custo-benefício que contemple as vantagens, os custos e eventuais riscos associados à sua participação. Conforme sugerem Liebler e Ferri (2004, 30), “as redes não são uma solução automática para resolver os problemas de desenvolvimento em qualquer contexto, porém, com a atenção necessária às possíveis desvantagens e dificuldades, é factível tirar vantagem da diversidade e flexibilidade inerentes às redes e construí-las de forma a maximizar o seu potencial e benefícios”.

Como vimos, a participação nas redes pode ser extremamente promissora, mas uma adesão feita com pouca reflexão ou uma participação irrisória ou limitada podem diminuir muito os potenciais benefícios. Por essa razão, é importante que, antes de decidir entrar em uma rede, sejam consideradas questões como as apresentadas a seguir:

- Trata-se de uma rede de pessoas ou organizações? A participação é autônoma e voluntária?
- Quais os principais objetivos da rede? Interação, intercâmbio, aprendizagem, produção de conhecimento, colaboração, incidência política?
- Que resultados esperam-se da participação na rede? A interação entre os membros, a troca de informações, a realização de estudos ou projetos colaborativos ou campanhas?
- A rede será voltada à interação e ao fortalecimento dos próprios integrantes ou destinada a ampliar o potencial e a capacidade de articulação e ação conjunta dos participantes?
- Trata-se de uma rede horizontal, baseada nos princípios da participação igualitária entre todos os membros, ou coordenada por entidades indutoras?

(4) “Muitas organizações desejam participar apenas de forma informal, compartilhando contatos, mas relutam em ceder qualquer autonomia ou entrar na estrutura de governança formal da rede” (Liebler e Ferri, 2004).

- Quais serão os benefícios de participar ativamente da rede? Compensarão o investimento de tempo ou recursos necessários para integrar essa nova forma de organização?
- Qual a contrapartida prevista para fazer parte da rede? Participação, compartilhamento de informações, recursos financeiros ou humanos?
- A rede conta com facilitadores, coordenadores ou um secretariado? São voluntários ou remunerados? Pretende-se promover a rotatividade dessas funções? De que forma?
- A rede conta com representantes que atuam como “porta-vozes” ou todos os membros podem falar em nome da rede de forma autônoma?
- Quais mecanismos de comunicação e interação são utilizados? Reuniões presenciais, listas de discussão, fóruns e ambientes virtuais?

As redes na agenda do desenvolvimento

No relatório sobre o desenvolvimento humano de 1998-99⁵, o Banco Mundial destaca o papel central que o conhecimento tem no processo de desenvolvimento, recomendando que os países deem mais atenção a três “dívidas” (*gaps*) relacionadas ao tema: aquisição, apropriação e disseminação do conhecimento. Como as redes são uma forma de organização privilegiada para lidar com esses desafios, facilitando o compartilhamento e o desenvolvimento de novos conhecimentos, elas têm recebido uma atenção cada vez maior por parte das organizações de desenvolvimento.

Há mais de 20 anos as organizações de apoio ao desenvolvimento⁶ reconhecem a importância estratégica das redes, que têm sido utilizadas tanto internamente, para aumentar a eficiência de suas próprias organizações,

(5) The World Bank, World Development Report 1998/99: Knowledge for Development. (são ideias presentes em todo o relatório).

(6) Entre as organizações que têm fomentado e apoiado a atuação de redes para o desenvolvimento, destacam-se agências oficiais de desenvolvimento: CIDA (*Canadian International Development Agency*), DFID (*Department for International Development of UK*) e USAID (*United States Agency for International Development*); agências das Nações Unidas: Unicef (*United Nations International Children’s Emergency Fund*), UNDP (*United Nations Development*) e Unesco (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*); bancos de desenvolvimento multilaterais: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial; fundações internacionais: W.K. Kellogg Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Foundation e Soros Network of Foundations/Open Society; ONGs internacionais: ActionAid, CARE, Save the Children, OXFAM e Terre des Hommes.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

como externamente, junto a programas e projetos de desenvolvimento.

A aplicação das redes no âmbito das próprias organizações tem se dado principalmente através da criação de comunidades de prática, redes de aprendizagem e sistemas de “gestão do conhecimento”. Essas redes internas, que podem ser mais ou menos formais, têm o potencial de romper com as barreiras burocráticas e hierárquicas, favorecendo o compartilhamento de informações, ideias e práticas entre indivíduos, programas e áreas. Conforme comenta Fukuda-parr, diretor do PNUD:

“Dentro de instituições, redes de conhecimento e comunidades de prática asseguram que as pessoas possam utilizar de forma integral a riqueza de conhecimento adquirida em anos de experiência. As organizações mobilizam sua base de conhecimento através dessas redes e tornam possível a qualquer indivíduo da organização utilizar o melhor conhecimento de que a organização dispõe em um dado momento” (Fukuda-parr e Sakido et alii, 2002, 196).

A mesma lógica tem sido utilizada pelas agências ao fomentar a constituição de parcerias, alianças e redes entre ONGs, agências públicas e instituições de pesquisa. As redes têm sido vistas como um recurso importante para ampliar o alcance e a capilaridade das ações e aumentar o impacto dos investimentos realizados.

Em um estudo realizado para a Barr Foundation, Plastrik e Taylor (2004, 4) lembram que:

“A decisão de apostar nas redes para promover mudanças sociais de forma mais efetiva não é nova para o mundo da filantropia e das ONGs. Fundações têm financiado movimentos pelos direitos humanos, feministas e dos consumidores há décadas. Mais recentemente, doadores têm se articulado em redes de aprendizagem, trabalhando juntos para melhorar e inovar em suas práticas”.

Os autores, porém, reconhecem que algo novo e importante está acontecendo devido à pressão crescente para que doadores e ONGs aumentem a escala, eficácia e eficiência de suas ações. Nesse contexto, as redes

surgem como uma forma de organização estratégica para agências de desenvolvimento, fundações, institutos empresariais, governos e ONGs.

O IDRC é uma das organizações que primeiro reconheceu a relevância das redes para os processos de desenvolvimento. As redes estão no centro da filosofia e forma de atuação da organização desde o início, pois pesquisa e desenvolvimento estão totalmente relacionados, sendo necessário criar condições para a colaboração entre Norte e Sul, entre Sul e Sul, e entre os que produzem conhecimento e aqueles que podem utilizá-lo para influir em políticas públicas e processos de desenvolvimento.

As redes do IDRC incluem organizações e indivíduos dedicados a construir relacionamentos, compartilhar tarefas e trabalhar juntos no desenvolvimento de questões de interesse comum. Os participantes promovem a “fertilização cruzada” de ideias, divulgam resultados de pesquisas, influenciam políticas governamentais e fortalecem sua capacidade para fazer pesquisas. As redes são muito diversas, assim como a sua nomenclatura, podendo ser denominadas consórcios, iniciativas, comunidades, parcerias, projetos, grupos, alianças, fóruns e, é claro, redes. Em geral, as redes viabilizam a conexão entre pessoas das comunidades científica, acadêmica e do desenvolvimento e lidam com questões como gestão de recursos naturais, tecnologias de informação e comunicação ou justiça social e econômica (IDRC, 2006, 1).

Na última década, as redes começaram a assumir um papel ainda maior para o IDRC, que em 2004 realizou uma avaliação estratégica com o propósito de sistematizar e compartilhar a experiência adquirida. O processo de avaliação durou aproximadamente dois anos e cobriu a experiência de mais de 100 redes apoiadas pelo Instituto entre 1995 e 2005 (Willard e Creech, 2006).

O apoio às redes também é visto como estratégico pela USAID para criar capacidades para o desenvolvimento (*capacity building*):

“A experiência mostra que construir redes pode ser chave para o impacto, sustentabilidade e continuidade de programas de ONGs, facilitando o compartilhamento de lições aprendidas e ampliando o seu alcance para parceiros em diferentes níveis” (USAID, 2008, 5).



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

Para Fukuda-parr e Lopes, diretores do PNUD, a atuação em rede abre possibilidades para as organizações de financiamento se reinventarem, superando os limites da cooperação tradicional, com base em dois pressupostos equivocados sobre a natureza do desenvolvimento:

”O primeiro pressuposto é acreditar que é possível ignorar as capacidades existentes nos países em desenvolvimento e substituí-las por conhecimento e sistemas produzidos em outro lugar. O segundo está relacionado à assimetria de poder no relacionamento entre doador e receptor. A crença de que é possível doadores controlarem o processo e, ao mesmo tempo, considerarem os que recebem os recursos como seus parceiros iguais” (Fukuda-parr e Sakido et alii, 2002, 5).

Fukuda-parr e Carlos Lopes destacam a importância da emergência das redes nos últimos anos, mencionando que:

“Uma transformação extraordinária ocorrida na última década foi a ascensão das redes – formais e informais – em quase todas as áreas da vida. Redes de informações estão proliferando, assim como empresas, governos, instituições de pesquisas, ONGs e milhões de indivíduos colaboram para compartilhar ideias, informação e conhecimento. Essas redes e muitas outras oferecem uma alternativa incrível para o velho modelo do fluxo de informação unidirecional Norte-Sul. Agora o fluxo pode ser em qualquer direção – entre países do norte e do sul” (Fukuda-parr e Sakido et alii, 2002, 197).

Fukuda e Lopes fazem, porém, uma advertência importante, pois mesmo as redes podem se deparar com os mesmos problemas ao tentar perpetuar estruturas hierárquicas e posturas controladoras, que acabam trazendo de volta o modelo antigo, baseado na transferência de conhecimento e hierarquia.

Na mesma direção, em um estudo encomendado pela ICCO⁷, Arin Van Zee e Paul Engel (2004) argumentam que a atuação em rede – seja es-

(7) Organização Intereclesiástica de Cooperação para o Desenvolvimento.

pontânea, seja organizada – possibilita a emergência da aprendizagem e inovação, essenciais para o processo de desenvolvimento. Ao constatar a relação entre inovação, aprendizagem e desenvolvimento, a maior parte das organizações de fomento reconhece a importância do apoio à atuação em rede. Os autores, porém, argumentam que, do mesmo modo que nem todas as formas de *networking* promovem aprendizagem e inovação, nem toda intervenção realizada por doadores contribui positivamente para as redes e seus resultados. Van Zee e Engel acreditam que apenas determinados tipos de redes, apoiadas e gerenciadas de determinadas formas, trarão esses resultados. Dessa forma, ao invés de indagar **por que apoiar redes**, os doadores deveriam fazer a si mesmos uma outra pergunta: **quais redes apoiar e como?**

A contribuição dos financiadores

Com a profusão de redes no campo do desenvolvimento, tem havido um interesse crescente de organizações financiadoras pelo tema, que passaram a participar ou apoiar redes existentes ou, ainda, incentivar a criação de novas. Essa nova estratégia de atuação permite que fundações e institutos ampliem a escala e o alcance de suas ações, além de propiciar uma maior eficiência na gestão de seus investimentos. Conforme argumentam Van Zee e Engel, “doadores deveriam investir em redes de aprendizagem porque querem capacitar a sociedade civil para que possa atuar como um ator relevante no processo de produção das ideias e do conhecimento que determinarão nosso futuro. Além disso, esses investimentos são essenciais para a aprendizagem e estratégias de desenvolvimento dos próprios doadores (Van Zee e Engel, 2004, 15).

Os doadores podem desenvolver práticas que contribuam significativamente para o fortalecimento das redes, porém, em alguns casos, as expectativas exageradas podem ser prejudiciais. Em um artigo de opinião do ODI (*Overseas Development Institute*), Mendizabal, que trabalha com redes há muitos anos, é bastante direto ao dizer que “as redes são vistas por alguns doadores como a solução para todas as suas preocupações. Redes, porém, não são ‘balas mágicas’, e podem produzir apenas aquilo



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

que foi planejado para fazerem” (Mendizabal, 2008, 2). Esse desconforto decorre da constatação de que muitos financiadores esperam ou exigem que algumas redes façam muito mais do que o propósito e as funções acordadas entre seus membros, o que acaba gerando conflito e frustração entre todas as partes.

Existem casos controversos, quando os financiadores decidem “criar” redes como se fossem o departamento ou um programa verticalizado de suas organizações. Apesar de ter sido feita há quase 20 anos, a crítica de Paul Starkey ao uso indevido do conceito de rede em casos como esses é elucidadora e atual:

“É importante notar que algumas redes formais e centralizadas têm sido criadas inteiramente como resultado de um planejamento ‘de cima para baixo’, por centros de pesquisas internacionais, agências de desenvolvimento ou ONGs. Estas não são redes verdadeiras, baseadas na participação ativa e interação autônoma entre seus membros. Podem não ser muito mais do que unidades para disseminação de informação, tecnologia ou materiais genéticos. Algumas têm propiciado aos financiadores disporem de uma infraestrutura internacional de pesquisa ou tecnologia. Nesses casos, o termo rede tem sido utilizado apenas por propósitos de relações públicas. O abuso do conceito de rede desta forma deveria ser fortemente desencorajado” (Starkey, 1992, 3).

Em outros casos, os financiadores estão dispostos a apoiar redes de fato, formadas a partir das relações horizontais entre seus membros, mas se aventuram a “criar uma nova rede”, muitas vezes visando atender a seus próprios objetivos. Por mais bem-intencionado que seja o desejo de criar uma rede, esse projeto pode acabar fracassando porque “redes formadas como resultado de estímulos externos, especialmente de doadores, são menos sustentáveis no longo prazo do que as que se desenvolvem organicamente, a partir de parcerias preexistentes” (Lieber e Ferri, 2004, 16).

Em um *workshop* sobre redes promovido pela ICCO em 2004, Jeff

Kwaterski, diretor-executivo da Impact Alliance⁸, fez uma analogia interessante sobre as redes:

“As redes são como flores selvagens, que florescem em seu próprio meio, mas dificilmente podem ser criadas. Elas precisam ser cuidadosamente compreendidas, apreciadas e nutridas” (Kwaterski *apud* Liebler e Ferri, 2004, 54).

Com essa analogia, Kwaterski consegue, de forma poética, dar destaque a algo que, muitas vezes, as organizações financiadoras não percebem, que é a dinâmica das próprias redes. Quando tenta induzir a formação de uma rede a partir de sua própria agenda, uma organização financiadora corre o risco de criar uma estrutura artificial, com pouca ou mesmo sem qualquer relevância para seus membros. Redes como essas podem atrair organizações interessadas em oportunidades de financiamento, mas, como os membros não compartilham um propósito comum, provavelmente o nível de participação e comprometimento será muito baixo. Esse caminho segue na direção oposta ao que levaria a redes bem-sucedidas, que nascem a partir do interesse comum de seus membros, que passam a atuar juntos para alcançar um propósito específico. Ao realizar uma pesquisa junto a redes latino-americanas, Pinzás e Ranaboldo (2003) identificaram algumas características comuns às redes bem-sucedidas e destacaram a **pertinência** e a capacidade de **agregar valor** para seus membros, em geral conseguidas mediante a participação ativa dos membros na construção e no cotidiano da rede⁹. A relevância da participação para a criação de uma rede efetiva também é destacada por Fukuda-parr e Engel, quando afirmam que “as redes devem ser gerenciadas de forma verdadeiramente aberta, participativa, e dirigidas pela demanda

(8) A *Impact Alliance* é uma rede global de aprendizagem e ação, que reúne líderes de organizações e redes que procuram aumentar a eficiência e maximizar seus impactos junto às comunidades em que trabalham. A citação consta da memória do *workshop* e foi referida em Liebler e Ferri (2004, 54).

(9) Pinzás e Ranaboldo identificaram quatro fatores que seriam importantes para o sucesso de uma rede: 1. **Pertinência da rede**, entendida como a adequação e a relevância do que a rede realiza em determinado contexto. 2. **Valor adicionado**, resultante dos benefícios advindos da participação e funcionamento da rede, como a aprendizagem e a ação conjunta. 3. **Sustentabilidade** e 4. **Estrutura, governança e gestão** (Pinzás e Ranaboldo, 2003).



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

de seus integrantes, pois, desta forma, favorecem o empoderamento das pessoas e o escanear globalmente e reinventar localmente” (Fukuda-parr e Sakido et alii, 2002, 199).

A relação entre doadores e redes é bastante complexa e, quando doadores assumem uma posição de direção e controle, acabam prejudicando o desenvolvimento e a sustentabilidade da rede. Por isso, é importante que o doador tenha consciência dos papéis que desempenha e das suas consequências. Keijzer e Engel (2006) sugerem que os doadores podem desempenhar ao menos dois papéis junto a redes de aprendizagem: de patrocinadores ou de membros.

- **Como apoiador**¹⁰: muitas redes precisam de recursos financeiros para existir, não apenas nas etapas iniciais, mas também para cobrir seus custos operacionais. Apesar dessa necessidade, geralmente financiadores apoiam projetos com financiamentos de curto prazo. Se uma rede precisa de 5 a 10 anos para se tornar madura, essa lógica de curto prazo acaba inviabilizando a rede exatamente quando ela começaria a produzir mais resultados, o que pode implicar a perda de energia e recursos. O apoiador deveria ir além de uma visão tradicional de financiador, buscando formas diferentes para perceber a ação e os resultados de longo prazo.
- **Como membro**: em muitos casos o financiador tem interesse em participar da rede para aprender a partir da interação com os integrantes da rede. Esse processo, porém, pode ser prejudicado em função do papel de doador desempenhado pela agência de financiamento. Em linhas gerais, quanto mais os doadores influenciarem a definição de objetivos, parceiros e resultados da rede, maior será a tendência de assumirem a liderança, reduzindo o espaço para que os membros se apoderem da rede e alcancem a sustentabilidade.

Para Keijzer e Engel (2006, 8), o desafio para os doadores é “encontrar o balanço exato entre os papéis acima, dependendo da natureza e do

(10) Os autores utilizam a expressão patrocinador (*sponsor*) com o propósito de marcar o papel de doador de recursos que aposta em uma ideia ou iniciativa, sem se envolver diretamente na execução ou desenvolvimento das atividades.

propósito da rede. Isso significa combinar apoio financeiro sustentável com o menor nível possível de interferência nas operações e na gestão da rede”. O ideal seria a principal financiadora da rede se comportar como patrocinadora, na acepção de Keijzer e Engel, apoiando iniciativas ou as demandas da própria rede, sem intervir na dinâmica da própria rede.

Muitas vezes os financiadores acabam incorrendo em erros pela assimetria de poder, que pode prejudicar o desenvolvimento da rede. Por serem detentores de recursos financeiros significativos, os doadores podem acabar influenciando negativamente na definição do propósito, na distribuição de recursos e na própria governança da rede.

Encontrar o equilíbrio entre o papel de patrocinador e membro torna-se ainda mais difícil para doadores que ainda atuam a partir da lógica tradicional da cooperação internacional. Como as redes não são instituições, muitos dos princípios e regras tradicionalmente utilizados pelos doadores acabam não funcionando e podem até prejudicá-las¹¹.

Conforme destacam Liebler e Ferri (2004, 56), existe uma tendência de doadores tratarem as redes como se fossem projetos, oferecendo apoio por um período limitado de tempo. Essa postura pode restringir as possibilidades de as redes pensarem estrategicamente, tendo em vista o longo prazo, levando-as a adotar uma postura de curto prazo, mais comum em projetos. Muitas vezes o apoio ao “projeto” termina exatamente quando as redes estão chegando à maturidade e precisariam de apoio para a sua continuidade e desenvolvimento. A falta de recursos nessa fase pode levar as redes à inatividade e à perda do tempo, energia e recursos até então investidos. Pensando nisso, Liebler e Ferri (2004, 56) acreditam que, ao apoiar as redes, “os doadores deveriam deixar de lado a típica visão orientada para resultados e deixá-las realizar o seu próprio trabalho”.

A partir da sua experiência de campo no apoio a redes, Enrique Mendizabal (2008, 2) elaborou alguns princípios que deveriam ser considerados por organizações de financiamento que atuam com redes:

(11) As organizações financiadoras precisam criar novos mecanismos para lidar com a complexidade das redes assim como com dilemas mencionados anteriormente: estrutura *versus* dinâmica; coordenação *versus* participação; dependência de recursos *versus* autonomia; processo *versus* resultados, etc.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

1. Redes são complexas e não existe uma regra para o sucesso; espere contratempos.
2. Procure compreender e entrar em acordo sobre as funções da rede.
3. Iniciativas para formar ou desenvolver uma rede não podem ser concebidas como projetos desenhados a partir do “marco lógico”. Outras abordagens, como o mapeamento de alcance, podem trazer melhores resultados.
4. Apoie redes para funcionarem como redes, através da atuação articulada entre seus membros, e não para produzirem serviços que poderiam ser realizados por seus membros, atuando de forma isolada ou outra forma de organização.
5. Não se relacione com redes como se fossem ONGs ou organizações comunitárias.
6. Se uma rede for assumir o papel de financiadora, assegure-se de que ela tenha as capacidades necessárias e de que outras funções não sejam afetadas.
7. O período de duração do apoio a uma rede deve considerar os diferentes estágios de desenvolvimento da rede.
8. Ofereça apoio apropriado para a rede e seus membros desenvolverem as habilidades e competências necessárias para colaborar.
9. A cultura de conhecimento e aprendizagem é uma pedra fundamental para o desenvolvimento de uma rede.
10. A sustentabilidade deve ser considerada, levando-se em conta as necessidades dos membros da rede.

