



EFETIVIDADE E DIVERSIDADE DA PARTICIPAÇÃO EM REDE: UM ESTUDO
DE CASO DO COEP – COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E
PELA VIDA

Naiara Tavares da Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Rio de Janeiro

Julho de 2011

EFETIVIDADE E DIVERSIDADE DA PARTICIPAÇÃO EM REDE: UM ESTUDO
DE CASO DO COEP – COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E
PELA VIDA

Naiara Tavares da Silva

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Fabio Luiz Zamberlan, Ph.D

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, Ph.D.

Prof^a. Sônia Maria Fleury Teixeira, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2011

Silva, Naiara Tavares da

Efetividade e diversidade da participação em rede: um estudo de caso do COEP – Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida/ Naiara Tavares da Silva. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011.

IX, 128 p.: il; 29,7 cm.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2011.

Referências Bibliográficas: p. 119-123.

1. Redes. 2. Participação em redes. 3. Gestão de redes.
I. Thiollent, Michel Jean-Marie. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Às minhas avós queridas, dona Adélia e
dona Maura, mulheres de força e determinação;
ao meu padrinho, Pe. Agostinho, um exemplo de Homem.

AGRADECIMENTOS

À minha família: meu pai, Percival, e minha mãe, Leci, pelo exemplo de homem e mulher em que me espelho; e às minhas irmãs, Maiana e Tainah, com quem estou constantemente aprendendo. Ao meu pai ainda pelas leituras e contribuições preciosas para a pesquisa. Obrigada por estarem sempre presentes na estrada da minha vida, mesmo que por hora, distantes fisicamente.

Ao querido Wang, pela doçura, amor, dedicação, compreensão, apoio e cuidado. Obrigada por alegrar meus dias e trazer mais brilho aos meus olhos.

À tia Rosi, Mário e Bel, parte da família, por estarem sempre presentes e me incentivando.

Ao meu orientador, prof. Thiollent, pela orientação preciosa, confiança e apoio de sempre. Aos queridos amigos do CEO por todas as contribuições e carinho, em especial à Ana Carolina pela amizade dedicada e ajuda constante, com as leituras dos meus textos e contribuições. Espero continuar aprendendo muito com vocês!

À minha fiel amiga e irmã, Laura, companheira para todos os momentos da vida, sejam eles de alegrias ou angústias. Aos outros grandes amigos, presentes que o mestrado me proporcionou: Adriana, Heloísa e Robson. Que nossos laços sejam cada vez mais estreitados!

Aos amigos antigos, Augusto, Simone e Carol, que compreenderam minha grande ausência durante esses dois anos. Ao Juliano e Susana, pelo apoio constante e incentivo à minha entrada no mestrado.

Aos novos amigos, Laís, Luzia, Celina, Urânia, Péricles, Adriano e Evaldo, pelo apoio e carinho que tem me proporcionado nessa nova caminhada da vida. À Lari, pela compreensão de minha ausência, paciência e apoio. Crédito à ela pelas figuras da dissertação!

Aos amigos do Ministério do Planejamento pelo apoio e compreensão em todos os momentos, em especial à Patrícia, Gizelle, Aline, Anita, Fernanda, Carol e Salomé.

Ao pessoal do COEP pela recepção e auxílio de sempre.

Aos técnicos do PEP, em especial ao Fábio, Roberta, Claudete, Fátima e Pedrinho.

À todos os outros grandes amigos e familiares que não mencionei, mas que igualmente contribuíram para meu equilíbrio emocional e me deram força no processo.

Obrigada!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

EFETIVIDADE E DIVERSIDADE DA PARTICIPAÇÃO EM REDE: UM ESTUDO
DE CASO DO COEP – COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E
PELA VIDA

Naiara Tavares da Silva

Julho/2011

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

A presente pesquisa buscou descrever a participação em uma rede e analisar a efetividade dessa participação com base no estudo de caso do Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, que se constitui na Rede Nacional de Mobilização Social. Embora a participação dos associados às redes seja de extrema importância para a sua existência, poucos estudos são desenvolvidos no sentido de buscar uma melhoria nessa participação, que em geral é baixa. Embasada em literatura referente a participação e a redes, juntamente com dados coletados em pesquisa de campo, chegou-se à conclusão que existe uma diversidade muito grande nas possibilidades de participação assim como nas maneiras como se pode participar. Da mesma forma, diversos fatores estão implicados na variação da participação, fatores esses subjetivos e pouco controláveis, o que relativiza a análise da efetividade da participação.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

EFFECTIVENESS AND DIVERSITY OF PARTICIPATION IN THE NETWORK: A
CASE STUDY OF COEP – COMMITTEE OF ENTITIES AGAINST HUNGER AND
FOR LIFE

Naiara Tavares da Silva

July/2011

Advisor: Michel Jean-Marie Thiollent

Department: Production Engineering

This study sought to describe the participation in a network and analyze the effectiveness of this participation based on case study of the Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, which is in the Rede Nacional de Mobilização Social. Although the participation of members in networks is utmost importance to its existence, few studies are conducted to seek improvements in them, which is generally low. Grounded in literature on participation and networks, along with data collected in field research, came to conclusion that there is a great diversity in the possibilities of participation and ways you can participate. Likewise, several factors are involved in the change of participation, factors subjective and not fully controllable, making it difficult to analyze the effectiveness of participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	2
QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS DO ESTUDO	3
METODOLOGIA RESUMIDA	4
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
CAPÍTULO 1: PARTICIPAÇÃO	6
1.1 ASPECTOS GERAIS DA PARTICIPAÇÃO.....	6
1.1.1 Participação, democracia e cidadania.....	7
1.1.2 A importância da participação.....	11
1.2 TIPOS DE PARTICIPAÇÃO	15
1.3 GRAUS DE PARTICIPAÇÃO	17
1.4 NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO.....	21
1.5 MOBILIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	23
1.6 PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	26
1.7 PARTICIPAÇÃO: AVALIAÇÃO OU ANÁLISE?.....	28
CAPÍTULO 2: REDES.....	31
2.1 O CONCEITO DE REDE.....	31
2.1.1 Características gerais	33
2.1.2 Organização e gestão	35
2.1.3 Crescimento e expansão	39
2.2 O SENTIDO DAS REDES	40
2.3 OS TIPOS DE REDES.....	43
2.3.1 Quanto à configuração, motivação para existir e forma de agir.....	43
2.3.2 Redes intersetoriais.....	45
2.3.3 Redes de mobilização social.....	46
2.3.4 Redes de políticas	51
2.4 REDES E COMUNICAÇÃO.....	52
2.4.1 Comunicação e participação nas redes	55
2.5 REDES E PARTICIPAÇÃO	58
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	62
3.1 BASE GERAL DA PESQUISA: OS MÉTODOS UTILIZADOS.....	62
3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	63
3.3 PESQUISA DE CAMPO	65
3.3.1 Delimitação da pesquisa	67
3.3.1.1 Critérios para a escolha da amostra	67
3.3.2 Entrevistas	68
3.3.2.1 O Roteiro de entrevista realizada com os secretários executivos.....	69

3.3.2.2 O Roteiro de entrevista realizada com os representantes técnicos	71
--	----

CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO74

4.1 O COMITÊ DE COMBATE À FOME E PELA VIDA: BREVE HISTÓRICO	74
4.1.1 Crescimento e expansão do COEP	77
4.2 A ORGANIZAÇÃO DA REDE NACIONAL DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL.....	80
4.2.1 Estrutura e gestão da rede	81
4.2.2 Objetivos sociais.....	84
4.2.3 Os compromissos das entidades associadas	85
4.3 PARTICIPAÇÃO NO COEP.....	85
4.3.1 Atividades fins.....	87
4.3.1.1 Campanhas e mobilizações.....	87
4.3.1.2 Projetos	88
4.3.2 Atividades meio.....	89
4.3.2.1 Reuniões	89
4.3.2.2 Relatório de atividades	89
4.3.2.3 Assumir uma Secretaria Executiva.....	89
4.3.2.4 Uso do portal	90
4.4 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NO COEP	90
4.4.1 Caracterização geral	91
4.4.1.1 Os secretários executivos.....	91
4.4.1.2 Os representantes técnicos.....	92
4.4.1.3 Análise	93
4.4.2 A diversidade da participação na rede.....	95
4.4.2.1 A visão dos secretários executivos	95
4.4.2.2 A visão dos representantes técnicos	99
4.4.2.3 Análise	104
4.4.3 Limitações da participação	109
4.4.3.1 A visão dos secretários executivos	110
4.4.3.2 A visão dos representantes técnicos	110
4.4.3.3 Análise	111
4.4.4 Aspectos a serem melhorados e aspectos a serem mantidos	112

CONCLUSÃO 114

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 119

APÊNDICES..... 124

ANEXO..... 128

INTRODUÇÃO

Há alguns anos a palavra “rede” vem ganhando o cenário no Brasil. Ao buscar nos principais jornais de dois grandes Estados no país – Rio de Janeiro e São Paulo –, “O Globo” e “O Estadão”, respectivamente, a palavra aparece cerca de 45.000 vezes em cada um deles e com os mais variados sentidos¹. Ao fazer a busca na internet, no maior site de busca “Google”, a palavra aparece 90.400.000 vezes². Embora a organização no formato de redes não seja recente, elas têm tomado grande amplitude nos últimos anos. Mas por que isso está acontecendo?

Alguns autores como Gohn (2010), acreditam que a resposta se encontra na fragmentação da sociedade brasileira, uma vez que cada ator passa a desempenhar um papel específico dentro do sistema e não mais um papel integrado, o que ocasionou mudanças na forma de organização da sociedade. Ainda que pareça contraditório, teria sido da fragmentação que surgiu a necessidade de maior articulação entre os atores sociais. Uma das formas de articulação é por meio da formação de redes. Scherer-Warren (2005) acaba ratificando as ideias de Gohn (2010) ao ver nas redes um caminho para retratar a sociedade civil ao integrar as diversidades, na medida em que as redes são fenômenos coletivos pouco institucionalizados que articulam atores diversos, sejam eles indivíduos, organizações ou grupos, em prol de projetos comuns.

No entanto há de se tomar cuidado com o “modismo” que existe hoje ao considerar tudo rede. Para Martinho (2003), a falta de definição faz com que o conceito de rede perca seu sentido. Nas palavras do autor, “Quando tudo é rede, estruturas velhas e novas, modos convencionais e modos inovadores de fazer, estratégias de opressão e estratégias de libertação confundem-se sob uma pretensa mesma aparência.” (MARTINHO, 2003, p.9)

O crescimento do número de redes dos mais variados tipos, portanto, o crescimento também de sua importância, trouxe como consequência também o crescimento do campo de estudo relacionado à “gestão de redes”. A palavra “gestão” de acordo com o dicionário Houaiss, quer dizer “1. Ato ou efeito de gerir; administração, gerência. ETIM lat: ação de administrar, de gerir, gerência, gestão” (p. 1449). A definição genérica do dicionário traz a necessidade de buscar conceitos mais profundos.

¹ “rede”. Disponível em: <<http://www.globo.com>> e <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em 21/12/2010. Encontradas: 33.360 e 46.620, respectivamente.

² “rede”. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em 21/12/2010. Encontradas: 90.400.000.

Para Gaulejac (2005) a gestão se mostra como não-pragmática e está fundada na eficácia da ação sendo comumente definida como um conjunto de técnicas voltadas para melhorar a forma de organizar a ação humana, de maneira a garantir a perenidade do empreendimento. Nesse sentido, a gestão de redes está relacionada a forma e maneira com que uma rede é gerida com o foco na melhoria de seu desempenho. Nos campos de estudos de gestão de redes existem assuntos relacionados ao fluxo na rede, aos nós na rede, à comunicação, à informação etc. A presente dissertação se desenvolve neste campo de estudo, mais especificamente na questão da participação em rede, que será auxiliada do estudo de caso do Comitê de Entidades no Combate à fome e pela Vida – COEP.

Justificativa da pesquisa

Verifica-se, portanto, que é crescente o número de redes no Brasil e dos mais variados tipos. No entanto, por ser um assunto relativamente recente, embora a existência das redes não o seja, os estudos voltados para esse campo estão em constante desenvolvimento. Acerca da questão da participação em rede, a prática mostra que no geral a participação é baixa. Não somente em relação às redes, mas em relação aos grupos como um todo. É comum que a grande maioria, quando participa, participe pouco, enquanto a participação mais ativa fica a cargo de uma minoria.

Embora seja um tanto quanto evidente que a participação é essencial para as redes, posto que sem a participação dos integrantes não há rede, poucos estudos são desenvolvidos nesse âmbito. Há, portanto, necessidade de se desenvolver estudos que possibilitem uma melhoria dessa participação a fim de que seu organismo funcione melhor e que a rede cumpra seu papel articulador na sociedade de forma mais precisa.

Esse trabalho tem como propósito contribuir para esses estudos, sem, no entanto, esgotar as possibilidades. A ideia é instigar o desenvolvimento de estudos nesse âmbito, visto que há pouca literatura sobre o assunto. Existe um bom material sobre a gestão de redes, no entanto, toca-se na questão da participação sem aprofundá-la.

A fim de auxiliar a pesquisa, será estudado o caso de uma rede a nível nacional e reconhecida no país: COEP. Ressalta-se, no entanto, que a participação em rede não pode e nem deve se resumir a um caso específico, mesmo porque a natureza das redes e conseqüentemente as formas de participação nelas são muito variadas. Nesse sentido, a proposta deste trabalho não é estudar um caso e generalizá-lo, mas sim fazer um estudo

que mostre a importância de estudos sobre a participação em rede a fim de abrir possibilidades para melhorar sua gestão, ao mesmo tempo em que busca instigar mais pesquisas sobre o assunto.

Questão de pesquisa e objetivos do estudo

Baseados no exposto anteriormente surgem alguns questionamentos. O primeiro deles é: se a participação é essencial e ao mesmo tempo é um problema para as redes o que fazer para melhorar essa participação? Porém, antes de responder essa questão e é importante conhecer e analisar a participação na rede, fazer um diagnóstico da participação, ou seja, fazer uma pesquisa buscando compreender a dinâmica da rede, os pontos importantes e o propósito de sua existência. Nesse sentido surge outra questão: **qual é a efetividade e a diversidade da participação dos associados a uma rede?** Cada uma dessas perguntas poderia ser respondida em uma pesquisa específica, e a que a presente pesquisa busca responder é a segunda questão.

Com o intuito de auxiliar na resposta dessa questão será estudo do caso do COEP. Desta forma, o objetivo geral da pesquisa consiste em **descrever como se dá a participação em uma rede e analisar a efetividade da participação de seus associados**. Como objetivos específicos, destacam-se:

- Verificar os critérios utilizados para se associar a rede;
- identificar as possíveis formas de participação na rede;
- conhecer as principais dificuldades enfrentadas para a participação;
- levantar as iniciativas tomadas e estratégias utilizadas pela rede para incentivar a participação.

Entende-se por efetividade o atendimento de objetivos previamente estabelecidos. Nesse caso, os objetivos da participação estão relacionados diretamente aos objetivos pré-estabelecidos pela rede estudada. Há de se levar em conta, no entanto, que o conceito de efetividade aqui trabalhado está relacionado a algo intangível que é a participação. Quanto à diversidade, entende-se como as diversas possibilidades de se participar em uma rede. A pesquisa, nesse sentido, busca descrever as possibilidades de se participar no COEP e seus condicionantes, ou seja, a diversidade da participação, e ao mesmo tempo, analisar a efetividade da participação quanto ao atendimento dos objetivos a que se propõe.

Metodologia resumida

A pesquisa, de caráter exploratório, tem como base a análise qualitativa. No entanto, a base metodológica é o estudo de caso, cujo objeto do estudo é o COEP, que se constitui na rede nacional de mobilização social.

Embora seja comum no âmbito dos estudos sobre redes o mapeamento da rede para sua análise, isso não acontece nessa pesquisa. A primeira justificativa para tal fato é a extensão da rede estudada, que é muito grande e complexa, o que torna a quantidade de pontos na rede difícil de ser calculada, bem como o número de conexões possíveis e existentes. A segunda justificativa é que o mapeamento não levaria a dados que contribuam para a análise da participação, considerando que a participação possui muitos aspectos subjetivos avaliados de forma qualitativa e o mapeamento é mais quantitativo do que qualitativo.

Para melhor analisar a participação na rede, houve a necessidade de imersão em campo que ocorreu por meio da presença em reuniões e visitas à sede do COEP Nacional. No entanto, como grande parte da participação dos associados ocorre por meio da internet, parte da imersão em campo foi virtual, sendo a análise feita também por meio desta. Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas com Secretários Executivos de cinco COEP regionais e com quatro representantes de entidades associadas. Outra fonte de dados para pesquisa ocorreu por meio de documentos do COEP, como o estatuto, relatórios anuais, publicações etc. A questão metodológica será melhor explicada no terceiro capítulo, dedicado a metodologia da pesquisa.

Estrutura da dissertação

A dissertação está dividida em quatro capítulos, introdução e conclusão. Os capítulos conceituais que irão dar suporte a análise do estudo de caso são o primeiro, sobre participação e o segundo sobre a questão das redes. O terceiro capítulo é a respeito da metodologia utilizada na pesquisa, e o quarto capítulo o estudo de caso.

O primeiro capítulo apresenta uma discussão sobre participação, democracia e cidadania, seguindo com a importância da participação. Tomando como critério que as relações internas nas redes são peculiares a cada uma, portanto as formas de participação são diferenciadas, não existe tipologia genérica sobre a participação nas redes. No entanto, foram utilizadas tipologias e classificações existentes na literatura que contribuíram de alguma maneira para a análise a que se propõe a pesquisa. Embora

nenhum dos atores referenciados fale diretamente sobre a questão da tipologia de participação em rede, serviram como referência de análise na realidade das redes. Neste capítulo também foi feita uma explanação sobre a questão da participação e mobilização, tendo em vista que o caso estudado trata sobre uma rede de mobilização social, e também sobre participação e comunicação, dada a importância desta última para os processos participativos. Ao término do capítulo, coloca-se em pauta a discussão acerca da avaliação e análise da participação.

No segundo capítulo a discussão está centrada na questão das redes. Embora o conceito de redes possua várias interpretações, o capítulo inicia-se com a conceituação genérica de rede como forma de organização da ação humana, destacando as características gerais, organização e gestão e o crescimento e expansão das redes. Cabe destacar que nessa parte é feita uma rápida comparação e diferenciação das redes com outras formas de organização da ação humana. Após mostrar do que se tratam as redes, traz-se uma discussão acerca do seu sentido. Entra-se, então, nas tipologias de rede, quanto à configuração, motivação para existir e forma de agir, e são explicados três tipos distintos de rede, mas que de alguma forma dialogam com o estudo de caso: as redes intersetoriais, redes de mobilização social e redes de política. Por fim, entra-se na questão das redes e comunicação e por último na questão das redes e participação.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa, com detalhes técnicos não presentes na introdução. Inicia-se explicando a base metodológica da pesquisa, seguindo-se com a revisão bibliográfica. Após a parte mais teórica, entra-se na questão da pesquisa de campo, sua delimitação, como se deu a coleta dos dados e como ocorreu a análise do caso estudado.

O quarto capítulo da dissertação é o estudo de caso. Por se tratar de uma rede bastante reconhecida e que tem uma história consistente, este capítulo se inicia pela história do COEP, explicando o contexto histórico em que surgiu, seu crescimento e o campo de atuação. Após a caracterização do estudo de caso, foram destacadas algumas formas de participação na rede para por fim, chegar aos resultados encontrados durante a pesquisa no que diz respeito à participação no COEP.

CAPÍTULO 1: Participação

A participação é um processo presente em praticamente todas as atividades do ser humano e nas relações dele com o mundo. Quando se fala em relação social ou agrupamento, qualquer que seja a relação estabelecida, entre pessoas, empresas ou países, a participação está implicada. Em um nível macro ela está relacionada à democracia, cidadania, relações empresariais, etc. A nível micro a participação está presente nas relações pessoais, familiares, de trabalho, etc. O objetivo desse capítulo é resgatar o conceito de participação a fim de conferir suporte para a análise de redes, uma vez que o objeto de análise proposto pelo trabalho é a participação em redes.

Quando se fala em “participação” automaticamente remete-se a processo democrático, no qual, em tese, as pessoas possuem igualdade de decisão. Nesse sentido, falar de participação sem remetê-la à democracia e à cidadania torna a sua abordagem incompleta. Em busca de uma explanação mais completa, o capítulo inicia com uma abordagem sobre essas questões, com o intuito de mostrar a relação entre os conceitos, no entanto, sem aprofundar nessa discussão. Após a relação entre os conceitos, fala-se sobre o conceito de “participação” em si e de sua importância.

Os tópicos seguintes do capítulo abordam os tipos de participação, graus de participação e níveis de participação. O intuito nesse caso é dar um aparato teórico que subsidie a análise da participação em redes.

Os tópicos finais do capítulo abordam a questão da participação e comunicação, destacando a importância dessa última para a participação bem como as estratégias utilizadas com a finalidade de melhorar a participação; e finaliza com uma reflexão a respeito da questão da participação, avaliação e análise.

1.1 Aspectos gerais da participação

Ao considerar que não foi encontrada literatura que trate especificamente sobre participação em rede, embora na literatura seja mencionada essa questão sem profundidade, foi feito um estudo inicial que dará a base conceitual sobre a questão da participação para possíveis conclusões acerca da temática proposta na dissertação. Nesse sentido, antes de entrar diretamente na questão da participação que será estudada nas redes, serão resgatados aspectos gerais da participação. Este tópico inicial, portanto,

dará suporte teórico para possibilitar a análise da participação a qual a dissertação se propõe.

1.1.1 Participação, democracia e cidadania

A origem da participação é tão antiga quanto a democracia. Uma está intimamente relacionada à outra. A democracia (do grego: *demos* – o povo, e *kratein* – governar) significa “governo do povo”, “[...] é um sistema político no qual o povo inteiro toma, e tem o direito de tomar, as decisões básicas determinantes a respeito de questões importantes de políticas públicas” (HOLDEN, 1996, p.179). A tomada de decisão do povo se concretiza por meio da participação. Pode-se dizer, portanto, que a democracia se efetiva por meio da participação do povo.

Bordenave (1994, p.8) ratifica a conclusão acima quando diz que na prática a “democracia é um estado de participação”, e no campo teórico, deve contemplar os interesses da maioria e submeter o da minoria. Toro & Werneck (1997, p.17), por sua vez, entendem a democracia como “[...] uma ordem social que se caracteriza pelo fato de suas leis e suas normas serem construídas pelos mesmos que as vão cumprir e proteger. A democracia é uma ordem auto-fundada”.

Para Arnstein (1969) a ideia de participação dos governados no governo é requisito fundamental para a democracia. Segundo ela, “[...] a participação cidadã é um termo categorial do poder do cidadão” (ARSTEIN, 1969, p. 216), e é justamente a redistribuição do poder que permitirá ao cidadão excluído do processo político e econômico ser incluído no futuro e induzir uma reforma social que lhes permita partilhar dos benefícios da sociedade.