Esses princípios perpassam a maioria dos temas abordados neste artigo e podem ser utilizados como um roteiro para que organizações que já apoiam redes possam avaliar sua própria atuação.

Uma recomendação final para uma organização interessada em apoiar redes é que comece pelo início, ou seja, esforçando-se para realmente compreender e apreciar as redes e sua lógica de funcionamento. A organização precisa ser capaz de ver as redes mais como um processo do que uma estrutura.

A partir desse ponto, a organização terá melhores condições para ava-

liar de forma consistente se o apoio ou a formação de uma rede é a estratégia mais adequada para alcançar os seus objetivos. Em determinadas circunstâncias, abordagens menos complexas podem ser mais eficazes e eficientes. Em outros casos, a organização pode decidir se aproximar, participar ou apoiar redes informais que já existam.

Uma iniciativa importante, que independe do apoio financeiro concedido a uma rede, é adotar a prática da atuação em rede, tanto internamente, estimulando a colaboração e aprendizagem entre seus colaboradores, como externamente, junto aos parceiros e às organizações com as quais trabalha. Ao adotar a abordagem do trabalho em rede, a organização pode promover a aprendizagem, a colaboração e a inovação dentro e fora de sua organização, contribuindo de forma efetiva para transformar práticas e estruturas, e assim, de fato, promover o desenvolvimento.

Na sociedade em rede, compreender e saber atuar nas redes é algo essencial, principalmente para lideranças interessadas em promover a transformação social. Conforme nos diz Castells (2004, 224), as “redes importam porque são a estrutura básica de nossas vidas. E, sem compreender sua lógica, nós não podemos modificar seus *programas* e nos aproveitar de sua flexibilidade em benefício de nossas esperanças, tendo de continuamente nos adaptar a instruções recebidas de códigos desconhecidos. As redes são a *Matrix*”.



Referências

ADULIS, D. and Falconer, A.P. (2006). **Redesenvolvimento**: training and empowering networks for development. *KM4D Journal* 2(2). p. 64-71. Disponível em: <www.km4dev.org/journal>.

ASHMAN, Darcy et alii (2005). **Supporting Civil Society Networks in International Development Programs**. Edition 1. AED Center for Civil Society and Governance.

BLOOM, Eva; KUMMER, Betsy and MUNGAS, Renee. (2007). **Learning Networks**: How Organizations Linked for Enhanced Learning Achieve Extraordinary results. Pact, Usain and SNV.

CASTELLS, M. (2000). **End of Millennium**. Volume 3 of The Information Age: Economy, Society, and Culture. Oxford: Blackwell.

CASTELLS, M (2004). **Afterword**: why networks matter. In *Network Logic: Who governs in an interconnected world?* Edited by Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. DEMOS.

CREECH, Heather and WILLARD, terry (2001). **Strategic Intentions**: Managing knowledge networks for sustainable development. IISD. Disponível em: <<http://www.iisd.org>>.

CLARCK, Howard (1998). **Formal Knowledge Networks**. A Study of Canadian Experiences. International Institute for Sustainable Development. Disponível em: <<http://iisd.ca>>.

ENGEL, Paul (1993). **Daring to share**: networking among non-governmental organizations; Linking with Farmers, networking for low-external-input and sustainable agriculture; ILEIA readings in sustainable agriculture.

ENGEL, P.G.H. et al. (2002). **Strategic assessment**: ILEIA building bridges 1999 – 2002 European Centre for Development Policy Management: Maastricht.

ENGEL, P.G.H. and A. Van Zee (2004). **Networking for learning**: what can participants do? European Centre for Development Policy Management: Maastricht.

STEIN ErikSakido Fukuda-Parr et.al., **Capacity for Development**, New Solutions to old problems, UNDP/Earthscan 2002.

HOLMÉN, Hans (2002). **NGOs, Networking, and Problems of Representation**, Linköpings University and ICER.

IDRC (2006). **IDRC and Research Networks**: Allies for Development. Disponível em: <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11828667151IDRC_and_Research_Networks_Allies_for_Development_Highlight.pdf>.

IDRC Website (2011). Disponível em: <http://www.idrc.ca/cp/ev-91258-201-1-DO_TOPIC.html>.

IISD (2011). International Institute for Sustainable Development website. Key Messages. Disponível em: <<http://www.iisd.org/networks/>>.

KEIJZER, Niels; ORNEMARRK, Charlotte and ENGLE Paul (2006). **Networking for Learning**. The Human Face of Knowledge Management? Policy Management brief; ECDPM. Disponível em: <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/12524381271APC_Full_Case_Study_Report_-_Eng.pdf>.

LEVINGER, Beryl and Jean Mulroy (2004). **A Partnership Model for Public Health**: Five Variables for Productive Collaboration. Washington, D.C.: CORE, Pact Publications.

LIEBLER, Claudia and FERRI, Marisa (2004). **NGO Networks**: Building Capacity in a Changing World. Disponível em: <http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/private_voluntary_cooperation/conf_leibler.pdf>.

MENDIZABAL, Enrique(2006). **Understanding Networks**: The Functions of Research Policy Networks. Working Paper 271. Overseas Development Institute. London UK.

MENDIZABAL, Enrique (2008). **Supporting Networks**: Ten Principles. ODI: Opinion 105. Overseas Development Institute.



A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolvimento

MULGAN, G. (2004). **Seeing the connectedness of things is the starting point for understanding a world that otherwise appears baffling: Connexity revisited.** In: NETWORK LOGIC: WHO GOVERNS IN AN INTERCONNECTED WORLD? (edited by H. McCarthy et al) Demos. Disponível em: <<http://www.demos.co.uk/files/File/networklogic04mulgan.pdf>>.

PLASTRIK, Peter and Taylor (2004). Madeleine. **Network Power for Philanthropy and Nonprofits.** Barr Foundation. Disponível em: <www.barrfoundation.org>.

PERKIN, E. and Court, J. (2005). **Networks and policy processes in international development: a literature review.** ODI Working Paper n. 252, Overseas Development Institute: London.

PINZAS, T. and Ranaboldo, C. (2003). **¿La union hace la fuerza?** Estudio sobre redes en el desarrollo sostenible; ICCO: Lima (Peru) and La Paz (Bolivia).

PORTES, R. and S. Yeo (2001) **Think-net: The CEPR Model of a Research Network,** London: CEPR.

Starkey, Paul (1992) **Networking for Sustainable Agriculture: Lessons from animal traction development.** GK58. Disponível em: <<http://www.animaltraction.com/StarkeyPapers/Starkey-IIED-Gatekeeper-96.pdf>>.

TASCHEREAU Suzanne and BOLGER, Joe (2006). **Networks and Capacity: A theme paper prepared for the study Capacity, Change and Performance; ECDPM.**

USAID (1998). **USAID Support for NGO Capacity Building: Approaches, Examples, Mechanisms.** Office of Private and Voluntary Cooperation. USAID.

WILLARD, Terri (2008). **Positive Relationship Work: Organizational case of study of the Association for Progressive Communications (APC).** IDRC.

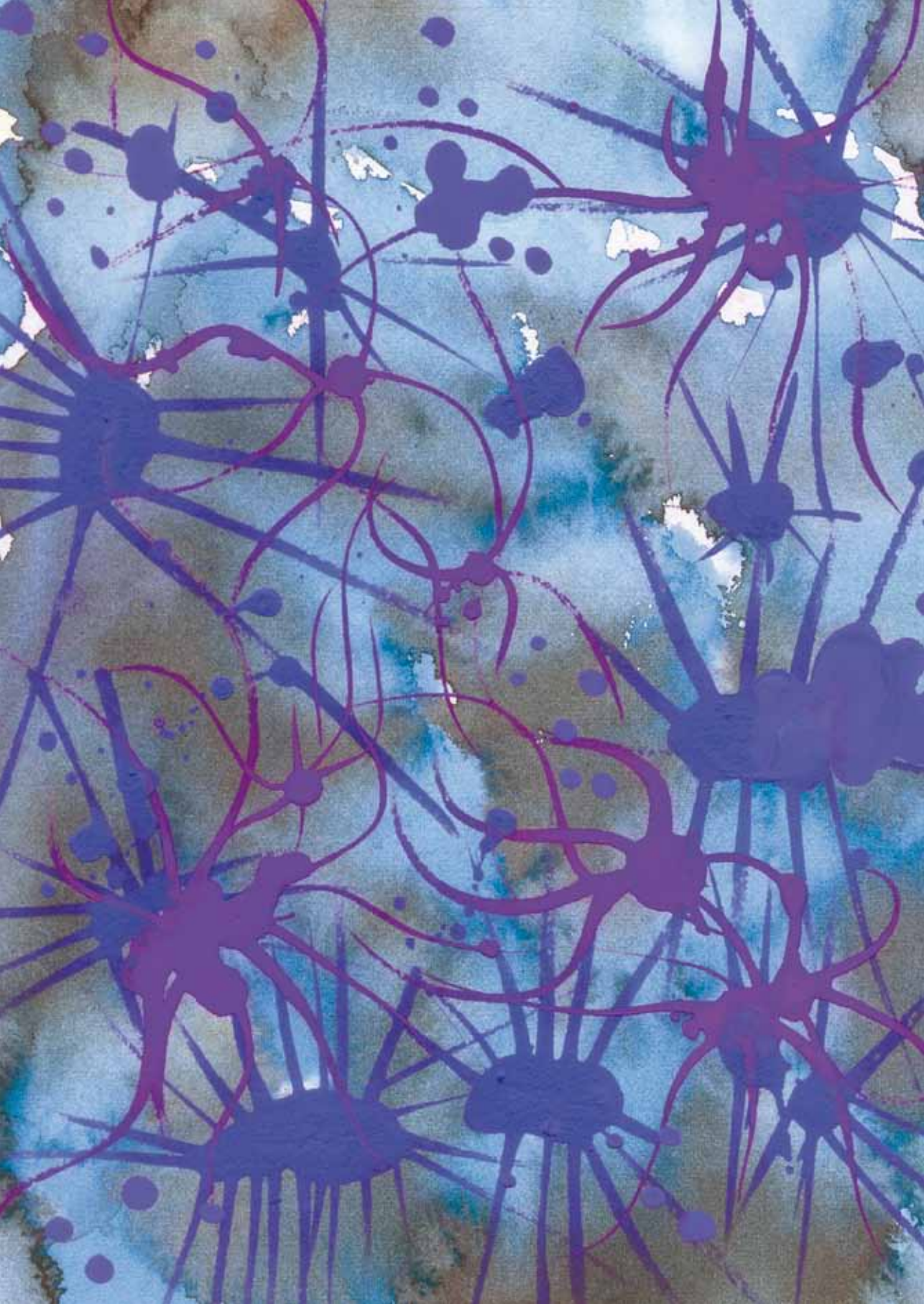
WILLARD, Terri (2009). **Social Networking and Governance for Sustainable Development.** Published by the International Institute for Sustainable Development. Willard, Terry and Creech, Heather (2006).

The Sustainability of Networks: An Analysis of the Findings from and IDRC Strategic Evaluation (1995-2005). IDRC.

WILSON-GRAU, Ricardo and NUNES, Martha (2006). **Evaluating International Social Change Networks**: A Conceptual Framework for a Participatory Approach. To be (edited and) published in Development in Practice.

VAN ZEE, Arin and ENGE, Paul (2004). **Networking for Learning**. What can participants do? Paper based upon the work of Arin Van Zee and Paul Engel, both from the European Centre for Development Policy Management (ECDPM) on behalf of ICCO.

YEO, S. and E. Mendizabal (2004). Evaluation of the Secretariat for Institutional Support for Economic Africa (SIS).



O desafio da complexidade na avaliação das redes



Ricardo Wilson-Grau

Consultor internacional em planejamento, monitoramento e avaliação de redes internacionais de mudança social.

Introdução

Este artigo trata de como avaliar os esforços de redes que pretendem não só ter sucesso ao fazer aquilo para o qual elas têm-se mostrado eficazes, mas também para fazer com excelência aquilo que lhes é mais difícil. Assim, tanto as “partes interessadas”¹ como os avaliadores enfrentam desafios especiais ao avaliar o funcionamento e as realizações de uma rede.

Em primeiro lugar, o contexto no qual as redes operam é um mundo globalizado de ambientes dinâmicos, complexos e abertos. Nesse ambiente, demandas sobre os membros e a própria rede – para mudar de

(1) Neste caso, o termo usado em inglês é *stakeholders*. Para efeitos deste artigo, estamos considerando “partes interessadas” as entidades, movimentos, grupos, organizações, agências ou mesmo indivíduos que têm um interesse direto ou indireto na gestão e desenvolvimento da rede – incluindo, entre outros, pessoas e instituições participantes, os empregados (se existirem), sócios, consultores contratados e doadores.



rumo, muitas vezes drasticamente e no curto prazo – sobrecarregam os processos e procedimentos usuais de planejamento, monitoramento e avaliação. Nessas circunstâncias, meios convencionais para avaliar a eficácia operacional, a eficiência e o progresso em atingir objetivos não são simplesmente difíceis, mas muitas vezes inúteis.

Em segundo, uma rede é vagamente organizada e não hierárquica, com autoridade e responsabilidade que fluem de – e em torno a – membros autônomos. A “responsabilização”² ou *accountability* é muito difusa quanto a o quê e como acontece e a quem fez. Dentro da rede, quase todas as responsabilidades mudam constantemente. Isso é mais complicado porque as redes compartilham a responsabilidade por muitas ações com aliados que não a integram.

Em terceiro lugar, a atribuição de quem e o que causou o impacto é espinhosa em todos os processos relacionados a políticas sociais públicas assim como em outras esferas do desenvolvimento. Para as redes é ainda mais difícil, uma vez que seu objetivo tem a ver com influenciar a estrutura, as relações ou o exercício do poder. Conquistas dessa natureza raramente são atribuíveis exclusivamente às atividades da rede. Geralmente, elas serão fruto de um amplo esforço em conjunto com outros atores sociais. Ademais, frequentemente os resultados serão colaterais e imprevistos. Portanto, estabelecer laços razoáveis de causa e efeito entre as atividades da rede e os resultados que deseja atingir, numa avaliação, é um desafio de outra ordem de atribuição, diferenciado do que é enfrentado pelas organizações que as integram ou por avaliadores acostumados a avaliar outros tipos de organizações.

Assim sendo, para abordar a avaliação de uma rede é necessário primeiro entender esses desafios, e a isso dedico a primeira parte deste artigo. Na segunda parte, trato de como enfrentá-los com sucesso.

(2) O termo aqui usado – “responsabilização” – vem de um artigo na Revista Brasileira de Ciências Sociais. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000100003&lng=en&enandothers&nr m=iso>. No entanto, considerando que a maioria das redes, organizações e entidades brasileiras utiliza o termo original em inglês – *accountability* – opto por acompanhá-los. Apenas registro, em caso de alguma dúvida eventual, que ele remete à obrigação de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

I. OS PRINCIPAIS DESAFIOS E DILEMAS PARA A AVALIAÇÃO DAS REDES

A característica diferenciada das redes³ é que elas são grupos de indivíduos ou organizações **autônomos** que partilham um propósito comum e contribuem **voluntariamente** com seus conhecimentos, experiência, tempo, dinheiro e outros recursos para atingir objetivos mutuamente acordados. Ou seja: a rede não é a soma de suas partes, mas o **fruto das inter-relações** entre seus membros, aconteçam elas de maneira bilateral ou multilateral. Isso significa que uma rede é um sistema entendido como um conjunto de componentes (grupos de trabalho, secretariado, coordenação, conselho, etc.) que se inter-relacionam com um propósito. Essa natureza especial que caracteriza uma rede apresenta três desafios a serem enfrentados para sua avaliação (assim como também para seu planejamento e monitoramento): o imprevisível, a forma de organização única e as expectativas bem-intencionadas mas **equivocadas** das partes interessadas.

O desafio do previsível e o imprevisível

O relacionamento entre atores autônomos e voluntários é muito **aberto** à influência dos diferentes contextos em que os componentes da rede estão enraizados e operam. Assim, os atores e fatores – políticos, econômicos, sociais, culturais, tecnológicos e ecológicos – que estão fora de uma rede podem exercer tanta ou mais influência que os atores sociais que a compõem. Ou seja, as agendas das redes são muito mais frágeis que as agendas de uma ONG, um departamento de governo, uma empresa, uma universidade, um sindicato ou outros tipos de organizações.

As relações entre os componentes de uma rede são **dinâmicas**. O que é relevante hoje pode deixar de ser amanhã; o acidental pode tornar-se causal. Os participantes entram e saem das redes com tal fluidez, que muitas vezes é difícil identificar todos os que estão participando num determinado momento. Isso faz com que o número grande de variáveis interdependentes entre os participantes da rede mude constantemente, mas de

(3) Não obstante sejam alianças, ligas, coalizões, associações, federações ou confederações.



forma descontínua. Essa interação produz diferentes padrões de relações. Criam-se estruturas novas, e as antigas desaparecem. A rede promove e inspira entusiasmo e energia pela sua natureza voluntária. Beneficia-se do dinamismo, uma vez que é capaz de equilibrar as diversas contribuições de seus membros com uma colaboração conjunta e contínua. A mudança é constante, mas descontínua e desigual. E quando se chega a uma solução sólida para um determinado problema, cada situação é tão dinâmica que só raramente é a solução replicável em outros tempos ou contextos.

Muitas (senão todas) redes são em si um **sistema complexo**, porque se caracterizam por não ser possível saber quais serão os frutos das inter-relações entre seus componentes antes que esses resultados emergjam. Essa circunstância faz com que, para se chegar a um acordo sobre o que fazer, seja necessária uma negociação, pois há diversas opiniões sobre o melhor curso de ação e sobre o que vai funcionar e não funcionar. Muitas vezes essas discordâncias e incertezas são altas. As relações de causa e efeito tendem a ser não lineares e multidirecionais. Assim, os resultados podem ser plausivelmente vinculados às atividades da rede, embora a relação seja indireta e até mesmo não intencional. Além disso, a contribuição da rede para o resultado é geralmente limitada, uma vez que outros atores e fatores contribuem também. E o sucesso raramente é replicável, porque os resultados são altamente dependentes do contexto e da própria rede, que também muda no processo. Ou seja: a rede não controla seus resultados; só os influencia. E, às vezes, a parte determina o todo.

Mas também há momentos em que o todo determina a parte. E outros em que as partes se determinam entre si. Por quê? A maioria das redes está na categoria de formas organizacionais que o avaliador Michael Quinn Patton⁴ chama “agente de mudança social não linear e dinâmico”. Sua atuação é baseada em valores mais que em hipóteses. Suas atividades são realizadas em situações complexas, sem resultados previsíveis ou controláveis. O que funciona ou não funciona usualmente só emer-

(4) Ex-presidente da American Evaluation Association <www.eval.org>, uma das primeiras e hoje a maior das agora mais de cem associações de avaliadores em todo o mundo.

ge depois do desenvolvimento das interações entre as partes da rede. Ademais, o horizonte temporal de uma rede é de longo prazo, e seus resultados, particularmente incertos. Quanto maior o horizonte de tempo, maior é a incerteza. Proliferam as oportunidades e os riscos e, com mais tempo, eles magnificam a incerteza.

Mais que isso: as redes não só tendem a ser um sistema complexo, como elas operam em sistemas complexos. Os sistemas econômico e político no qual se desenvolve uma rede são “complexos”, porque também as relações de causa e efeito entre o que uma parte faz e o resultado de sua ação são desconhecidas até que emerge o resultado. Por exemplo: são imprevisíveis o crescimento econômico ou a taxa de inflação, assim como as leis que um novo governo aprovará e não aprovará.