No Brasil, de acordo com Brose (2001), após os 20 anos de ditadura militar, o conceito de participação ganhou maior amplitude, principalmente no âmbito do setor público e terceiro setor. O conceito passou a implicar na ampliação do poder da população, de forma que esta última possa, além de escolher, orientar seus representantes no que fazer. A Constituinte dos anos 1986-88 é um exemplo disso. Wied (2001), por sua vez, considera que nos anos 1980 o conceito de participação estava intimamente ligado ao poder popular e ao poder das bases. Já a partir da década de 1990, de acordo com Gohn (2005), a participação passou a ser fundamentada nos princípios da identidade e solidariedade. Identidade não mais calcada nas questões socioeconômicas ou de inserção dos marginalizados no sistema produtivo, mas uma

identidade baseada nas questões de gênero, etnia, religião etc. Nesse sentido, com os movimentos sociais perdendo força, a forma de participação sofreu mudanças, passando a dar lugar às pessoas que se agregavam a entidades voltadas para as causas humanitárias.

Embora alguns autores considerem que na relação entre população, sociedade civil e setor público não há possibilidade de participação real, outros autores como Brose (2001) enxergam na participação a possibilidade de consolidação da democracia e acumulação de capital social. Para ele é justamente por meio da participação que há possibilidade de mudança e distribuição de poder.

No entanto, dizer que a participação é essencial para a democracia não quer dizer que em uma sociedade dita “democrática” há participação do povo. Na análise de Toro (2005), o Brasil e no geral os países da América Latina são países em que hoje há pouca participação da sociedade. De acordo com ele, nesses países, a sociedade civil não é muito ativa no diálogo com os setores público e privado.

Nesse sentido, o discurso de Demo (1988) acerca da falta de participação da sociedade civil corrobora as ideias de Toro (2005). Embora este último não busque razões para a falta de participação, o primeiro busca fundamentar as razões para tal fato, dizendo que isso ocorre porque a sociedade brasileira foi levada a não participação pela estrutura de dominação e assistencialismo. Existem de fato empecilhos para a participação. No entanto, muitas das justificativas utilizadas para a falta de participação são simplesmente desculpas sem fundamento, como expõe Demo na passagem: “Muitas desculpas são justificativa do comodismo, já que participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias” (1988, p.19-20).

Se a participação da sociedade no geral é baixa, há de se buscar formas de incentivar a participação, de maneira que a democracia realmente aconteça. Uma das formas de contribuir para a melhoria da participação da sociedade é por meio da gestão social. Esse termo surge pela primeira vez no Brasil na década de 1990, período em que se iniciaram as políticas neoliberais no país. Junto a essas políticas veio a necessidade de repensar a gestão pública, que passou a ser somente um instrumento para regulação do mercado. Segundo Tenório (2007) o tema da gestão social tem sido muito associado à gestão de políticas sociais do terceiro setor, deixando um pouco de lado a questão da discussão e possibilidade de uma gestão democrática e participativa. Visando resgatar um pouco as origens do termo, o autor esclarece que a gestão social é “[...] o processo

gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social) [...]” (TENÓRIO, 2007, p.10). A gestão social é, portanto, um processo de gestão cujas bases são a solidariedade, baseado na concordância e inclusão, na qual o coletivo é a figura principal.

Falar em democracia e em gestão social remete aos conceitos de esfera pública e sociedade civil. Enquanto a esfera pública identifica, entende, questiona e propõe mudanças para os problemas enfrentados pela sociedade e que devem ser assumidos pelo governo, a sociedade civil está concentrada em um conjunto de instituições de caráter não-econômico e não-estatal, cujo núcleo se constitui nos componentes sociais da vida. Pode-se perceber, portanto, que a sociedade civil, é indispensável a uma esfera pública democrática, na medida em que a primeira aproxima a vida e os problemas e demandas do cidadão da esfera pública, sendo os dois conceitos complementares “[...] na medida em que o primeiro envolve os interesses de pessoas, tornando-os públicos em determinados espaços sociais da segunda (associações, ONGs e movimentos sociais)” (TENÓRIO, 2007, p.14). De acordo com Tenório,

[...] a *esfera pública* seria aquele espaço social onde ocorreria a interação dialógica entre a *sociedade civil* e o *Estado* decidindo sobre políticas públicas; e, acreditando serem possíveis processos de parceria entre o *primeiro*, *segundo* e *terceiros setores*, incorporamos o *mercado* (*segundo setor*) também como possibilidade de participar da *esfera pública*. Na realidade, o que fizemos foi reconstruir o conceito de *esfera pública* na medida em que o interpretamos como espaço possível de comunicação e de deliberação entre *sociedade civil*, *Estado* e *mercado*. Assim, por exemplo, quando de uma decisão sobre determinada política pública ou que afere dada comunidade ou território, as relações entre o *primeiro* e o *segundo setor*, ou entre os três *setores* simultaneamente, configurariam uma administração pública ampliada, isto é, uma *gestão social*, na qual os protagonistas seriam todos os participantes do processo decisório. (TENÓRIO, 2007, p.14-15)

Ao relacionar a democracia com cidadania, o mesmo autor diz que a participação possui “[...] uma estreita vinculação ao processo de descentralização, podendo contribuir não só para a democratização do poder público, mas também para o fortalecimento de uma cidadania ativa” (TENÓRIO, 2007, p.24). Neste sentido, a esfera pública representa a possibilidade de intervenção da sociedade nas decisões públicas, desde que participem dela.

Até o momento, toda linha de raciocínio, embora não entre diretamente na questão, está permeada pela questão do poder. Participação, democracia, esfera pública, sociedade civil, cidadania, todos esses conceitos estão diretamente relacionados à

questão do poder. Na democracia há poder. O povo tem poder caso realmente exerça a sua participação no governo democrático. De acordo com Martinho “[...] quanto mais poder, mais direitos; quanto menos poder, [...], menos cidadania” (2003, p.45). A participação, nesse sentido, é um ato de cidadania.

Em relação à questão da cidadania, há também diferença quanto ao significado atribuído à palavra no Brasil e em países ditos de “primeiro mundo”. De acordo com Gohn (2005), no Brasil a construção da cidadania ocorre de maneira inversa aos outros países: “Aqui, não basta a promulgação de leis porque elas são insuficientes. A cidadania surge então como resultado de um processo histórico de lutas no qual as leis são um de seus momentos.” (GOHN, 2005, p.89). Ou seja, para a autora a cidadania não é algo já existente, e sim a ser construído pelas lutas sociais, algo que só se consegue por meio da participação.

A noção de cidadania de Saraiva (2006) corrobora a de Gohn (2005) quando coloca que “[...] a cidadania constitui-se na criação de espaços sociais de luta [...] e na definição de instituições permanentes para a expressão política [...], significando necessariamente conquista e consolidação social e política” (SARAIVA, 2006, p.21). Ou seja, assim como Gohn (2005), esse autor considera que cidadania é algo a ser construído, também por meio da participação.

Já para Corrêa e Pimenta (2006, p. 8) a “A cidadania é um *status* dado aos membros integrados de um território que os faz iguais no que concerne aos direitos e obrigações. É uma medida efetiva de igualdade”. No entanto, as desigualdades, tanto econômicas quanto sociais, minam “[...] a igualdade implícita da cidadania, na tensão das duas instâncias por sua natureza conflituosa e contraditória.” (CORRÊA e PIMENTA, 2006, p.8). Esses autores não discutem a questão de ser algo a ser construído ou já instituído, no entanto, ao que parece, é algo já instituído.

Com base no exposto durante esse tópico do capítulo, pode-se dizer que a democracia é um sistema de governo por meio do qual o povo toma parte nas decisões, o que se efetiva por meio da participação. No entanto, embora pareça evidente que ambas, a democracia e a cidadania, não existam sem a participação, esta última não foi especificada até o momento. E afinal, o que é participação? Em que momento ela entra nesses processos? Qual a sua real importância? O próximo tópico do capítulo busca responder esses questionamentos.

1.1.2 A importância da participação

Ao falar sobre participação, no geral, entende-se o que se quer dizer. No entanto, conceituar participação é uma questão complicada. Embora o conceito de participação seja algo bastante conhecido e entendido pela maioria das pessoas, é complicado de se conceituar. Não é de se estranhar que a definição de participação por um dos principais dicionários da língua portuguesa, Houaiss (2006), seja feita de forma tão vaga: “1. ação ou efeito de participar.” Busca-se, então, a definição de “participar” no mesmo dicionário: “1. fazer saber; comunicar, informar. 2. Tomar parte em; compartilhar. 3. Ter parte em; partilhar. 4. Associar-se pelo sentimento ou pensamento (da dor, da alegria, do luto etc). 5. Apresentar natureza, qualidades ou traço(s) comuns; ser parte de.” Parte-se da constatação de que o assunto da participação é bastante abrangente e complexo, por esse motivo será abordado nesse tópico a percepção acerca do conceito de participação sob o ponto de vista de alguns autores.

Nos últimos anos a ideia e o conceito de participação estão sendo vulgarizados, sendo utilizados em qualquer situação, mesmo quando o que se quer dizer não está relacionado à participação de fato. Essa situação traz a necessidade de qualificar esse conceito para que não perca seu sentido. Ao considerar a participação uma questão chave para o sucesso de projetos de desenvolvimento, o que não é algo muito simples de se fazer, principalmente quando existe a cultura da “não-participação”, pode-se dizer que seu sentido mais profundo “[...] está no respeito às dinâmicas sociais e culturais locais, conhecendo-as e estimulando-as pela facilitação de processos coletivos de apreensão e geração de conhecimentos” (WIED, 2001, p.105).

De acordo com Demo (1988) a participação é uma conquista contínua. Nesse sentido a participação seria um processo que não termina, “[...] é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual” (DEMO, 1988, p.18). Segundo ele a participação não é uma dádiva, tampouco concedida ou pré-existente, características que confeririam aos interstícios da participação o caráter de dominação e poder. A fim de impedir que essas coisas aconteçam é que a participação precisa ser conquistada. O autor faz essa análise da mesma forma que Gohn (2005) analisa a cidadania. Na análise de ambos, sendo o primeiro acerca da participação e o segundo acerca da cidadania, a participação e cidadania são coisas que devem ser construídas e não existem por si só, estando os conceitos implicados.

No entanto, um questionamento acerca da participação aparece: participar por quê e para quê? De acordo com Demo (1988) a participação possui sete objetivos. O primeiro deles é a *autopromoção*, no sentido de que toda política social deve ser centrada nos interessados, que devem gerir ou pelos menos co-gerir a satisfação de suas necessidades, fato este que superaria formas assistencialistas de políticas sociais. O segundo objetivo gira em torno da *realização da cidadania* uma vez que os processos participativos acentuam a cidadania organizada e “A organização traduz um aspecto importante da competência democrática por coerência participativa, bem como por estratégia de mobilização e influência” (DEMO, 1988, p.70). E é por meio da participação organizada que o processo social pode ser transformador da realidade. O terceiro objetivo se relaciona à *implementação de regras democráticas* de jogo, uma vez que uma sociedade desmobilizada dificilmente será participativa, ao mesmo tempo, para ser participativa ela precisa se organizar. O quarto objetivo é o *controle do poder*, uma das bases da democracia, conquistado somente por meio da participação. O quinto objetivo é o *controle da burocracia*, a fim de melhorar os serviços públicos prestados. O sexto objetivo é a *negociação*, na medida em que a democracia é um sistema sócio-político em que é necessário negociar os conflitos e divergências. O sétimo e último objetivo da participação é a *cultura democrática*, que significa “democracia como cultura de um povo” (DEMO, 1988, p.79).

Percebe-se, pelos objetivos da participação que ela é importante para a vida em conjunto, uma vez que oferece vantagens tanto para aqueles que querem conquistar a libertação e igualdade como para aqueles que querem manter o controle, os que estão no poder. Para os primeiros, aqueles que querem conquistar a libertação e igualdade, a participação contribui para a consciência crítica da população e fortalece o poder reivindicatório, fortalecendo o poder do grupo. Para os últimos, os que estão no poder, a participação pode garantir o controle na medida em que os líderes podem ser cooptados e que, as políticas, quando feitas com a participação do povo, tendem a ter melhor aceitação (BORDENAVE, 1994). A participação, nesse sentido, pode e deve ser vista como estratégica dentro de qualquer grupo, tanto para os detentores de poder como para aqueles que não os detêm.

De acordo com Cordioli (2001), é possível a interação interdisciplinar e intersetorial por meio de um processo participativo o que ajuda no processo de solucionar determinado problema de forma criativa. Assim, no âmbito das políticas sociais, a participação dos beneficiados reduz a possibilidade de projetos distantes da

realidade. Cabe ressaltar que a participação não se resume em um instrumento para a resolução de problemas, mas é uma necessidade do homem. É por meio dela que ele interage com a sociedade. A participação, portanto, “É um instrumento eficaz para aumentar a motivação e o entusiasmo das pessoas, contribuindo para a expressão do pleno potencial de uma organização” (CORDIOLI, 2001, p.27).

Ainda de acordo com Cordioli (2001), em um processo participativo está implicada a mudança de comportamentos e atitudes e uma aprendizagem mútua. A importância do processo participativo está no fato de que ao serem realizadas em conjunto as coisas tendem a ser mais eficazes, o que o autor chama de razão instrumental. É por meio da participação e interação entre as pessoas que se conquista a confiança e é possibilitada, então, a autogestão. Além disso, a participação se constitui no melhor caminho para fortalecer a cidadania.

Bordenave (1994), assim como Cordioli (2001), considera que a participação não é apenas um instrumento para solucionar problemas, mas uma necessidade do ser humano. Para ele, existem duas bases fundamentais da participação. A primeira delas é a *base afetiva*, ligada ao sentimento que a participação confere àqueles que a praticam. A segunda é a *base instrumental* ligada à questão de que em conjunto as coisas são mais eficientes e eficazes que quando sozinho – a base instrumental corrobora com a razão instrumental de Cordioli (2001). O ideal é que essas duas bases se equilibrem. Para Bordenave (1994) a participação é inerente à natureza do homem e a não participação constitui em uma mutilação do homem social.

Em uma sociedade marginalizada, na qual a maioria da população fica à margem de um processo sem nele intervir, a participação consiste em uma intervenção ativa da população na construção da sociedade. Ao intervir nas decisões e atividades sociais, a participação passa a ser um processo coletivo transformador. Quando se relaciona a participação à autonomia, pode-se dizer que a autonomia “[...] implica o aumento do grau de consciência política dos cidadãos, o reforço do controle popular sobre a autoridade e o fortalecimento do grau de legitimidade do poder político [...]” (BORDENAVE, 1994, p.20-21), desde que o poder político responda às necessidades da população.

No entanto, é preciso qualificar a participação, uma vez que, como visto na definição do dicionário, os conceitos de participar são muito genéricos e abrangentes. De acordo com Bordenave (1994), é possível fazer parte de algo, ou participar, sem tomar parte desse algo. Nesse sentido a participação é considerada simplesmente o ato

de estar incluído em algo. Por exemplo, o indivíduo que entra em uma comunidade da internet é considerado “participante”, mas não dá contribuições, possui apenas seu nome vinculado àquela comunidade e por esse motivo é considerado “participante”. Quando a participação avança para o estágio em que se toma parte, possui um nível mais intenso, o que é chamado de *participação ativa*. No entanto, quando somente se faz parte a participação é *passiva*. E, mesmo na participação ativa existem diferenças no que diz respeito à qualidade da participação. A diferença qualitativa não diz respeito ao *quanto* e sim ao *como* se toma parte.

Posto isso, o pensamento de Cordioli (2001) complementa a questão da participação ativa e passiva de Bordenave (1994) na medida em que para o primeiro a participação vai além do simples fato de estar presente: para ele “Participar significa tomar parte do processo, emitir opinião, concordar/discordar.” (CORDIOLI, 2001, p.27) E nesse processo é importante que as considerações de todos sejam valorizadas, mesmo que não se concretizem. Além disso, é preciso que o envolvimento das pessoas seja individual e permanente e, por ser um processo, requer mudança de comportamento e atitude que devem ser transparentes para todo o grupo. Para esse autor, portanto, a participação só existe quando é ativa. (CORDIOLI, 2001)

Demo (1988), por sua vez, considera que “A participação possui a característica de ser meio e fim, portanto é instrumento de autopromoção, mas é igualmente a própria autopromoção” (DEMO, 1988, p.66). Ao ressaltar apenas o aspecto instrumental dos objetivos da participação, diz que a “[...] *participação é metodologia*, algo comum a todas as políticas sociais redistributivas, porque é o caminho fundamental de todas” (DEMO, 1988, p.66-67). Neste sentido, fica evidente a importância da participação para as redes, ao verificar que muitos autores consideram a ação em rede é um caminho para solucionar os problemas sociais.

Percebe-se, portanto, que a participação é requisito fundamental para a consolidação da democracia, para o exercício da cidadania, é um mecanismo de desconcentração de poder. Foram vistas posturas distintas quando à consideração da participação. Alguns autores consideram que a participação só existe quando há participação real, outros também consideram a participação passiva uma forma de participação. Entende-se aqui que a participação ideal é a que se participa de fato, ou seja, é a participação ativa. No entanto, desconsiderar a participação passiva poderia levar ao equívoco de não considerar aqueles que já foram ativos e hoje são apenas passivos, ou mesmo os que são passivos, mas com potencial de se tornarem ativos.

Nesse sentido, as duas classificações de Bordenave (1994), participação ativa e participação passiva serão consideradas. Mesmo porque, na análise do estudo de caso, se torna difícil distinguir quem é ativo e quem é passivo, como será visto adiante.

1.2 Tipos de participação

Embora o propósito do trabalho esteja vinculado à participação em redes, durante a revisão bibliográfica não foi encontrada qualquer tipologia de participação relativa ao assunto. No entanto, algumas tipologias lançadas por alguns autores são interessantes de ser analisadas e estudadas, uma vez que são circunstanciais não sendo necessariamente específica para o exemplo dado por esses autores. As tipologias utilizadas neste caso são a de Desroche (2006)³, que relaciona a participação na pesquisa-ação na relação autor-ator, e a de Bordenave (1994), relacionada à participação de uma maneira geral. Cabe ressaltar que não é proposta do trabalho lançar mão de uma tipologia de participação em rede, tampouco buscar adotar uma das tipologias apresentadas e aplicá-la no caso estudado. O objetivo aqui é elencar tipologias existentes e instigar, quem sabe, a elaboração de uma tipologia matriz para a realidade das redes, uma vez que a tipologia auxilia na análise e abre possibilidades para melhor desempenho de sua gestão.

Desroche (2006), embora lance mão de uma tipologia da participação relacionada à pesquisa-ação, traz alguns elementos para a análise. O autor se baseia em três tipos de investigação que regulam as várias combinações de participação autor-ator na metodologia de pesquisa-ação. As três principais classificações são a pesquisa de *explicação*, a pesquisa de *aplicação* e a pesquisa de *implicação*. Uma pesquisa de explicação – pesquisa “sobre” – seria uma pesquisa que não explora a ação, somente investiga as causas de alguma ação ou efeitos que ela ocasiona. A pesquisa de aplicação – pesquisa “para” –, por sua vez, é voltada para um público mas proposta pelo autor, e não necessariamente conjuga a ação. E, por fim, a pesquisa de implicação – pesquisa “por” – que implica na ação dos atores na decorrência da pesquisa dos autores. Esta última, segundo Desroche, seria o tipo de pesquisa-ação mais interessante e também o mais complexo, uma vez que neste caso existe maior paridade entre ator e autores.

³ O texto de Desroche foi traduzido para o português por Michel Thiollent e publicado no Brasil no ano de 2006. O texto original, no entanto, foi publicado pela primeira vez na França no ano de 1982.

A partir dessas classificações e possíveis conjugações na pesquisa, o autor propõe oito tipologias diferentes na relação entre atores e autores em uma pesquisa baseada na pesquisa-ação, conforme tabela 1:

TABELA 1: Pesquisa-ação e tipologia de participações

PESQUISA				
	EXPLICAÇÃO	APLICAÇÃO	IMPLICAÇÃO	TIPOS DE PARTICIPAÇÃO
	SOBRE (a ação dos seus atores)	PARA (a ação dos seus atores)	POR (pela ação dos seus atores)	
1	+	+	+	Integral
2	+	+	-	Aplicada
3	+	-	+	Distanciada
4	+	-	-	Informativa
5	-	-	+	Espontânea
6	-	+	-	Usuária
7	-	+	+	Militante
8	-	-	-	Ocasional/improvisada

FONTE: Desroche (2006, p. 48)

O primeiro tipo de participação é a *participação integral*, que é uma pesquisa sobre os atores e sua ação, desenvolvida pelos atores. O segundo tipo de participação é a *participação aplicada*, que é uma pesquisa em que a ação dos atores é objeto de pesquisa, no entanto ela não é desenvolvida por eles. O terceiro tipo é a *participação distanciada*, na qual a pesquisa é feita sobre os atores e realizada em conjunto com os autores, mas não é sobre os primeiros. O quarto tipo é a participação informativa, na qual a pesquisa é desenvolvida sobre os atores, mas não é para eles tampouco desenvolvido por eles. O quinto tipo, *participação espontânea*, “É o caso de ação em que os atores sociais se identificam e se apóiam sobre seu agir para esclarecer seu caminho” (DESROCHE, 2006, p.49). O sexto tipo é a *participação usuária*, em que os atores são condicionados, ou seja, a pesquisa não é sobre sua ação tampouco desenvolvida por eles, ela é para a ação deles. O sétimo tipo é a *participação militante*, em que a pesquisa é desenvolvida pelos atores e para eles, no entanto, não é sobre eles. O oitavo e último tipo é a *participação improvisada ou ocasional*, em que a pesquisa “escolhe” o autor. (DESROCHE, 2006)

São várias as possibilidades de estratégias para a participação do povo no governo. Muitas dessas estratégias desenvolvem uma participação que não é real. Ao analisar a metodologia de pesquisa-ação, no tipo em que a participação é plena, a possibilidade de participação aumenta. Desroche (2006) questiona acerca do assunto:

Diante das ofertas e das demandas de tal participação, será que as operações cooperativas catalisadas em pesquisas-ações não poderiam formular demandas em resposta às ofertas e ofertas em resposta às demandas? Isso é urgente para promover as práticas sociais de um pensamento cooperativo, com a condição de que tais práticas sejam inovadoras. (DESROCHE, 2006, p.65).

O autor faz esse questionamento relacionado às políticas governamentais, no entanto, como o caso aqui a ser estudado diz respeito a uma rede voltada para a questão social, e que se constitui em sua maior parte em entidades estatais, esse questionamento também se aplica.⁴ É comum políticas sociais, tanto por parte do governo como por parte de organizações do terceiro setor e redes, serem transversais, sem considerar a demanda real dos sujeitos da política.

Por outro lado, Bordenave (1994) lança mão de uma tipologia de participação, classificada em: *participação de fato*, nível máximo de participação; *participação espontânea*, na qual os homens formam grupos sem organização estável ou propósitos definidos; *participação imposta* na qual os indivíduos são obrigados a fazer parte daquele grupo e a desempenhar atividades nele; *participação voluntária*, quando o grupo é criado pelos participantes que definem a organização e estabelecem os objetivos; *participação provocada*, neste caso a participação tem origem em agentes externos e pode ser para ajudar o grupo a realizar seus objetivos ou para manipular (participação dirigida ou manipulada, no último caso); *participação concedida*, exercida pelos subordinados e considerada legítima.