Como saber se algo é complexo ou não numa rede? Enfrenta-se uma situação complexa quando é preciso negociar um acordo sobre a ação a tomar e há diversas opiniões sobre o melhor curso de ação ou opiniões diferentes sobre o que vai dar certo e o que não vai dar certo.⁵ As relações causais entre o que fazem e suas realizações ocorrem em vários níveis, em várias direções, e são altamente imprevisíveis. As ações ocorrem em contextos heterogêneos, por tempo indeterminado, e os resultados dependem das ações e decisões de vários atores além dos membros da rede. Um resultado tende a levar tempo para se gestar e é geralmente produto de múltiplas influências. Ou seja: não se controlam as relações de causa e efeito; só se exerce alguma influência sobre elas. Assim, não há relação simples de causa e efeito entre as atividades da rede e as mudanças em outros atores sociais.

A complexidade é típica das redes dedicadas a promover inovações na saúde, educação, moradia, atividade empresarial e outras áreas do desenvolvimento, ou a fazer campanhas ou ações de incidência e pressão política, no caso de redes de direitos humanos e ambientalistas. As situações complexas surgem envolvendo relações e decisões que têm a ver com atingir efeitos e impactos, assim como quase tudo relacionado com

(5) Os conceitos de simples e complexo são extraídos da Matriz de Zimmerman (Patton, 2010, 86-91) e o Cynefin de Snowden (Kurtz e Snowden, 2003, 467-470).



os atores e fatores externos. Nessas redes não se sabe de antemão quais vão ser seus resultados – são imprevisíveis. Isso explica por que muitas vezes nas redes a discordância e a incerteza são altas.

Isto não quer dizer que tudo relacionado com uma rede seja complexo. Uma rede é um **sistema simples** quando existe um consenso amplo sobre o que se quer alcançar e certeza sobre como proceder para atingi-lo⁶ – ou seja, se conhecem as relações de causa e efeito entre o que se quer fazer e os resultados desejados. Nesse caso, podem-se planejar com relativa certeza as atividades e o orçamento. As melhores práticas são facilmente replicáveis e podem ser economizadores de tempo maravilhosos. Não há necessidade de reinventar a roda. Em suma, a rede tem **controle** sobre as relações entre causa e efeito. Por exemplo: uma rede que tem a missão de só circular informações entre seus membros ou os reunir periodicamente para discutir temas de mútuo interesse tende a ser um sistema simples. Redes de assistência ou serviço contrastam com as que têm uma missão de desenvolvimento ou mudança social e são – estas sim – sistemas complexos.

Mas, mesmo as redes sendo sistemas complexos, nem tudo o que acontece na rede é complexo. As situações simples numa rede tendem a se referir às relações em torno de suas atividades e processos, bens ou serviços que produzem. Quando os membros de uma rede complexa organizam, por exemplo, uma oficina ou conferência, atividade para a qual as relações de causa e efeito entre o que se quer fazer e os resultados são conhecidas, temos uma dimensão simples da rede. Não obstante, muitas vezes mesmo nesse caso as redes também enfrentam incerteza quanto à relação de causa e efeito; ou seja, são complexas.⁷

(6) “Simples”, como se usa aqui, é um termo descritivo e não de juízo nem pejorativo; não quer dizer simplista ou simplório. Uma situação simples é, simplesmente, uma na qual o conhecimento e a experiência dizem o que fazer e há acordo generalizado sobre o como fazer. (Parafraseado de Patton, 2010, 86.)

(7) Existe um terceiro tipo de situação – a complicada, isto é quando há alguma discordância sobre o que fazer, como pode ser o caso quando novos membros querem levar a cabo uma oficina ou organizar uma conferência. Não se tem certeza das relações de causa e efeito no momento de planejamento, mas, pedindo a ajuda de pessoas mais experientes e aprendendo com as lições provenientes de outras circunstâncias ou localidades, pode-se saber com alguma certeza se o evento vai dar certo ou não. Sem dúvida, para a avaliação de uma rede, a diferença entre redes e situações simples e complexas é mais importante que as diferenças envolvendo situações complicadas. Por isso, essas últimas não serão tratadas neste artigo.

Em suma, considerando o que têm de aberto, dinâmico e complexo, as redes tendem a ser mais imprevisíveis que previsíveis. Quais são as implicações disso para a avaliação de uma rede? Primeiro, precisa-se ter clareza sobre quais aspectos a serem avaliados têm a ver com sistemas ou situações simples e quais têm a ver com outros, complexos. Segundo, quando são simples, pode-se avaliar comparando o alcançado com o planejado, porque vale a lógica da cadeia causal linear: recursos > atividades > produtos > efeitos > impacto.⁸ Assim, para uma rede que é um sistema simples, provavelmente pode-se avaliar o planejado/atingido para praticamente tudo – desde seu plano estratégico até seus planos anuais. Ademais, mesmo os aspectos simples das redes complexas (como poderia ser o caso da execução de um plano anual, no qual se sabe com bastante certeza quais resultados serão alcançados em suas atividades) poderiam ser avaliados rigorosamente em termos de se o planejado foi atingido.

Por outro lado, quando as redes ou suas dimensões são complexas e no momento de planejamento os resultados não são previsíveis, torna-se pouco útil comparar o alcançado com o planejado. Ou seja: ao planejar, não se sabe se os recursos serão suficientes para levar a cabo as atividades; se as atividades planejadas serão as mais apropriadas para gerar os processos, produtos e serviços; e, muito menos, se tudo vai resultar nos efeitos e impactos desejados. Assim, quanto maior forem a clareza e a precisão que a rede tiver sobre quais são suas dimensões simples e complexas no seu trabalho, e quanto mais agir em conformidade, maior será também a probabilidade de sucesso.

As redes são organizações únicas

O segundo desafio é que as redes são organizações que contrastam fortemente com as organizações de seus membros, sejam elas empresa-

(8) Com exceção do termo “impacto”, estas são as traduções dos termos originais em inglês – *inputs, activities, outputs, outcomes* – feitas pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, Instituto da Cooperação Portuguesa. Veja-se Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados, <<http://www.oecd.org/dataoecd/14/29/17486415.pdf>>. A fonte original é: OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, 2002.



riais, governamentais ou da sociedade civil. Na Figura 1, o organograma à esquerda é comum às organizações governamentais, empresariais ou da sociedade civil, que são o tipo de estruturas organizacionais dos membros de uma rede. Em contraste, o organograma à direita é de uma rede e completamente diferente. Compõe-se de relações de poder, dinheiro, informação, cooperação e atividades entre seus membros e órgãos. Isso é ainda mais complicado, porque as redes compartilham entre seus membros a responsabilidade do relacionamento com os parceiros ou aliados externos a ela.

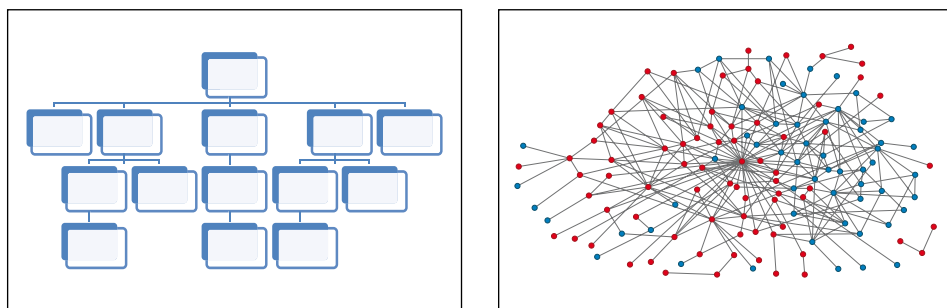


Figura 1 - Organogramas convencional e de rede

Vale dizer que a **estrutura** de uma rede é flexível, não hierárquica. A autoridade e a responsabilidade não vêm de cima e também não vêm de baixo. Suas relações fluem entre e ao redor dos membros independentes. A responsabilidade pelo que acontece e é alcançado, e quem atua na rede, como e quando, é muito difusa e imprevisível. Em uma rede maior, parte das responsabilidades experimenta mudança constante.

No entanto, a diferença entre uma rede e outras formas de organização é maior do que sua estrutura única de relações. A natureza dessas relações é também única em dois aspectos importantes: a democracia e a diversidade.

A **democracia** é uma necessidade numa rede, pois os membros cobram a participação democrática na tomada de decisões. Salvo por relativamente poucos empregados da coordenação e administração, todos

participam como iguais – eles mesmos são ou representam membros que são voluntários e autônomos. Assim, o estilo clássico de liderança e a gestão convencional de comando e controle hierárquicos não funcionam numa rede. Ao contrário, gestão e participação democrática, facilitação e cooperação são as chaves para o compromisso e a concertação de ações. De maneira que as partes interessadas esperam que os líderes estimulem e reforcem a participação ativa de todos os membros em suas atividades e trabalhem efetivamente em parcerias.

Outra diferença das redes em comparação com outras formas de organização é a grande **diversidade** entre seus membros, dentro, claro, da unidade do seu propósito comum. Parte da genialidade dessa forma de organização é que seus membros compartilham valores comuns e um propósito coletivo, mas com diferentes visões e estratégias sobre como alcançar o propósito comum, assim como com variados recursos e experiências. A motivação dos participantes numa rede também é variada. Alguns podem estar mais interessados em receber informações ou os instrumentos que a rede gera, enquanto outros podem se interessar pela rede por ser um espaço político e de relacionamentos, enquanto ainda outros podem querer ser associados institucionalmente ao propósito comum ou à comunidade que ela representa. Em situações de conflito social, a motivação pode ser somente proteção. A convicção de que como parte de uma rede podem-se alcançar objetivos que não seriam atingidos trabalhando sozinhos move alguns dos membros das redes. Além disso, tende a haver variações significativas no desenvolvimento humano, material, de conhecimento, imagem e reputação na contribuição dos membros para a rede. Toda esta diversidade, que em uma ONG, empresa ou escritório de governo seria caótica, em uma rede é sua força.

Para exemplificar o singular que são as redes, tomemos um dos aspectos mais distintivos das redes – a participação. A participação é fundamental para as redes, e alguns acreditam que é o que faz uma rede diferente de outras formas organizativas (Church, 2002). Trabalhando unicamente a partir de critérios de participação, a Figura 2 destaca as diferenças entre elas e outros tipos de organização.



O desafio da complexidade na avaliação das redes

	Redes	ONGs	Associações*
Quem?	Organizações e indivíduos podem participar de redes. Mas os participantes nas redes caracterizam-se pela sua diversidade, incluindo diversidade geográfica, bem como diversidade cultural, de idioma e às vezes também ideológica.	Apenas os indivíduos participam das ONGs, e elas são cultural e ideologicamente relativamente homogêneas.	Indivíduos que desejam ser membros aderem voluntariamente por causa de um interesse comum. São relativamente homogêneas.
Como?	A forma como atores participam de redes é muito diversificada, variando desde só votar nas eleições a participar em grupos de trabalho e instâncias de coordenação. Participação em redes pode ser esporádica, muito intensa ou até inexistente. Atores sociais independentes e autônomos têm iguais mas limitadas autoridade e responsabilidade na rede.	A participação nas ONGs é regular, com frequência diária e mais regulamentada. Geralmente envolve relações de trabalho fixo, em tempo integral e assalariado.	Os membros ou associados têm rigorosamente definidas as responsabilidades na organização. Reuniões regulares e atividades em grupo. Participação dos membros é semelhante em intensidade e frequência. A participação é uma atividade voluntária.
Por quê?	Participação em redes ocorre por uma variedade de razões, incluindo combinar forças para fazer uma declaração mais forte, legitimidade, aprendizagem, potencial de acesso a fundos e partilhar recursos.	Participação em uma ONG é geralmente baseada em razões pessoais de interesse profissional. Razões incluem compartilhar a filosofia e os ideais da ONG, ganhar a vida e outros benefícios pessoais. Trabalho é orientado para fazer carreira.	Interesse comum em um problema limitado ou específico ou uma finalidade à qual querem contribuir e da qual querem se beneficiar.
Por quanto tempo?	A participação perdura enquanto perdura a vontade dos membros de continuar com seu compromisso.	Contratos entre empregados e empregadores.	Até que o indivíduo perca o interesse pelo problema ou propósito.

(*) Por exemplo: cooperativas, associações profissionais, sindicatos de pescadores e camponeses, ligas.
Fonte: Ricardo Wilson-Grau e Fe Evelyn Garcia, 2007

Figura 2 - A participação em diferentes tipos de organizações

Vemos que os principais atores na rede são indivíduos ou organizações e não empregados ou gerentes, como é o caso de ONGs ou outros tipos de organizações. Assim, as redes operam mais através da facilitação e cooperação em torno das atividades dos seus componentes do que a partir de uma direção de programas e de execução de projetos. Os órgãos de gestão de uma rede geralmente consistem de uma assembleia geral, conselho de administração, uma secretaria coordenadora e grupos de trabalho como relações de cooperação e coordenação e não de hierarquia, comando e controle. Isso significa que, em uma rede, o âmbito da autoridade é disperso e também restrito.

A estrutura não hierárquica, a democracia e a diversidade que caracterizam as redes apresentam desafios especiais para a avaliação. Como resume a Unidade de Avaliação do Centro de Pesquisa Internacional para o Desenvolvimento do Canadá (CIID e IDRC, em inglês), o grau de compromisso numa rede se pode medir pela disposição dos membros para participar na sua avaliação (CIID, 2005). Como consequência, enquanto uma tarefa fundamental – o planejamento da rede – é lograr que todos esses atores heterogêneos possam fazer uma contribuição criativa e construtiva, a tarefa de monitoramento e avaliação é entender como os atores interagem e como eles entendem e aprendem com os erros e acertos da sua cooperação. Ademais, o principal desafio para gestar resultados não é tanto planejar o que se vai conseguir – para prever o imprevisível –, mas monitorar e entender o que realmente emerge, de modo que informe à ação futura. Isso não é fácil, pois envolve a compreensão de como uma rede contribuiu para os resultados quando essa contribuição é indireta, às vezes, e parcial; e muitos resultados são imprevistos e não intencionais.

Em suma, porque as redes são organizações únicas, a tarefa de sua avaliação também será única.

As partes interessadas de uma rede esperam formas convencionais de gerenciamento

O terceiro desafio da gestão da rede é que os interessados tendem a enfocá-la a partir da perspectiva que melhor conhecem – a das agências



governamentais, organizações empresariais e grupos da sociedade civil a que estão acostumados. Mais especificamente, eles querem que as redes sejam gerenciadas como se fossem programas ou projetos em suas próprias organizações.

É compreensível que os comitês de direção ou membros da diretoria e os doadores desejem progredir rapidamente e que se obtenham resultados inequívocos do investimento de tempo e dinheiro no que eles consideram o “projeto da rede”. Assim, exercem pressão para avaliar o trabalho da rede do ponto de vista do projeto e de enfoques de custo-benefício. Por exemplo, vejamos as expectativas de uma das mais importantes categorias de pessoas interessadas nas redes, ou seja, os financiadores: “As intervenções nas redes de doadores são principalmente sob a forma de projetos e, geralmente, de duração limitada, com base em modelos de *input-output* (por exemplo, o marco lógico), e medem o sucesso em relação à obtenção de resultados prédefinidos e mensuráveis” (Taschereau e Bolger, 2007, 19).⁹

Esse desafio para a avaliação das redes é que, salvo no caso de situações simples, a abordagem utilizada para a avaliação de um projeto é inapropriada; é derivada da lógica da gestão baseada em resultados de uma cadeia causal linear, como o processo na esquerda da Figura 3. Procura-se a eficiência na aplicação de recursos para atividades que geram produtos, e a efetividade dessa sequência conduz a efeitos e impactos. Mas essa lógica se choca com a realidade na forma com que se apresenta o processo à direita. Como observa a Organização das Nações Unidas: “Uma restrição inerente da gestão baseada em resultados é que uma abordagem formalista de como consegui-los pode sufocar a inovação e a flexibilidade necessárias para alcançá-los” (Organização das Nações Unidas, 2008, 1).

(9) De um estudo recente realizado pelo Centro Europeu da Política para o Desenvolvimento de Gestão, que se baseia na literatura existente sobre as redes, desenvolvimento de capacidades e estudos de caso de sucesso (Taschereau e Bolger, 2007).

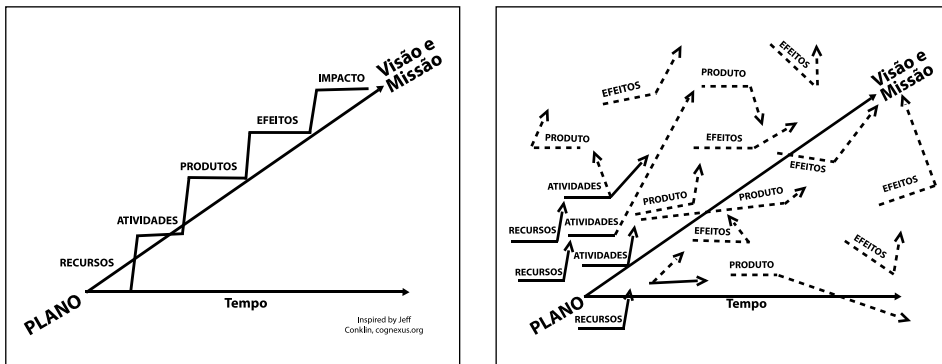


Figura 3 - Quando expectativas convencionais aplicam-se a redes complexas em situações complexas

Dito de outra maneira, as perguntas avaliativas convencionais são válidas: *Estamos trabalhando bem? Foram nossas hipóteses válidas? O que fizemos valeu a pena?* O problema está em que os critérios e medidas convencionais para responder a elas não dão certo com redes complexas ou para as dimensões complexas de redes simples. Nessas circunstâncias, insistir que uma rede seja responsável – que preste contas – pelos resultados predefinidos relativos a, por exemplo, os direitos de crianças e adolescentes à educação leva-a necessariamente a gastar recursos no pouco que a campanha pode controlar: essencialmente a realização de atividades e produtos previsíveis, mas não em catalisar mudanças sociais que garantam esses direitos. Por quê? Uma razão é que uma rede é, muito compreensivelmente, reticente em se comprometer a atingir o imprevisível. Outra é explicada por Andrew Natsios, ex-administrador da USAID (2001-2005): “Os programas de desenvolvimento que são mais precisos e facilmente mensuráveis são os menos transformacionais, e aqueles programas que são mais transformacionais são menos quantificáveis” (Natsios, 2010, 1).

Em resumo – Os desafios para a avaliação de redes

Os desafios de incerteza que enfrentam as redes, sua forma organizativa distinta e as expectativas incongruentes de seus aliados, doadores



e mesmo os membros da rede requerem uma atenção especial não só quanto à avaliação, como também no planejamento e monitoramento de suas atividades e resultados. Salvo no caso das redes em que se tem certeza de quais serão os resultados de suas atividades, o planejamento deveria ser leve e criativo, mais que exaustivo e detalhado, já que não tem sentido investir tempo e recursos para tentar prever o imprevisível. Em seu lugar dever-se-ia investir fortemente num periódico e rigoroso monitoramento dos resultados que a rede esteja influenciando. Na medida em que a rede aprende em tempo real o que está conseguindo realizar efetivamente e como chegou a esses resultados, poderá ajustar mais eficiente e efetivamente suas ações futuras imediatas (embora seja importante termos claro que, mesmo assim, não poderá ter controle total sobre os resultados que alcançará). Na seção seguinte explicaremos como fazer essa combinação de monitoramento e avaliação.

II. AVALIAÇÃO DAS REDES

A avaliação trata de um estudo conduzido para contestar perguntas valorativas sobre o processo e alcance de uma iniciativa com o fim de melhorar o desempenho e fazer um juízo sobre os resultados. Assim, tem dois propósitos – a aprendizagem e a responsabilização ou prestação de contas pelo realizado. Nesta seção, à luz dos desafios que enfrentam as redes, apresentarei as diferentes dimensões da avaliação para redes.

O marco conceitual

A avaliação de redes é de três tipos ou categorias. A primeira e mais conhecida é a avaliação somativa¹⁰, que se leva a cabo ao final de um projeto ou de um ciclo organizativo, que pode ser um plano estratégico ou uma iniciativa de um grupo de trabalho da rede, para determinar em que medida os resultados esperados foram alcançados. A avaliação somativa visa fornecer informações sobre a validade e formular um juízo

(10) Em inglês o termo é *summative*.

final. Ou seja, para uma rede, seu propósito é olhar o que se propôs a fazer, o que tem feito e como foi realizado. Para isso, tira conclusões sobre o valor, significado ou mérito do realizado e conseguido, assim como do seu potencial para ser continuado ou replicado. A avaliação somativa usa os frutos do monitoramento feito durante a realização do projeto ou ciclo organizativo da rede. Usualmente, a avaliação somativa é feita por avaliadores externos, com a participação dos membros da rede.