Mas, o que essas tipologias têm a ver com a participação em rede? De uma maneira geral, as redes são caracterizadas como um regime democrático e sem hierarquia, em que todos possuem poderes iguais, na qual a participação é voluntária. Nesse sentido a participação em rede, em tese, possui níveis muito elevados, no sentido de ser participação plena e integral. Essa questão será melhor discutida no tópico sobre redes e participação, no capítulo sobre redes.

1.3 Graus de participação

Como já foi visto, a participação está intimamente relacionada à questão do poder. Nesse sentido, analisar a participação em seu sentido amplo implica em questionar o grau de controle dos membros sobre as decisões tomadas. Por esse motivo

⁴ Embora o COEP seja uma rede que se constitui em sua maior parte por entidades estatais a rede toma como princípio a desvinculação do Governo, buscando manter sua autonomia. Porém trabalha no âmbito de políticas sociais, daí a importância da consideração de Desroche (2006).

foram trazidas para esse tópico a clássica abordagem de Arnstein (1969) e sua escada de participação, em que a extensão do poder dos cidadãos em programas do governo correspondem a um degrau na escada, e Bordenave (1994), com os graus de participação em seu sentido amplo.

Arnstein (1969), embora lance mão de uma classificação baseada no grau de participação e poder dos cidadãos em programas de governo, afirma ser possível a aplicação da “escada de participação” em outras situações. Neste caso, a aplicação pode ser também feita em relação à participação em rede, uma vez que ela pode variar também de forma qualitativa. Inicialmente essa aplicação pode causar certo estranhamento, já que as redes em sua definição são formas de organização em que não há hierarquia, portanto, a princípio não faz sentido discutir poder. No entanto, como será visto no capítulo de redes, a informação é de grande importância para elas, e, informação e poder, assim como participação e poder, estão intimamente ligados. Nesse sentido, há a possibilidade de existir concentração de poder nas redes por meio da concentração de informação, embora o ideal seja o compartilhamento de informação, já que o objetivo não é concentrar o poder e sim democratizá-lo.

Ao fazer a classificação do grau de participação e poder que os cidadãos podem exercer, Arnstein (1969) ilustra sua tipologia comparando-a a uma escada, em que cada degrau corresponde ao grau de poder de influência do cidadão da determinação do “produto final”. A cada degrau aumenta o nível de participação cidadã, de maneira que no primeiro degrau praticamente não existe participação enquanto no oitavo a participação é plena. (figura 1)

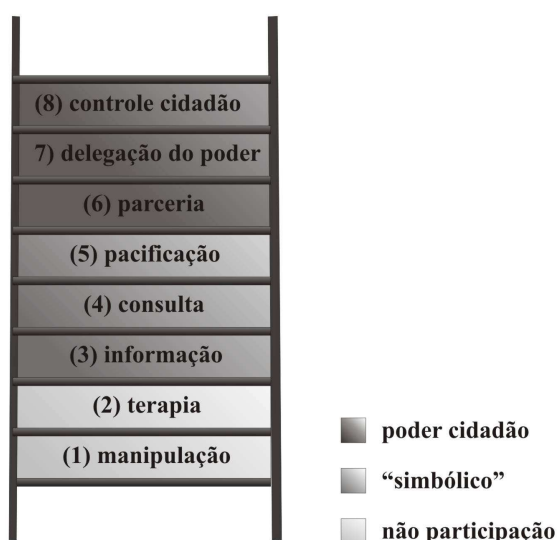


FIGURA 1: Escada de participação de Arnstein

FONTE: Adaptado de Arnstein (1969)

Os primeiros degraus da escada são os da *manipulação* (1) e *terapia* (2), que compõem o nível em que não há participação. Neste caso há uma “pseudo-participação” do cidadão no planejamento e condução dos programas, uma aparente participação que não é verdadeira. O segundo nível, simbólico, no qual o cidadão tem voz e é ouvido, é composto pelos degraus da *informação* (3), *consulta* (4) e *pacificação* (5). Nos dois primeiros degraus do segundo nível, a participação é bastante dependente da atitude dos detentores de poder e, se ficar nesse estágio, não há chances reais de mudança da realidade. Já no degrau mais alto do nível “simbólico”, o degrau *pacificação*, ainda há o controle das “regras do jogo” por parte dos detentores do poder, o que os leva a continuar a tomar as decisões. No último nível, cresce a cada degrau a influência do cidadão na tomada de decisão. Fazem parte desse nível os degraus *parceria* (6), *delegação de poder* (7) e *controle do cidadão* (8). Embora a ilustração seja simplificada, ajuda a verificar a significância das graduações da participação dos cidadãos, que é diferente. A escada evidencia a divisão existente entre os detentores de poder e os que não têm poder, o que ajudar a romper barreiras entre esses dois grupos. (ARNSTEIN, 1969)

Em relação ao primeiro degrau, o de *manipulação*, há uma distorção da participação que no fundo acaba sendo usada como veículo de relações públicas dos detentores de poder. Ocorre manipulação atrás do carimbo de participação. No segundo degrau, atrás do discurso de participação no planejamento, as pessoas são submetidas a grupos de *terapia* clínica. (ARNSTEIN, 1969)

O terceiro degrau da escada Arnstein é o da *informação*. De acordo com a autora, esse degrau é provavelmente um dos mais importantes para o alcance da participação legítima, na medida em que sem informação acerca dos direitos, obrigações e opções é difícil que o cidadão participe na elaboração dos programas de governo. A autora destaca, no entanto, que o fluxo de informação não deve ser unilateral, vindo cima para baixo, é necessário que haja um canal de retorno e poder de negociação pelos cidadãos. Além disso, a informação não deve ser superficial. O quarto degrau é o da *consulta*. Neste degrau há uma busca pela opinião do cidadão, o que é essencial para a participação real. No entanto, quando a consulta não é articulada com outros modos de participação, ela pode acabar se tornando uma farsa, na medida em que não há garantias de que a opinião dos cidadãos será considerada. De acordo com Arnstein (1969), quando a opinião do cidadão permanece neste nível a participação é “de fachada”,

geralmente reduzida a estatísticas, medida, portanto, pelo número de pessoas que comparecem a reunião. De um lado tem-se a sensação de participar e do outro de que houve participação cidadã. No quinto degrau, *pacificação*, o cidadão passa a ter algum grau de influência nas decisões, no entanto o simbolismo ainda é aparente. Não há participação total, há a “seleção” de que parte da população participa na elaboração e desenvolvimento dos programas. No entanto, a participação nem sempre é real.

O sexto degrau é o da *parceria*. Neste degrau há a redistribuição de poder entre os dirigentes e a população, tudo por meio da negociação entre eles. Neste caso nenhuma das partes está sujeita a alterações unilaterais. No penúltimo degrau, de *delegação de poder*, os cidadãos são a maioria no poder de decisão sobre determinado programa ou plano do governo. Neste degrau há a possibilidade de assegurar a responsabilidade do programa e às divergências devem ser resolvidas por meio de negociação e não só respondendo às pressões. Por fim, chega-se ao último degrau da escada, o do *controle cidadão*, no qual a participação do cidadão é plena, tendo ele poder para decidir nas políticas de governo. Neste caso há pé de igualdade entre os cidadãos e governantes. As decisões são tomadas somente com base no consenso entre essas duas forças.

Bordenave (1994), por sua vez, lança mão de um esquema em que coloca graus possíveis de participação em grupos ou organização, do menor grau para o maior. O primeiro grau, no qual a participação é menor, é o da *informação*, em que os dirigentes informam aos membros sobre as decisões tomadas. O segundo grau é o da *consulta facultativa*, na qual a participação depende muito da decisão dos superiores de consultar ou não os subordinados. O terceiro grau é o da *consulta obrigatória*, que ocorre quando há consulta, mas a decisão final fica a encargo dos diretores. O quarto grau é o da *elaboração/recomendação*, no qual os subordinados propõem coisas e recomendam medidas que fica sob decisão da administração, que deve justificá-la. O quinto grau é o da *cogestão*, grau em que a administração é compartilhada mediante mecanismos de codecisão e colegialidade. O sexto grau é o da *delegação* em que os administrados possuem autonomia em determinados campos, no entanto a administração define os limites. O sétimo e último grau é o da *autogestão*, grau de participação plena, em que o grupo determina os objetivos, escolhe os meios e estabelece os controles sem autoridade externa, não existe diferença entre administrados e administradores. (figura 2)

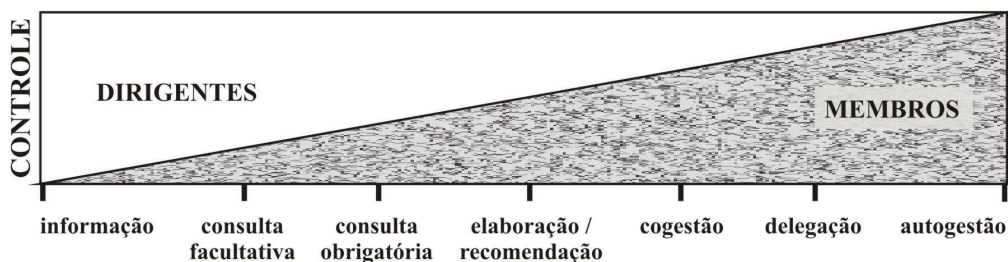


FIGURA 2: Graus de participação em grupos ou organizações

FONTE: Adaptado de Bordenave (1994)

No caso das redes, o grau de participação deve estar no mesmo patamar do controle cidadão de Arnstein (1969) e da autogestão de Bordenave (1994), tendo em vista que nas redes o poder de decisão e controle é, em tese, igual para todos.

1.4 Níveis de participação

Enquanto o grau de participação mostra a participação em um sentido mais quantitativo (maior, menor), os níveis de participação estão relacionados à importância das decisões das quais se participa, ou seja, o nível qualifica a participação enquanto o grau quantifica-a. Nesse sentido, avaliar a participação significa ir além da participação aparente, sendo necessário verificar a profundidade, significância daquela participação. Ao imaginar a participação uma figura, é como se o grau fosse a figura em duas dimensões e o nível fosse a terceira dimensão da figura.

Não basta ter um alto grau de participação quando as decisões de que se pode participar não são muito importantes. Nesse sentido, Bordenave (1994) lança mão de níveis de participação segundo sua importância, classificando-os do mais alto para o mais baixo. A análise do autor inicia com a participação no “passo-a-passo” da programação de uma instituição. O *nível 1*, diz respeito à formulação da doutrina e da política da instituição. O *nível 2*, está relacionado à determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias. O *nível 3*, por sua vez, à elaboração de planos, programas e projetos. Quando a participação está no *nível 4*, há colocação de recursos e administração de operações. No *nível 5*, a participação está na execução das ações. E por último, *nível 6*, quando a participação chega somente até a avaliação dos resultados. Quando há certa disposição a participação dos membros nos níveis 5 e 6, os níveis 1, 2 e 3 ficam restritos a poucos: é o que acontece na maioria das empresas tradicionais.

Em uma instituição como as cooperativas, cujas bases estão calcadas na democracia, portanto em uma gestão democrática, a participação dos cooperados está em todos os níveis, ou seja, a participação vai do nível mais baixo ao nível mais elevado. Isso ocorre porque há uma junção entre a função daqueles que planejam e executam, sem considerar uma função mais ou menos importante, não havendo também distinção nas decisões. As redes, analisando por esse aspecto, não fogem a essa lógica, devendo estar a participação dos associados em todos os níveis, desde o planejamento à avaliação, muito embora este último não seja muito praticado no geral.

É importante deixar claro que, embora os níveis digam respeito à importância da participação da qual se participa, o nível por si só não garante que haja participação. Determinada pessoa pode estar no nível 1, em que a participação é mais importante, e não participar efetivamente dela, daí a importância de analisar o grau conciliado ao nível. Em uma rede, por exemplo, o nível de acesso à participação dos associados, em tese, é o mesmo, por ser um sistema em que não há hierarquias. No entanto, nem sempre há participação daqueles que dela fazem parte, há, portanto, necessidade de analisar o grau de participação nos níveis.

Como já foi abordado, a questão da participação está muito relacionada ao poder. A respeito disso, Weid (2001) levanta uma consideração relacionada à quem está na liderança, na medida em que esta pode trazer problemas como a restrição à participação dos demais líderes. A prática desse autor indica que na maioria das vezes a comunidade não tem tradição na participação e que as pessoas se “submetem” às lideranças. No entanto, com o processo participativo e a valorização do papel das pessoas na comunidade, é comum haver uma motivação para a participação. Nas palavras do autor “Poder formal não é poder real, e a presença de lideranças não significa necessariamente a participação dos liderados” (WEID, 2001, p.109). Da mesma forma pode-se dizer em relação às redes.

Arnstein (1969), por sua vez, ao analisar a questão do poder e participação, classifica a participação em dois tipos: a *participação vazia*, na qual não há redistribuição de poder, portanto o processo não é afetado pela participação cidadã; e a *participação real*, em que há poder real do cidadão, e que conseqüentemente sua participação afeta o resultado do processo. De acordo com a autora “[...] a participação sem redistribuição de poder é um processo vazio e frustrante para o mais fracos” (ARNSTEIN, 1969, p.216).

Com base no que foi abordado nesse tópico, para melhor avaliar a participação é importante levar em consideração a quantidade e a qualidade dessa participação, por isso é necessário analisar o grau e nível de participação. Ao mesmo tempo, pode-se perceber que a influência do líder no processo de participação é muito grande, ficando muitas vezes a mercê dele o grau de participação.

1.5 Mobilização e participação

Visto que o objetivo do trabalho está relacionado à análise da participação em rede e que, para isso toma-se como exemplo um estudo de caso relativo a uma rede que se denomina de mobilização social, nada mais lógico do que compreender o que é uma mobilização social. Ao resgatar esse significado, busca-se trazer elementos que facilitem a análise do caso, uma vez que a participação na rede, por se tratar de uma rede de mobilização social, precisa também ser analisada por esse aspecto, ou seja, a participação em mobilização social.

Em uma primeira definição, baseada no Dicionário de Política, o verbete “mobilização” definido por Pasquino (2000, p. 765) diz que “Mobilização social significa [...] um processo complexo que implica a passagem de um tipo de comportamento para outro”. Esse processo envolve diversas esferas e diversos processos em vários setores sociais, em que está implicada a participação. Percebe-se, portanto, a grande importância da participação para que a mobilização ocorra de fato. De acordo com o autor, nem sempre a “mobilização” é um processo unilinear, irreversível ou positivo, havendo a possibilidade dela não dar certo, principalmente quando se restringe à participação de uns. Neste caso, pode-se dizer que há “desmobilização social” ao invés de mobilização. Assim sendo, a participação em seu sentido mais amplo é imprescindível à mobilização social. De acordo com Toro e Werneck (1997), a participação para a mobilização social é meta e meio ao mesmo tempo, estando intrínseca ao processo, crescendo e se aprofundando na medida em que a mobilização ocorre.

Embora muitas pessoas acreditem que a mobilização social seja sinônimo de manifestação pública, ela está além, estando relacionada às ações de um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum, buscando a cada dia o resultado desejado. No processo, participar da mobilização social é uma escolha, tendo em vista que a própria participação é um ato de liberdade. Nesse sentido o termo mais adequado para chamar

as pessoas à mobilização seria convocar, e a participação ou não do processo é uma escolha daquele que foi chamado. “Esta decisão depende essencialmente das pessoas se verem ou não como responsáveis e como capazes de provocar e construir mudanças” (TORO & WERNECK, 1997, p.11).

O sentido de provocar e construir mudanças dado por Toro e Werneck (1997) vai de encontro com a definição de mobilização social de Henriques (2005). Para este último, a mobilização social está relacionada a uma ação coletiva voltada para resolução de problemas e transformação da realidade, tendo como horizonte uma causa considerada de interesse público. Nesse sentido, não cabe falar de mobilização individual, no entanto, o coletivo deve ser composto por indivíduos/instituições com objetivos comuns voltado para o bem de todos. O objetivo de uma mobilização social, portanto, é voltado para o alcance de uma sociedade justa e igualitária, pela erradicação da pobreza, marginalização e desigualdades, garantia do desenvolvimento regional, e promoção do bem para todos. Percebe-se que o que dá sentido à mobilização social é, portanto, o horizonte ético. (HENRIQUES, 2005)

Entretanto, é importante que a mobilização não seja momentânea, e é neste ponto em que há um grande diferencial dela: o tempo em que ocorre a ação. A mobilização social requer continuidade e resultados diários, estando orientada para um projeto de futuro e não para um projeto a curto prazo (TORO & WERNECK, 1997). Neste caso, a mobilização requer que haja uma participação constante daqueles que decidiram participar dela.

Quanto ao formato que a mobilização social tem assumido, alguns autores apontam que hoje há um sentido diferente do que os antigos ativistas estavam acostumados. Para uns, essa mudança ocorre devido à complexidade da contemporaneidade que passa a exigir novas formas de convocação e mobilização, como, por exemplo, por meio do avanço da tecnologia e meios de comunicação, que fazem com que as informações sejam trocadas com muito mais rapidez “aproximando” os lugares e os sujeitos, causando, portanto, um fenômeno “descentralizador” (HENRIQUES, 2005). Para outros autores, as mudanças da mobilização social ocorrem principalmente no formato das ações, que passam a atuar em redes, e na forma de atuação, deslocando-se do eixo de coordenação das ações sociais coletivas, passando a ocorrer de cima para baixo. Mudam também os “mobilizadores”, que são agora muito mais hegemônicos na sociedade do que os movimentos sociais e atuam em projetos sociais mais pontuais do que estruturais. Enquanto os movimentos sociais trabalham no

campo do conflito, as redes de mobilização trabalham no campo da cooperação e integração social (GOHN, 2010).

Criou-se uma nova gramática onde mobilizar deixou de ser uma diretriz para o desenvolvimento de uma consciência crítica, ou para protestar nas ruas. Mobilizar passou a ser sinônimo de arregimentar e organizar a população para participar de programas e projetos sociais, a maioria dos quais já vinha totalmente pronto e atendia a pequenas parcelas da população. (GOHN, 2010, p.42)

De acordo com Henriques (2005), as maiores mudanças nas formas de organização coletiva estão no fato de que hoje elas possuem formas descentralizadas, deslocadas e fragmentadas, o que “[...] traz à cena o problema de lidar com a diversidade que se forma dentro dos mesmos limites geográficos.” (HENRIQUES, 2005, p.7), deixando de existir também um único eixo orientador. Surgem também diversas instâncias de participação, criadas pelo Estado, que acaba por “[...] descentralizar o poder na formulação e na implementação de políticas públicas.” (HENRIQUES, 2005, p.9), e também iniciativas de mobilização por parte de empresas em nome da responsabilidade social. Esse contexto faz com que se torne cada vez mais comum a articulação de iniciativas cuja causa social sejam semelhantes e conexas, embora ainda seja comum encontrar iniciativas de mobilização social realizadas de forma isolada. Formam-se assim, redes de colaboração e solidariedade, em que estão presentes diversos agentes de mobilização, dentre eles o Estado, empresas e sociedade civil, a fim de potencializar as ações e o poder de intervenção na realidade social.⁵

Quanto à importância da comunicação para os processos de mobilização social, Henriques (2007) resgata a importância do olhar da comunicação, que deve ser pela ótica dos públicos e não pela ótica dos instrumentos. A abordagem focada no público pode auxiliar em um dos maiores problemas enfrentados pelos movimentos sociais, que é a questão da motivação e interesse em manter os vínculos.

Sendo a participação uma condição intrínseca e essencial para a mobilização, a principal função da comunicação em um projeto de mobilização é *gerar e manter vínculos* entre os movimentos e seus públicos, por meio do reconhecimento da importância de cada um e do compartilhamento de sentidos e valores. (HENRIQUES, 2007, p.20-21)

Nesse sentido, a vinculação em uma mobilização social deve ser de corresponsabilidade, de maneira que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados “permanentemente e de forma duradoura” (HENRIQUES, 2007, p.21). Assim, o projeto

de mobilização precisa possibilitar um ambiente propício para ações de colaboração e cooperação, em que os integrantes compartilhem as responsabilidades pelas ações. “Isso significa dizer que a comunidade deve ser planejada para estimular a participação destes públicos, devendo estar orientada pelo sentimento de co-responsabilidade” (HENRIQUES, 2007, p.21). Para o autor, ao instituírem esses vínculos, as ações deixam de ser pontuais e circunstanciais.

Na medida em que se altera a maneira como ocorre a mobilização social, se altera também as formas de participação dos atores na mobilização. Em decorrência das mudanças nos meios de comunicação e facilidade com que as informações circulam, é como se os atores pudessem estar em vários lugares ao mesmo tempo, agindo em locais diferentes. Nesse sentido, a extensão da mobilização pode ser mais abrangente que outrora. Ao mesmo tempo, também como consequência da tecnologia de informação, as mobilizações acabam sendo muito mais articuladas e não são vistas como opositoras do poder hegemônico, mas também como parceiros. Exemplo disso são as redes compostas por Estado, empresas e sociedade civil. O COEP, hoje, se configura dessa forma.

1.6 Participação e comunicação

Ao chegar quase no final do capítulo, pode-se perceber a importância da questão da comunicação para a participação. Em um dos significados conferidos à participação pelo Houaiss, como visto no início deste capítulo, é destacada a questão da comunicação. De fato, o processo comunicativo é um dos pressupostos da participação. Sem comunicação é difícil imaginar a participação em qualquer coisa, e, assim como esta última, é essencial para a vida em comunidade. Uma está intimamente relacionada à outra, não havendo participação sem comunicação tampouco comunicação sem participação.

Henriques (2005), embora fale sobre a importância da comunicação para a mobilização social, elenca alguns motivos para considerar a comunicação um assunto estratégico, que se aplicam também à participação de uma maneira geral. De acordo com o autor, o primeiro motivo para a comunicação ser considerada estratégica é o fato de os meios de comunicação terem se tornado muito complexos, existindo muitas peculiaridades técnicas “[...] cujo uso pressupõe algum conhecimento especializado e uma apreensão de sua lógica de operação” (HENRIQUES, 2005, p.10). Outro motivo é

⁵ A respeito das redes de mobilização social, vide capítulo 2, tópico 2.3.3.

o fato do acesso e posse dos meios de comunicação não serem de forma igual e estarem sujeitos a interesses não necessariamente convergentes. O terceiro motivo está no fato de nem sempre a informação ser acessível ao entendimento de todos, havendo necessidade de tradução. O quarto e último motivo destacado pelo autor está relacionado à “[...] necessidade de arregimentar e organizar recursos simbólicos que promovam não apenas a visibilidade, mas também as condições necessárias para vinculação dos atores e para a cooperação” (HENRIQUES, 2005, p.10).

Parece talvez um pouco óbvia a importância da comunicação para a participação. Porém, nem sempre a comunicação é “parceira” da participação. Da mesma forma que a participação está ligada a relação de poder, a comunicação também está estritamente relacionada a ele. Litto (2010), ao analisar de forma breve a comunicação de tempos antigos até os atuais chega à conclusão de que “[...] as formas de comunicação representam o que talvez seja o mais importante ingrediente na criação e manutenção do poder” (LITTO, 2010, p.15). Pode-se dizer, com base no autor, que enquanto a participação é um instrumento utilizado para amenizar a concentração de poder, a comunicação pode ser utilizada para fazer a manutenção do poder concentrado. No entanto, a participação sem a comunicação perde seu sentido. Para evitar que a comunicação seja utilizada de forma a manter o *status quo*, ela deve estar sempre associada à participação.