O segundo tipo de avaliação é a “*formativa*”: uma avaliação periódica durante o andamento de projeto ou ciclo organizativo, que visa melhorar o desempenho. Com base em evidência do que está sendo feito e alcançado em matéria de estratégia, metas e resultados desejados, a avaliação formativa apoia as decisões sobre como melhorar o que a rede vem fazendo. Comumente, a avaliação formativa é realizada por um avaliador/facilitador externo, com a participação nutrida dos membros da rede. Essa modalidade de avaliação se integra naturalmente com o trabalho de monitoramento.

As avaliações somativas e formativas são as categorias mais clássicas de avaliação. Mas há também, para redes complexas, ou para as dimensões complexas de uma rede, a chamada “*avaliação para o desenvolvimento (de uma inovação)*”,¹¹ a qual é muito diferente da chamada **avaliação do desenvolvimento**.¹² Avaliação **para** o desenvolvimento é um processo no qual um avaliador, usualmente externo, se integra à equipe da rede desenvolvendo uma inovação para apoiar periódica e sistematicamente, com evidências e perguntas avaliativas. Contribui com “achados”¹³ so-

(11) Em inglês *developmental evaluation*. Veja-se Patton, 2010.

(12) A avaliação do desenvolvimento é a apreciação sistemática e objetiva de um projeto, programa ou ciclo, em curso ou concluído, que determina a importância e o alcance da intervenção quanto à sua concepção, execução e resultados. O propósito é determinar a pertinência e o grau de cumprimento dos objetivos, a eficiência em matéria de desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade. Uma avaliação do desenvolvimento deve fornecer informações confiáveis e úteis, permitindo integrar as lições da experiência nos processos de decisão dos beneficiários e dos doadores de fundos. Em certos casos, a avaliação supõe a definição de normas adequadas, a apreciação dos desempenhos relativos a essas normas, a apreciação dos resultados esperados e alcançados, e a identificação das lições relevantes. Adaptado de OCDE, 2002.

(13) Utilizo aqui a palavra “achados” como tradução para *findings*, em inglês. Refiro-me, ao pé da letra, a tudo “o que se achou ou encontrou” no processo avaliativo, que pode envolver não apenas evidência na forma de dados, como, ainda, opiniões diversas e outras informações.



bre o que se está fazendo e conseguindo e com discussões sobre como desenvolver a inovação.

Como se pode apreciar na Figura 4, nas situações menos complexas o planejamento e a avaliação somativa são os instrumentos principais para a gestão de resultados. Isso é assim porque se sabe com bastante certeza o que se vai conseguir realizar, e o maior desafio é o quê e quanto se atingiu e como foi conseguido. Então, o início e o fim da iniciativa são os

momentos mais importantes, já que uma boa programação do uso dos recursos e, em seguida, um rigoroso exame de como se aplicaram e com que eficiência e efetividade se atingiram os resultados é o que se precisa para o sucesso.

Na medida em que aumenta a complexidade, a importância do planejamento perde lugar para o monitoramento, e a avaliação somativa, para a formativa. Como não se tem certeza das relações de causa e efeito, o planejamento precisa ser só criativo e leve no uso de recursos, e não se justifica o investimento de muito mais tempo ou dinheiro. Em lugar disso, precisa-se saber, no tempo mais real possível, se se está atingindo o que se quer e como. Ou seja, precisa-se aprender no caminhar, e para isso, sim, se deve fazer um forte investimento.

Por fim, quando a situação é sumamente complexa – quando é o caso de criar soluções para problemas totalmente novos e os responsáveis pelo projeto ou ciclo organizativo veem o problema, mas não o entendem o suficiente, de modo que a única coisa que podem fazer é começar a trabalhar para criar uma solução, ou seja, tentar isto ou aquilo, testar, experimentar inovações, etc. –, então, a avaliação *para* o desenvolvimento pode ser a melhor forma de apoiar a iniciativa.

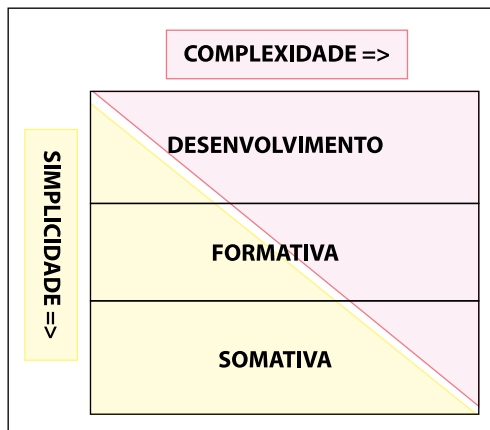


Figura 4 - Relevância dos três tipos de avaliação de acordo com o simples ou o complexo da situação

Objetivos – Usos e usuários¹⁴

Um dos aspectos mais difíceis numa avaliação é decidir o que não se vai abordar. Numa rede é mais difícil ainda, por sua natureza tão peculiar. A cultura democrática, conjuntamente com a diversidade, leva a que usualmente se desenvolva uma extensa e variada lista de aspectos a serem avaliados, para satisfazer a todas as suas partes interessadas, o que é impossível. Uma maneira de começar a considerar o que excluir é clarificar os usos e usuários da avaliação. Precisa-se logo priorizar essa agenda: *Quem é que vai usar os achados, para quê e quando?* Os usuários são aqueles indivíduos ou grupos que pretendem usar o processo ou os achados da avaliação para informar suas decisões ou ações. Os usuários estarão envolvidos no processo de avaliação – esclarecendo finalidades e identificando questões prioritárias, os métodos preferidos e uma estratégia de divulgação. É importante distinguir entre os usuários e o público ou audiência. O público é constituído pelas pessoas que têm um interesse passivo na avaliação, e que irão ler e talvez reagir aos resultados. Muitas vezes nas redes se assume que todos os membros, grupos de trabalho, membros do conselho, aliados e doadores vão ter o mesmo uso para os achados, quando em verdade muitos deles só têm interesse passivo.

Para definir os usos, ajuda distinguir entre usos para os resultados da avaliação e usos do processo de avaliação. Os usos para os “achados” de uma avaliação incluem:

- Ser responsável por aquilo que tem sido feito e alcançado.
- Fazer juízos conclusivos de mérito ou valor sobre o projeto ou ciclo organizativo.
- Promover melhorias.
- Gerar conhecimento.

Por sua parte, os usos do processo são os benefícios esperados como resultado da própria conduta de uma avaliação. Alguns exemplos são:

- Reforçar a comunicação e a compreensão entre participantes.
- Apoiar e reforçar a eficácia futura do projeto ou programa por meio

(14) Baseado em Patton, 2010.



da participação na avaliação, porque há uma dinâmica de que “o que é medido é feito”.

- Fomentar uma cultura de avaliação.
- Aprender a pensar em termos avaliativos.
- Desenvolver a capacidade de avaliar.

Naturalmente, nem todos os usuários terão os mesmos usos para o processo ou os resultados da avaliação. Usualmente eles não vão querer estar ativamente envolvidos em cada passo do processo. Assim, eles precisam decidir o que lhes interessa: desde esclarecer finalidades e identificar as perguntas prioritárias até aprovar a metodologia e estabelecer a estratégia de divulgação dos resultados. Seu envolvimento normalmente resulta numa maior utilização dos resultados, mas, se esses indivíduos ou grupos não estão incluídos, a avaliação corre o risco de produzir resultados que poderão nunca ser usados.

Em suma, se você não consegue identificar e articular os principais usuários e usos da avaliação, não deve realizar a avaliação. Uma avaliação não utilizada é um desperdício de preciosos recursos humanos e financeiros.

A metodologia a ser usada – Como gerar respostas às perguntas da avaliação

Os métodos de obter e processar a informação necessária para responder às perguntas da avaliação devem assegurar que as conclusões da avaliação sejam válidas para os usos e confiáveis para os usuários. A metodologia deve também ser viável, com procedimentos práticos e uma relação de custo-benefício aceitável. A metodologia deve também ser ética, tendo em conta o bem-estar das pessoas envolvidas na avaliação, bem como aqueles afetados por seus resultados.

A escolha do avaliador ou avaliadores é a decisão mais importante no desenho de uma avaliação. O papel profissional do avaliador é o de assegurar que o exercício seja uma investigação sistemática, com análises, interpretações e conclusões baseadas em evidência. Tem de garantir a honestidade e a integridade do processo de avaliação, respeitando as

pessoas envolvidas e afetadas pela avaliação, e ser sensível à diversidade de interesses e valores que podem estar em jogo.

Em termos gerais, uma avaliação olha principalmente o que se fez ou o que se alcançou, ou ambas as coisas. Nesta seção, apresento, primeiro, como avaliar o funcionamento de uma rede e, na próxima, como avaliar seus resultados.

Avaliação do desempenho

Entre 2003 e 2006, minha colega Martha Nuñez e eu desenvolvemos e ensinamos uma metodologia para a avaliação de uma rede e, em 2007, publicamos um artigo sobre ela (Wilson-Grau e Nuñez, 2007). Nessa metodologia, apresentamos um marco de análises (Figura 5) e as nossas sugestões sobre como ele poderia ser adaptado às necessidades de cada rede.

Qualidades	Dimensões operacionais		
	Propósito político e estratégias	Organização e gestão	Liderança e participação
Democracia			
Diversidade	56 indicadores genéricos para todos os aspectos de uma rede que potencialmente se examinariam numa avaliação de seu desempenho.		
Dinamismo			
Efetividade			

Figura 5 - Marco para a compreensão do desempenho das redes

No eixo vertical da tabela, as quatro qualidades das redes têm a ver com as características essenciais de uma rede que foram tratadas na primeira parte deste artigo. O entusiasmo e a energia dos membros que participam de forma voluntária, juntamente com o seu desejo de participação democrática e sua diversidade, dão a uma rede um dinamismo que, como as outras duas qualidades, é muito diferente do que seria a norma aceitável em outros tipos de organizações. Sem dúvida, a efetividade de uma rede gira em torno da relação democrática, diversa e dinâmica entre



as organizações e indivíduos nela envolvidos. Ou seja: as quatro características se complementam e se reforçam, e um equilíbrio entre elas é necessário para o bom funcionamento de uma rede.

No eixo horizontal da tabela, o que chamamos de “dimensões operacionais”, o propósito político e as estratégias são o equivalente do que em outros tipos de organizações seria sua declaração de missão ou objetivos institucionais. O conceito das outras duas dimensões operacionais é mais ou menos igual ao uso comum, mas para uma rede o conteúdo de sua gestão, sua liderança e a participação são substancialmente diferentes dos de uma ONG, uma empresa, uma agência governamental ou outro tipo de organização.

Este marco, como seus 56 indicadores, foi adaptado e utilizado em avaliações de redes por mim mesmo, assim como por diferentes avaliadores colegas (ver, por exemplo, Bijlmakers e Laterveer, 2004; Goyal, 2007; Wuite, 2008). Todos nós o achamos uma maneira útil para compreender uma rede como um todo. Sem dúvida, uma das limitações do marco com seus 56 indicadores é que está elaborado com tanta profundidade que se perdem de vista os aspectos das operações de rede mais relevantes para o seu desempenho – as funções básicas de uma rede. Ou seja, o funcionamento das três dimensões operacionais é muito geral, e os 56 indicadores são extensos e detalhados demais.

Então, nos últimos anos, em diversas avaliações com igualmente diversos coavaliadores, ensaiamos um número reduzido de funções genéricas de uma rede (Figura 6), que permitem focar suas principais funções de desempenho.¹⁵ No processo, nós aprendemos que, enquanto as oito funções têm relevância para uma variedade grande de redes, sempre é necessário adaptar cada função à realidade concreta de cada rede. Descobrimos que sempre se precisa modificar a terminologia para que esteja de acordo com a cultura prevalente na rede. Também às vezes se precisa modificar, eliminar ou substituir uma função. Por exemplo: algumas redes de ati-

(15) Nos últimos anos tem havido uma série de outras iniciativas para desenvolver critérios para medir ou avaliar o desempenho das redes. Podem ver, por exemplo, Keystone e Iscale, 2009; Taylor, 2009.

vistas podem adicionar a função de fazer campanhas, enquanto outras suprimem gerenciamento de projetos.

Participação – A rede não é a soma de suas partes, mas o produto das interações que ocorrem entre seus componentes. Como seus membros são agentes autônomos que participam voluntariamente, a chave do sucesso está em quanto tanto seus órgãos de coordenação como seus próprios membros geram relacionamentos ativos dentro da rede.

Liderança – A liderança de uma rede internacional é uma tarefa muito diferente de liderar uma ONG, empresa, agência governamental ou outro tipo de organização. O sucesso de uma rede de voluntários e de agentes autônomos reside na gestão democrática. Seus líderes inspiram mais que decidem; servem mais que dirigem.

Comunicação interna e externa – A eficácia da interação entre seus membros e entre os membros e os níveis de coordenação – e em seguida entre eles e seus aliados, doadores e demais partes interessadas – é a chave para o sucesso.

Geração de conhecimento e capacitação – A criação, análise e interpretação da informação são fundamentais para o desenvolvimento de uma rede.

Gerenciamento de projetos – A maneira de planejar, implementar, monitorar e também avaliar projetos em uma rede deve considerar a ideia do simples ou complexo. Por exemplo: projetos replicados e de curta duração, como organizar uma conferência ou continuar um boletim, são simples e permitem que se predefina com bastante precisão o que se quer alcançar e o que fazer para alcançá-lo. No entanto, projetos inovadores ou novos, de média ou longa duração, tendem a não poder ter predefinidos seus resultados e muitas vezes nem mesmo suas atividades. Inclusive, em situações altamente complexas pode ser contraproducente predefinir o que fazer e o que alcançar.

Legalidade e legitimidade – Uma rede precisa operar com o consentimento geral de suas partes interessadas internas e externas e de acordo com as normas e procedimentos éticos e legais. Mas, também, uma rede deve agregar valor ao trabalho em conjunto de seus membros.

Adaptação às mudanças – Na situação complexa, diversificada e dinâmica em que se desenvolve uma rede, é necessário ajustar-se constantemente às mudanças internas e externas para assegurar crescimento, consolidação e eficácia.

Gestão financeira – Uma rede precisa obter e gastar o dinheiro de uma forma transparente, mas também eficaz.

Figura 6 - Oito funções genéricas de redes



Depois de encontrar as funções que descrevem adequadamente o desempenho de uma rede, definem-se os indicadores e coleta-se a informação correspondente, usando a mistura de técnicas mais apropriadas – revisão de material de arquivo, grupos focais, entrevistas, enquetes eletrônicas,¹⁶ entre outros. A informação é analisada, o que quer dizer que os dados devem ser organizados de maneiras diferentes para torná-los mais compreensíveis que a informação bruta. Em seguida se interpretam os dados, o que responde à pergunta: O que significam os dados à luz das perguntas da avaliação? Finalmente, sob a forma de sínteses, são feitas conclusões sobre o mérito, o significado e o valor dos “achados” em conjunto.

Quais são os resultados a avaliar?

Há três níveis de resultados: os produtos das atividades de uma rede, os efeitos internos e externos que ela atinge, e o impacto que esses efeitos eventualmente têm. O glossário de termos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e seu Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (OCDE/CAD) é a fonte internacionalmente reconhecida para definições dos termos de desenvolvimento. A Figura 7 mostra as definições OCDE/CAD dos três tipos de resultados adaptados à realidade das redes, tendo em conta os desafios especiais apresentados anteriormente.

Essas distinções não querem dizer que um tipo de resultado é mais importante que outro – sem as suas atividades e produtos, uma rede não atinge efeitos ou impactos. Ou seja: resultados não são melhores ou menores; só diferentes. Uma das diferenças importantes entre os resultados de uma rede é o grau de sua responsabilidade pelo resultado. Assim, uma rede só é estritamente responsável pelos resultados que estão substancialmente sob seu controle. Estes tendem a ser os produtos de bens, processos e serviços. Esses produtos podem influir imediatamente ou eventualmente – de maneira direta ou indireta, em pouca ou grande medida – nos efeitos que estão fora de seu controle, mas dentro da esfera de influência da rede. Logo, seja por meio dos efeitos ou às vezes pelas próprias ações da rede,

(16) Ver, por exemplo: <www.SurveyMonkey.com>.

Figura 7 - Resultados nas redes

OCDE-CAD e OCDE	Redes
<p>Produto / Resultado imediato (Output): Bem, equipamento ou serviço que resulta da intervenção de desenvolvimento. O termo pode aplicar-se às mudanças induzidas pela intervenção que podem conduzir a efeitos.</p>	<p>Produto: Um processo, bem ou serviço que constitui um resultado imediato da atividade de uma rede. A rede usualmente controla seus produtos.</p>
<p>Efeito (Outcome) Aquilo que uma intervenção alcançará ou alcançou no curto e no médio prazo. Os efeitos são as mudanças no comportamento, institucionais ou sociais, observáveis e que ocorrem durante um período de 3 a 10 anos. Geralmente, são o resultado de investimentos coordenados de curto prazo no desenvolvimento da capacidade individual e organizacional das principais partes interessadas em desenvolvimento (tais como governos nacionais, sociedade civil e setor privado).</p>	<p>Efeito* interno: Uma mudança de comportamento, relacionamento ou ação de um ou mais membros ou entidades que desenvolvem sua capacidade coletiva para atingir o propósito da rede. Os efeitos são o resultado – positivo ou negativo, total ou parcial, intencional ou não – das atividades e produtos da rede. Efeito externo: Uma mudança de comportamento, relacionamento, ação, política ou prática de indivíduos, grupos, comunidades, organizações, instituições ou outro ator social no exterior da rede. Esses efeitos têm de corresponder ao propósito da rede. Os efeitos externos são o resultado – positivo ou negativo, total ou parcial, intencional ou não – das atividades e produtos da rede. A rede não controla, mas influi nos efeitos, tanto internos como externos.</p>
<p>Impacto (Impact): Resultados a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento e que afetam, mais ou menos, a capacidade de um ator social, país ou região de utilizar os seus próprios recursos (humanos, financeiros e naturais) da forma mais eficiente, equitativa e durável. A indução pode ser direta ou indireta, prevista ou não.</p>	<p>Impacto: Resultados a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma rede, direta ou indiretamente, previstos ou não, e que afetam, mais ou menos, a capacidade de um ator social, comunidade, região ou país de utilizar os seus próprios recursos (humanos, financeiros e naturais) da forma mais eficiente, equitativa e durável. Uma rede contribui indiretamente para o impacto.</p>

(*) Este conceito de efeitos é adaptado do conceito desenvolvido pelo International Development Research Centre em Canada (Earl, Carden, Smutylo, 2002). Esta metodologia de "mapeamento de efeitos" é uma metodologia facilmente adaptável às necessidades de planejamento, monitoramento e avaliação das redes. Para obter mais informações sobre a metodologia, consulte o portal de sua comunidade: <www.outcomemapping.ca>.



atinge-se o seu objetivo final: um impacto duradouro estrutural na sociedade, para a qual a rede contribui de forma indireta.

Em síntese, como os produtos estão usualmente sob o controle da rede, e os impactos estão longe da influência da rede, os resultados de maior interesse para serem avaliados são os efeitos. Eles são os resultados que antecedem o impacto e servem de ponte entre produtos e impacto. A definição de efeito que acho mais útil para as redes é: Efeitos são mudanças no comportamento, ações e relações dos atores sociais, além do controle, mas dentro da esfera de influência da rede. O valor essencial desse conceito de efeito é que entende que o impacto é fruto de um processo de mudanças em atores sociais. Adaptando esse conceito às necessidades e circunstâncias de uma rede, temos dois tipos de efeitos.

Um **efeito interno** é uma mudança de comportamento, relacionamento ou ação de um ou mais membros ou entidades que desenvolvem sua capacidade coletiva para atingir o propósito da rede. Ou seja, os efeitos internos respondem às características especiais das redes que tratamos na primeira parte deste artigo. Comparado com outros tipos de organizações, nas redes o controle que se pode exercer para o seu interior é muito limitado. Além disso, como já foi dito, mas vale repetir, uma rede não é a soma de seus funcionários, departamentos ou executivos como numa agência governamental, ONG ou empresa. É o resultado da interação entre os membros, entidades autônomas que colaboram voluntariamente. Então, desenvolvi o conceito de efeito interno porque um dos principais resultados de grande validade e importância para uma rede é a sua existência e permanência ao longo do tempo. Dado que as redes são tanto um meio como um fim, as mudanças internas são tão valiosas como as externas. A rede precisa ser eficiente e eficaz, o que requer que se fortaleça e se desenvolva para que tenha um valor para seus membros. Isso dito, um efeito interno não é a mudança de meramente produzir mais e melhor, mas desenvolver a mudança no pensar e agir.