Uma das formas de associar a comunicação e a participação de maneira que o controle do poder seja feito pela população pode ser por meio do avanço e difusão das tecnologias de informação. Estas últimas têm se desenvolvido e evoluído em escala e velocidade nunca antes imagináveis. E, assim como outros meios de comunicação, as tecnologias de informação são artifícios utilizados para facilitar a comunicação e instrumentos importantes para o desenvolvimento e efetivação da participação. No entanto, cabe ressaltar, que mesmo aparentemente neutra, a comunicação pelos novos meio de comunicação também é resultados de relações de poder (GUZZI, 2010). Da mesma forma, nessas relações, pode-se dizer que a participação não possui neutralidade política.

De acordo com Guzzi “[...] o desenvolvimento das tecnologias tem o poder de provocar profundas mudanças sociais, econômicas e políticas” (2010, p.44). Nesse sentido, “[...] certamente os desafios nas respostas ao gerenciamento do espaço público não são poucos” (2010, p. 44). Pela colocação da autora é perceptível a necessidade de adaptação das formas de “participação”, que precisam acompanhar o ritmo de

desenvolvimento tecnológico da sociedade. Assim, passam a surgir novas formas e meios participativos, como as redes.

Cordioli (2001) elenca alguns instrumentos que facilitam a participação, sendo eles: a presença de um moderador, a visualização, a problematização, o trabalho em grupo, as sessões plenárias, o debate ativo e a condução compartilhada. Esses instrumentos destacados pelo autor estão muito mais relacionados à participação presencial e principalmente àquela acostuada aos métodos mais tradicionais. No entanto, muitos desses instrumentos têm sido adaptados hoje para a realidade da computação.

Acerca dos canais de participação da sociedade, Demo (1988) levanta alguns instrumentos de participação que julga mais importante. Ele divide sua análise em cinco linhas (canais) sendo elas a organização da sociedade civil, o planejamento participativo, o acesso à educação formal, a cultura como identidade comunitária e o processo de conquista dos direitos. Para fins de análise, os canais que mais dialogam com o estudo de caso são o primeiro canal, a própria sociedade civil, que exerce a participação por meio de sua organização e é somente por meio da organização que se dá início a processos participativos na medida em que a sociedade passa a adquirir vez e voz frente o Estado. Nesse sentido, considera-se as redes como uma das formas de organização da sociedade civil. E o quarto canal, cultura como identidade comunitária, na medida em que considera a cultura como processo de identificação comunitária.

1.7 Participação: avaliação ou análise?

Falar de “avaliação” da participação, em um primeiro momento pode parecer estranho. Estranho no sentido de que a participação é algo voluntário e intrínseco à vivência em grupo, se tornando pois esquisito o fato de avaliá-la. No entanto, ao encarar a participação também como um instrumento de gestão, é importante acompanhá-la a fim de buscar recursos para fazer com que ela seja efetiva, principalmente quando a participação se torna indispensável à existência de determinada organização ou sistema, como é o caso das redes e da democracia. É por meio da avaliação da participação em redes, por exemplo, que se busca maneiras de tentar melhorar a participação do grupo.

Porém, ao considerar que avaliar significa tomar parte, julgar algo, a avaliação da participação implica em seu julgamento. No entanto, como ressalta Demo (1988) a participação “Por ser processo, não pode também ser totalmente controlada, pois já não

seria participativa a participação tutelada, cujo espaço de movimentação fosse previamente delimitado” (DEMO, 1988, p. 20). Nesse sentido, é necessária cautela ao se avaliar a participação, tendo em vista que a avaliação, dependendo da forma como é conduzida, pode acabar inibindo a participação. Porém, a proposta a que esse trabalho se coloca não gira em torno do julgamento da participação e sim em analisar a participação em rede a fim de verificar a efetividade dessa participação bem como sua diversidade. Nesse sentido a palavra que parece melhor se adequar ao trabalho é analisar ao invés de avaliar.

Tenório (2000), embora refira-se a projetos sociais, diz que a função da avaliação é verificar o desempenho de um projeto quanto à solução dos problemas que visava enfrentar. Ou seja, traduzindo para um nível macro, a avaliação seria verificar o desempenho de algo em função do objetivo proposto, no caso da participação ao objetivo dela. A avaliação deve ser desenvolvida por todos os atores que tiverem interesse, direta ou indiretamente, no processo. Deve ser sempre educativa e de duas mãos: para os envolvidos diretamente na solução dos problemas, que detém o saber prático/real, e para os apoiadores, que detém o saber técnico. Ao conceituar avaliação, dizem “Sendo o projeto um meio utilizado para a solução de determinado problema, sua avaliação é um meio para verificar até que ponto a solução proposta é boa, está sendo boa ou foi boa” (TENÓRIO, 2000, p. 17). Nesse sentido, avaliar a participação seria fazer um julgamento dessa participação – se é alta, baixa, relevante etc.

De acordo com Cano (2006), embora a análise desse autor esteja relacionada à avaliação em programas sociais, a principal finalidade da avaliação é verificar se os objetivos propostos foram atingidos. Nesse caso, é necessário analisar todos os aspectos e ocorrências durante o programa, sendo necessário analisar as mudanças que possam ter ocorrido, as causas dessas mudanças, etc. Inclusive, caso não tenham ocorrido mudanças é necessário investigar as causas da estabilidade, uma vez que os resultados podem ter sido anulados por outros fatores, externos ao programa. Pode-se perceber, nesse sentido, que a avaliação auxilia no processo de gestão na medida em que possibilita verificar se os objetivos do trabalho foram alcançados e caso não tenham sido, a avaliação auxilia na busca pela solução do não alcance dos objetivos.

São muitos os instrumentos e recursos utilizados para facilitar o processo de participação. No entanto, como lembra Brose (2001), o enfoque participativo não deve estar centrado em instrumentos, métodos e técnicas, mas no tema central da participação que é a disputa sobre o poder. De acordo com este autor, os “Instrumentos participativos

têm como função principal ajudar a estruturar as disputas sobre poder entre atores sociais, torná-las mais transparentes e, dessa forma, contribuir para uma distribuição mais equitativa de poder” (BROSE, 2001, p.11).

O que se pode concluir a respeito desse assunto é que avaliar a participação é importante para buscar a sua efetividade. No entanto, antes de avaliar é preciso fazer um diagnóstico dessa participação, entender como ela ocorre, ou seja, é necessário analisar a participação. Isto posto, uma vez que não foi encontrada literatura a respeito da avaliação da participação em rede, é necessário, antes de tudo, analisar a efetividade da participação, e é a isso que esse trabalho se propõe.

CAPÍTULO 2: Redes

Após o capítulo geral sobre a questão da participação, entra-se na questão das redes. O presente capítulo inicia com a definição do conceito de redes, sobre sua organização e gestão bem como ocorre o crescimento e expansão. Parte-se, depois, para o sentido das redes para então entrar na tipologia de redes, discriminando os principais tipos de redes quanto à sua configuração, motivação e forma de existir, explicando posteriormente alguns tipos que mais se relacionam com o caso estudado, sendo elas as redes intersetoriais, redes de mobilização social e redes de política.

Posteriormente ao panorama geral, entra-se na questão da comunicação e sua importância para as redes, o que dará suporte para a parte seguinte, a respeito de redes e participação. Dentro desse último tópico, serão elucidadas as os interstícios da participação nas redes bem como os instrumentos que auxiliam a participação.

O intuito desse capítulo é resgatar o conceito de redes para possibilitar a análise da participação no estudo de caso – capítulo 4. Partiu-se, no primeiro capítulo, da questão da participação, que é uma temática muito ampla e com origens muito profundas, para se chegar à questão da rede e possibilitar uma ligação da questão da participação em rede, uma vez que a proposta a que o trabalho se dispõe é fazer essa análise.

2.1 O conceito de rede

Ao buscar o significado da palavra “rede” no dicionário, é comum encontrar o conceito utilizado no setor têxtil ou mesmo o conceito de rede de pesca: “1: têxt. Entrelaçado de fios [...], cordões, arames etc, formando uma espécie de tecido de malha aberto, composto em losangos ou em quadrados de diversos tamanhos.” (HOUAISS, p. 2406). Em um primeiro momento, pode parecer estranho a relação entre as redes têxtil com as redes estudadas no trabalho. Embora aparentemente não faça sentido resgatar o conceito têxtil, a origem da nomenclatura “rede” como forma de organização humana surge, em muitas línguas, da analogia com a rede têxtil, de tecido, ou mesmo com a rede de pesca, embora alguns autores façam a analogia com a teia de aranha.

Ao visualizar uma rede de tecidos verifica-se que elas são compostas por fios que se entrelaçam por meio de nós, o que confere o formato da rede. Ao fazer a analogia com a forma de organização humana, os nós seriam os indivíduos que possuem

relação/conexão com outros indivíduos, ou seja, com outros nós. As linhas que fazem a rede, por sua vez, seriam as relações/conexões entre esses indivíduos. Assim, o desenho dessa forma de organização ganha um formato semelhante ao de uma rede de tecido, conforme a figura a seguir (figura 3).



FIGURA 3 – Visualização da rede

FONTE: A autora

Existe uma espécie de onipresença e onipotência a respeito da concepção de rede nas diversas disciplinas: nas ciências sociais, na física, em matemática, nas tecnologias, na biologia etc. Nas ciências sociais, noção que mais interessa para o trabalho, rede define frequentemente sistemas de relação ou modos de organização (MUSSO, 2004). Nesse sentido, o conceito de rede ao qual a pesquisa se refere não é o de rede de tecido tampouco o de rede de pesca, e sim o conceito de rede como uma das formas de organização humana. A definição de Martinho (2003) acerca das redes, explica bem sobre qual tipo de rede trata-se aqui. De acordo com ele, rede é uma organização da ação humana, um padrão organizativo que “[...] ajuda os atores sociais a empreenderem, obterem resultados e promoverem a transformação da realidade [...]” (MARTINHO, 2003, p.13).

Entretanto, há de se observar que existe pouca clareza quanto à definição de rede. De acordo com Musso “A polissemia da noção de rede explica seu sucesso, porém lança a dúvida sobre a coerência do conceito. Esta dúvida é reforçada pela multitude de metáforas que cercam a noção e suas utilizações” (2004, p.17). O autor complementa que “A rede é um receptor epistêmico ou um cristalizador, eis por que se tomou, atualmente, o lugar de noções outrora dominantes, como o sistema ou a estrutura” (MUSSO, 2004, p.17). Esse contexto evidencia a importância da noção de rede, seu poder e sua complexidade para o mundo atual. Há de se esclarecer que, ainda que se

tenha escolhido um conceito de rede para trabalhar nesse trabalho, não existe consenso entre os autores quanto a esse conceito.

Não obstante, existe consenso acerca das características das redes, mas sem haver concordância acerca do poder teórico do uso de seu conceito. Enquanto alguns estudiosos utilizam a rede como metáfora para mostrar a pluralidade de atores envolvidos nas políticas públicas, outros utilizam as redes como ferramenta para analisar as relações entre atores e poder público, e ainda existem os que utilizam as redes como um método para analisar a estrutura social. (FLEURY; OUVRENEY, 2007)

Embora seja utilizada aqui a noção de rede que se aproxima das ciências sociais, encarando-a como forma de organização da ação humana, é preciso deixar claro que a concepção de rede é muito ampla. Os tópicos que se seguem evidenciam as características das redes de que trata o trabalho a fim de mostrar o que as difere de outras formas de organização humana, como empresas e cooperativas. Com isso buscase conferir subsídios que esclareçam o que são as redes enquanto sua estrutura e forma para dar suporte à análise da participação na rede estudada no capítulo do estudo de caso.

2.1.1 Características gerais

A rede como forma de organização da ação humana possui características bastante peculiares. Embora seja uma estrutura organizacional em que possam estar envolvidas empresas, sua estrutura é bastante diferente dessas últimas. Muitos aproximam as redes de organizações do Terceiro Setor, confundindo-as inclusive com este último, mas as redes também são diferentes deste. Ou seja, as redes não são organizações empresariais e também não são Organizações não-governamentais, tampouco são cooperativas. E o que as difere do vasto mundo de padrões organizativos da sociedade? Cada autor elenca características diferentes, algumas caracterizações com a mesma nomenclatura, mas a grande maioria com nomenclaturas diversas. No entanto, embora as caracterizações possuam nomenclaturas diferentes, os conceitos se aproximam muito de uma definição para a outra.

Existem três principais elementos que uma rede necessariamente precisa ter e que as outras formas de organização da ação humana não possuem: as *células*, o que alguns autores chamam de *pontos* outros de *nós*, que são os elementos que constituem a rede; as *conexões*, *ligações* ou *linhas* entre uma célula e outra, por meio da qual cada

célula se alimenta; e os *fluxos*, que fluem pelas conexões alimentando as células, se constituem nas informações trocadas entre um nó e outro. Para alguns autores, como Martinho (2003) fluxos e conexões são a mesma coisa, enquanto outros autores como Mance (2002) optam por diferenciar esses conceitos.⁶

Ao analisar a importância entre os pontos (nós) e as conexões (linhas), Martinho (2003) considera que as linhas possuem maior importância nessa relação na medida em que não faz sentido para a rede um ponto sem as linhas que o ligam a outro ponto. Um ponto solto não possui significado para o conjunto, embora não haja linha sem no mínimo dois pontos⁷. De acordo com o autor “[...] Muitos pontos pouco interligados têm menos qualidade de rede do que poucos pontos profundamente conectados” (MARTINHO, 2003, p.19). Isso ocorre porque a rede é medida pelo número de suas conexões e não pelo número de seus pontos. Nesse sentido, quanto mais conexões uma rede tiver, mais complexa ela será. Pode-se dizer, portanto, que “[...] a capacidade da rede ultrapassa em muito a mera soma de seus elementos” (MARTINHO, 2003, p.20).

Ainda a esse respeito, Martinho (2003) coloca:

[...] são as conexões que fazem a rede. [...] É o relacionamento entre os pontos que dá qualidade de rede ao conjunto. São as conexões (as linhas) que dão ao conjunto organicidade [...]. E é o fenômeno de produção dessas conexões - a conectividade - que constitui a dinâmica de rede. A rede se exerce por meio da realização contínua das conexões; ela só pode existir na medida em que houver ligações (sendo) estabelecidas. (MARTINHO, 2003, p.18)

Mance corrobora essa discussão ao considerar que “[...] a *organização* em rede não deve ser primeiramente compreendida como *estrutura*, mas sim como conexão e fluxos entre células, a partir dos quais certas estruturas vão surgindo para melhor funcionamento do conjunto” (2002, p.43). Percebe-se nessa questão que para ambos os autores não basta uma rede ser grande em quantidade de integrantes para se efetivar como rede. Ela precisa, para isso, que esses integrantes tenham relações entre si, ou seja, que haja fluxos correndo pelas conexões entre os pontos. E esses fluxos não existem sem a participação daqueles que integram a rede (nós). Ao processo dos fluxos que correm pelas conexões Martinho (2003) chama conectividade.

⁶ Para efeito de análise, considera-se que conexões e fluxos são distintos, tendo em vista que há a possibilidade de já ter ocorrido relação entre dois nós, portanto uma conexão estabelecida, e não ter havido uma troca real de informações (fluxos).

⁷ Essa relação é chamada pelo autor de dialética do ponto-e-linha, na qual a existência de cada linha depende de dois pontos enquanto cada ponto pode ter uma infinidade de linhas que o conectam com outros vários pontos.

O limite máximo da conectividade ocorre quando todos os pontos da rede estabelecem relações entre si sem nenhuma relação intermediária. Por exemplo, se existirem dez pontos na rede, cada um desses pontos deverá possuir nove ligações, um com cada um dos outros pontos. Quanto maior for a quantidade de ligação entre os pontos, mais “[...] compacta, integrada, coesa e orgânica será a rede” (MARTINHO, 2003, p.20). As características da rede fazem com que elas se realimentem, de maneira que “Conexões produzem conexões, e novos pontos conectados incorporam ao sistema as conexões que carregam” (idem, p.25). Nesse sentido, é difícil definir com exatidão o número de pontos em uma rede, conseqüentemente o número de conexões possíveis. Isso ocorre porque a rede está inserida em um sistema aberto, estando em constante relacionamento com o meio. E é essa dinamicidade com o meio que potencializa os efeitos da dinâmica das conexões contínuas e permite que uma rede seja considerada uma espécie de sistema vivo. (MARTINHO, 2003)

Além da conectividade destacada por Martinho (2003), Mance (2002) destaca outra característica das redes: a dinâmica das células. Essa característica está relacionada ao grau de conectividade entre as células e o seu fluxo de informação. Dada a grande importância da informação para a atividade em rede, esse assunto será melhor detalhado ao final deste capítulo.

2.1.2 Organização e gestão

Até o momento destacou-se os elementos essenciais às redes. Embora tenha-se colocado o que não são redes, não foi explicado o que as difere das outras formas de organização da ação humana. Ao buscar esclarecer tais diferenças de forma sucinta, traz-se nesse tópico como ocorre a organização e gestão das redes buscando evidenciar as semelhanças e diferenças das redes para algumas formas hoje mais frequentes de organização da ação humana na sociedade. Pode-se observar, conforme os próximos parágrafos, que as redes possuem elementos comuns a essas formas de organização mas que conciliados conferem um grande diferencial em sua constituição.

De acordo com Martinho (2003) a rede:

[...] é uma arquitetura plástica, não-linear, aberta, descentralizada, plural, dinâmica, horizontal e capaz de auto-regulação. É uma forma de organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia. (MARTINHO, 2003, p. 42)

Pode-se perceber que a principal característica das redes relacionada à sua forma de organização é a *horizontalidade* ou *não-hierarquia*. Em oposição, nas organizações tradicionais⁸ ocorre a hierarquização, que, via de regra é representada pela forma de pirâmide. Por outro lado, a característica da horizontalidade é comum às cooperativas, que, embora tenham internamente funções diferenciadas, em tese não possuem hierarquização.

Da mesma maneira que hierarquia está relacionada a controle, governo e poder de decisão, organização remete automaticamente à questão da ordem. Nesse sentido, uma organização em que não há hierarquia seria um processo de ordem sem controle. É possível considerar, portanto, que as redes são uma espécie de ordem sem governo, possuindo uma dinâmica de auto-ajuste de cada elemento que a ela pertence. Nelas a organização acontece a partir das relações entre os elementos, sendo uma *auto-organização*, um processo contínuo (MARTINHO, 2003). Nos demais tipos de organizações aqui comparadas às redes, não existe auto-organização.

Mance (2002), embora não fale sobre redes de uma forma geral, mas de redes de colaboração solidária, elenca algumas características relacionadas à organização e gestão comuns às redes em geral, no entanto, com nomenclaturas distintas do autor anterior. De acordo com ele, uma rede precisa de uma *gestão democrática*, sendo indispensável para isso a *adesão voluntária* e por vontade própria daqueles que desejam fazer parte da rede. Para a gestão ser democrática, é necessário que haja também *descentralização de poder*, de maneira que cada célula possa dar origem a outras células não havendo um núcleo central. Além disso, é necessária uma *gestão participativa*, de forma que a coordenação da rede seja escolhida por todos e seja de forma igual para todas as células. Por último, para ser democrática é preciso que haja regionalização da rede, de forma que “[...] as instâncias democráticas organizando-se desde as células até as instâncias regionais e mundial” (MANCE, 2002, p.47). Quanto a esse aspecto, nas empresas tradicionais, mesmo que haja consulta aos funcionários para uma série de coisas, não pode ser considerada uma gestão democrática na medida em que a decisão final fica a cargo dos pontos mais altos da hierarquia. No entanto, as cooperativas assim como as redes, possuem uma gestão democrática.

⁸ Utiliza-se o conceito tradicional no sentido de costumeiro. Neste caso, chama-se de organizações tradicionais as empresas em formato capitalista, tendo em vista que são elas que predominam hoje entre as formas de organização da ação humana.

Martinho (2003) complementa a colocação anterior de Mance (2002) ao dizer que um dos princípios das redes é a *participação voluntária*. Em uma rede, as pessoas ou organizações, participam quando desejam e porque querem. Não existe obrigatoriedade, elas participam porque acreditam na causa da rede, a participação é por vontade própria, por compartilhar do projeto coletivo. Neste caso, as redes se aproximam das organizações que são baseadas também na ação voluntária, como as organizações da sociedade civil. Outro elemento importante nas redes é a questão da *gratuidade*, na medida em que a lógica que permeia as relações das redes não é a econômica da competição, e sim a da cooperação. Pelo menos não nas redes tratadas nesse trabalho. E a gratuidade é “[...] a condição subjacente à participação na rede” (MARTINHO, 2003, p.44). Pode-se perceber que uma semelhança entre as redes e organizações da sociedade civil e ao mesmo tempo uma diferença em relação às empresas tradicionais é a forma de adesão ou participação voluntária.

Outras questões são a *autonomia e diversidade* presentes nas redes, questões diretamente relacionadas ao aspecto da horizontalidade. Enquanto nas estruturas verticais (hierárquicas) a organização ocorre com a perda de autonomia e poder da maioria, nas estruturas horizontais, como as redes, isso ocorre de forma diversa, uma vez que a autonomia é imprescindível à sua operação. Isso ocorre tendo em vista que “[...] o trabalho em rede depende, a todo momento, da ação autônoma de cada um. Em suma, depende de participação ativa, sem a qual nenhuma iniciativa vai adiante” (MARTINHO, 2003, p.44). No entanto, embora haja autonomia, isso não quer dizer que não haja regras. Quanto à diversidade, esta está relacionada às diferenças existentes entre cada ator da rede e à necessidade de se respeitar essa diferença, na medida em que sem o respeito não é possível haver igualdade, ponto essencial para uma gestão democrática. (MARTINHO, 2003)

Nas redes também há *isonomia e insubordinação*, aspectos também relacionados à questão da horizontalidade. Um sistema de organização em que há horizontalidade só é possível funcionar caso haja igualdade, portanto isonomia, entre aqueles que fazem parte dessa organização. Nas redes todos são iguais perante as mesmas normas e a mesma lei. Possuem, portanto, igualdade política e os mesmos direitos, diferente de uma organização hierárquica, em que há diferenciação entre os indivíduos quanto aos direitos. Da mesma forma, como todos estão no mesmo nível, não há subordinação de uns perante outros, como nas empresas tradicionais. (MARTINHO, 2003)

Ao mesmo tempo, nas redes há a *desconcentração de poder e multiliderança*. A desconcentração de poder só ocorre porque não há hierarquia, ou seja, também por conta da estrutura horizontal, ficando o poder distribuído entre os nós. E, no caso das redes, na medida em que sua morfologia impede que seja identificado seu centro, há de certa forma, dificuldade para a concentração de poder. No entanto, as redes não são imunes à presença do poder, como mostra Martinho (2003) na passagem:

Na rede, podemos afirmar, o poder é necessariamente prerrogativa do conjunto dos participantes: o poder de todos. Todavia, embora isso faça sentido, nem sempre o poder é exercido pela rede como uma totalidade, uma vez que nem sempre a rede funciona, como um organismo, totalmente direcionada a uma ação específica e movida por uma igualmente única razão. (MARTINHO, 2003, p. 46-47)

Assim sendo, mesmo com a desconcentração de poder há a concentração do poder em cada um dos nós, de forma que cada integrante seja um representante da rede. Nesse ponto cabe ressaltar o conceito de multiliderança, que considera que cada nó, ou integrante da rede é uma liderança. E isso se constitui em um grande desafio para as redes: articular essas multilideranças de forma que haja sinergia entre elas, ao conectá-las e interligá-las em um diálogo produtivo. (MARTINHO, 2003)

Outras questões acerca dos princípios das redes são a *coordenação e democracia*. Esses são os princípios que dão sentido a dinâmica da conectividade e fundamentais a existência da rede. É por meio da democracia que há a desconcentração de poder, o respeito à autonomia e à diversidade e a possibilidade de multiliderança. Além desses há também o princípio da *coesão entre objetivos e valores*, que está relacionado à questão da participação e adesão voluntária, segundo o qual a rede só existe em função do compartilhamento de objetivos e valores comuns àqueles que dela fazem parte. (MARTINHO, 2003)

Além de ser uma estrutura horizontal, não-hierárquica, as redes são um *sistema aberto* em constante relacionamento com o meio. E é essa estrutura aberta que potencializa e maximiza os efeitos da rede, “[...] é ela que permite que as conexões continuem sendo estabelecidas e que a rede seja um sistema [...] vivo” (MARTINHO, 2003, p.22). Ao mesmo tempo, é peculiar a existência de *caminhos múltiplos*, diferentemente dos sistemas hierárquicos, e até mesmo em cooperativas, em que há uma ordem rígida a ser cumprida para a circulação de informação. Nestas, os caminhos para se chegar a um ponto são mais restritos, enquanto nas redes há inúmeras possibilidades para se chegar a um ponto. É a multiplicidade de caminhos que faz com que as redes se

regenerem de forma que quando alguns nós desaparecem ou mesmo conexões, a própria rede se reorganiza buscando caminhos possíveis. (MARTINHO, 2003)

Após destacadas algumas características que diferem a organização em rede de algumas outras formas de organização da sociedade, observa-se que há grandes diferenças entre elas. Percebe-se, portanto, que as redes diferem-se muito das organizações tradicionais, ou empresas em seu formato usual. No entanto, quando à organização em cooperativa, por exemplo, há diferenças mais tênues. Entretanto, como se pode verificar, essa aproximação, ou até mesmo a comparação feita nesse tópico é bastante superficial. O intuito, como mencionado anteriormente foi mostrar as principais características organizacionais das redes, destacando as principais diferenças e semelhanças com formas de organização da sociedade mais frequentemente encontradas.

2.1.3 Crescimento e expansão

Como foi visto no tópico anterior, as redes são formas de organização que, por sua característica dinâmica, muitas vezes parecem possuir vida própria. Seu crescimento e expansão estão intimamente relacionados a essa característica. Esse tópico busca explicar como ocorre o crescimento e expansão das redes.

De acordo com Mance (2002) Uma das características mais marcantes quanto ao desenvolvimento das redes é o *surgimento de novas células*, que pode ocorrer de quatro formas diferentes, sendo elas: por geração espontânea, por cadenciamento, por fissão e por conversão de sistema. Quando novas células surgem por geração espontânea, a livre iniciativa propõe o surgimento de uma nova célula. Quando ocorre por cadenciamento, a célula é criada com a intenção de prestar algum serviço específico que realimente o crescimento da rede. Quando ocorre por fissão, há a divisão de uma célula em outra. E por último, o surgimento de uma nova célula pode ocorrer por conversão de sistema. Este último caso está mais relacionado às redes de economia solidária, em que há a conversão de uma empresa capitalista em uma “empresa” solidária, caso este, que não se aplica no estudo em questão.

Para Martinho (2003), o crescimento e expansão das redes é um processo que é resultado de suas conexões: “[...] toda a riqueza e a potencialidade do fenômeno de espraiamento das redes estão representadas neste ato singelo de conexão” (MARTINHO, 2003, p.28). É por meio das conexões que a rede “integra” um ponto que

estava fora dela, portanto são as conexões que reproduzem a dinamicidade do sistema (MARTINHO, 2003). Essas considerações ratificam o que foi dito alguns parágrafos acima, que as conexões são imprescindíveis à existência das redes.

Pode-se concluir que as redes são um sistema aberto que se auto-alimentam. Crescem e se desenvolvem sem que haja necessidade de interferência. A dinâmica e estrutura das redes levam-nas a se desenvolverem e se sustentarem autonomamente, de forma diferente das outras organizações da ação humana, principalmente aquelas que estão inseridas e dependem da lógica mercadológica, como as empresas, em que há necessidade de intervenção para sobreviverem e crescerem. É necessário deixar claro que essa característica das redes não exclui a possibilidade de se elaborar estratégias e mecanismos que melhorem seu desempenho.

2.2 O sentido das redes

Até o momento explicou-se o que são redes, como elas funcionam e o que as difere de outras formas de organização da ação humana. No entanto, não foi explicado qual a importância ou o diferencial de uma rede nem mesmo o motivo pelo qual cresce cada vez mais essa forma de organização. Buscando atender essa demanda, traz-se para esse tópico um pouco sobre o sentido da existência das redes.

Antes de falar sobre o sentido das redes hoje, cabe destacar as mudanças ocorridas em sua concepção. Enquanto antes a concepção de rede era natural, sendo vistas como algo existente, hoje a concepção de redes é artificial. De acordo com Musso (2004), as redes eram consideradas sistemas já existentes e se buscava entendê-las a fim de pensar a mudança social. Com o tempo, a concepção foi tomando outro formato, de forma que passou a ser um artifício construído para buscar a mudança social. Houve uma inversão de sentidos. Para o autor, o rompimento e a distorção do conceito original de rede fez com que as redes perdessem sua essência. Segundo ele “As redes são símbolos: com efeito, convocar a rede como objeto redundante simultaneamente em apagá-lo como técnica para revelar sua verdade como vínculo social, na associação universal” (MUSSO, 2004, p.28).

Para Marteleto (2001), embora o trabalho em rede seja tão antigo quanto a história da humanidade, foi nos últimos anos que ganharam importância como ferramenta de organização. Muitas vezes as redes se tornam intermediárias das relações sociais, extrapolando, dessa forma o seu espaço. De acordo com a autora,

Os estudos das redes coloca assim em evidência um dado da realidade social contemporânea que ainda está sendo pouco explorado, ou seja, de que os indivíduos, dotados de recursos e capacidades propositivas, organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento das redes. Mesmo nascendo em uma esfera informal de relações sociais, os efeitos das redes podem ser percebidos fora de seu espaço [...] (MARTELETO, 2001, p.72)

A fim de contextualizar o crescimento das redes, Gohn (2010) considera que a fragmentação da sociedade brasileira ocasionou algumas mudanças em sua forma de organização de maneira que não há mais o desempenho de um papel integrado dentro do sistema e sim de um papel específico para cada um dos atores. Ainda que pareça contraditório, da fragmentação surgiu a necessidade de maior articulação entre os atores sociais. E, uma das formas de articulação é por meio da formação de redes.

Para alguns autores, como Scherer-Warren (2005), as redes são um caminho para retratar a sociedade civil ao integrar as diversidades, na medida em que são fenômenos coletivos pouco institucionalizados que articulam atores diversos, sejam eles indivíduos, organizações ou grupos, em prol de projetos comuns. Outros autores como Marteleto (2010) encaram as redes como uma estratégia de mobilização social com o intuito de gerar instrumentos e ações de intervenção social. Existem diferentes sentidos para a utilização e formação de redes, podendo a motivação partir da necessidade de fortalecimento do grupo, para troca de conhecimento, por objetivos econômicos, sociais ou políticos.

Já Mance (2002), embora faça sua análise a respeito de redes de colaboração solidária, traz algumas considerações que podem auxiliar no entendimento do contexto do crescimento das redes. De acordo com ele, um dos principais mecanismos responsáveis pelo crescimento e avanços das práticas de economia solidária são os mecanismos de circulação de informações, como fóruns eletrônicos e periódicos de circulação nacional. Da mesma forma, outras iniciativas regionais e locais também se consolidam no país com a multiplicação das redes, fóruns e grupos de trabalho. Hoje há um grande reconhecimento da rede como estratégia para o desenvolvimento em nível local e regional. A formação de redes, portanto, tem sido utilizada como estratégia governamental para o desenvolvimento econômico. No entendimento desse autor, as redes solidárias surgem para potencializar os empreendimentos solidários de maneira que eles não necessitem de recursos do sistema capitalista excludente.

Schlithler (2004) por sua vez, ressalta que:

As redes rompem o isolamento das pessoas e organizações, evitam a duplicação de ações e viabilizam a realização de atividades integradas, porque atuam de maneira sistêmica e sinérgica. Nelas, o desenvolvimento comunitário é resultado do compromisso e da co-responsabilidade de todos os setores da sociedade. (SCHLITHLER, 2004, p.22)

Para essa autora, é por meio da ação em rede que é possível gerar realmente transformações sociais. De acordo com ela, hoje, um setor isolado não tem força suficiente para enfrentar problemas tão complexos como a fome e desemprego, e as redes, ao serem um tipo diferente de organização, ao articular os diversos setores, podem facilitar a atuação nesse campo. Nas palavras da autora: “[...] as redes sociais podem ser vistas como a síntese de um processo dialético: o salto qualitativo indicador de expressiva mudança no cenário social” (SCHLITHLER, 2004, p. 19).

Ainda de acordo com Schlithler (2004), as redes são um tipo de organização “Criadas para mobilizar e desencadear ações conjuntas com objetivo de provocar transformações na sociedade [...]” (SCHLITHLER, 2004, p.19). Para ela muitas redes atuam hoje com o anseio de gerar transformações sociais, sendo formadas exatamente para causar algum tipo de mudança social, estando intimamente ligada à ideia de fazer algo concreto, e não somente discutir sobre a causa de determinado problema.

Musso (2004) por sua vez, critica o sentido que tem sido empregado à rede nos dias de hoje. De acordo com o autor, a polissemia das redes e as metáforas para sua definição “[...] parecem inscrever-se / situar-se a meio caminho [...] entre uma ordem linear hierarquizada e uma desordem absoluta” (MUSSO, 2004, p.34), opondo-se, nesse sentido, à hierarquia e impedindo que se caia no caos e desordem. A rede se constitui como uma espécie de “prótese técnica de utopia social”, de maneira que existe sempre associado a ela o imaginário de transição entre um sistema hierarquizado e a promessa de um sistema de associação universal, igualitário e democrático. (MUSSO, 2004)

Percebe-se, portanto, que a concepção de redes mudou e que seu crescimento em números decorre dessa mudança de concepção. O surgimento das redes hoje, ocorre em um momento em que há uma divisão muito forte entre os setores da sociedade, de forma que cada um tenha uma função específica a cumprir. Da falta de articulação e da percepção de que isoladamente ninguém consegue resolver problemas complexos é que surge a necessidade de maior articulação entre os atores e a atuação em rede é considerada uma das possíveis soluções para isso. No entanto, há de se tomar o devido cuidado para não generalizar as formas de organização da ação humana e considerar toda ação conjunta uma rede. Há uma tendência muito grande a essa generalização o

que acaba por vulgarizar e fazer com que o sentido das redes e sua importância sejam anuladas.

2.3 Os tipos de redes

O crescimento do número de redes fez com que essa forma de organização da ação humana se transformasse em um fenômeno, de maneira que tudo passou a ser rede, o que traz dificuldades em sua definição e na definição de suas tipologias. Existem vários tipos de organização baseadas na configuração de redes: redes sociais, uma terminologia genérica utilizada para vários tipos de rede, mas comumente vinculadas à rede de internet; redes intersetoriais, em que vários setores da sociedade estão articulados em prol de algo; redes de empresas, em que algumas empresas de determinado ramo se juntam para se fortalecerem; dentre vários outros tipos de redes.

Para além dessas classificações existem as classificações em tipos de rede que se aplicam a qualquer rede, independente de sua composição. Esse tópico tem como motivação resgatar alguns tipos de redes, os que mais possuem relação com o estudo de caso que será explanado mais à frente. Inicialmente a abordagem será voltada para os tipos de rede de uma forma geral – quanto à sua configuração, motivação para existir e forma de agir – para depois entrar nos tipos específicos de rede, como as redes intersetoriais, redes de mobilização social e redes de política.

Cabe destacar, no entanto, que não existe nenhum consenso entre os autores quanto à classificação das redes, o que abre brechas para classificações distintas. Enquanto uns autores lançam mão de tipologias genéricas, outros classificam de uma forma mais específica. E, mesmo para os que classificam de maneira genérica, o que em tese poderia se aplicar a qualquer rede não há um consenso. Por esse motivo, o intuito nesse tópico é trazer algumas tipologias que possam se aplicar ao estudo de caso, não se esgotando, no entanto, as possibilidades de classificações tampouco há a intenção de classificar a rede estudada em uma dessas tipologias, embora a própria rede se denomine “de mobilização social”.

2.3.1 Quanto à configuração, motivação para existir e forma de agir

Na busca por uma classificação geral, Mance (2002) se inspira na terminologia desenvolvida por Sérgio Amadeu da Silveira em “Exclusão digital – A miséria na era da informação” e considera que existem três classificações quanto à configuração, ou

forma, das redes: as redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas. Na prática não existe uma rede configurada de uma dessas formas somente, mas com aspectos de todas essas, podendo, no entanto, possuir predominância de algum. O autor exemplifica dizendo que a rede pode estar articulada de forma centralizada, em algum fórum, descentralizada em relação às deliberações e distribuída em seus fluxos. Essas três formas de configuração podem ir se alterando na rede, conforme a sua necessidade.

Martinho (2003), por sua vez, ao se basear nos fatores de aglutinação e as características de propósitos das redes, classifica as redes quanto à sua motivação para existirem. Considera, nesse sentido, que elas podem ser divididas em duas grandes categorias: redes temáticas e redes territoriais. As redes temáticas giram em torno de algum tema específico, de alguma motivação que justifica a aglutinação dos atores participantes e geralmente ocorre no âmbito da sociedade civil. As redes territoriais, por sua vez, possuem o território como ponto comum de aglutinação, fazendo com que ele seja o ponto de convergência de organização e articulação dos atores participantes, que no geral habitam ou trabalham próximos ao território. Neste caso, embora o território possua características locais, a rede, mesmo sendo territorial, terá algum eixo temático orientador. De acordo com o autor, “Nas redes territoriais, *stricto sensu*, o local é o elemento de convergência de participação” (MARTINHO, 2003, p.53). No entanto, muitas redes combinam essas duas grandes categoriais, abordando determinada temática em um território específico.

Quanto à ação, ou maneira de agir, as redes podem ser classificadas em outros dois tipos: redes de informação e redes operativas. As redes de informação são espaços em que são trocados conhecimentos e veiculadas notícias. Geralmente se utilizam das tecnologias de comunicação e informação para efetuar o processo. O principal instrumento utilizado pela rede de informação são as listas de discussão na internet. Já as redes operativas vão além da informação, possuem um propósito mais voltado para a ação, como destaca Martinho (2003):

Esse tipo de rede também desenvolve pesquisas e estudos; estabelece e conduz processos de interlocução e negociação políticas; realiza o acompanhamento de políticas públicas; promove processos de formação e capacitação; faz campanhas públicas de sensibilização, esclarecimento e mobilização; atua na defesa e conquista de direitos sociais e causas coletivas; capta e distribui recursos; presta serviços; e, em alguns casos, como o das redes de socioeconomia solidária, realiza mesmo atividades de produção, circulação e até regulação econômica. (MARTINHO, 2003, p.54)

Pode-se dizer, portanto, que as redes podem ser classificadas, de uma maneira geral, nos seguintes grupos:

TABELA 2: Tipos de redes quanto à configuração, motivação e forma de agir

CONFIGURAÇÃO	Centralizada	Descentralizada	Distribuída
MOTIVAÇÃO	Temática	Territorial	
FORMA DE AGIR	Informação	Operativa	

FONTE: A autora, com base em Mance (2002) e Martinho (2003)

No próximo tópico, serão abordados de maneira sucinta alguns tipos específicos de redes.

2.3.2 Redes intersetoriais

Quanto aos tipos específicos de rede, os estudos evidenciam o crescimento da prática social chamada intersetorialidade, que surge também em decorrência da fragmentação da realidade em seus diversos aspectos e consequente dificuldade para resolução dos problemas sociais, como explicitado anteriormente. Surge, desta maneira, a necessidade de uma integração e articulação entre os vários atores da sociedade, tendo em vista que cada um deles isolado não dispõe de recursos suficientes para resolver esses problemas. Embora não haja definição do conceito de intersetorialidade nos dicionários, pode-se dizer que é uma prática que articula sujeitos e processos organizacionais, supera as fragmentações da sociedade, tem o território como referência para as ações, junta forças para potencializar o enfrentamento de problemas complexos e é um meio para efetivar políticas públicas e enfrentar a exclusão social. Uma das formas de concretizar a intersetorialidade é por meio de redes. Em decorrência disso, a formação de redes intersetoriais tem se apresentado como uma das estratégias na busca por solução de questões complexas da sociedade, principalmente no âmbito social. (MENDES e AKERMAN, 2007)

Schlithler (2004), embora não utilize a nomenclatura “intersetorial” fala sobre redes de desenvolvimento comunitário, que, segundo sua definição, são redes intersetoriais com o foco de atuação no desenvolvimento comunitário. Essas redes, segundo ela, têm como objetivo provocar transformações sociais em determinada sociedade por meio da articulação entre os setores público, privado e terceiro setor.

Nessas redes, “[...] quem adere à iniciativa busca conhecimento, apoio e fortalecimento por meio de troca e união, e almeja desenvolver ações conjuntas em favor da comunidade” (SCHLITTLER, 2004, p.20). A meta da rede, nesse caso, não é o fortalecimento das organizações que dela fazem parte, mas ocasionar transformações sociais na comunidade. Os objetivos da rede “[...] são definidos a partir de um diagnóstico elaborado coletivamente, e os projetos são constituídos por meio da ação voluntária e comprometida de seus integrantes” (idem, p.20-21). Como se pode perceber, pela definição da autora, essas redes também são intersetoriais, na medida em que há articulação entre os diversos setores para se alcançar o objetivo almejado.

A prática da colaboração intersetorial tem se tornado comum não somente no Brasil, mas também na África e Ásia. Dulany (2005), baseada em sua experiência nesses locais, coloca que para uma parceria intersetorial ser bem sucedida, é necessário que haja isonomia em relação às decisões entre os grupos participantes. Isso quer dizer que é necessário que os participantes tenham o mesmo nível de poder nas decisões, algo difícil de obter quando a sociedade civil não é muito fortalecida e acaba ficando a mercê do governo ou das empresas mais fortes, como acontece no Brasil. No entanto, um ponto positivo dessa prática está relacionado à diversidade do grupo. Em uma relação de colaboração sempre há conflitos e o fato de existirem visões diferentes em determinado grupo de relacionamento contribui para soluções mais criativas. Além disso, com a participação de todos, o consenso acaba sendo de contribuição mútua, o que causa um efeito de pertencimento pelas soluções alcançadas. Além disso, quando a motivação para parceria está relacionada a tendências nacionais ou internacionais, acaba conferindo maior peso à solução do problema em pauta. Outro fator a favor das parcerias intersetoriais está relacionado ao “despertar” do setor privado para as questões sociais. Para a autora, segmentos desse setor perceberam a importância da sociedade civil para a resolução de problemas sociais e por isso “[...] tendem agora a apoiar os esforços da sociedade civil para ser encarada como legítima parceria do governo” (DULANY, 2005, p.66). Percebe-se, portanto, que das parcerias intersetoriais há a possibilidade de surgirem também as redes intersetoriais.

2.3.3 Redes de mobilização social

Outro tipo de rede, diretamente relacionada à rede analisada no estudo de caso são as redes de mobilização social. Antes de entrar nessa questão será resgatado o

contexto em que surge esse tipo de rede explicando de forma sucinta as mudanças ocorridas em duas formas de organização da sociedade civil: os movimentos sociais e as redes de movimentos sociais. Parte-se do pressuposto de que as redes de mobilização social e as redes de movimentos sociais estão relacionadas.

De acordo com Scherer-Warren (2005) muitas mudanças em relação aos movimentos sociais ocorreram no início da década de 1990. Em uma das mudanças, relacionadas à categoria de análise, busca-se entender os significados e alcances dos processos de ação política dos movimentos sociais e a busca de metodologia que permitam compreender o “[...] surgimento de práticas políticas articulatórias das ações localizadas, de redes de movimentos (*networks*) [...]” (SCHERER-WARREN, 2005, p.22). É dada grande importância ao entendimento das interconexões locais (em nível comunitário) e globais (em nível supranacional), “[...] trata-se de passar da análise das organizações sociais específicas, fragmentadas, para a compreensão do movimento real que ocorre na articulação destas organizações, nas redes de movimentos” (idem, p.23).

Essas mudanças todas ocorreram em meio ao contexto de crise. Crise esta que, para Scherer-Warren (2005) se manifestava no plano econômico, político e cultural, voltada para os setores populares. De acordo com a autora haviam três tipos de condutas sociais que dominavam o comportamento social na década de 1990. O primeiro tipo de conduta social, denominado *sociedade atomizada*, está relacionado ao “processo de individualização alienada”, que trouxe consequências para as relações sociais, de forma que a identidade das pessoas passou a ser sujeita à dominação ideológica. O segundo tipo de conduta são as *condutas de crise* que está mais relacionado às práticas neoliberais que atingiram o país nesse período, ligado à compreensão da incapacidade do Estado gerir os serviços públicos essenciais. A terceira e última conduta e mais importante para o estudo em questão, está relacionada aos movimentos sociais e suas *condutas defensivas*. Os movimentos sociais perderam o alcance político individual que tinham na época do regime autoritário. Como consequência, em meados da década de 1980, “[...] muitas destas organizações da sociedade civil se reorientam e passam a participar de redes mais amplas de pressão e resistência” (SCHERER-WARREN, 2005, p.116). É nesse contexto que surgem as redes de movimentos sociais.

Existiam, nesse sentido, três agentes políticos envolvidos nas articulações das organizações populares, buscando formar um movimento mais abrangente que seriam as redes. Esses agentes eram oriundos dos movimentos sindicais, de partidos políticos de esquerda e das Organizações não-Governamentais – ONGs. Com relação a esses

últimos, havia a tendência a se articular a formação de redes envolvendo os movimentos sociais e as ONGs, como proposta de uma rede mais abrangente, construindo articulações em torno de uma concepção de mundo. Esses atores “[...] buscam a formação de identidades coletivas em torno de princípios éticos universalizáveis [...]” (SCHERER-WARREN, 2005, p.118). E é na busca por construir uma concepção de alternativa de viver que há a possibilidade da articulação e união de atores diferentes em rede. (SCHERER-WARREN, 2005)

Como características comuns às redes de movimentos formadas no Brasil, Scherer-Warren (2005) destaca: a busca de articulação de atores e movimentos sociais e culturais, podendo ser parecidos ou diferentes, mas articulados, com o intuito de unir força de pressão institucional mais ampla; a transnacionalidade, isto é, a relação das redes com organismos internacionais; o pluralismo organizacional e ideológico, que quer dizer que um mesmo ator pode atuar em diversas redes por compartilharem concepções ideológicas; e a atuação nos campos cultural e político, buscando a formação de um novo sistema de valores, principalmente nas questões da liberdade (democracia) e sobrevivência. De acordo com a autora, desta forma “[...] as redes se caracterizam como fontes de pressão sobretudo no campo cultural e no campo político.” (SCHERER-WARREN, 2005, p.122)

Gohn (2010), por sua vez, ao retratar o momento atual do universo onde se move a sociedade civil organizada em busca da solução dos seus problemas e demandas, faz um mapeamento das formas e lutas da sociedade civil, organizada em movimentos sociais ou em redes de mobilização e associação e questiona a natureza e sentido dessas ações coletivas, geralmente impulsionadas por parcerias entre ONGs, associações, movimentos e entidades oficiais estatais. De acordo com a autora, as atuais formas e associações civis organizadas em redes podem ser agrupadas em três grandes blocos, sendo o primeiro bloco o dos movimentos e ações de grupos identitários que lutam por direitos, o segundo composto por movimentos e organizações de luta por melhores condições de vida e de trabalho, e o último composto por movimentos globais ou globalizantes.