Claro, redes de mudança social são também um meio para atingir outros fins. Sem subestimar a importância dos efeitos internos, em última análise o sucesso de muitas, senão de todas as redes, depende de suas

vitórias nas esferas externas. Enfatizar os efeitos externos responde a essa necessidade, porque são outros atores sociais que alterarão a estrutura, relações e exercício do poder na sociedade. Quer dizer: a essência da mudança social é um processo no qual diversos atores sociais fazem as coisas de forma diferente da que vinham fazendo antes. As crianças e adolescentes vão ter acesso à educação quando os indivíduos e as famílias, grupos, comunidades, organizações e instituições educativas mesmas mudarem seu comportamento, relacionamento, ações, políticas ou práticas. Ademais, os resultados são mudanças em atores sociais que emergem da interação dos diversos atores e fatores; raramente de um só. Uma rede influencia os efeitos no sentido amplo do termo: pode desde inspirar, apoiar e facilitar até persuadir e, mesmo, forçar a mudança.

Então, um **efeito externo** é uma mudança de comportamento, relacionamento, ação, políticas ou práticas de indivíduos, grupos, comunidades, organizações, instituições ou outros atores sociais no exterior da rede. Mas sempre são mudanças que correspondem ao propósito da rede. Os efeitos externos são o resultado – positivo ou negativo, total ou parcial, intencional ou não – das atividades e produtos da rede, ao mesmo tempo em que representam uma contribuição potencial para o impacto que ela pretende alcançar.

Em suma, para as redes, os resultados mais interessantes a avaliar são aqueles que elas não controlam e nos quais só influem, que são principalmente os efeitos, sejam internos ou externos. Avaliando seus efeitos, a rede vai poder aprender e também prestar contas sobre o que faz e quais sucessos alcança.

Como pode uma rede avaliar seus resultados e, sobretudo, seus efeitos?

Em circunstâncias **simples**, pode-se avaliar formativa ou somativamente nos três níveis de resultados e de forma sistemática. Monitoram-se, em geral anualmente, os produtos. Assim, no meio da execução do projeto, programa ou ciclo, se faz uma avaliação formativa; e, ao final, uma somativa.

Em situações **complexas**, que bem tendem a caracterizar as circunstâncias em que atuam as redes, a avaliação é um desafio diferente. Pri-



meio, como é difícil senão impossível definir com antecedência os efeitos e talvez inclusive os produtos, pela incerteza e imprevisibilidade, não tem muito sentido avaliar sistematicamente se os resultados predefinidos foram atingidos. Segundo, quando há um efeito ou impacto, quem pode assumir o crédito por ele e como? Os efeitos e impactos são resultados que dependem das ações e decisões de muito mais atores que os membros da rede, além de uma série de fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais, entre outros. Não obstante, podem-se avaliar os efeitos atingidos ainda que não tenham sido planejados, e também se pode saber como a rede chegou a eles.

Se se trata de circunstâncias *muito complexas*, a melhor opção pode ser optar pela avaliação para o desenvolvimento (das inovações). Essa modalidade de avaliação “em essência tem a ver com saber o que funciona e o que não, e logo aprender a reconhecer a diferença” (Westley, Zimmerman, Patton, 2006, 176). Em situações nas quais se quer experimentar, provar ou testar antes de poder decidir o que mais fazer, essa modalidade avaliativa é idônea.

Apresento a seguir o que aprendi avaliando tanto o processo como os resultados de já mais de uma dúzia de redes. Minha experiência é com a avaliação de redes que são sistemas complexos e que trabalham em situações complexas. Tipicamente, seu propósito é contribuir para as mudanças sociais. São redes internacionais que, por isso, envolvem maior complexidade do que redes que trabalham dentro de um país, estado ou prefeitura. Sem dúvida, nem tudo o que fazem tem a ver com inovações, e também nem todo o seu ambiente de trabalho é complexo. De todo modo, será útil apresentar as lições aprendidas sobre avaliação com essas redes, que enfrentam principalmente desafios de complexidade, mas também alguns simples.

A primeira lição é que para uma rede enfrentando a complexidade é recomendável manter o processo de **planejamento ligeiro e imaginativo**,

usando metodologias como teorias de mudança (em lugar de planos estratégicos), o Mapeamento de Efeitos Alcançados¹⁷ ou a Gestão Estratégica de Riscos.¹⁸ No seu planejamento, a rede deveria preocupar-se menos em detalhar as mudanças precisas que deseja alcançar e focar-se em a) quem quer influenciar, b) por quê quer influenciar, c) o que vai fazer para influir nesses atores sociais, e d) quem na rede participará e como vai fazê-lo. Quer dizer: o “controle é substituído pela tolerância, pela ambiguidade, e a mentalidade de que ‘posso fazer com que as coisas aconteçam’ é modificada por uma atitude que é ao mesmo tempo visionária e sensível ao desenvolvimento imprevisível dos acontecimentos” (Patton, 2010, 20).

A segunda lição é que, em contrapartida a um planejamento ágil, é aconselhável que uma rede invista fortemente no monitoramento dos efeitos alcançados, combinado com a avaliação formativa – em tempo real – para saber em quem está tendo influência e como adaptar-se e melhorar as estratégias – já! O **monitoramento e a avaliação formativa (M&AF)** dos efeitos alcançados têm muito em comum com a avaliação para o desenvolvimento. É importante capturar tanto os efeitos esperados (ou desejados), como os surpreendentes e imprevistos. O objetivo é reconhecer e compreender os efeitos realizados e a maneira como a rede exerceu influência para essa mudança. Trata-se de olhar sistemática e regularmente os atores sociais que a rede pretende influenciar, a fim de identificar as reais mudanças que experimentam e entender quais atividades e produtos da rede contribuíram para essas mudanças.

O procedimento é o mesmo que utilizam os detetives de polícia, os médicos forenses e de saúde pública ou os arqueólogos para descobrir as causas de um fato. Como vimos acima com os exemplos de efeitos, primeiro se identifica o efeito – **quem** mudou, o **que** mudou, **quando** e **onde**. Depois, se explica qual foi seu **significado**. E, por último, se identifica a **contribuição da rede** à mudança – quais atividades e produtos que influenciaram no efeito, no todo ou em parte, intencional ou não

(17) Endereço eletrônico: <www.mapeodealcances.net>.

(18) Endereço eletrônico: <www.risicare.org>.



intencional. Determinadas atividades nunca vão levar a um efeito, o qual é inerente à realidade complexa, aberta e dinâmica na qual atuam as redes. Alguns efeitos serão um resultado direto da influência da rede, e outros apenas algo indireto, o que é normal. Algumas mudanças nos atores sociais podem não ser desejáveis nem intencionais, e assim é a vida. Ademais, em matéria de efeitos é raro haver uma causa única. Então, trata-se de estabelecer como a rede contribuiu, entre outros atores e fatores, à mudança registrada.

Nesse tipo de monitoramento e avaliação se enfatizam, nas palavras do *International Development Research Centre* (IDRC), “melhorar em lugar de provar; compreender em vez de informar; e criar conhecimento, em vez de reivindicar o crédito para o que foi feito e realizado” (Earl, Carden, Smutylo, 2002, 21).

A terceira lição é ligada à segunda. O M&AF exige um *processo participativo* que envolve todas as pessoas da rede, assim como seus aliados no exterior, que interagem e se relacionam com os atores sociais que se quer influenciar. Esta concorrência de uma variedade de partes interessadas ajuda para que a rede possa:

- Identificar os resultados de forma rápida e completa.
- Ampliar o conhecimento de sucesso e fracasso muito mais que servir como um mecanismo de controle operacional e orçamental.
- Valorar coletivamente os progressos alcançados tanto quanto o desenvolvimento da rede como seu aporte ao propósito comum de mudança social.
- Servir como um mecanismo de prestação de contas às partes interessadas externas e internas.
- Preservar a memória histórica do processo comum que teve lugar e que apoia a rede.
- Fazer justiça às qualidades fundamentais da democracia e da participação e fortalecer os processos internos.
- Criar um amplo compromisso com uma estratégia comum e renovada.
- Mobilizar os recursos, especialmente aqueles de seus membros, para futuros esforços.

A quarta lição é que, para as redes que desejam avaliar os efeitos alcançados e não apenas suas atividades e produtos, a crescente aplicação da **ciência da complexidade** aos desafios das organizações de mudança social oferece reflexões importantes.¹⁹ Para começar, é de vital importância ter plenamente em conta a causalidade desordenada que vem de múltiplos níveis e orientações e que afeta os processos e realizações. Isso ajuda a entender por que as suas circunstâncias são tão complexas, abertas e dinâmicas que não permitem planejar sinergias de longo prazo entre os resultados desejados e suas ações para alcançá-los. O número e os níveis de relações entre atores sociais são grandes, assim como também são as influências de fatores externos. Ademais, essas relações são fluidas e permeáveis e se reconfiguram como novos atores e fatores que chegam, saem ou mudam de interesses e compromissos, querendo executar papéis maiores ou menores na rede. A ciência de sistemas complexos facilita entender essas problemáticas.

A quinta lição é que é importante **se relacionar e aprender com outras redes e organizações que estão enfrentando os mesmos desafios da complexidade**. As redes não são as únicas organizações enfrentando a complexidade. Em um estudo de numerosas e variadas experiências de mudança social patrocinado pela McGill University e a empresa DuPont, no Canadá, os autores concluem: “saber, passo a passo, com antecedência, como os objetivos serão alcançados [é] uma abordagem destinada ao fracasso no mundo complexo e em rápida mutação no qual os inovadores sociais estão tentando trabalhar. (...) Em ambientes sumamente emergentes e complexos, essa especificidade prévia não é possível nem desejável, porque restringe a abertura à mudança e à adaptação” (Wesley, Zimmerman, Patton, 2006, 170 e 237).

(19) Ver, por exemplo, Cognitive Edge <www.cognitive-edge.com>, uma empresa fundada por David Snowden que se dedica a desenvolver soluções a partir das ciências da complexidade para problemas de gestão organizativa. O Plexus Institute aplica a perspectiva de sistemas complexos à atenção da saúde <www.plexusinstitute.org>. Em 2010, houve duas conferências internacionais em que a temática de complexidade/avaliação foi central: Evaluation Revisited: Improving the quality of evaluative practice by embracing complexity, em Utrecht, Holanda, em maio <<http://evaluationrevisited.wordpress.com/>>, e a conferência anual de American Evaluation Association, no Texas, em novembro. Ver <www.eval.org/search10/search.asp> e procure em Sponsoring Group or TIG a Systems in Evaluation TIG.



Esse investimento em monitoramento e avaliação formativa (M&AF) permite que a rede possa prestar contas demonstrando este ano – e não anos no futuro – os efeitos nos quais está influenciando. É um ponto de discussão poderoso para a negociação com as partes interessadas que querem que a rede invista fortemente em planejamento convencional e não entendem o porquê de investir mais no monitoramento e avaliação formativa. Assim, por exemplo, a pressão de doadores para que os receptores de seus fundos usem os métodos convencionais requer que os receptores dos fundos entrem num diálogo. Trabalhando coletivamente, pode-se apresentar uma diversidade de experiências e motivos pelos quais os instrumentos da gestão baseada nos resultados como o marco lógico comprometem a capacidade de uma rede de inovar. É especialmente urgente quando a rede está obrigada a alcançar resultados previamente definidos para demonstrar “sucesso” para as partes interessadas, particularmente seus doadores.

A sexta e última lição principal é que certamente há momentos em que uma rede precisa de uma **avaliação somativa** para julgar a importância e o valor global da obra, informar e apoiar as decisões sobre a futura estratégia. Se o planejamento foi ligeiro e imaginativo, e o monitoramento e a avaliação formativa, sistemáticos e rigorosos, a avaliação somativa pode responder a perguntas como estas: **A rede de mudança social influenciou as mudanças sociais que estão contribuindo para o impacto desejado? Houve mudanças de longo prazo nas relações e no exercício do poder na sociedade? Qual é o impacto da rede? Quais são as lições sobre o desempenho e resultados da rede?**

Faz-se a avaliação somativa, primeiro, substanciando os efeitos acumulados pelo M&AF, tanto para verificar os efeitos, como para ampliar e aprofundá-los. Isso se faz com os mesmos atores sociais que mudaram ou com terceiros atores que podem ser os aliados da rede. Em seguida, se examinam os efeitos para entender sua estrutura, os padrões e as dinâmicas dos efeitos alcançados e assim poder responder às perguntas avaliativas. Assim, na avaliação somativa de uma rede a responsabilização feita na prestação de contas muda de acordo com o que se aprendeu durante todo o processo de implementação do projeto, programa ou ciclo

da rede. Não se trata de qualquer aprendizagem, só daquilo que demonstra que pode embasar a ação futura.

Conclusão

A avaliação de redes apresenta desafios bem diferenciados da avaliação de outros tipos de organizações. As redes precisam enfrentar algumas vezes situações simples, em que se tem certeza do que fazer e como para alcançar seus objetivos. Mas, na maioria das vezes, é provável que haja pouca certeza, e a rede terá que aceitar a imprevisibilidade. Esta tensão entre pouco de simples e muito de complexo, que em algum grau compartilha com outras formas organizacionais, torna-se mais difícil para as redes porque, de um lado, elas são uma forma de organização para a qual os procedimentos avaliativos convencionais em pouco ou em nada se aplicam. De outro, porque suas partes interessadas usualmente não entendem essas diferenças e suas implicações para a avaliação das redes.

Não obstante, as redes podem se avaliar e podem ser avaliadas de formas tão rigorosas como qualquer outra organização. É preciso que entendam sua problemática singular e que se atrevam a enfrentar as expectativas, no seu interior e no seu exterior, de planejamento, monitoramento e avaliação convencionais. Também precisam adaptar novas formas de fazer planejamento, monitoramento e avaliação e assim poderem prestar contas do que fazem e do que alcançaram, ante todas as suas partes interessadas.

Tão importante quanto a *accountability* é o desafio de usar criativamente os processos de monitoramento, combinados com a avaliação formativa, para aprender tanto com os fracassos como com os sucessos, de forma a renovar a rede e melhorar seu desempenho e alcance. Felizmente, hoje existem mais e mais recursos humanos, de conhecimento e tecnológicos para apoiá-las no enfrentamento desses desafios. Mas é fundamental que todos os seus membros assumam o compromisso de “ousar” olharem-se a si mesmos enquanto rede e ao ambiente no qual ela trabalha como ele efetivamente é, para que possam tomar decisões e atuar de forma consequente com essa realidade.



Referências

- BIJLMAKERS, Leon; LATERVEER, Leontien. **Evaluating Global Networks for Social Change**: Reflections of the IPHC evaluators. Março de 2004. Disponível em: <kl.bijlmakers@etcnl.nl> ou <kcrystal@etcnl.nl>.
- CIID (IDRC) Unidade de Evaluación. Annual Report 2005.
- CHURCH, Madeline, et al. **Participation, Relationships and Dynamic Change**: New thinking on evaluating the work of international networks. Development Planning Unit: University College London, 2002.
- EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. **Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into Development Programs**. IDRC, 2002.
- GOYAL, Rakhee. **Towards Women’s Empowerment and Institutional Change**: A Case Study of the Women’s Learning Partnership. Agosto de 2007. Disponível em: <rgoyal@learningpartnership.org>.
- KEYSTONE e ISCALE, **Six issues that most matter to the constituents of nine transnational social change networks**. 2009 enquête. Disponível em: <www.keystoneaccountability.org> e <www.scalingimpact.net>.
- KURTZ, C. F.; SNOWDEN, D. J. **The new dynamics of strategy**: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal, 2003, v. 42, n. 3. Disponível em: <www.cognitive-edge.com>.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros, Instituto da Cooperação Portuguesa. Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/14/29/17486415.pdf>>.
- NATSIOS, Andrew. **The Clash of the Counter-bureaucracy and Development**. Center for Global Development, julho de 2010. Disponível em: <www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271>.
- OCDE, Management for Development Results – Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practices, 2006.

OCDE-DAC. Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados. Tradução do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Instituto da Cooperação Portuguesa, 2002. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/14/29/17486415.pdf>>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. UN Office of Internal Oversight Services. Review of results-based management at the United Nations (A/63/268*), 22 de setembro de 2008. p. 1.

PATTON, Michael Quinn. **Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use**. Nova Iorque: Guilford Press, 2010.

_____. **Utilization-Focused Evaluation**, Los Angeles: Sage, 4th Edition, 2008.

TASCHEREAU, Suzanne; BOLGER, Joe. **Advocacy Networks and Capacity**. ECDPM, Discussion Paper n. 58C, fevereiro de 2007. Disponível em: <www.ecdpm.org>.

TAYLOR, Madeleine. **Net Health Scorecard**. nuPOLIS's Center for Network Impact, and Cause Communications, 2009. Disponível em: <www.nupolis.com/public/item/231597>.

WESTLEY, Frances; ZIMMERMAN, Brenda; PATTON, Michael Quinn. **Getting to Maybe: How the World Is Changed**: Random House Canada, 2006.

WILSON-GRAU, Ricardo; NUÑEZ, Martha. **Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach**. Development in Practice, abril de 2007.

WUITE, Rosemarie. **What makes the Net Work?** – A conceptual network capacity analysis. Outubro de 2008. Disponível em: <rosemarie.wuite@niza.nl>.



Dinâmicas de propagação e *swarming*



Cássio Martinho

Jornalista, professor e consultor em gestão de redes.

Não tenho certeza se é verdade, mas dizem que um amigo feliz aumenta a probabilidade de uma pessoa ser feliz em 9%; por outro lado, se você está conectado a uma pessoa solitária, sua probabilidade de ser solitário é 52% maior. Dizem também que um comissário de bordo, frequentador assíduo dos clubes noturnos da Califórnia, foi um dos principais responsáveis pela disseminação do vírus da Aids no Ocidente. Também não tenho certeza se é verdade, mas dizem que os levantes populares no norte da África, que derrubaram Hosni Mubarak no Egito, em fevereiro de 2011, são resultado de um efeito-cascata iniciado na Tunísia depois que um vendedor ambulante pôs fogo em si mesmo, em função de a polícia ter tomado seu carrinho de mercadorias. Parece que a série de tumultos pelos direitos civis nos Estados Unidos, nos anos 50/60, teve como estopim também um pequeno incidente envolvendo apenas uma pessoa: a costureira Rosa Parks, negra, que se recusou a sair de um lugar reservado a brancos dentro de um ônibus, no Alabama, e foi presa, julgada e condenada por isso.



As informações e os fatos narrados no parágrafo anterior referem todos eles a processos operados em contexto de rede social e ilustram bem o que podemos denominar “dinâmicas de rede”. Cadeias de transmissão de agentes patogênicos (como o HIV) ou processos de contágio emocional (como os relativos aos estados de solidão e felicidade) compartilham os mesmos princípios de propagação dos fluxos em rede. Do mesmo modo, manifestações, levantes populares e movimentos civis – que produzem, alguns deles, resultados de grande magnitude e modificam a vida de populações e sociedades inteiras – também são reflexo de propriedades de rede, cujo efeito principal é estender e amplificar os efeitos locais de interações locais ao ponto de transformá-los em efeitos globais. É desse modo que um ato de protesto gera uma revolução, que os surtos de contaminação por vírus transformam-se em epidemias e que determinados comportamentos de grupo tornam-se modismos ou ondas culturais de longo alcance. Esses processos incrementais de disseminação têm a mesma natureza daqueles que difundem os boatos; são sociais, por definição. Como veremos adiante, os fenômenos de propagação fincam raízes na sociabilidade e nas mais simples interações entre as pessoas. As expressões “não tenho certeza se é verdade” e “[as pessoas] dizem”, usadas no início deste artigo, são típicas da produção de boatos, mas, antes, são constitutivas da própria troca simbólica entre os agentes humanos e indissociáveis, portanto, da nossa humanidade social.¹

Tais dinâmicas de rede operam com base em dinâmicas sociais de contágio e influência. A premissa aqui é de que pessoas influenciam pessoas e são influenciadas por elas, e a noção de contágio pressupõe que alguns desses efeitos de influência são significativos e alteram, por isso, o comportamento das pessoas afetadas. Não cabe no escopo deste artigo a explica-

(1) A expressão “não tenho certeza se é verdade” foi extraída de DiFonzo (2009, 45). Os dados sobre a probabilidade de ser feliz ou solitário encontram-se em Christakis e Fowler (2010, 43 e 49). O comissário de bordo de grande capacidade de conexão, um *hub*, portanto, chamava-se Gaetan Dugas. Sua participação na disseminação da epidemia de Aids está relatada em Barabási (2009, 111), Watts (2009, 115) e Christakis e Fowler (2010). O caso da autoimolação do vendedor tunisiano Mohammed Bouazizi e suas consequências pode ser verificado em Salatiel (2011) e Revista Época (2011). A história de Rosa Parks está disponível em: <www.rosaparks.org>.