Quanto às diferenças entre os movimentos sociais atuais dos anteriores é o caráter educativo e seu papel relativo ao tema da inclusão social. Hoje há a necessidade de qualificação do tipo de ação coletiva, caracterizado como movimento social. Esses movimentos têm contribuído para organizar e conscientizar a sociedade via práticas de pressão/mobilização, com certa continuidade e permanência. Hoje, os movimentos

sociais “[...] tematizam e redefinem a esfera pública, realizam parcerias com outras entidades da sociedade civil e política, tem grande poder de controle social e constroem modelos de inovações sociais [...]” (GOHN, 2010, p.16). Quanto à forma e ao caráter que as lutas têm assumido não são somente de resistência mas também de luta por direitos. Inclui-se na forma as ações de associações civis e redes cidadãs. Quanto às alterações do papel do Estado e suas relações com a sociedade civil, as políticas sociais do Estado têm priorizado processos de inclusão social dos menos favorecidos, papel realizado de forma contraditória na medida em que:

[...] transformam-se as identidades políticas destes sujeitos – construídas em processos de lutas contra diferenciações e discriminações socioeconômicas – em políticas de identidades, pré-estruturadas segundo modelos articulados pelas políticas públicas, arquitetados e controlados por secretarias de Estado [...]. (GOHN, 2010, p. 21)

Isso tudo muda o significado da ação social coletiva. Neste cenário das políticas públicas há um deslocamento na questão da desigualdade para a ênfase nas características sociais e culturais dos grupos sociais. (GOHN, 2010)

Alteram-se também as relações desenvolvidas pelos diferentes sujeitos sociopolíticos: “Além da ampliação dos sujeitos protagonistas de ações coletivas, ocorreram alterações no formato das mobilizações e na forma de atuação – agora em redes.” (GOHN, 2010, p.25). Os novos “ativistas/mobilizadores” são mais hegemônicos na sociedade civil organizada do que os movimentos sociais ou associativismo. A solidariedade existe em ambos, sendo nos movimentos sociais, orgânica, na medida em que é criada por meio de experiência compartilhada, enquanto nas demais organizações elas são estratégicas e instrumentais, criadas com a finalidade de “[...] atingir metas que resolvam problemas sociais de grupos também excluídos economicamente ou culturalmente, a partir de interesses destes grupos, mas que foram desenhados por projetos/programa de agentes externos.” (idem, p.28) Há uma tendência a substituir os movimentos sociais por mobilização social, o que acaba por deixar de lado a dimensão política, que é substituída por uma participação induzida e é essa dimensão que possibilita a construção histórica. (GOHN, 2010)

De acordo com Gohn (2010), foi a partir das mudanças ocorridas na década de 1990, já abordadas anteriormente por Scherer-Warren (2005), que as novas políticas de inclusão social passaram a exigir o desenvolvimento de políticas de mobilização social. No entanto, a categoria mobilização social também sofreu alterações. Enquanto antes a mobilização social era subordinada a outras categorias, agora ela passou a ter uma

dinâmica própria. A identidade, que antes era construída na história do movimento, passou a ser modelada, e é por meio dessa identidade modelada que os sujeitos sociais são mobilizados a serem incluídos. Em um movimento social consolidado, a identidade é criada com base em suas necessidades e desejos, tomando como referência pessoas com as quais se identifica, isso se constitui em identidade política, que se faz no processo de luta. No entanto, não é isso que ocorre nas redes de mobilização social, como mostra a autora na passagem:

Deve-se tratar a questão da identidade em termos de campo relacional, de disputas e tensões, um processo de reconhecimento da institucionalidade da ação, e não como um processo de institucionalização da ação coletiva, de forma normativa, com regras e enquadramentos, como temos observado nas políticas públicas no Brasil na atualidade. Estas considerações são fundamentais para diferenciar os movimentos sociais das redes de mobilizações estimuladas pelas atuais políticas de parceria. (GOHN, 2010, p.32)

Embora a ideia de redes não seja atual, estudos mostram que nos últimos anos essa categoria tem se revigorado como instrumento de análise e articulação de políticas sociais. Pode-se dizer que as redes têm assumido mais importância do que os movimentos sociais, e embora seja uma categoria muito utilizada, possui diferentes sentidos, se transformando em uma espécie de “modismo”. Para Gohn a questão das redes “[...] é complexa e diz respeito à luta político-cultural de diferentes grupos sociais, na busca de ressignificação dos conceitos e criação de novas representações e imagens sobre a sociedade” (2010, p.35). Enquanto uns consideram as redes substitutas dos movimentos sociais, outros olham para elas como complementares aos movimentos sociais, e outros ainda consideram que são categorias que atuam em campos diferentes, o das práticas civis sem conotações políticas.

Dentro da nomenclatura de redes, alguns autores distinguem redes associativas movimentalistas das redes de mobilização civil. No primeiro caso, composto por movimentos sociais, há uma relação com o passado, ao passo que no segundo caso, a mobilização é uma espécie de associacionismo moderno, no qual o movimento é resultado de uma ação e não o sujeito da ação. O que tem se observado é o uso das redes como um mecanismo “[...] para resolver problemas decorrentes da má distribuição dos serviços sociais públicos, via a participação daqueles agentes em projetos e parcerias públicas, onde não há [...] horizonte mínimo de emancipação [...]” (GOHN, 2010, p.37). No entanto, deve-se pensar em políticas que não atendam somente às questões emergenciais, como a maioria das redes têm feito, mas pensar em políticas voltadas para

o crescimento econômico e sustentável do público atendido pelas políticas. (GOHN, 2010)

O cenário desenhado nos últimos anos tem mostrado a importância das práticas sociais locais de atuação em redes. Porém, nem toda ação coletiva cria laços de pertencimento e desenvolve um pensamento crítico sobre a realidade. Muitas dessas ações são simplesmente momentâneas. Além desses movimentos, “Existe também [...] trabalhos em parceria com redes de mobilizações, gerando ações coletivas mais institucionalizadas, assim como interlocuções entre representantes do poder público e da população organizada [...]” (GOHN, 2010, p.170). Hoje o associativismo é ativo e propositivo, não atua somente nas camadas populares, se organiza em rede e se articula com uma esfera pública que abre espaço para interlocuções, debates, proposições. A partir da década de 1990, as ONGs e entidades do terceiro setor iniciaram uma fase mobilizatória de ações que vem de fora das comunidades. Esse tipo de associativismo que se configurou é mais focado no trabalho pontual, se articula em redes e possui parcerias com programas governamentais. A articulação desse associativismo ocorre em torno de dois eixos principais, o controle social e atividades locais de mobilização tópica. Nesse sentido, a mobilização social ganhou destaque e as redes deixaram de ser meros recursos estratégicos para ser uma forma e ferramenta de ação coletiva. (GOHN, 2010)

Percebe-se que aconteceram mudanças significativas na concepção e atuação dos movimentos sociais, que acarretou também no surgimento e intensificação das redes de movimentos sociais. Mudou-se também a concepção de mobilização social e passaram a surgir também as redes de mobilização social. Todas essas mudanças acompanharam e foram decorrentes da mudança da realidade política, econômico e social da sociedade brasileira. As mudanças nas formas de organização da sociedade e sua concepção acompanham, portanto, as mudanças ocorridas na sociedade. Como será visto no estudo de caso, a rede estudada nesse trabalho, que se denomina uma rede de mobilização social surgiu no contexto da década de 1990 e acompanhou tais mudanças.

3.3.4 Redes de políticas

Além das redes intersetoriais e redes de mobilização social, há também uma tendência ao crescimento das chamadas redes gestoras de políticas públicas, ou simplesmente redes de políticas, principalmente no campo das políticas sociais. De

acordo com Fleury e Ouverney (2007), essas redes surgem como uma espécie de solução para a administração de políticas públicas e projetos em que há escassez de recursos e os problemas são complexos. Surgem também onde há o envolvimento de vários atores, “[...] onde há interação entre agentes públicos e privados, centrais e locais, bem como uma crescente demanda por benefícios e por participação cidadã.” (FLEURY; OUVERNEY, 2007, p. 10). Ao que parece, o conceito de redes de política é muito próximo do conceito de redes intersetoriais.

Para as autoras, as redes de políticas se constituem em um “[...] instrumento fundamental para a gerência das políticas sociais em contextos democráticos, permitindo a construção de novas formas de coletivização, socialização, organização solidária e coordenação social” (FLEURY; OUVERNEY, 2007, p. 35). Transcende, dessa forma, o papel da rede como instrumento gerencial na medida em que envolve capital social e esfera pública democrática. No entanto, embora auxiliem o gerenciamento das políticas públicas, não devem ser generalizadas e consideradas a solução dos problemas delas, na medida em que as desigualdades existentes em relação à distribuição de poder ainda continuam assim como “[...] as dificuldades inerentes à gestão pública numa estrutura reticular em sociedades caracterizadas por processos de fragmentação e exclusão social que impedem a geração de consensos e ameaçam as condições de governabilidade” (idem). Ao considerar as características das redes de política, a rede estudada no estudo de caso também pode ser considerada uma rede desse tipo.

2.4 Redes e comunicação

Ao pensar na estrutura das redes – pontos, linhas e fluxos – observa-se que os fluxos que passam pelas linhas, nada mais são do que a comunicação entre cada um dos pontos da rede. Nesse sentido fazer uma conexão é abrir o caminho para estabelecer comunicação na qual há trocas de informações. No entanto, seria equivocado generalizar essa colocação e considerar as redes apenas estruturas que facilitam o fluxo de informações. “Uma rede não é apenas uma estrutura que facilita a comunicação entre elementos. Com efeito, rede é uma forma organizacional *definida* pela comunicação; ela é uma estrutura de comunicação” (MARTINHO, 2003, p.66). Nesse sentido, pode-se dizer que uma vez definida pela comunicação, a rede deve ser olhada e analisada pela

ótica da troca de informação, que flui tranquilamente no momento em que a sua dinâmica está em ação.

Desta forma, a comunicação, além de ser o caminho para a interação nas redes, é o insumo necessário para sua organização. É somente por meio dela que um conjunto de atores diferentes se torna orgânico. Desta forma, “[...] a rede depende dos processos de comunicação para constituir-se como tal” (MARTINHO, 2003, p.49), na medida em que a articulação só existe com a troca de informação. Além disso, o processo de comunicação e o ambiente de relacionamento são as bases para a democracia na rede, de forma que sem troca de informação a participação é dificultada (GUZZI, 2010).

Fleury, Migueletto e Bloch (2002) e Mance (2002) corroboram essa discussão. As primeiras ao considerarem que “O problema da comunicação é crucial na gestão de redes porque dele dependem as possibilidades de coordenação das interdependências e também a continuidade da mobilização dos participantes” (2002, p. 258-259). Mance (2002), por sua vez, ao considerar que:

O adequado fluxo, geração, interpretação e gerenciamento da informação é condição necessária para que a rede possa gerar diagnósticos e prognósticos, engendrar e potencializar laços de realimentação entre as células, corrigir fluxos de valor, projetar crescimentos e equilíbrios, etc. (MANCE, 2002, p.49)

Musso (2004) define as redes como “[...] uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento” (MUSSO, 2004, p. 31). A interconexão, como foi visto, está diretamente relacionada à comunicação e fluxo de informações⁹ na rede. Para o autor, a rede “[...] designa o espaço do território sobre o qual se conectam dispositivos de fortificação ou de circulação” (MUSSO, 2004, p.23). Baseado na concepção de rede de Saint-Simon, Musso (2004) define a circulação “[...] como a condição da vida ou da boa administração, ou seja, como a condição da mudança social” (MUSSO, 2004, p.25). Isso quer dizer que o bom fluxo de informações na rede, ou um bom sistema de comunicação, é vital. No sentido mais amplo, partindo do pressuposto de que as redes são estruturas naturais, o processo de comunicação é condição para a mudança social. Ao ser uma estrutura ambivalente, quanto maior a circulação – de informação – menor é a possibilidade de controle, daí a possibilidade de mudança social.

⁹ Para efeito de análise considera-se fluxo de informações o processo de troca de informações, ou seja, uma vida de mão dupla e não um processo unilateral, em que só se passa a informação.

Por estar intimamente relacionada à questão da informação e comunicação, que cada vez mais se baseiam em tecnologias de informação, a noção de rede é comumente associada às tecnologias de informação. De acordo com Acioli (2007) a ideia de rede está sempre associada à ideia de informação quando essa é considerada um processo constante de troca.

Para Martinho (2003):

É natural que quando se fala em rede se pense em instrumentos de comunicação à distância e em tecnologias de comunicação e informação. [...] De fato, as redes operativas baseiam grande parte de seus processos de troca de informação no uso de instrumentos que permitem essa comunicação à distância, em especial o computador ligado à Internet. Mas não só. Antes da difusão comercial da Internet no Brasil, iniciada em meados dos anos 90, as articulações em rede usavam meios convencionais como o correio, o telefone, o fax e o telex para se comunicar. Tais instrumentos ainda são certamente muito utilizados [...]. (MARTINHO, 2003, p. 67)

Nesse sentido, hoje, por ser a internet o principal meio utilizado para a difusão de informação e até mesmo para comunicação, há uma generalização que leva a uma definição equivocada a respeito das redes, considerando redes somente a rede mundial de computadores. Foi criada uma espécie de metonímia das redes em relação a internet, isto é, foi tomada a parte pelo todo. Para Parente (2004), quando se utiliza as redes para buscar entender as mudanças ocorridas na sociedade, não há como entender a importância e extensão delas quando são reduzidas “[...] ao fato histórico da emergência de novas tecnologias de comunicação e do ciberespaço” (PARENTE, 2004, p.9), como têm ocorrido.

O fato das redes possuírem a informação como principal insumo, fez com que o crescimento em número e também em extensão delas aumentasse em decorrência da maior facilidade de comunicação que vem sendo criada com as novas tecnologias de informação. Além disso, de acordo com Marteleto (2001), tanto a informação como a comunicação funcionam como instrumentos de mobilização nos movimentos locais. De acordo com a pesquisa da autora, embora existam nós centrais que cumpram a função mobilizadora na rede, é justamente por mediar as trocas e facilitar os fluxos de informação, que esses nós acabam por fortalecer as conexões na rede inteira. Para a autora, quando maior for a interação entre os microgrupos, maior a possibilidade de fortalecer a capacidade de mobilização.

Cabe lembrar o terceiro degrau da escala Arnstein, o da informação, visto no capítulo anterior. Esse degrau é considerado um dos mais importantes para se chegar à participação legítima da população. Embora, como foi visto, a análise de Arnstein

(1969) esteja relacionada à participação cidadã em políticas de governo, essa consideração é válida para a realidade das redes. De acordo com a autora sem o conhecimento dos direitos, obrigações e opções é difícil que o cidadão participe na elaboração dos programas de governo. No caso das redes, não há participação dos nós se não houver comunicação entre eles. E na comunicação o fluxo de informação não pode ocorrer somente de um nó da rede, antes é necessário que haja um canal de retorno. Além disso, a troca de informação deve ser completa, de forma que ela facilite a participação e não a dificulte.

Ao considerar que as formas de comunicação são um dos principais elementos para criação e manutenção do poder (GUZZI, 2010), e que “Hoje, as relações e os meios de informação e de comunicação são as chaves dos sistemas de poderes estabelecidos, tanto econômicos como políticos ou sociais” (VILLASANTE, 2002, p. 70) a questão da comunicação precisa ser vista com cuidado. Sendo a rede um sistema em que o poder é diluído entre as células, para que não haja a concentração desse poder é necessário que haja uma comunicação bem desenvolvida. No entanto, como foi visto, não existe comunicação sem participação de quem recebe a informação. A participação, nesse caso, é ferramenta fundamental para a comunicação e conseqüentemente para a não manutenção de poder. Da mesma forma, não existe participação sem a comunicação. No próximo tópico, será tratada a questão da participação nas redes. Antes, porém, serão levantados alguns mecanismos de comunicação que auxiliam essa participação.

2.4.1 Comunicação e participação nas redes

Sendo a comunicação e informação os insumos essenciais ao trabalho em rede, nada mais lógico que os instrumentos que facilitam o fluxo de informação facilitem também a participação em rede. Pode-se dizer que os instrumentos como as tecnologias de informação, informativos e publicações, são insumos indispensáveis à participação. Uma vez aberto o canal de comunicação, aumentam as chances da participação, na medida em que ao se utilizar desses recursos as redes podem explicar, divulgar e incentivar ações. Há, nesse sentido, a necessidade de dar uma atenção especial à gestão da informação na rede, de forma que os instrumentos de comunicação sejam organizados segundo uma “[...] perspectiva de produção descentralizada, leitura criativa e troca não-linear” (MARTINHO, 2003, p. 67).

Dada a importância da comunicação para a mobilização, deve-se constantemente encará-la como estratégica ao pensar em mobilizar um grupo. As características dos mecanismos de comunicação, como a complexidade dos veículos e canais de comunicação, que pressupõe um conhecimento especializado; a não simetria ao acesso aos meios de comunicação; a necessidade de entender os mecanismos de comunicação para tornar a informação acessível; e a necessidade de usar recursos simbólicos que estabeleçam e mantenham os vínculos entre os atores, são algumas das razões que ressaltam a necessidade de encarar a comunicação de forma estratégica. (HENRIQUES, 2005)

Como foi visto, os instrumentos de comunicação à distância, como a internet, são importantes instrumentos para as redes, principalmente ao se considerar que por meio desses instrumentos é possível estabelecer comunicação entre atores distantes geograficamente. Embora a internet não seja o único instrumento disponível para comunicação e participação, ela hoje concentra grande parte dos instrumentos de comunicação utilizados, daí o seu uso frequente no âmbito das redes. Por meio da rede mundial de computadores, é possível ter acesso a diversos serviços de multimídia sem que haja necessidade de locomoção para acessar jornais, revistas, rádio, ou para se comunicar. O uso do e-mail, de acordo com Martinho (2003), é o mais utilizado pelas redes.

Também através da internet é possível as redes lançarem mão de listas de discussão em que “[...] um grupo de pessoas cadastrado no serviço emite e recebe mensagens que são lidas por todos os membros do grupo indiscriminadamente” (MARTINHO, 2003, p. 68), participando por meio de correio eletrônico. Através dessas listas, que simulam encontros presenciais, os integrantes podem ouvir e ser ouvidos sem discriminação. De acordo com o autor, “A lista de discussão cumpre especialmente duas funções: a de veículo de notícias e a de instrumento de troca de informações gerenciais e operacionais” (idem), podendo ser utilizada também para debater sobre uma temática específica.

Outro recurso bastante utilizado pelas redes também por meio da internet são os sites e portais. Nesses locais encontra-se frequentemente banco de dados, publicações, documentos, notícias, ambientes de conversação, etc. No entanto, embora sejam fundamentais como estratégia de comunicação e participação na rede, o recurso não é aproveitado em sua potencialidade:

Os sites na Web são essenciais no âmbito de uma estratégia de comunicação total na rede. Contudo, não têm sido utilizados pelas redes em toda a sua potencialidade, não só pelo uso tímido dos recursos disponíveis, como também pela maneira centralizada com que eles são usados e geridos. No universo das redes ainda prevalece a noção de site como uma publicação eletrônica estática, a exigir uma equipe especializada, que seleciona, trata, organiza e publica as informações. (MARTINHO, 2003, p. 70)

Para o autor, uma das formas de potencializar o uso desse recurso é disponibilizando a gestão do portal e do site para todos os integrantes da rede, desde que sejam pré-estabelecidos critérios para se manter um padrão, mas que todos os integrantes possam contribuir com a alimentação do portal. O autor sugere, portanto, que seja aberto um canal de participação para os integrantes da rede na construção desse mecanismo de comunicação. (MARTINHO, 2003)

Quanto aos recursos de mídias convencionais, pode-se citar a publicação de livros com as ações da rede, vídeos, relatórios de gestão, e até mesmo a transmissão oral, dentre outros. Esses são alguns dos exemplos possíveis para fazer circular a informação na rede que não seja necessariamente pelo uso da internet. De acordo com Martinho “O uso de instrumentos convencionais de comunicação dependerá das características da rede, da natureza de sua ação e do contexto no qual se insere” (2003, p.2). Nestes casos, a participação dos membros da rede pode ocorrer por meio da produção desses materiais.

Ao considerar a necessidade de fortalecer constantemente os vínculos estabelecidos entre os nós da rede, de forma a promover a participação, as redes lançam mão de “estratégias de animação”. De acordo com Martinho (2003) essas estratégias são ações que buscam potencializar a comunicação, criar espaços presenciais para conversação e estímulos à interação entre os integrantes da rede. De acordo com ele “[...] a troca de informação mobiliza igualmente afetos, fornece a base para decisão, produz compromisso e senso de pertencimento e orienta a ação” (MARTINHO, 2003, p.72).

A promoção de espaços em que seja possível o contato físico entre os integrantes, de forma em que seja possível a troca de ideias, construção de identidade e estabelecimento de vínculos afetivos é uma forma de “animação”. Esses espaços podem ser encontros da rede, fóruns promovidos por ela, palestras e até mesmo as reuniões. De acordo com Fleury e Ouverney (2007), os canais de comunicação entre os membros da rede contribuem para “[...] o desenvolvimento de valores e objetivos coletivos, uma vez

que possibilita a formação de uma teia de interdependências e o fortalecimento da coordenação inteorganizacional [...]” (FLEURY; OUVÉRY, 2007, p.30).

Martinho (2003), baseado em sua experiência com redes, coloca que:

A experiência tem revelado que **os índices de participação** em atividades de trabalho, listas de discussão e reuniões de rede **mantêm relação direta com a ocorrência de um encontro presencial mobilizador**. Na medida em que se distancia no tempo o momento de ocorrência desse evento, a participação nas ações da rede vai se reduzindo. Até que novo encontro presencial de significado relevante surja para elevar de novo os índices de participação. Com efeito, **o ápice de participação coincide com a realização desses encontros**. (MARTINHO, 2003, p. 74) (grifo nosso)

Pode-se perceber que por meio dos canais de comunicação se estabelecem relações mais próximas no âmbito das redes, o que contribui para a manutenção dos vínculos de seus integrantes e auxilia na motivação das pessoas para participação. No entanto, apesar da evidência de que a comunicação auxilia e facilita a participação na rede, a comunicação por si só não faz com que a participação aumente ou diminua. A questão da participação está muito relacionada às pessoas, depende muito, portanto, da vontade e envolvimento do indivíduo.

2.5 Redes e participação

É difícil conceber um grupo sem que haja participação daqueles que o constituem. A participação se faz presente e importante para qualquer tipo de organização em que haja mais de um integrante. Nos sistemas democráticos ela é mais importante ainda, embora também haja certa participação, mesmo que de outra forma, em sistemas não-democráticos.

Como visto anteriormente, as redes são fenômenos coletivos e a sua dinâmica implica necessariamente no relacionamento de indivíduos entre si e/ou de grupos. A estrutura descentralizada das redes, na qual todos os associados possuem direitos iguais, faz com que seja possível que as relações ocorram por meio de um sistema democrático. Com base no que foi visto no capítulo de participação, pode-se dizer que a participação é o caminho para a efetivação da democracia na rede. Na realidade a participação daqueles que compõem a rede é que a efetiva como tal.

O olhar para a estrutura das redes leva à conclusão de que são as conexões e os fluxos que dão a “organicidade” a elas. Sem esses dois elementos não existe rede e sim pontos isolados no espaço. E essas relações se dão por meio da participação dos componentes da rede, ou seja, por meio da participação dos pontos (nós) na própria

rede. Nesse sentido, assim como não existem redes sem as conexões, não existem conexões sem a participação, portanto, não existe rede sem participação. Percebe-se ainda que não basta a participação para a rede se tornar forte e coesa, é preciso conhecer a qualidade dessa participação. Quanto mais forte e intensa for a participação, maior será a qualidade e intensidade das conexões, maior, portanto, o fluxo que flui por elas.

As redes, que possuem uma estrutura descentralizada, necessitam da participação mais plena para atingir o objetivo a que se preõe. Ao possuir uma estrutura não centralizada, o poder dentro dela é diluído, de forma que cada participante possui um pouco do poder geral. Nesse sentido, o poder pleno é a ação de cada um desses integrantes como conjunto e essa ação ocorre por meio da participação. Nessa linha de pensamento, quando a participação é fraca, aumenta-se a possibilidade de concentração de poder na rede. E, quando o poder é concentrado, a participação se limita ao direcionamento/diretriz de onde está vindo o comando, sendo mais restrita. Neste caso, os integrantes do grupo possuem menos autonomia para agir. Em oposição, quando o poder é descentralizado, os integrantes possuem mais autonomia na ação, possuindo desta forma, possibilidade de participação mais plena, mais próxima daquela que Bordenave (1994) chamou de participação real.

De acordo com Martinho (2003), embora uma das características da rede seja a não-linearidade, ou seja, a ausência de hierarquias e a possibilidade de caminhos múltiplos, não quer dizer que não existam pontos (nós) que possuam um número maior de conexões com outros nós. Esses nós são chamados de “hiperconectores”, ou pólos de convergência e irradiação, no âmbito individual, e pontos-de-mil-linhas no âmbito do sistema de redes, pelo fato de quanto mais conexões um nó possui, mais ele atrai conexões e gera conexões. Esses nós funcionam como uma espécie de atalho entre um nó e outro, se tornando uma espécie de reforço da conectividade na rede. Os nós hiperconectores seriam, portanto, os nós que estimulam a participação dos nós dentro do sistema.

Como visto no primeiro capítulo, é por meio da participação que se reduz as chances de concentração de poder. Nesse sentido, nas redes, que em sua definição são organizações sem hierarquia, na qual não há diferença entre aqueles que a compõe, a participação funciona para efetivar a igualdade de poder. Sem ela, os integrantes deixam de ser equitativos e, portanto, a rede deixa de ser rede e passa a ser algum outro sistema de organização, em que não há mais igualdade entre seus componentes.

Embora seja imprescindível a sua existência, a participação nunca é completa. Existem integrantes que participam, integrantes que não participam e, mesmo que todos os integrantes participassem, não seria ao mesmo tempo. A esse respeito Martinho (2003) observa:

De modo geral, a dinâmica das redes é uma enorme somatória de ações simultâneas diferenciadas, na qual muitos (e não todos) participam, empreendem, colaboram e exercem sua cidadania. Quando a rede, como um só corpo, realiza uma ‘ação concertada’ então, necessariamente o poder será exercício do conjunto dos participantes. Mas quando, como é mais freqüente, ela opera num modo de ‘ação difusa’, as posições de poder se combinam diferentemente. (MARTINHO, 2003, p.47)

Como foi visto a participação em rede é voluntária. Os atores, sejam eles pessoas ou organizações, decidem participar de uma rede ou se integrar a ela em função do compartilhamento de objetivos. A adesão voluntária é que garante os laços da rede. “A razão de existir da rede é o conjunto de propósitos comuns a todos os participantes – e, em geral, esse conjunto de propósitos incorpora também um conjunto de valores comuns” (MARTINHO, 2003, p.49). Desta maneira, participar de uma rede significa compartilhar propósitos e valores com os outros membros que a integram.

Para Martinho “Gratuidade e desejo são dois dos fluxos psicossociais que deflagram a participação voluntária nas redes” (2003, p. 72). Nesse sentido, a participação em rede é uma decisão do indivíduo, que resolve investir em um projeto coletivo que ele irá sustenta e defender. Contudo, a motivação para participação oscila, pela própria característica da rede, como mostra o autor na passagem “Redes são organizações fluidas, que se submetem à dinâmica da variação dos afetos de quem participa delas” (idem). Ao considerar o princípio da participação voluntária, é difícil avaliar a participação na rede, uma vez que os integrantes não têm obrigatoriedade em participar e é nesse ponto que está o desafio em aumentar a participação em rede.

Demo (1988), ao analisar os canais de participação da sociedade, dá destaque à cultura como processo de identificação comunitária. De acordo com ele, para que haja o sentimento de comunidade, é essencial sentir-se membro identificado à cultura própria daquele grupo, participar daquele projeto de vida. Para o autor, portanto, “[...] a cultura comunitária é a parteira da participação” (DEMO, 1988, p.57). Neste sentido “Se considerarmos o desenvolvimento comunitário algo essencial para a política social, a identificação cultural apresenta talvez a motivação mais imediata à participação” (DEMO, 1988, p.57). Por isso os projetos sociais devem levar em conta a cultura daquela comunidade em sua elaboração, até mesmo para uma melhor aceitação. Da

mesma forma, ao pensar que a participação na rede ocorre de forma voluntária, é necessário que, uma vez pertencente a ela, haja um constante trabalho de manutenção do sentimento de pertencimento dos integrantes.

O princípio da autonomia e diversidade nas redes também estão relacionados à questão da participação. De acordo com Martinho (2003):

A dinâmica da conectividade é baseada num princípio de ação autônoma: as conexões se fazem de forma não-linear e imprevisível, conforme a vontade, o interesse ou a decisão de cada um dos nós. Da mesma maneira, *o trabalho em rede depende*, a todo momento, da ação autônoma de cada um. Em suma, depende *de participação ativa*, sem a qual nenhuma iniciativa vai adiante. (MARTINHO, 2003, p.44) (Grifo nosso)

Nesse sentido, é possível dizer que a rede só existe se houver a participação ativa daqueles que dela fazem parte. No entanto, se a participação é voluntária havendo autonomia para o integrante participar ou não da rede, é um grande desafio manter elevada a participação dos integrantes de maneira que a rede seja cada vez mais fortalecida. A rede se fortalece para além do aumento do número de conexões, se fortalecendo principalmente pela qualidade da participação de seus integrantes.

No entanto, não é só isso que garante a participação. Fatores de pertencimento e psicológicos estão implicados para que haja a participação. Nesse sentido, é necessário um trabalho constante de gestão da rede para que não haja desmotivação e para que sejam fortalecidos os vínculos que ligam os nós à rede, a fim de que não haja redução da participação. O papel do líder influencia nesse processo. Como foi visto no capítulo de participação, hoje no Brasil a participação da sociedade civil é baixa, e por esse motivo deve ser estimulada. O fato de oferecer um ambiente propício à participação não é suficiente para isso.

CAPÍTULO 3: Metodologia da pesquisa

Antes de entrar no caso a ser estudado neste trabalho, faz-se necessária uma explicação sobre o “como” aconteceu a pesquisa. Nesse sentido, traz-se para esse capítulo a metodologia de pesquisa que foi utilizada no trabalho, explicitando todos os passos dados desde a escolha da literatura à pesquisa em campo.

3.1 Base geral da pesquisa: os métodos utilizados

Existe hoje, bastante confusão acerca do conceito de metodologia, não raro utilizado de maneira equivocada para designar um método. A definição de metodologia etimologicamente nos remete ao estudo do método. De acordo com o Dicionário do pensamento social (1996, p. 465-466), a palavra representa o caminho pelo qual se efetua o progresso científico. Já a metodologia é mais abrangente do que o método, possuindo um universo de atuação mais amplo. Ao considerar esta distinção, a proposta nesse tópico é explicitar os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

Ao analisar a problemática da pesquisa, verifica-se que ela gira em torno de uma questão que pode ser respondida tanto por meio de técnicas qualitativas como quantitativas: diversidade e efetividade da participação. No entanto, ao considerar a participação um fenômeno social, quando analisada somente pelo critério quantitativo a análise fica limitada, deixando de levar em conta aspectos importantes que só são possíveis de ser analisados de forma qualitativa. Por considerar os aspectos subjetivos da participação a pesquisa foi guiada por meio de técnicas qualitativas, com a análise desenvolvida também de forma qualitativa.

A ideia inicial do trabalho era utilizar métodos mistos, em que seriam mesclados tanto dados qualitativos como quantitativos. Porém, no decorrer da pesquisa percebeu-se que a participação é um assunto muito subjetivo que envolve aspectos difíceis de serem analisados quantitativamente. Analisar/verificar a efetividade e diversidade da participação de forma quantitativa pode levar a uma conclusão equivocada. Nesse sentido, optou-se por conduzir a pesquisa apenas de forma qualitativa, por meio de percepções e opiniões, tanto por parte da autora, como por parte de pessoas não envolvidas diretamente com a pesquisa. Além disso, verificou-se certa dificuldade na coleta dos dados quantitativos, o que poderia levar a uma imprecisão muito grande da análise.

A base metodológica utilizada foi o estudo de caso. De acordo com Godoy (2005) a aplicação desse método, o estudo de caso, é comum quando os pesquisadores buscam entender determinada situação com profundidade, procurando compreender os processos sociais envolvidos. O uso do método pode ocorrer também por razões conceituais, quando se busca descrever ou interpretar os motivos de determinado fato. Tal método é muito útil, portanto, quando aplicado em situações em que o pesquisador busca entender as situações sociais, possibilitando sua contextualização, uma análise processual e contextual.

Yin (2005), por sua vez, acaba por completar a consideração anterior ao considerar que a metodologia se aplica “[...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19). A necessidade de utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa ocorre da vontade de compreender fenômenos sociais complexos, de forma que sejam preservadas as características dos acontecimentos.

Como se sabe, neste trabalho o caso estudado é o de uma rede, o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP. O principal objetivo do trabalho está relacionado à participação dos associados nessa rede a fim de analisar a diversidade e efetividade dessa participação. Ao considerar esses dados, a pesquisa parece se enquadrar nas definições dos autores anteriores na medida em que busca compreender uma situação social (participação em rede), que é um fenômeno complexo, contextualizando-o por meio de uma análise tanto processual como contextual preservando as características dos acontecimentos. Nesse sentido, optou-se por utilizar o Estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Assim, pode-se dizer que a pesquisa desenvolvida é qualitativa e possui como principal base metodológica o estudo de caso.

3.2 Revisão bibliográfica

A revisão de literatura serve para auxiliar o pesquisador a conhecer mais sobre o tema de estudo, verificando se existe pesquisa semelhante já desenvolvida que possa esclarecer a questão de análise. No entanto, como ressaltam Deslauriers e Kérisit (2008) é importante conhecer o assunto, mas não necessariamente tudo sobre o tema, fato que pode levar o pesquisador a ficar muito dependente da literatura já existente.

Considerando essa questão, a revisão bibliográfica foi feita principalmente com base no quadro teórico utilizado nos capítulos anteriores, que abrange uma pequena parte da literatura sobre os assuntos da participação e das redes.

A respeito da revisão bibliográfica do primeiro capítulo, cuja temática é participação, encontrou-se um mundo muito amplo, o que levou a uma certa dificuldade em selecionar a literatura que melhor se aplicava ao trabalho. No entanto, embora não tenham sido utilizados alguns autores importantes sobre a questão da participação como Albert Meister, durante as leituras foram encontrados fragmentos de outros autores, que abordavam temas diversos, mas que de uma forma ou outra falavam de participação de uma maneira que se aplicava no estudo em questão. Como exemplo, pode-se citar autores como Gohn (2005), Saraiva (2006) e Tenório (2007).

A ideia de fazer um capítulo geral sobre a questão da participação e não um capítulo específico sobre o tema para a realidade das redes surgiu da falta de literatura específica acerca da participação em rede. Embora haja o conhecimento de estudos desenvolvidos por Etienne Wenger (1998) em que é levantada a questão da participação em comunidades de prática, que muitas vezes são consideradas redes de aprendizagem. No entanto, em um primeiro momento, esses estudos não foram utilizados no desenvolvimento dessa pesquisa, o que não nega sua importância e possíveis contribuições para o trabalho. A opção por um capítulo mais geral, também surgiu da compreensão que a participação é uma temática mais abrangente e universal, estando a participação em rede necessariamente inserida nesse mundo macro. Partiu-se então, de uma concepção macro, participação em seu sentido amplo, para depois ir para uma concepção micro, participação em redes. Vale ressaltar que aspectos relacionados à participação em seu sentido macro, como a democracia e igualdade de poder, fazem parte da concepção e ideia de rede, o que justifica ainda mais a abordagem de participação em seu sentido amplo.

A respeito da literatura utilizada no capítulo de redes, o capítulo 2, também foi encontrado um mundo muito amplo, sem muito consenso e precisão acerca da temática. A seleção dos autores ocorreu de maneira a utilizar as referências daqueles que falam sobre a concepção de redes em seu sentido geral, como Martinho (2003), e outros que falam sobre a questão de redes específicas, como as redes de política e redes solidárias. Estes últimos, porque, mesmo não falando de redes em sentido amplo, trouxeram contribuições para a formação da concepção de rede e formulação de seu significado.

No decorrer do trabalho, foi identificada a grande importância da comunicação e informação, tanto no âmbito da participação como no âmbito das redes. Por esse motivo, foi dada uma atenção especial a esse quesito nos dois primeiros capítulos. Da mesma forma, dada a rede estudada se tratar de uma rede de mobilização social, optou-se por autores que mostrassem os sentidos e significados da mobilização social no contexto em que surgiu e vivencia o COEP hoje. Essa questão também foi abordada nos dois capítulos conceituais, sendo no primeiro, como mobilização social, e no segundo, como redes de mobilização social.

Quanto à bibliografia utilizada no caso estudado, esta se deu por meio de artigos publicados a respeito da rede, por meio de publicações da própria rede, e por meio do portal do COEP na internet.

3.3 Pesquisa de campo

Uma das propostas da pesquisa qualitativa é fazer com que os pesquisadores saiam dos laboratórios, onde as variáveis são controláveis, buscando expandir para o estudo de fenômenos sociais no mundo real, aproximando desta maneira o estudo da realidade. Denzin (2006) destaca que a pesquisa qualitativa resgata a questão social na pesquisa, trazendo como preocupação o entendimento do outro. Nesse sentido, os pesquisadores “[...] estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN, 2006, p.17). Neste caso, para melhor analisar a participação na rede, foi necessária imersão em campo, que ocorreu principalmente por meio da presença em reunião e visitas à sede do COEP Nacional, nas quais foi utilizada a observação direta.

De acordo com Yin (2005), existem seis tipos de fontes importantes para os estudos de caso, são elas: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A fim de que a pesquisa seja desenvolvida de forma mais consistente, é recomendado que se utilize mais de uma fonte de evidência. As fontes utilizadas nesse trabalho foram documentação, registro em arquivo, observação direta e entrevistas. (Tabela 3).

TABELA 3: Fontes de evidência utilizadas na pesquisa

FONTE DE EVIDÊNCIA	COLETA
Documentos	Relatórios de atividades; Planejamento anual (diretrizes); Relatórios com principais resultados; Estatuto;
Registro em arquivos (portal)	Listas de entidades associadas; Banco de dados de projetos cadastrados;
Observação direta	Reunião; Visitas à sede da Rede; Evento Mudanças Climáticas; Entrevistas;
Entrevista	Opinião e visão dos entrevistados acerca da participação na rede; (detalhado mais a frente)

FONTE: a autora

Os documentos utilizados auxiliaram na validação de outras fontes de dados como as entrevistas, não tendo sido tomados como fonte imediata para a análise do estudo de caso, funcionando apenas como um apoio. A mesma coisa ocorreu com os registros em arquivo, sendo apenas um apoio aos dados coletados nas entrevistas. Vale lembrar que, para Yin (2005), em alguns casos “[...] os registros podem ser tão importantes que podem se transformar no objetivo de uma ampla análise quantitativa e de recuperação” (YIN, 2005, p.116), no entanto, os registros em arquivo utilizados no decorrer da pesquisa têm sua principal fonte o portal da rede, que não está atualizado. Nesse sentido, a fim de não correr o risco de fazer uma análise equivocada, optou-se por utilizar essa fonte apenas como fonte complementar.

Por meio da observação direta, buscou-se também colher dados complementares. Esses dados foram coletados nas visitas à sede do COEP, em Furnas/RJ; durante reunião da Comissão Executiva Nacional do COEP, em Brasília; durante evento do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, em Brasília, no qual o COEP está envolvido; e durante as entrevistas.

E por fim, as entrevistas, que foram a principal fonte de dados e análise do caso estudado. Ao considerar que “[...] as entrevistas constituem uma porta de acesso às realidades sociais” (POUPART, 2008, p.215), foi por meio das entrevistas juntamente com a observação, que foram fornecidos os dados que possibilitaram entender a perspectiva dos atores para melhor explicar seus respectivos comportamentos. Neste caso, buscou-se informações relativas à opinião e visão dos entrevistados acerca da participação na rede.

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semi-estruturada, pelo fato de que, ao mesmo tempo em que ela confere certa liberdade de expressão ao entrevistado, com as questões abertas, possui um norteamento que é dado pelo pesquisador/entrevistador. Da mesma forma, ao deixar as questões mais abertas é possível colher informações subjetivas, que permeiam os depoimentos, o que não seria possível em entrevistas fechadas. Por serem subjetivas, tais informações são passíveis de outras interpretações além daquela dada pela autora.

O período total em contato com a rede, desde os primeiros contatos até a realização da última entrevista, foi de aproximadamente nove meses, conforme verifica-se no apêndice 1 – Cadernos de pesquisa de campo.

3.3.1 Delimitação da pesquisa

Por se tratar de uma rede em nível nacional, se constituindo em uma rede de redes, foi necessário reduzir a pesquisa a uma pequena amostra para facilitar a análise. Foram escolhidos para estudo, nesse sentido, cinco COEP Estaduais, um em cada região do país, e quatro entidades associadas ao COEP Nacional, que estão em sua maioria presentes em todos os COEP estaduais estudados.

A ideia de escolher uma rede estadual por região ocorreu por se entender que podem existir regionalismos que implicam diretamente na participação na rede. Cabe destacar que o intuito não é generalizar os resultados obtidos, uma vez que um estado não representa a região como um todo, mas identificar possíveis desdobramentos para esse tipo de análise.

3.3.1.1 Critérios para a escolha da amostra

A escolha das redes estaduais não foi aleatória, e contou com a indicação de alguns estados pela direção do COEP Nacional. A justificativa para tal fato foi a facilidade de diálogo com determinados COEP estaduais e a não facilidade com outros. Buscou-se, desta forma, reduzir empecilhos no sentido de acesso a informações. As sugestões foram:

Região Norte: COEP Rondônia e COEP Tocantins;

Região Nordeste: COEP Ceará;

Região Centro-oeste: COEP Goiás;

Região Sudeste: COEP Rio de Janeiro;

Região Sul: COEP Paraná e COEP Rio Grande do Sul;

Como para algumas regiões foram sugeridos mais de um COEP Estadual, o critério para a escolha de um COEP específico nesses casos, foi aleatório, ou seja, escolheu-se ao acaso. No entanto, foi utilizado também o critério de estar presente na reunião da Comissão Executiva Nacional do COEP no final de 2010, em Brasília, na qual foi feito o balanço das ações do COEP do ano de 2010 e apresentando o planejamento para o ano de 2011. O critério da presença na reunião foi logístico. Os COEP Estaduais escolhidos para análise foram Rondônia, Ceará, Goiás, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, representados por seus respectivos secretários executivos.

A escolha das entidades associadas, por sua vez, foi sugerida pela autora que utilizou como critério a entidade estar associada a todos ou quase todos os COEP estaduais estudados. No entanto também houve o auxílio da direção do COEP Nacional, tendo em vista que existem associados mais ativos e outros que não estão tão ativos no momento. Ao considerar que o intuito do trabalho é analisar a efetividade da participação dos associados, a escolha de um associado menos ativo no momento dificultaria a análise, além do fato que não é intenção do trabalho expor aqueles que estão associados e pouco contribuem com a rede. Foram escolhidas cinco entidades associadas ao COEP Nacional, no entanto, por problemas relacionados a agenda de alguns responsáveis, foram realizadas entrevistas com apenas quatro entidades, representadas por seus técnicos nos COEP. São esses representantes técnicos no COEP Nacional que coordenam e acompanham o andamento das diretrizes de suas entidades nos estados em que também estão associados.

3.3.2 Entrevistas

As entrevistas com os secretários executivos dos COEP dos Estados supracitados foram realizadas durante a reunião da comissão executiva nacional, no mês de novembro de 2010 na cidade de Brasília-DF, e no primeiro dia do Seminário Mudanças Climáticas: Adaptação e vulnerabilidade, que ocorreu no mesmo período e no mesmo local. As entrevistas com os representantes técnicos das entidades associadas escolhidas, por sua vez, ocorreram no período de fevereiro a abril do ano de 2011 em suas respectivas sedes.

O objetivo das entrevistas foi obter a visão acerca da participação na rede tanto de quem está na direção do COEP, portanto de secretários executivos, como de quem

está na “ponta”, executando as ações da rede, portanto, dos representantes técnicos de entidades associadas. Os secretários executivos são representantes de entidades associadas que naquele estado assumiram a secretaria executiva da rede e os representantes técnicos no COEP Nacional são os responsáveis pela representação de suas entidades no COEP Nacional, de onde saem as diretrizes e há o acompanhamento de suas entidades nos estados.

Optou-se por elaborar dois roteiros de entrevistas, um para as entrevistas com os secretários executivos e outro para as entrevistas com os representantes técnicos. Embora os roteiros sejam bastante semelhantes (Apêndices 3 e 4) e baseado praticamente nos mesmo pilares, possuem questionamentos um pouco distintos, visto que os dados a serem coletados de quem está na secretaria executiva são diferentes dos dados a serem coletados de quem está somente na função de representante técnico. Nesse sentido, buscou-se extrair elementos dessas entrevistas que pudessem ser cruzados, de forma a ficarem evidentes os diferentes pontos de vista.