ção de por que o processo de contágio se dá ou como ele se efetua no nível individual. Para fins de análise, parte-se do pressuposto de que o contágio (não só biológico ou químico, mas social) é um dado empírico, do qual a moda, por exemplo, é uma evidência típica. Os processos de contágio e influência são dinâmicas de rede, uma vez que se baseiam, notadamente, na conectividade e em suas propriedades (densidade, transitividade, clusterização, *hubs*, etc.). Na vida social, o contágio é efeito da rede social.²

A magnitude e a extensão do impacto, a escalabilidade, a velocidade de propagação e outros efeitos das dinâmicas de rede chamaram a atenção de especialistas de diversos campos do conhecimento, e não é à toa que as dinâmicas de contágio e propagação têm sido objeto de estudos no campo das ciências sociais, da ciência política, da psicologia social, da comunicação, da saúde pública, do marketing, das relações internacionais e das estratégias de guerra, entre outros. Contudo, as pesquisas são ainda incipientes e não conseguem explicar completamente como os fenômenos de propagação ocorrem e, em especial, em função de sua complexidade, quando ou por que mudam de fase e “explodem”.

Nesse sentido, este texto apresenta nas páginas seguintes, em caráter exploratório e aproximativo, uma breve introdução aos fenômenos da cascata e do enxameamento (*swarming*). Embora todos eles se valham das propriedades da conectividade para sua constituição, existem diferenças significativas que lhe conferem alguma especificidade; por isso, são apresentados como tipos distintos de dinâmicas de rede.

Cascatas são propriamente dinâmicas de propagação, irradiação e alastramento, como surtos, epidemias, boatos e processos de difusão de ideias e comportamentos (modismos, “coqueluches”, bolhas financeiras, “virais” de marketing, entre outros exemplos). Sua característica principal refere justamente à capacidade de multiplicação e extensão. Enxameamentos (ou *swarming*) também são dinâmicas de propagação e cascata, mas apresentam em relação a elas um grau diferencial de “agregação” e, em alguns

(2) N. dos Orgs.: princípios de conectividade e uma introdução aos processos de contágio podem ser encontrados no artigo de Martinho, à página 23 deste volume.



casos, de inteligência emergente. Hoje, em grande medida, o *swarming* atrai a atenção dos analistas de rede pela dramaticidade de seus efeitos.

Decerto, não se trata aqui de estabelecer uma tipologia rígida das dinâmicas de rede, que, como se poderá ver numa análise empírica de situações concretas, podem ser identificadas imbricadas umas às outras. Tais dinâmicas são intercambiáveis e caberá, decerto, a pesquisas detalhadas sobre fenômenos concretos de irrupção de cascatas e processos de enxame (o que também não é o escopo do artigo) verificar suas propriedades constituintes mais decisivas e suas interfaces com outras propriedades de rede não mencionadas aqui.

Dinâmicas de propagação: as cascatas

Um apagão de energia, via de regra, é o resultado de uma sucessão de falhas nos dispositivos de uma rede elétrica. Cada estação que “cai” provoca uma sobrecarga na estação seguinte, que cai, aumentando assim a sobrecarga que faz cair rapidamente as estações que se seguem, até que a rede inteira, por sua vez, também cede. Chamamos a esse processo de efeito-dominó, efeito-cascata ou, simplesmente, cascata. A cascata ocorre por causa das conexões em série ou em linha. A conectividade garante a propagação do efeito: quanto mais conexões houver, mais extensa será a série de efeitos sucessivos. A cascata prossegue justamente por causa dessa sucessão: ela avança pelas linhas de conexão pulando de nodo em nodo, um a um, até que, por algum motivo, é detida ou se extingue. Ela pode ir para todos os lados se houver conexões e linhas que a levem adiante, mas sempre por meio do esquema de sucessão de passos – a cascata não pula etapas, é um desencadeamento baseado num encadeamento anterior. A cascata é uma dinâmica de propagação na medida de seu desencadeamento: alastra-se, esparrama-se, reverbera, espalha-se, uma vez que as conexões “empurram” os fluxos que a atravessam cada vez mais adiante.

O processo em cascata do alastramento de um vírus de computador, por exemplo, é dependente das conexões de rede. Por isso mesmo, tem disseminação rápida: as conexões fazem o trabalho da propagação. A “mágica” reside na função da replicabilidade do vírus e na repetição do pro-

cesso de propagação. O procedimento é simples: afetar e propagar, afetar e propagar, afetar e propagar. Como cascata que é, a virose computacional também não pula etapas; segue, ponto a ponto, de computador a computador, por meio das conexões que os interligam (pelos fluxos de correio eletrônico, por exemplo). Se um nodo é contaminado (e somente se é contaminado), ele distribui a virose para os computadores amigos, dando a sua contribuição particular, pequena e pontual à dinâmica de propagação iniciada antes – em desencadeamento sucessivo e progressivo.

Aqui há um aspecto importante: a conectividade da rede torna o sucessivo progressivo. Cada nodo afetado possui conexão com um número grande de nodos; cada um desses nodos, se afetado, levará o vírus a outro conjunto numeroso de nodos, que, por sua vez, expandirão ainda mais o número de nodos infectados, que, por sua vez, reagirão da mesma maneira. O desencadeamento e o espalhamento potencializam um ao outro, numa dinâmica que tende a não ter fim. Curiosamente, as dinâmicas de infecção encontram termo; às vezes não chegam sequer a ganhar escala e aumentar sua capacidade de disseminação. Vários fatores são responsáveis por isso: muitas vezes, é a forma do contágio que delimita a potência da propagação; outras vezes, é o elemento do fluxo, o agente viral em si, que possui baixa virulência; em outras situações, é a própria densidade da rede que, contraintuitivamente, impede que a dinâmica vá adiante. De todo modo, cascatas seguem se desdobrando em série enquanto as condições são favoráveis e há empuxo de propagação; tendem a crescer e a multiplicar seus efeitos.

Viroses são um bom exemplo de dinâmica de propagação no modelo de cascata, e não é à toa que muitos estudos sobre dinâmicas de rede têm como ponto de partida a análise dos fenômenos de surtos e epidemias provocados por vírus biológicos. A epidemiologia desenvolveu modelos matemáticos para explicar e prever esses fenômenos. Segundo o modelo SIR, três são os estados básicos exibidos pelos nodos (pessoas) da rede: uma pessoa pode ser “suscetível” ao vírus, pode estar “infectada” pelo vírus ou pode ter o vírus “removido” de si (daí as iniciais que compõem o acrônimo SIR). Toda a dinâmica de propagação do vírus pode ser



analisada com base nas interações entre os três elementos: o **suscetível**, não infectado, está vulnerável à infecção que pode ser transmitida pelo agente **infectado** – cuja condição é a de possuir o vírus e de servir como seu disseminador; quando o agente infectado deixa de representar uma ameaça, isto é, deixa de ser capaz de infecção, o vírus é entendido como **removido** do processo. Pelo modelo, a série de contaminação é produzida sempre pela relação entre um indivíduo **infectado** e um indivíduo **suscetível**. A propagação é nula quando dois infectados, por exemplo, se encontram, do mesmo modo não produzindo efeito a relação de **suscetíveis** e/ou **removidos** entre si.

Segundo o modelo SIR, os processos epidêmicos em geral passam por ciclo típico caracterizado por uma etapa de crescimento lento, seguida de uma etapa de explosão e de uma etapa final de esgotamento da epidemia. Quando o surto está numa fase inicial, o número de infectados é pequeno, sendo, por conta desse fato, pequeno o índice de novas infecções. Essa é a fase de crescimento lento. A partir de certo ponto, o número de infectados cresce de modo a incrementar a probabilidade de novas infecções. Quando o número de infectados sobe, sobe também o potencial de infecção, levando assim à maior contaminação de suscetíveis. É este o momento de inflexão do processo e quando ocorre a fase de crescimento explosivo da epidemia. Já quando o número de infectados é maior do que o número de suscetíveis, o surto perde força até se extinguir, pois o potencial de infecção diminui na mesma proporção em que se torna mais difícil encontrar a quem infectar (Watts, 2009).

Nem sempre viroses transformam-se em epidemias. Processos de propagação viral possuem um **limiar crítico**. Surtos só atingem a fase de crescimento explosivo, ganham escala e tornam-se praticamente incontrolláveis depois que ultrapassam esse limiar. Em epidemiologia, as tentativas de conter epidemias de vírus ocorrem, assim, em geral, na etapa anterior ao *tipping point*³ de explosão. O caso mais recente de fenômeno epidêmico global, a chamada Gripe A, provocada pelo vírus H1N1, evi-

(3) "Ponto de desequilíbrio" ou "ponto de virada". Cf. Gladwell (2002).

dencia o processo: o combate à doença foi coordenado entre os países e a Organização Mundial de Saúde (OMS) antes e durante a fase de espraçamento do vírus pelos cinco continentes. Nesse caso, as condições de combate foram de certo modo facilitadas pela forma específica de contágio característica daquela cepa (por meio do contato físico, e não pelo ar) e pelo desenvolvimento rápido de vacinas que, conforme o modelo SIR, tornaram um bom número de **suscetíveis** imunes à doença (**removidos**), reduzindo o potencial de infecção e a taxa de reprodução da gripe.

A dinâmica de desenvolvimento e expansão das viroses biológicas difere, em muitos aspectos, das dinâmicas de vírus de computador, não obstante o fato de possuírem propriedades de propagação semelhantes. Tanto os vírus biológicos quanto os computacionais são condicionados fortemente por fatores endógenos e contextuais, como sua virulência e infecciosidade, dispositivos e ações de prevenção e combate (vacinas, hábitos de higiene, preservativos, antivírus, *firewalls*, etc.). A rede, como vimos, é também uma condição comum aos dois casos. Taxas de reprodução e escalabilidade e a noção de um limiar crítico durante muito tempo foram consideradas ferramentas úteis para a análise dos dois fenômenos. Mas, como afirma Barabási (2009), em redes sem escala como a internet, pela qual trafegam os fluxos de vírus de computador, a ideia de limiar parece não se aplicar. Dois fenômenos curiosos ocorrem em função disso: vírus pouco contagiosos continuam a se propagar e persistem, mesmo quando sua fase de esgotamento já deveria ter ocorrido:

“Desafiando todo o conhecimento acumulado ao longo de cinco décadas de estudos acerca da difusão, a transmissão de vírus em redes sem escala parece não perceber nenhum limiar. Praticamente não se pode detê-los. A origem desse comportamento altamente inesperado reside na topologia irregular da internet. As redes sem escala são dominadas pelos *hubs*. Como cada *hub* é conectado a um grande número de outros computadores, tem alta probabilidade de ser infectado por um deles. Uma vez infectado, um *hub* transmite o vírus para todos os outros computadores a que está conec-



tado. Dessa forma, *hubs* altamente conectados oferecem um meio excepcional pelo qual os vírus persistem e se propagam. Enquanto as espécies virulentas rapidamente atingem todos os nós em qualquer rede, em um ambiente sem escala suas contrapartes moderadamente contagiosas também possuem boa chance de sobrevivência” (Barabási, 2009, 122).

Para o autor, a presença dos *hubs* altera toda a paisagem de rede diante da qual as estratégias convencionais de combate e resistência a epidemias foram formuladas. As propriedades especiais de hiperconexão impactam de forma determinante, assim, os fenômenos de propagação; os *hubs* tornam-se, por isso, hipervetores de contágio nas redes sem escala. Assim, tudo vai depender da caracterização ou não de uma rede como sem escalas. Pelo menos uma rede social – a rede de contatos sexuais –, estaria configurada, segundo Barabási, numa topologia sem escala, na qual os *hubs*, desse modo, têm papel decisivo.

Pesquisas realizadas por Carina Mood Roman e Fredrik Liljeros, da Universidade de Estocolmo, e Luís Amaral, da Universidade de Boston, com base em dados sobre a atividade sexual de quase cinco mil suecos, lograram identificar uma estrutura sem escala na rede de contatos sexuais: enquanto alguns afirmavam ter tido entre um e dez parceiros num determinado período, outros afirmavam ter tido centenas⁴. “Tomados em conjunto, os dados proporcionaram evidência surpreendente de que a rede de nossas relações sexuais possui uma topologia sem escala, conclusão reforçada por um estudo subsequente que focalizou a população americana” (Barabási, 2009, 124). *Hubs* – como o comissário de bordo Gaetan Dugas, que teria tido cerca de 250 parceiros sexuais num único ano nos primeiros tempos da Aids na América – seriam responsáveis diretos pela propagação e pela manutenção da propagação até hoje do vírus HIV.

No caso dos surtos biológicos, o papel dos *hubs* também é objeto de exame por Watts (2009), que atribui a eles atuação decisiva no estabelecimen-

(4) Esta forte assimetria entre o grau de conexão dos nodos de uma rede (alguns com altíssimo grau, outros com baixo) caracteriza a noção de rede sem escala. Nela, a distribuição das conexões é intensamente desigual.

to do limiar crítico de uma epidemia. Para ele, a presença de uma pequena quantidade de *hubs* (que Watts chama de “atalhos”) pode antecipar ou reduzir dramaticamente esse limiar. Para explicar o fenômeno das explosões epidêmicas, Watts formula o conceito de “aglomerado de percolação⁵”, entendido aqui como um único conjunto de nodos suscetíveis altamente conectados entre si (clusterizado) em meio a uma população inteira.

“Na ausência de um aglomerado de percolação, continuaremos a presenciar surtos, mas eles serão pequenos e localizados. No entanto, uma doença que comece em algum ponto de um aglomerado de percolação, em vez de morrer, se espalhará até mesmo por uma rede muito grande. (...) Abaixo do limiar [de uma epidemia], o tamanho do maior aglomerado, quando visto como uma fração da população inteira, é desprezível. Mas, quando o ponto crítico é alcançado, observamos a súbita e dramática aparição de um aglomerado de percolação – aparentemente vindo do nada – pelo qual a doença pode se espalhar sem freios” (Watts, 2009, 132).

Como veremos, o papel dos *hubs* – e também a presença de “aglomerados de percolação” – é motivo de atenção também quando se busca analisar outros processos sociais de propagação em cascata, como a transmissão de ideias e outras influências de caráter simbólico, político e cultural. Vírus são diferentes de ideias e informação, mas os processos de difusão e contágio podem assemelhar-se quanto às suas formas e propriedades. A transmissão de boatos é um bom exemplo.

O fenômeno de propagação do boato, em forma de cascata, traz similaridade com outros processos de encadeamento-desencadeamento; boatos podem ser disseminados, à maneira dos vírus, em surtos e epidemias. A rede social tem um papel decisivo também aí. “Os boatos consistem

(5) A percolação é uma transição de fase: uma alteração profunda e definitiva no estado de um corpo ou substância. Um exemplo, dado por Watts (2009): a percolação é o processo pelo qual os polímeros da clara do ovo, quando aquecidos, se juntam gradualmente até um instante súbito em que se transformam num aglomerado único, e o ovo torna-se sólido. O instante súbito da transformação da água em gelo é outro exemplo clássico de uma transição de fase.



em afirmações que circulam entre as pessoas; nunca são simplesmente o pensamento particular de um indivíduo. O boato é um fenômeno de grupo” (DiFonzo, 2009, 43). Ou seja: um fenômeno de rede. Nesse sentido, a propagação de boatos manifesta a mesma estrutura de outros fenômenos importantes de cascatas sociais, como a difusão de ideias, comportamentos, modismos, opiniões políticas, etc.

Dinâmicas de propagação: ideias e outros surtos sociais

Como vimos, a exemplo das viroses biológicas ou eletrônicas, surtos de contágio podem ocorrer sem constituir epidemias. Cascatas sociais ocorrem o tempo todo e, do mesmo modo, atingem áreas pequenas e muitas vezes imperceptíveis da rede. Christakis e Fowler já demonstraram que:

“tudo o que fazemos ou dizemos tende a reverberar por nossa rede, exercendo um impacto sobre nossos amigos (um grau), os amigos de nossos amigos (dois graus) e mesmo os amigos dos amigos de nossos amigos (três graus). Nossa influência dissipa-se gradualmente e para de ter efeito perceptível sobre as pessoas além da fronteira social que está a três graus de separação” (2010, 22).

Trata-se do que os autores chamam de “a regra dos três graus de influência”. Mesmo considerando tais limitações da capacidade de contágio, cascatas de boatos ou de outros fluxos simbólicos emergem no interior desses âmbitos de três graus em número bastante elevado de ocorrências e atingem um número bastante significativo de nodos “suscetíveis”⁶. Nesse sentido, há nas redes uma infinidade de pequenos *flashes* de fluxos sociais – cascatas de informação que operam circuitos de troca simbólica e que conformam o terreno para grandes ocorrências epidêmicas. Tais dinâmicas de propagação – simples, pontuais e de efeito local – não têm recebido a devida atenção dos analistas, mais atraídos pelas dinâmicas de

(6) Watts (2007, 445), em outro estudo, confirma o fato: “Cascatas locais afetam apenas um número relativamente pequeno de indivíduos e tipicamente terminam em um ou dois passos de seu iniciador. O tamanho das cascatas locais é, portanto, determinado pelo tamanho do imediato círculo de influência do iniciador e não pelo tamanho da rede como um todo.” (tradução livre).

grandes proporções e de grande impacto. No entanto, elas representam o conjunto mais numeroso de ocorrências de cascatas de informação na rede; são passíveis de observação e análise detalhada; podem elucidar princípios estruturais encontrados nos processos maiores; e podem, muitas vezes, ser reprodutíveis e replicáveis em alguma medida. Nossa hipótese de trabalho é de que tais dinâmicas de cascatas locais são particularmente úteis para a ação social.

Contudo, não obstante a tese de Christakis e Fowler, os fenômenos globais de propagação, como as epidemias, contrariam a restrição dos três graus de influência. Surtos de grande extensão de contágio certamente acontecem. Boatos e “lendas urbanas” chegam a se espalhar globalmente, atravessando fronteiras nacionais e atingindo indivíduos de línguas e culturas diferentes. Modas, como o uso de *piercing* entre jovens, pipocam nos quatro cantos do planeta. Não há como saber, a partir dos estudos disponíveis, quando e onde pode emergir uma cascata global, uma epidemia cultural, por exemplo, capaz de atingir milhões de pessoas e nelas deixar suas marcas. O que os estudos disponíveis mostram, entretanto, é que cascatas globais podem surgir de qualquer lugar.

Decerto, a intervenção dos meios de comunicação de massa pode ter grande e decisiva contribuição na produção ou amplificação de surtos culturais (como, por hipótese, o caso do *piercing*), mas talvez isso não explique o motivo pelo qual um determinado boato, produto simbólico, comportamento ou informação seja o objeto específico – aquele, e não outro – da cascata global em questão. Talvez o fator crítico esteja, em alguma medida, na configuração da rede, mais especificamente, na ocorrência do aglomerado de percolação mencionado acima. Uma hipótese de rede explicaria tais fenômenos:

“A estrutura da rede pode ter uma influência tão grande sobre o sucesso ou o fracasso de uma inovação quanto o apelo inerente da própria inovação. E, mesmo dentro da janela de cascatas, muito do destino de uma inovação depende do acaso. Se ela atingir o aglomerado de percolação, terá sucesso; se não o atingir, não terá. Por mais que queiramos acreditar



que é a qualidade inata de uma ideia ou produto (ou mesmo sua forma de apresentação) que determina o seu desempenho subsequente, o modelo sugere que, para cada sucesso impressionante, sempre poderemos encontrar muitas tentativas igualmente válidas que falharam em atrair mais do que uma fração da atenção. É possível que algumas inovações – Harry Potter, um modelo de lambreta, A Bruxa de Blair – tenham atingido o aglomerado certo, enquanto a maioria das outras não teve a mesma sorte. E, em geral, ninguém tem como distinguir o joio do trigo até que o processo tenha terminado” (Watts, 2009, 177).

Essa hipótese não descarta o papel da mídia de massa na influência de dinâmicas de propagação social. Podemos dizer que a probabilidade de uma moda que chega à mídia *broadcasting* (TV, rádio, revistas de grande circulação e, coextensivamente, aos grandes portais de notícias e entretenimento na *web*) tornar-se epidêmica é significativamente maior do que uma moda não midiática (nesses termos). Mas tal situação, em primeiro lugar, não explica como duas modas igualmente veiculadas em regime de *broadcasting* podem ser significativamente distintas quanto ao seu apelo popular. O fator “qualidade” é geralmente sacado aí como o motivo da distinção: há produtos melhores, em si, do que outros. No entanto, a hipótese da rede não deixa de ter validade inclusive neste ponto: dentre produtos simbólicos de qualidade similar, aquele que atingir a rede de forma adequada – isto é, conforme a tese de Watts, o aglomerado de percolação – poderá ser catapultado a um estado de cascata global, enquanto o outro, não. Em segundo lugar, há que se considerar se a presença da mídia de massa é, em dinâmicas de propagação, não a causa, mas uma consequência do efeito de cascata. Modas culturais, em geral, nascem na periferia do sistema dos *mass media*⁷. O processo de expansão e desenvolvimento do modismo, então, talvez ocorra como descrito a se-

(7) A série de exemplos é numerosa: o estilo *punk*, o *hip hop*, a batida *funk*, o tecnobrega, a tatuagem, o uso de *piercing*, etc.

guir: as interações (mediadas ou face a face) entre as pessoas dispersas no âmbito da rede alavancam a cascata a um nível tal que ela passa a receber a atenção da mídia; como decorrência, a cascata é potencializada pela exposição midiática, ganhando mais força de propagação, mais adeptos e, por sua vez, mais força de propagação e assim por diante. O papel da mídia, nesse sentido, seria o de repercutir o que a pulsação da rede já revelou e dar impulso extra à onda de contágio cultural.

Essa hipótese é corroborada pela recente inflexão das técnicas mercadológicas que, em anos recentes, parecem ter descoberto o poder da propagação viral. Chamam-se propriamente “virais” ou “memes”⁸ os produtos simbólicos performáticos ou midiáticos colocados em circulação pelos agentes do marketing e da publicidade comercial, na expectativa de que sejam adotados pelas redes sociais e disseminados por elas, a exemplo dos boatos. A alusão aos vírus na expressão “virais de marketing” não é acidental. Ao contrário, os estudos sobre a rede e a disseminação de epidemias estão na origem da técnica. A aposta é de que a viralização, ou seja, a propagação social à maneira de cascata, é que produzirá a realização do efeito comercial pretendido: uma moda de rede, vinda da rede, pode dar mais substância (qualidade, identidade, autenticidade – atributos hoje raros e cobiçados pelo marketing⁹) ao projeto midiático das marcas do que a exposição publicitária à maneira convencional. O marketing almeja a epidemia das redes.

As antigas teses de que a opinião pública é resultante de uma conjunção entre *mass media* e “formadores de opinião” também são questionadas pelas pesquisas sobre a influência social das dinâmicas de rede. Watts (2007), num estudo em que avalia os pressupostos dessas teorias sobre a formação da opinião pública, revela que o processo de disseminação de informação é realizado mais por “indivíduos facilmente influenciáveis que influenciam outros indivíduos facilmente influenciáveis” (2007, 442) do que pelos chamados líderes de opinião. Nesses processos, aliás, o ele-

(8) Referência ao conceito criado por Dawkins (2007).

(9) Cf. Klein (2002).



mento-chave da propagação são os “mais influentes dentre os indivíduos mais facilmente influenciáveis” (2007, 447).

Nesse sentido, a perspectiva de rede altera significativamente o modo como encaramos as dinâmicas coletivas de mudança cultural. Uma primeira e perturbadora ideia advém daí: não obstante o poder da mídia de massas, cascatas sociais podem ser disparadas pela ação de qualquer um.

Dinâmicas de agregação: enxameamento (*swarming*)

Há toda uma mitologia em torno do poder do enxame. Um enxame parece ser invencível. Canetti (1995) relata exemplos da cultura totêmica dos aborígenes australianos, na qual indivíduos assumem sua descendência mítica de seres ou fenômenos naturais que simbolizam a quantidade, a massa, a força do inumerável. Alguns homens descendem de um totem-mosquito¹⁰, outros relacionam-se com totens que representam “as nuvens, a chuva e o vento, a grama, a grama em chamas, o mar, a areia e as estrelas” (1995, 111). Tais elementos, segundo o autor, são símbolos da massa e de seu poder, como ele ilustra nesta passagem sobre a areia:

“O movimento incessante da areia faz com que ela se situe aproximadamente a meio caminho entre os símbolos de massa líquidos e os sólidos. Ela forma onda como o mar e pode rodopiar no ar como uma nuvem; o pó é uma areia ainda mais fina. Uma sua característica significativa é o modo pelo qual a areia constitui uma ameaça, a maneira pela qual ela se apresenta ao indivíduo como algo agressivo e hostil. O caráter uniforme, gigantesco e inanimado do deserto coloca o homem diante de um poder quase insuperável, um poder composto de incontáveis partículas homogêneas. Tal poder o sufoca como o mar, mas de uma maneira mais astuciosa, porque mais demorada” (Canetti, 1995, 87).

(10) Diz Canetti: “O que o atrai [aquele que se vincula ao totem-mosquito] só pode ser o número gigantesco desses seres, e, ao estabelecer um parentesco seu com eles, interessa-lhe assegurar para si o seu número. O homem que descende de um totem-mosquito quer que sua gente se faça tão numerosa quanto os mosquitos” (1995, 111).

O enxame fascina pela força de sua plasticidade, sua adaptabilidade, sua resiliência. Os bandos de pássaros, os cardumes, os enxames de abelhas e mosquitos são capazes de desviar-se e escapar de quem os ataca ou de atacar de forma irresistível suas vítimas. A plasticidade é o que confere, assim, resistência e força.

“Um gigantesco bando de estorninhos se move resolutamente pelo céu da África, mantendo sua forma e velocidade enquanto circula suavemente uma árvore. Do alto, uma ave de rapina mergulha em direção ao bando. Quando os estorninhos se espalham, o bando parece explodir em volta do predador, mas se reagrupa rapidamente. À medida que o predador frustrado mergulha novamente, o bando se dissolve, reagrupa, dissolve, reagrupa, seu movimento criando um padrão indecifrável, mas belo. Nesse processo, o falcão fica desorientado, já que nenhum estorninho isolado permanece no mesmo lugar, embora o bando como um todo nunca permaneça muito tempo dividido” (Surowiecki, 2006, 137).

No enxame, a garantia de sobrevivência está no comportamento coletivo do conjunto, como vimos na passagem acima, uma vez que o indivíduo isolado é alvo fácil para o predador. A força também reside no corpo maior do coletivo, resultante da combinação das pequenas forças individuais. Por exemplo, a picada de uma abelha não tem efeito devastador; já as picadas de centenas de abelhas podem matar um homem. Na ficção e no cinema, a mitologia do enxame tem lugar privilegiado. Em “Presas”, de Michael Crichton (2003), nanorrobôs ganham inteligência e poder de ação pela configuração de enxame. Na versão mais recente do filme “O dia em que a Terra parou”¹¹, o fim do mundo ocorreria por obra de uma nuvem de microagentes que devoram tudo o que encontram pelo caminho e se multiplicam na medida em que tudo devoram. O poder do *swarming* é, mais uma vez, evocado aí.

Não é por outro motivo – sua associação ao poder de combate e des-

(11) “O dia em que a Terra parou” (The Day the Earth Stood Still), com direção de Scott Derrickson (EUA, 2008).



truição – que o conceito de enxameamento (ou *swarming*) ganha, particularmente, grande evidência a partir de estudos desenvolvidos no âmbito da Rand Corporation (National Defense Research Institute, agência independente de pesquisas ligada ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos, criada em 1946) e, em especial, a partir dos trabalhos de John Arquilla e David Ronfeldt sobre redes, a guerra (*netwar*) e o terrorismo em rede. Não deixa de ser emblemático que o conceito de “*swarming* estratégico” tenha sido cunhado por um coronel da Força Aérea norte-americana e que o sentido de *swarming* empregado pelos especialistas da Rand se refira a um “pulso sistemático de força e/ou fogo por unidades dispersas, interconectadas, de modo a atacar o adversário de todas as direções simultaneamente” (Arquilla e Ronfeldt, 2001, 8).

O fenômeno do enxame, no entanto, não é uma invenção do aparato de defesa norte-americano. Suas origens, na perspectiva de um agenciamento de agentes sociais independentes, remonta, no campo da guerra, desde Alexandre, o Grande à resistência dos zulus às forças britânicas na África do Sul no século XIX; da vertiginosa ação vietcongue durante a Ofensiva Tet, em 1968, na guerra do Vietnã ao conflito dos rebeldes da Tchetchênia contra as forças russas em 1994-1996; dos neozapatistas do México ao modelo organizacional dos movimentos, mobilizações e distúrbios civis, promovidos por ONGs e outros agentes da sociedade civil, como na chamada Batalha de Seattle (Arquilla e Ronfeldt, 2001). A concepção das novas formas de guerra norte-americana tem agora como base conceitos derivados dos estudos sobre a rede e a internet e, curiosamente, das formas organizacionais típicas dos novos movimentos sociais de caráter transnacional¹².

Diferente dos enxames naturais e do *swarming* militar, não obstante algumas similaridades de forma e organização, o *swarming* civil é o que nos interessa examinar como manifestação das dinâmicas da rede. E tais formas sociais de enxameamento não deixam, por sua vez, de também

(12) Relatos e análises sobre as formas de ação desses movimentos civis transnacionais podem ser encontrados em Chrispiniano (2002), Ludd (2002) e Cocco e Hopstein (2002).

contar com sua própria mitologia. Da Revolução Francesa à Comuna de Paris, da Revolução Russa de 1917 aos acontecimentos de Maio de 1968 em Paris, essas grandes manifestações de massa são celebradas na ciência política, na arte e na literatura como acontecimentos singulares de alta voltagem, justamente por se constituírem como manifestações de grandes organismos coletivos capazes de mudança. É contra esse pano de fundo que o conceito de *swarming* civil, produzido pelas redes sociais, se destaca e se desenha.

Num primeiro exame, o processo de enxameamento não se diferencia, em termos estruturais, de uma dinâmica de cascata, como uma epidemia, por exemplo. Grosso modo, todo enxameamento é epidêmico por definição, isto é, se constitui por meio de um processo de encadeamento-desencadeamento de contágio, que percorre a rede social, ponto a ponto, até que atinge seu limiar crítico de percolação. Do mesmo modo como nas cascatas, *swarming* são surtos que ultrapassaram o estado de surto para transformar-se num fenômeno de amplitude maior. Nas cascatas de contágio, surtos viram epidemias; quando se trata de *swarming*, os surtos transformam-se no que podemos chamar de “fenômenos de *agregação*”. A diferença entre a epidemia e o *swarming* residiria neste aspecto particular: a *agregação* faz emergir o enxame.

O que causa espanto nas imagens de bandos de pássaros, cardumes, enxames de insetos e massas humanas enxameadas em situação de festa ou conflito é a sua aparência de corpo coletivo, a funcionar como se fosse um só organismo. A configuração do enxame é baseada na agregação de suas múltiplas partes componentes, mesmo quando a interação entre as partes responde a regras muito simples ou quando os agentes têm limitada capacidade de ação e interação. Podemos dizer que, nesta definição particular, a agregação seria uma típica manifestação de emergência¹³. É, desse modo, como resultado dos efeitos de uma emergência, que os

(13) Casti vê a emergência como “um mecanismo gerador de surpresas dependente da conectividade para poder existir” e que se refere à “forma como a interação entre componentes de sistema gera propriedades inesperadas do sistema global que não estão presentes em nenhum dos componentes considerados individualmente” (1998, 101).



cupins e formigas, seres simples e de inteligência limitada, conseguem construir palácios de terra, complexos labirintos de túneis e galerias de fina arquitetura¹⁴, e coletivos de pássaros e peixes logram despistar e escapar de seus predadores e sobreviver.

O processo que produz a agregação é, em geral, baseado em princípios simples como estes que explicam a formação do bando de estorninhos:

“Cada estorninho está agindo por conta própria, seguindo quatro regras: 1) permaneça o mais próximo ao meio possível; 2) permaneça a uma distância de dois ou três corpos de seu vizinho; 3) não se choque com nenhum outro estorninho; 4) se um falcão mergulhar na sua direção, saia do caminho. Nenhum estorninho sabe o que os outros pássaros irão fazer. Nenhum estorninho pode obrigar outro pássaro a fazer o que quer que seja. São as regras que permitem ao bando continuar se movendo na direção correta, resistir a predadores e se reagrupar quando dividido“ (Surowiecki, 2006, 137).

No caso das formigas, o contato com a formiga próxima é também o fator capaz de produzir a “organização”, em nível superior, da colônia¹⁵. A comunicação, nesse sentido, também em colônias de formigas, é um fator de agregação. No caso do *swarming* civil, não é difícil imaginar que a comunicação seja também um fator preponderante para a produção da explosiva transição de fase que o caracteriza. Da mesma forma como nos surtos epidêmicos, os fluxos de informação percorrem a rede em ondas de múltiplos níveis e direções até que, de algum modo, um determinado processo de agregação desses fluxos de informação faz a rede inteira percolar e assumir um comportamento de organismo coletivo. Não se pode saber quando isso ocorre, nem se sabe exatamente como acontece (modelos de limiar, a exemplo do modelo epidemiológico SIR, são usados para tentar explicar o mecanismo), mas aqui se torna pertinente a hipótese de que a agregação é, antes ou ao mesmo tempo, um processo de *agregação da informação*. Quando a

(14) Conferir Gordon (2002) e Johnson (2002).

(15) Johnson (2003, 58).

memória da informação compartilhada atinge uma determinada massa crítica, produz-se assim uma espécie de memória coletiva ativa, agregadora dos fluxos de informação que entrecruzam a rede; quando a informação é agregada, os agentes também o são. E o *swarming* civil acontece.

Nesse sentido, é importante ressaltar, a comunicação é aqui entendida não só como agenciadora da agregação em si, mas também como fator de produção de inteligência. “A inteligência do enxame baseia-se fundamentalmente na comunicação” (Negri, 2005, 131). Tal inteligência coletiva é propriamente uma manifestação da agregação; no caso do *swarming* civil, não uma “consequência” da agregação, ou seja, algo que se produz como decorrência dela, mas **a própria agregação**. A agregação é que é a inteligência. É nesse sentido que um pássaro quando longe do bando não manifesta a inteligência do bando, uma formiga sozinha não opera como sua colônia, um agente social não é capaz dos efeitos que um enxameamento civil pode produzir. “A inteligência requer conexão e organização”, afirma Johnson (2003, 86, grifo do autor). A agregação organiza.

Manifestações empíricas de *swarming* civil podem oferecer indícios de como as dinâmicas de contágio em cascata e de agregação operam para produzir enxameamento. No momento em que escrevo este artigo, a revolta popular que eclodiu na Tunísia estendeu seus fluxos de contágio ao Egito, à Líbia e a outros países do norte da África e do Oriente Médio. O caráter de efeito-cascata dessas sublevações democratizantes parece evidente e, como caso particularmente emblemático desse efeito, decerto, deverá merecer exame cuidadoso dos estudiosos de rede e dos fenômenos de mobilização social. Tais episódios do componente Tunísia-Líbia-Egito correspondem, por exemplo, à noção do *swarming* como uma manifestação de conflito e mudança social.

Melucci compreende fenômenos desse tipo como:

“uma resposta a uma crise do sistema social ou a processos acelerados de mudança, [que] resultam da agregação de indivíduos atomizados que se reconhecem em uma crença generalizada (...). Essa crença, que não é um sistema de solidariedade, mas um objeto de identificação afetiva para os



indivíduos, reúne ações que, em si, são separadas. O agregado resulta da proximidade, no tempo e no espaço, e da multiplicação repetitiva de comportamentos individuais” (2001, 36).

Na mesma linha, Franco define o *swarming* como “a **produção** disruptiva de ordem emergente que pode se manifestar em um conflito que se dissemina e engaja seus contendores *bottom up*, por **contaminação viral**” (2008, 52). Muitos episódios exibem esse mesmo caráter: Arquilla e Ronfeldt (2000) referem-se à chamada Batalha de Seattle como exemplo de enxameamento; Negri (2005) indica a Intifada palestina; Watts (2009) aponta o movimento que culminou com a deposição de Milosevic na Sérvia, em 2000; Ugarte (2004) identifica a virada política ocorrida nas eleições espanholas e a vitória de Zapatero após os atentados de Madri, em 2004. Dinâmicas de contágio, circulação de informação, surgimento por erupção e a operação de um conflito a orientar a busca por uma “quebra” da ordem e sua substituição por outra são os elementos comuns dos casos citados.

Também uma análise atenta pode indicar evidências empíricas de agregação. Os casos de *swarming* civil tornam-se dignos de atenção, também e mais intensamente, porquanto se manifestam na forma mesmo da agregação física dos corpos e do modo compacto, insidioso, pluriforme e tentacular pelo qual as pessoas, à moda dos insetos, ou à maneira das massas de areia citadas por Canetti, ocupam as ruas e as cidades. O *swarming* se realiza mesmo como um enxame de corpos. Um catalisador de agregação aparece aqui – e pode constituir-se como elemento-chave da análise de processos de enxameamento civil: *imagens* de aglomeração, num esquema típico de *feedback* positivo, podem induzir e levar a mais aglomeração. Manifestações de rua são encontros de corpos, mas, antes de tudo, na sociedade da informação, funcionam como imagens, produtos simbólicos, signos de mobilização política. Nesse caso pode ocorrer que a sucessão de aglomerações e de **imagens de aglomerações** leve a dinâmica de contágio a ultrapassar seu *tipping point* e a disparar o processo de enxameamento incontrolável da multidão. Imagens funcionariam, desse modo, como vetores de agregação.

A diferença entre um processo típico de epidemia e um *swarming* típico pode ser verificada neste ponto: em dinâmicas de cascata, a cascata se revela como fenômeno sem que os agentes tenham de sair de sua condição de dispersão na rede. Numa epidemia, é o vírus que circula ponto a ponto; é ele que atinge os nodos que busca contaminar. Os agentes ficam interconectados nas dinâmicas de propagação pela ocorrência das dinâmicas e somente por causa delas. A primazia é da propagação, não do agente. Nesse sentido, pessoas afetadas por um vírus não se organizam numa epidemia; é a epidemia que se “organiza” por meio delas. Elas não se juntam; a epidemia é que se conforma como tal.

O enxameamento, ao contrário, é uma dinâmica de agregação porque, embora processos de propagação e contágio também necessariamente ocorram aí, há, nesse caso, a agregação **dos agentes**. No enxame, as pessoas se juntam. Indivíduos movidos por um mesmo ideal ou propósito, depois de rompido o limiar de contágio social, tendem a se agrupar. Se os contaminados por um vírus, numa epidemia, não se encontram, no *swarming*, eles se comportam como uma horda de propagadores de vírus invadindo as ruas. É isso, exatamente, o que são os agentes de um *swarming*, e é essa, exatamente, a imagem que se tem de um enxame.

Dinâmicas de agregação: enxameamento e informação

A análise dos fenômenos de *swarming* civil é esclarecedora quanto aos efeitos da agregação. Um bom caso é descrito por Ugarte (2004). Participante da mobilização que levou José Luiz Rodríguez Zapatero a vencer, contra todos os prognósticos, a eleição para chefe do governo da Espanha, em 2004, David de Ugarte confere aos acontecimentos daqueles dias o caráter típico de *swarming*. O episódio tem início com o dramático atentado da Al Qaeda a uma estação de trem em Madri, no dia 11 de março, que deixa 191 mortos e cerca de 1.700 feridos. O governo do primeiro-ministro José Maria Aznar, do Partido Popular, numa aposta arriscada e que se revelou desastrosa, busca atribuir a culpa dos atentados ao ETA de modo a reforçar seu capital político às vésperas das eleições. O candidato do Partido Popular, Mariano Rajoy, está à



frente das pesquisas e prestes a vencer as eleições. Dois dias depois do atentado, as ruas das principais cidades espanholas são tomadas por manifestantes que acusam o golpe do governo. O episódio é descrito e analisado por Ugarte, a partir do instante em que uma mensagem de texto é deixada em seu celular – e os dias que se seguem veem a vitória do candidato de oposição, José Luiz Zapatero:

“Em menos de uma hora a mensagem chega a Barcelona, e uma rede informal de gente se põe a convocar uma mobilização igual. Ali o telefone fixo também mobilizará redes de amigos. Os fóruns, as mensagens instantâneas, os *blogs*, as listas de *e-mail* trabalharão a pleno vapor até as seis. A esta hora já há mais de duzentas pessoas na rua Gênova, em Madri. A imprensa digital o registra. Conforme passam as horas, o número segue crescendo, mil, dois mil, três mil. O rádio faz eco e se alcançam cinco mil pessoas. Em Barcelona, se converte num “panelaço” massivo. O fenômeno está saltando de cidade em cidade: Bilbao, Gijón, Oviedo, Valencia, Palma de Mallorca, Santiago de Compostela, Alicante, Granada, Las Palmas, Sevilla, Zaragoza, Burgos, Badajoz...” (Ugarte, 2004, 57).

O processo de contágio de rede é claramente demonstrado por Ugarte. O fluxo de propagação da mensagem é semelhante ao da transmissão de boatos; ocorre quando as pessoas consideram as informações “importantes ou de interesse para os falantes ou ouvintes” (DiFonzo, 2009, 43). Os agentes se valem de sua conectividade social e da internet para levar a mensagem aos círculos mais próximos e mais distantes de amigos. Até aí percebe-se o curso de uma típica progressão em cascata, mas é importante nos determos um pouco mais na análise do caso para compreender em que medida fatores de agregação estão nele envolvidos e de que forma eles conduzem o processo na direção de uma transição de fase abrupta. O teor da mensagem recebida no dia 13 de março de 2004 (o “13M”) e, ao que tudo indica, também repassada por Ugarte, em seus elementos fundamentais, é o seguinte:

“De: Nikky
[comentário breve sobre o governo Aznar]
Hoy 13M, a las 18h. Sede PP C/ Génova 13. Sin partidos.
Silencio por la verdad. ¡Pásalo!”¹⁶

Essa, provavelmente, foi apenas uma dentre as muitas mensagens trocadas no âmbito de determinada rede social na Espanha que ajudaram a deflagrar o *swarming* do 13M. Mas podemos identificar nela alguns dos elementos de agregação necessários para o enxameamento:

- 1) A existência do contexto é referida na mensagem pelo comentário ao governo Aznar.
 - 2) A mensagem traz uma convocatória; nesse sentido, apresenta um propósito e exhibe as informações necessárias para a realização desse propósito: data, horário e local do encontro.
 - 3) A mensagem apresenta uma justificativa para a ação (“pela verdade”), isto é, um motivo que confere legitimidade ao propósito.
 - 4) A mensagem solicita uma ação imediata de propagação: “Repasse!”.
- A pequena mensagem de SMS exhibe, assim, em poucas palavras, os componentes explosivos da orquestração de um *swarming* bem-sucedido.

Num exame muito breve, são dois os elementos decisivos para a agregação no *swarming* do 13M. Em primeiro lugar, a mensagem aponta, propõe e conclama para uma situação real de aglomeração dos corpos na rua. Desse modo, a mensagem é um instrumento para a obtenção da agregação, que se realizará concretamente mais adiante, em outro lugar e em outro momento. Se o SMS, nesse aspecto, não **realiza** a agregação, ele ao menos direciona o agente até ela. Em segundo lugar, a mensagem agencia um efeito de replicabilidade e propagação dela mesma que, mais adiante, pela reiteração, produzirá efeito de agregação. É aqui que podemos vislumbrar a maneira pela qual cascatas de propagação podem produzir efeitos de agregação entre os agentes de uma rede. O fator decisivo é o da reiteração da mensagem, que emula alguns procedimentos-padrão

(16) Reproduzida em Ugarte (2004, 61). Numa transcrição extensiva em português, a mensagem quer dizer o seguinte: “De: Nikky (...) Hoje, 13 de março, às 18 horas. Sede do Partido Popular, rua Génova, 13. Sem partidos. Silêncio pela verdade. Repasse!”.



de vírus como “afetar e propagar”. No caso, a mensagem aciona um ciclo repetitivo de “compreender, propagar e agir adiante”. Um estímulo desse tipo, em circulação livre por uma rede social configurada como conjuntos de *clusters* densos, *hubs* hiperconectados e atalhos entre *clusters* distintos, acaba por provocar o efeito de *feedback* positivo (retroalimentação ou recursividade) que, como estudos indicam, é fonte dos fenômenos de comportamento emergente. Tanto as redes neurais no cérebro quanto outros sistemas de comportamento emergente são dependentes desses circuitos de retroalimentação. “Os sistemas auto-organizáveis usam o *feedback* para evoluir para uma estrutura mais ordenada”, afirma Johnson (2003, 89). A reiteração produz *feedback*.

Para entender melhor o processo, vamos supor que Ugarte, que recebeu a mensagem de Nikky, siga o seu conselho e a transmita adiante para um determinado número de amigos (vamos admitir que, em princípio, seja esta a única intenção de Ugarte: somente transmitir). Um grau à frente, nos círculos de contatos da rede social, alguns de seus amigos, a exemplo de Ugarte, por sua vez também transmitem a mensagem para seus respectivos amigos. Numa rede interconectada, pode acontecer que amigos dos amigos de Ugarte também sejam amigos de Ugarte – então, transmitem a ele a mensagem. Ugarte, assim, recebe a mensagem pela segunda vez. Em outro momento, agora na internet, Ugarte acessa um *blog* que também exhibe a mesma convocatória – e Ugarte recebe a mensagem pela terceira vez. O mesmo pode ocorrer com Nikky e com os demais amigos de Ugarte e Nikky envolvidos (pela rede) na história: encontrar a mesma mensagem várias vezes.

Temos aqui, nesta descrição de uma cascata de propagação, a partir da ação incitada pelo conteúdo do SMS (“Repasse!”), a emergência de uma segunda mensagem, tão ou mais importante que a primeira: **a informação sobre o padrão da agregação**. O número de vezes que a mensagem de Nikky chega até Ugarte revela o grau de circulação da informação na rede e se torna, assim, um **indicador do nível de agregação** que a dinâmica atingiu. Ugarte, desse modo, se vê diante de um quadro mais completo: sabe o que vai acontecer, quem está envolvido no processo e

qual a dimensão que o processo, até aquele momento, ganhou. Isto é, o procedimento sucessivo de retransmissão da mensagem fez emergir a imagem de um padrão para os agentes: um **padrão de agregação**. Esse padrão, por sua vez, por existir, tende a reforçar ainda mais a agregação. Aquele simples SMS não era um simples pedido, mas transmitia a voz de uma multidão. Talvez por isso, como descreve Ugarte, as pessoas, aos poucos, afluíram à rua Gênova, e a cascata se transformou em enxame.

Decerto, outros elementos concorreram para a percolação do *swarming* do 13M na Espanha de 2004. O que se pode admitir, desde já, pela análise do caso, é que enxameamentos dependem de fatores que produzam algum tipo de agregação dos fluxos entre os agentes. Sem o fator de agregação, esses fluxos tendem a assumir o caráter de *flashes* de propagação e a extinguir-se mais adiante¹⁷. No caso referido acima, a agregação foi produzida pela circulação da informação que indicava a existência da agregação – e as imagens da multidão reunida nas ruas tornaram-se assim uma prova dessa agregação e, por sua vez, um reforço do próprio processo de enxameamento.

Eis aqui uma pista de como dinâmicas de *swarming* podem ser, talvez, produzidas de forma deliberada com objetivos de mudança social. Essa breve avaliação de alguns mecanismos de produção do enxameamento pode ajudar a identificar outras propriedades e outras correlações causais presentes no fenômeno. À nova ciência das redes cabe a tarefa de desvendar tais correlações. Dessa forma, análises sobre casos empíricos de dinâmicas de colaboração em rede tornam-se cada vez mais necessárias e urgentes.¹⁸

(17) É preciso lembrar que, nas grandes cidades, protestos e manifestações são eventos bastante frequentes e nem por isso esses episódios irrompem em epifenômenos de massa.

(18) Repasse!



Referências

- ARQUILLA, John; RONSFELDT, David. **Swarming and the future of conflict**. USA: Rand Corporation, 2000. Disponível em: <http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB311.html>. Acesso em: 20 Mar. 2011.
- BARABÁSI, Albert-László. **Linked (conectado): a nova ciência dos networks**. São Paulo: Leopardo, 2009.
- CANETTI, Elias. **Massa e poder**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2001.
- CASTI, John. **Mundos virtuais: como a simulação está mudando as fronteiras da ciência**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.
- CHRISPINIANO, José. **A guerrilha surreal**. São Paulo: Conrad/Com-Arte, 2002.
- CHRISTAKIS, Nicholas A.; FOWLER, James H. **O poder das conexões: a importância do networking e como ele molda nossas vidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COCCO, Giuseppe; HOPSTEIN, Graciela (orgs). **As multidões e o império: entre globalização da guerra e universalização dos direitos**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- CRICHTON, Michael. **Presas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- DIFONZO, Nicholas. **O poder dos boatos: como os rumores se espalham, ditam comportamentos, podem ser administrados e por que acreditamos neles**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DODDS, Peter; WATTS, Duncan. Influentials, networks and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*. v. 34, Dezembro 2007. p. 441-458. Disponível em: <http://www.4shared.com/document/u2BTW5xA/Networks_influence_and_public_.html>. Acesso em: 20 Mar. 2011.
- FRANCO, Augusto de. **Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a internet, a política e o mundo globalizado**. Curitiba: Escola de Redes/Sociedade do Conhecimento, 2008. Disponível em: <http://www.4shared.com/file/66755110/ea7aa44/Escola_de_redes_Novas_Visoos.html>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

- GLADWELL, Malcolm. **O ponto de desequilíbrio**: pequenas coisas fazem uma grande diferença. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.
- GORDON, Deborah. **Formigas em ação**: como se organiza uma sociedade de insetos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- JOHNSON, Steven. **Emergência**: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- KLEIN, Naomi. **Sem Logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- LUDD, Ned (org.). **Urgência das ruas**: Black Block, Reclaim the Streets e os Dias de Ação Global. São Paulo: Conrad, 2002.
- MARTINHO, Cássio. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF Brasil, 2003.
- MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente**: movimentos sociais nas sociedades complexas. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NEGRI, Antonio; HARDT, Michael. **Multidão**. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- REVISTA ÉPOCA. Mais um dia de manifestações na Tunísia. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI204845-15227,00-MAIS+UM+DIA+DE+MANIFESTACOES+NA+TUNISIA.html>>. Acesso em: 20 Mar. 2011.
- SALATIEL, José Renato. Levantes ameaçam regimes árabes. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/atualidades/crise-na-tunisia-levantes-ameacam-regimes-arabes.jhtm>>. Acesso em: 20 Mar. 2011.
- SUROWIECKI, James. **A sabedoria das multidões**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- UGARTE, David de. **O poder das redes**: manual ilustrado para pessoas, organizações e empresas chamadas a praticar o ciberativismo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- _____. **.11M**: redes para ganhar uma guerra. Barcelona: Icaria, 2004. Disponível em: <<http://www.4shared.com/document/Z0a1453C/11m.html>>. Acesso em: 20 Mar. 2011.
- WATTS, Duncan J. **Seis graus de separação**: a evolução da ciência de redes numa era conectada. São Paulo: Leopardo, 2009.



Posfácio

Cristiane Felix

Jornalista e coordenadora do programa Redes e Alianças do Instituto C&A.

A história do Instituto C&A junto às redes tem seu marco em 1991, ano em que também se iniciava o processo de estruturação da política de investimento social da empresa C&A, mantenedora do Instituto C&A, no Brasil. Nessa época, alguns fatos externos orbitavam em torno dessa nova configuração institucional de apoio às organizações sociais, dentre eles o surgimento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instituído pela Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Fruto do esforço de mobilização das organizações da sociedade civil, o ECA promoveu uma radical mudança na concepção de criança e de adolescente no país, que deixaram de ser vistos como objetos tutelados pelo Estado, passando para a condição de sujeitos de direitos, reconhecidos como cidadãos em fase peculiar de desenvolvimento.

Os efeitos dessas interações entre sociedade civil, Estado e setor privado marcavam também – e de forma definitiva – a compreensão do Instituto C&A sobre processos articulados, construções coletivas, movimentos sociais, projetos, redes, organizações. Sem nunca perder de vista a ideia de que o caminho se faz no caminhar, foram marca desse tempo os aprendizados, apostas e desafios do período em questão.



Ainda estamos em 1991. Recém-fundado, o Instituto C&A percebia um território de oportunidades para sua atuação como investidor social privado. A observação das demandas advindas de boa parte das organizações sociais nessa época apontava, em grande medida, para o apoio aos processos administrativos e gerenciais. Muitos desses apoios colocavam a necessidade de atuar em cooperativismo para ampliar a geração de renda das organizações, como forma de garantir a sustentabilidade e minimizar os efeitos da falta de recursos, dentre outros aspectos. O Instituto C&A acolheu essas demandas e entendeu aquelas preocupações como um pano de fundo para algo que era ainda mais relevante para essas organizações: a causa da educação, a causa das crianças e dos adolescentes e a prioridade em garantir-lhes direitos.

Foi precisamente em 1993 que o Instituto C&A decidiu formalmente apoiar organizações sociais de diversas regiões do Brasil a trabalharem em conjunto, convidando-as a pensar e propor ações em grupo, a partir das semelhanças de anseios, perspectivas e também necessidades. Naquele momento, tinha-se a ideia de construir ações coletivas que pudessem gerar aproximações, criar elos e, sobretudo, gerar aprendizados. E assim surgiram as primeiras experiências de grupos associativos, fomentadas pelo Instituto C&A em vários Estados do País.

No rastro das teorias sobre redes, observar esta experiência dos grupos associativos como um trabalho de fomento a redes leva-nos a identificar esta ação dos grupos associativos como uma “comunidade de práticas”, tal como revela o texto de Dalberto Adulis, coordenador-executivo da Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças – ABDL. Adulis situa a experiência das comunidades de práticas entre os principais tipos de redes propulsoras do desenvolvimento. “As comunidades de práticas (COP) são formadas por indivíduos ou organizações que compartilham interesses e práticas em comum e se beneficiam ao interagir com seus pares”, explica o autor. E essa característica permeou durante muitos anos a ação desses grupos apoiados pelo Instituto C&A.

Os aprendizados advindos desse período trouxeram para o Instituto C&A elementos importantes, que ao longo dos anos foram incorporados,

apropriados e amadurecidos, dando lugar a outros movimentos e reflexões sobre como conceber o investimento por meio de apoio às redes.

Tais reflexões têm início na primeira metade da década de 2000, no bojo de dinâmicas internas e externas, forjadas na necessidade de repensar a atuação do Instituto C&A e sua política de investimento social. Como produto dessas “pensatas”, brotava pouco a pouco a ideia de que o Instituto C&A precisava rever seu modo de operação em função do próprio crescimento e da busca de maior resultado em suas ações. Atuar por meio de programas e projetos, dando apoio a organizações sociais, despontava como uma forma de ampliação do investimento a partir de então.

Mais adiante, em 2007, já à luz da experiência de criação do programa Prazer em Ler, de promoção da leitura, e em sintonia com as demandas sociais, o Instituto C&A decide modelar suas ações por meio de um portfólio de programas. Nosso trabalho passa a ser formalmente estruturado a partir de estudos de cenários, marcos conceituais, propostas técnicas para orientação do investimento e avaliação. Também ficam definidos os temas dos programas que seriam alvo de investimento, entre os quais o programa Redes e Alianças, que inicia a partir daí seus estudos para a elaboração de uma proposta técnica de apoio a redes.

Sem dúvida, o olhar para os grupos associativos e os aprendizados de nossa experiência original constituíram o ponto de partida para essas análises. Todavia, na caminhada, outras ações tinham se incorporado às dinâmicas de apoio do Instituto C&A e apontavam para novos arranjos e soluções instigantes. Além disso, o cenário das redes e a discussão sobre formas de investimento nesse campo também haviam se ampliado, assim como a visão de educação do Instituto C&A. Percebemos claramente que, para efetivar o direito à educação da criança e do adolescente, é preciso observar sua situação de maneira integral. A violação de outros direitos interfere sobremaneira no desenvolvimento educacional de qualquer indivíduo. A partir dessa constatação, tornou-se evidente para o Instituto C&A o quão relevante pode ser o trabalho das redes sobre o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente na construção de uma visão mais sistêmica dos fenômenos aos quais esse público está suscep-



tível, bem como quão pertinente é o apoio a essas redes. Assim, em 2010 é lançado o programa Redes e Alianças, tendo como objetivo “promover a cooperação, a convergência e a multiplicação de esforços entre organizações e pessoas, de modo a contribuir para a garantia dos direitos das crianças e adolescentes no Brasil”.

O programa Redes e Alianças começa a operar apoiando cinco redes de organizações da sociedade civil: Fórum Nacional da Criança e do Adolescente, Grupo de Trabalho sobre a Convivência Familiar e Comunitária, Rede Andi Brasil, Programa Novas Alianças e Associação Brasileira de Magistrados, Promotores e Defensores Públicos da Infância e Adolescência (ABMP).

Como aspecto comum, essas organizações, redes e grupos de trabalho encontram na atuação articulada a estratégia para incidir sobre temas fundamentais para a transformação do cenário em que estão inseridos milhares de crianças, adolescentes e jovens brasileiros. Temas como educação, convivência familiar e comunitária, incidência em orçamento público, participação e protagonismo infantojuvenil, fazem parte do cardápio de ações que fundamentam as pautas empreendidas por esses coletivos de organizações e redes apoiadas pelo programa.

Além dessas, outras experiências de igual valor convocatório e de mobilização coletiva encontram lugar nos demais programas do Instituto C&A. É o caso da Rede Nacional Primeira Infância, cujo apoio se faz pelo programa Educação Infantil, do Movimento por um Brasil Literário, situado entre as ações do programa Prazer em Ler, da mobilização do grupo de voluntários, formado por associados/funcionários da empresa C&A, cuja ação liderada pelo programa Voluntariado já soma mais de 5 mil indivíduos mobilizados em torno da causa da educação de crianças e adolescentes por via da participação social. Acrescenta-se, ainda, o projeto Marco Regulatório, apoiado pelo programa Desenvolvimento Institucional e que reúne instituições e movimentos sociais em uma ação orquestrada por um novo marco regulatório para organizações da sociedade civil.

Ações dessa ordem reafirmam nossa compreensão sobre a importância das redes como espaços de ideias para a interação e interveniência sobre o campo da educação, da garantia de direitos da criança e do ado-

lescente, do papel político das organizações sociais, que se constituem como elementos centrais para o programa Redes e Alianças e para o Instituto C&A. Do bojo dessas relações, que emergem dos processos coletivos, nasce a riqueza necessária para pensar e buscar, de forma criativa e inovadora, novas respostas para nossas (quase sempre) velhas questões sociais, que precisam ser respondidas ou pelo menos reformuladas. Desse modo, o Instituto C&A entende que o caminho é aproximar os elos, as partes, considerando o que é específico e articulando o que é comum para formar uma agenda coletiva. Parece simples e até poderíamos dizer que o é, não fossem os dilemas que permeiam o campo das redes, como bem destaca o consultor em avaliação de redes, Ricardo Wilson-Grau em seu artigo à página 161. O autor nos adverte a respeito dos principais desafios das redes, que resumimos aqui como: 1) o de lidar com o previsível e o imprevisível das redes; 2) o de lidar com a singularidade das redes; 3) o de lidar com a gestão das redes.

Parece explícita a necessidade de se encontrar uma forma diferenciada de enxergar, compreender e conceber processos com características complexas como as ações em rede, se o que está em jogo são resultados de amplo alcance e de grande complexidade. A forma como se olham e compreendem os fenômenos sociais vai interferir diretamente nos resultados que se quer alcançar, condicionando as expectativas que se deve ter sobre esses mesmos fenômenos.

No histórico de apoio às redes pelo Instituto C&A, os desafios relacionados por Wilson-Grau também estiveram e continuam presentes até hoje, o que convida a fazer uma permanente e saudável reflexão sobre o tema. Nesse sentido, esta publicação buscou contribuir para a produção de conhecimento sobre o assunto, com o propósito de instigar, provocar interações e reações à luz de conceitos, práticas e processos que encontram na proposta do trabalho em rede uma forma inusitada de compreender as questões do nosso tempo. São justamente essas ideias que, ao se entrecruzarem, podem levar a novos conhecimentos e, quem sabe, provocar não somente outras formas de olhar, mas, principalmente, novos jeitos de fazer. Se isso acontecer, já será um grande resultado!



www.institutocea.org.br