Para efeitos de análise, não foram expostos os nomes das entidades associadas, tampouco dos responsáveis por elas, sendo os secretários executivos codificados por “SE” e os representantes técnicos codificados por “RT”. Os códigos para identificação desses representantes se encontra no Apêndice 2. Da mesma forma, a fim de caracterizar as entidades associadas, optou-se por evidenciar seu setor, conforme consta também no Apêndice 2.

3.3.2.1 O Roteiro de entrevista realizada com os secretários executivos

O roteiro das entrevistas realizadas com os secretários executivos (apêndice 3) foi dividido em nove pilares. Foi com base nesses pilares que foram levantados os pontos a serem levados aos secretários executivos. Por meio desses pontos, buscou-se extrair elementos que, embora aparentemente não estejam diretamente ligados à participação na rede, permeiam a participação, trazendo dados que auxiliaram na análise da participação na rede. Os pilares dessas entrevistas bem como os propósitos dos questionamentos encontram-se consolidados na tabela 4.

TABELA 4: Propósitos das entrevistas com secretários executivos

	Pilares	Propósito
1.	Histórico	Obter informações sobre o histórico do COEP estadual bem como a respeito do secretário executivo;
2.	Caracterização geral	Conhecer as especificidades do COEP estadual relativos principalmente aos associados, de forma a identificar um perfil. Conhecer também aspectos gerais do funcionamento da rede.
3.	Ações coletivas	Verificar a existência de ações coletivas entre os associados, se sim, como ocorrem, e se existem incentivos por parte da rede a essas ações.
4.	Participação	Conhecer como ocorre a participação nas decisões e ações da rede e as formas mais freqüentes.
5.	Comprometimento	Conhecer a opinião dos secretários executivos a respeito do comprometimento das entidades associadas com a causa da rede.
6.	Integração	Verificar a integração entre os associados relacionados à troca de informações e experiências, bem como a facilidade de acesso entre os associados.
7.	Benefícios	Conhecer a opinião dos secretários executivos a respeito dos benefícios de estar associado em rede.
8.	Motivações	Conhecer a percepção dos secretários executivos a respeito do que leva às entidades associadas a estarem no COEP e se existe incentivos e monitoramento da participação dessas entidades por parte da rede.
9.	Limitações	Conhecer as principais dificuldades enfrentadas na participação.
<p><u>Perguntas extras:</u> ao final da entrevista foram feitas perguntas extras, de que deveria ser respondidas em poucas palavras. O intuito foi identificar aspectos que possam não ter sido abordados nas entrevistas, mas que possam ser importantes para análise da participação. Aspectos esses relacionados a um ponto positivo da rede e a um ponto negativo.</p>		

FONTE: a autora

Obviamente, nem todos os dados colhidos foram utilizados na análise, visto que alguns dados não estão relacionados diretamente com a questão da participação na rede, mas foram importantes para contextualizar e melhorar a compreensão sobre o funcionamento do COEP. Algumas informações foram importantes para a análise dos outros dados, mas não implicaram diretamente na análise da participação.

3.3.2.2 O Roteiro de entrevista realizada com os representantes técnicos

O roteiro das entrevistas realizadas com as entidades associadas, por sua vez, teve dez pilares. O pilar que foi incluído, participação dos empregados, está relacionado apenas à participação das entidades associadas, por isso o pilar não foi incluído no roteiro com os secretários executivos. Os questionamentos foram inspirados nos objetivos sociais do COEP, que constam no Estatuto da rede (Apêndice 5). Embora nas entrevistas feitas com os secretários executivos esses objetivos também estivessem implícitos, nas entrevistas com as entidades associadas eles foram mais precisos.

A ideia de basear os roteiros nos objetivos do estatuto partiu do pressuposto de que as redes existem por um propósito comum àqueles que dela fazem parte e que esse propósito possui um, ou alguns, objetivo(s) cujos participantes buscam alcançar. O alcance desse(s) objetivo(s), portanto, ocorre por meio da participação dos associados à rede. Nesse sentido, a análise da participação deve estar atrelada aos objetivos à que a rede se propõe.

O COEP possui um objetivo principal e dez estratégias para alcançar esse objetivo maior, que podem ser consideradas objetivos secundários. O roteiro de entrevista com as associadas foi elaborado, portanto, com base no objetivo principal e nos secundários. O intuito foi verificar a participação da entidade entrevistada e se essa participação ajuda a atingir os objetivos propostos pela rede, ou seja, o roteiro foi montado buscando trazer dados que possibilitem analisar a efetividade da participação dos associados na rede.

TABELA 5: Propósitos das entrevistas com os representantes técnicos

	Pilares	Propósito	Objetivo correlato
1.	Histórico	Obter informações sobre o histórico da entidade no COEP bem como a respeito do representante técnico.	-

2.	Caracterização geral	Conhecer as especificidades da entidade associada, buscando colher dados a respeito de sua atuação nos COEP.	III;
3.	Ações coletivas	Verificar a existência de parcerias e ações coletivas entre a entidade e outros associados e se existe incentivo a essas ações por parte da rede.	VII;
4.	Participação	Conhecer a participação da entidade associada nas atividades fins e nas atividades meio da rede, com exemplificações.	V; X;
5.	Participação dos funcionários	Verificar se há incentivos aos funcionários para as práticas relacionadas à causa do COEP.	VI; VIII;
6.	Comprometimento	Conhecer a existência de ações que estejam diretamente relacionadas à causa do COEP, à interação com outras redes e à atuação da entidade nos eventos promovidos pela rede.	I; IV;
7.	Integração	Verificar a integração com outros associados, aspectos relacionados à troca de informações e experiências, e da facilidade de acesso aos demais associados.	IX;
8.	Benefícios	Conhecer a opinião dos representantes técnicos a respeito dos benefícios e vantagens de estar associado em rede.	-
9.	Motivações	Conhecer a motivação da entidade associadas a se associar ao COEP e se há incentivos à participação na rede.	-
10.	Limitações	Conhecer a opinião dos representantes técnicos acerca da melhoria da participação de sua entidade na rede.	-
<p><u>Perguntas extras:</u> por meio das perguntas extras, identificar aspectos que possam não ter sido abordados nas entrevistas, mas que possam ser importantes para análise da participação. Aspectos esses relacionados a um ponto positivo da rede e a um ponto negativo e sobre a opinião sobre a participação das outras entidades associadas.</p>			

FONTE: a autora

Assim como na entrevista com os secretários executivos, nem todos os dados colhidos nas entrevistas com os representantes técnicos foram utilizados na análise, pelos mesmos motivos destacados anteriormente. Vale lembrar, ainda, que o formato da entrevista, no caso, semi-estruturada, interfere nos dados coletados de uma entrevista para a outra, visto que muitas vezes a condução da entrevista instiga outras questões não pensadas no momento de elaboração do roteiro de entrevista, mas que são de suma importância para a análise da pesquisa. Nesse sentido extraíram-se alguns dados importantes de algumas entrevistas não identificados em outras.

CAPÍTULO 4: Estudo de Caso

Toda discussão desenvolvida nos capítulos anteriores não fariam sentido se não dialogassem com o Caso estudado nessa dissertação: o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, que se constitui na Rede Nacional de Mobilização Social. Esse capítulo tem por objetivo explicar e contextualizar o caso estudado e depois oferecer elementos acerca da participação nessa rede e então, fazer a análise de sua participação.

Inicia-se falando sobre o contexto histórico em que surge o COEP tendo em vista que é uma rede reconhecida no Brasil e com uma história marcante, nascendo em meio ao contexto da década de 1990 já mencionado algumas vezes nesse trabalho. Segue-se com o Estatuto do COEP, tópico em que se explica como funciona a rede e os seus objetivos. É com base nesses objetivos que se buscou fazer a análise da efetividade da participação na rede. Essa parte introdutória do estudo de caso termina com o destaque de algumas possibilidades de participação na rede.

A parte que segue é a análise da participação no COEP. É nessa parte em que, com base nas entrevistas e demais dados coletados, será finalizada a pesquisa. Nota-se que optou-se por utilizar apenas nessa parte do trabalho a primeira pessoa do singular. Embora não seja usual, optou-se por essa forma de narrar os fatos tendo em vista que essa é a parte mais pessoal da pesquisa, na qual estão as percepções da autora acerca do caso estudado.

4.1 O Comitê de Combate à Fome e pela Vida: breve histórico

No início da década de 1990, momento em que o país passava por uma fase de mobilização intensa, foi realizado na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ o Fórum de Ciência e Cultura, coordenado pelo professor Luís Pinguelli Rosa. No Fórum, estavam reunidos dirigentes de diversas entidades estatais, acadêmicas e sindicais, com o intuito de discutir ciência, tecnologia e infra-estrutura para levar uma proposta ao Congresso Nacional. Ao mesmo tempo, Herbert de Souza – Betinho, discutia no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, “sobre a alternativa pública como saída frente ao falso dilema: privado *versus* estatal” (SPITZ, 1998, p.13). Entre o Fórum e o IBASE existia uma forte articulação cujo foco estava voltado para o projeto político do governo. Há nesse contexto a retomada da força pela sociedade civil,

que tem como um dos resultados o *impeachment* do até então presidente Collor. Também nesse contexto surge o Movimento pela Ética na Política. (SPITZ, 1998)

Do Movimento pela Ética na Política, que levantou a questão da fome como questão mais “aética” que pode existir lançando como prioridade para as forças organizadas da época o combate à fome e à pobreza, surge a Ação da Cidadania. Passam a nascer, nesse contexto, vários comitês paralelos ao mesmo tempo em que continuavam as discussões acerca da questão pública no Fórum de Ciência e Cultura e no IBASE. No início do ano de 1993, Pinguelli (UFRJ), André Spitz (FURNAS) e Betinho (IBASE), ao discutirem “[...] a transformação do estatal em público” (SPITZ, 1988, p.14) de forma que as grandes estatais servissem realmente ao interesse de todos os brasileiros, lançaram a ideia de criar um comitê em que estariam reunidas as estatais “[...] para discutir caminhos que firmassem a responsabilidade social dessas entidades” (SPITZ, 1998, p.14). Estava aí lançada a ideia do COEP.

Convidou-se então, várias estatais para se fazer a proposta, proposta que tinha como norte a mudança de postura dessas entidades no que diz respeito à pobreza. E, no ano de 1993 nasce o Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida, que, para Spitz é “[...] um espaço de articulação que se constrói a partir de parcerias sem subordinação e em uma estrutura descentralizada” (1998, p. 16). De acordo com Saxby (2004), na época, compareceram à reunião 33 entidades públicas, sendo que 30 delas, dos mais diversos setores como o bancário, de energia, telecomunicações, saúde, agricultura e educação assinaram o termo de adesão alguns meses depois, reconhecendo dessa forma a prioridade da participação na campanha contra a fome.

O desafio que se colocava era reduzir a fragmentação do Estado ao articular suas estatais. Como foi visto nos capítulos anteriores, é da fragmentação que surge a necessidade de maior articulação e o COEP não fugiu a essa lógica. O intuito era articular essas entidades de maneira que juntas voltassem suas ações para o combate à pobreza. E, embora naquele momento o COEP não se autodenominasse rede, trabalhava dessa forma. De acordo com Spitz, “No âmbito do COEP, as empresas passaram a propor e a executar seus programas enquanto o COEP articulava parcerias, somava e integrava” (1998, p.16). Nesse sentido, acerca do COEP, pode-se dizer que a rede possui como estratégia o incentivo de suas entidades associadas no apoio e participação em projetos de desenvolvimento social e no incentivo à organização e participação de campanhas de mobilização pública e institucional, buscando assim, promover a cooperação entre seus associados nos trabalhos e nas campanhas (SAXBY, 2004).

A criação do COEP pode ser considerada um exemplo de capacidade de organização, pensamento e ação estratégica competente, embora pareça que os fundadores não tenham tido um plano formal e detalhado. Em vez disso, eles trabalharam com um conjunto de pressupostos e princípios coerentes que foram e ainda são evidentes. (SAXBY, 2004, p.3, *tradução nossa*)

No entanto, de acordo com Fleury, Migueletto e Bloch (2002):

Alguns dos mais importantes problemas de gestão de redes aparecem ilustrados nesta fase inicial de constituição do COEP, em relação à definição de objetivos e estratégias comuns, capazes de mobilizar conjuntamente os recursos dispersos em cada organização. Trata-se de poder conciliar a construção de um projeto comum, capaz de gerar sinergias na atuação de diversos atores, com a especialização de funções de acordo às competências individuais diferenciadas. O Comitê assume a função de mobilizador dos recursos dispersos nas várias instituições, difundindo a consciência da responsabilidade social das empresas e articulando suas potencialidades para a execução de projetos comuns. No entanto, as empresas associadas permanecem autônomas na realização de seus programas e projetos já que o comitê não tem nem o poder nem os recursos necessários para desenvolver qualquer ação por si próprio. (FLEURY; MIGUELETTO; BLOCH, 2002, p.258)

Saxby (2004) considera que a escolha do COEP por trabalhar em rede evidencia “[...] a intenção de incentivar a flexibilidade organizacional, a participação e criatividade dos membros” (SAXBY, 2004, p. 3, *tradução nossa*), uma vez que não existe estrutura hierárquica. A influência de Betinho também era evidente ao difundir a ideia de que a organização aberta, em rede, possibilitava mais criatividade às pessoas para mudarem a si e a sociedade.

Percebe-se, portanto, que foi em meio ao contexto de mobilização do início da década de 1990 que surgiu o COEP. Como já foi visto as redes possuem sua origem fundamentada em alguma razão compartilhada por aqueles que a compõe, e é a razão compartilhada a base para a participação efetiva de seus integrantes. São inúmeras as motivações para o surgimento de uma rede e, embora uma vez fundada ela exista por si só, a rede só aparece quando acionada, deixando de ser apenas um instrumento da vida social partindo para um instrumento de transformação (MARTINHO, 2003). Nesse sentido:

[...] uma rede surge no momento em que um grupo identifica entre si uma "capacidade de projeto comum". Esta pode ser uma descoberta espontânea ou resultado de um processo induzido, mas de modo geral ocorre no âmbito de dinâmicas coletivas de participação. (MARTINHO, 2003, p. 54)

Ainda de acordo Martinho (2003), embora muitas redes surjam de iniciativas individuais, é mais comum:

[...] que redes surjam a partir de uma descoberta coletiva da necessidade de ação articulada entre atores diversos, numa situação, em geral, que apresenta já os componentes de proatividade, participação voluntária, cooperação, multiliderança, decisão compartilhada e democracia. É comum, por exemplo, redes emergirem durante encontros presenciais nos quais se debate uma política social, problemas e desafios que concernem a um conjunto amplo de atores, ou em momentos de intensa mobilização social (situações de emergência política, de catástrofe, de comoção coletiva etc.). O projeto de rede, nesses casos, nasce como uma decorrência natural do processo de debate, mobilização e articulação em curso, em razão da necessidade de troca de experiências e sinergia entre os membros do grupo. (MARTINHO, 2003, p.54)

No caso do COEP, embora a rede tenha partido da iniciativa de alguns, retratados pela figura do Betinho, surgiu em um contexto de grande mobilização em que estava em pauta o combate à fome, podendo-se dizer a rede surgiu em decorrência do processo natural da época, em que algumas pessoas identificaram a “capacidade de projeto comum”. Ao mesmo tempo, a rede carrega resquícios de um processo de indução, por parte de seus idealizadores. Segundo Martinho, “[...] redes nascidas a partir de processos de indução necessitam normalmente de mais tempo para se tornarem orgânicas e coesas” (2003, p.55). E, como será visto na análise do caso, isso é latente no COEP. Nesse sentido, pode-se dizer que o COEP nasceu de um processo misto, sendo espontâneo, surgindo a ideia do contexto histórico vivenciado na época, e ao mesmo tempo induzida, na medida em que não foi o grupo que constitui a rede hoje que a idealizou.¹⁰

4.1.1 Crescimento e expansão do COEP

Ao longo de quase vinte anos de história, o COEP cresceu e se desenvolveu muito. De acordo com Spitz (1998), a partir do ano de 1995, iniciou-se o processo de descentralização da rede, de forma que se passou a incentivar a formação de Comitês autônomos a serem instalados em outras unidades da federação, baseados nos mesmos princípios e maneira atuação do COEP Nacional, ou seja, incentivou-se a formação de novas redes. Como consequência, do ano de 1995 até o ano de 2003, foram criados COEP Estaduais nas 27 unidades da federação (tabela 6).

¹⁰ A respeito do contexto histórico em que surgiu o COEP, ver Fleury, Migueletto e Bloch (2002).

TABELA 6 – Criação dos COEP estaduais

Ano de criação	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	CE*	PE	BA	GO*	AL	AC	MS	PI	AP
	PR	SP	MA	MG	AM	RO*	PA		MT
			PB		DF		RR		
			RJ*		ES		TO		
			RN		SE				
			RS*						
			SC						

Fonte: A autora, com base na linha do tempo do COEP

O intuito de descentralizar a rede está calcado na ideia de aproximar o COEP das realidades regionais, de forma a atuar mais próximo de onde está a pobreza de fato, apoiando assim o desenvolvimento comunitário nas diversas partes do país. Além disso, a descentralização foi encarada “[...] como uma forma de ampliar e diversificar as bases do COEP. A expansão da participação na rede em número de pessoas e organizações reforçaria a sua autonomia e integridade” (SAXBY, 2004, p.5, *tradução nossa*).

Além dos COEP estaduais, a partir do ano de 2003 foram criados também COEP em alguns municípios, conforme se verifica na tabela 7. Tanto a criação de COEP estadual como a criação de COEP municipal é aprovada pelo Conselho Executivo do COEP Nacional e confirmada pelo Conselho Deliberativo da rede (ESTATUTO DO COEP, Art. 16º).

TABELA 7 – Criação dos COEP municipais

UF	Municípios	Ano de criação
Alagoas	Arapiraca	2006
Ceará	Limoeiro do Norte; Sobral;	2006 2006
Mato Grosso	Dourados	2005
Minas Gerais	Ouro Preto; Poços de Caldas; São José da Barra;	2003 2006 2006
Pará	Tucuruí	2006
Paraná	Foz do Iguaçu Ivaiporã Londrina Ponta Grossa	2003 2006 2006 2006
Pernambuco	Petrolina	2006
Rio Grande do Sul	Pelotas	2006
Rio de Janeiro	Macaé Campos Angra	2005 2005 2006
Rondônia	Ji-Paraná	2003
São Paulo	Alto Tietê Vale Histórico	2006 2006

Fonte: A autora, com base na linha do tempo do COEP

Pode-se dizer, com base na revisão bibliográfica do capítulo sobre redes, que foram sendo formadas novas redes dentro do COEP, e não células novas. Nesse sentido, a partir do momento em que se começou a formar novas redes, o COEP passou a ser uma rede de redes. No entanto, também houve no período o crescimento da rede em número de células. O crescimento do COEP enquanto Comitês nos diversos estados – outras redes – foi concomitante ao crescimento da rede em número de associados – células. Enquanto no ano de 1993 havia apenas 33 entidades associadas, no ano de 2008 existiam cerca de 1.100 entidades associadas ao COEP dentre elas empresas, órgãos governamentais, universidades, organizações da sociedade civil e ONGs, incluindo as entidades que assinaram o termo de adesão na criação da rede (COEP cidadania em rede).

A entrada de novos associados trouxe como consequência a necessidade da rede alterar sua nomenclatura. Até o ano de 2000 o COEP denominava-se Comitê de Empresas Públicas no Combate à Fome e pela Vida, e, a partir de 2000 passou a chamar-se Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (COEP, 2005). Optou-se pela alteração porque estava crescendo o número de entidades associadas à rede que não pertenciam ao setor público.

Foi criada também uma nova célula, no ano de 1998, o Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, conhecido como Oficina Social, que tem como missão conferir maior consistência à articulação da rede (COEP, 2001). De acordo com Spitz, “Enquanto o COEP continua sendo uma incubadora de idéias, a Oficina Social dá um passo à frente no sentido de fazer com que as idéias e os projetos venham a se concretizar” (1998, p.17). Para Saxby (2004) a Oficina Social tem sido estratégica no desenvolvimento da comunicação interna da rede desde 1999.

Ao olhar pelo aspecto das redes, pode-se dizer que a Oficina Social é uma célula que surgiu por cadenciamento, como classifica Mance (2002), na medida em que foi criada com o intuito de prestar determinado serviço à rede de forma que contribua para realimentar o seu crescimento.

Os recursos do Centro não são para financiar projetos, e sim para articular apoios, sistematizar, replicar, criar metodologias e divulgar essas ações. A Oficina Social é um espaço de articulação, profissionalizado, que permite realizações que não seriam viáveis no âmbito do Coep [...]. (SPITZ, p.17)

A Oficina Social é financiada anualmente por 18 entidades associadas ao COEP (SAXBY, 2004).

Ao longo dos quase 20 anos de existência, o COEP cresceu e se transformou. Mudanças ocorreram não somente em relação ao número de associados, mas também em relação à sua organização e forma de agir, como será visto ao longo desse capítulo.

4.2 A organização da rede nacional de mobilização social

Dado o contexto histórico e evidenciada a relevância da rede, entra-se em aspectos que estejam diretamente relacionados à participação no COEP. Nesse sentido, traz-se para esse tópico o Estatuto do COEP em suas minúcias, buscando com isso explicar os principais aspectos relacionados à questão da participação das entidades associadas. Antes, porém, cabe uma explicação sobre a importância da existência de um estatuto.

Ao considerar que uma rede é composta por atores diferentes pode-se dizer que em algum momento ocorrerão divergências quanto aos métodos e procedimentos utilizados para atingir o objetivo. Uma das formas de garantir que essas divergências sejam amenizadas e que as diretrizes da rede relacionadas às ações sejam padronizadas é por meio da carta de princípios, na qual devem estar contidos os elementos que pactuam os princípios e valores que orientam a rede (MARTINHO, 2003).

Ainda de acordo com Martinho, esses princípios e valores precisam “[...] incorporar aqueles que fundamentam a prática das redes, tais como a cooperação, a democracia, a ausência de hierarquia [...] etc” (2003, p.56). Porém é muito comum que as redes depositem confiança em sua característica de autogoverno e de auto-regularização, de forma que a questão da carta de princípios fique deixada um pouco de lado, o que para o autor não é exatamente um problema. Embora a carta de princípios seja importante, não é fundamental que exista um documento explicitando os propósitos e princípios da rede, mas sim que haja um respeito mútuo quanto ao pacto feito por aqueles que a compõem.

Nesse sentido, Fleury, Migueletto e Bloch (2002) lembram que um dos maiores problemas enfrentado pelas redes é definir uma identidade. A estrutura dinâmica e, portanto, modificação constante na estruturação das redes, faz com que haja uma construção e reconstrução também constante da missão, caráter e limites dela. Neste caso, é possível dizer que a existência de um documento que formalize os princípios norteadores da rede, portanto de uma carta de princípios, contribui para o enfrentamento desse problema.

De acordo com Saxby (2004), embora a arquitetura do COEP tenha ficado mais complexa com os anos, devido ao seu crescimento, as estruturas de gestão foram mantidas. No início o COEP elaborou uma estrutura provisória e após um ano da criação a rede aprovou seu estatuto, que foi assinado por 34 entidades. Foi o estatuto que estabeleceu os elementos básicos da arquitetura da rede.

A existência de um estatuto, nesse caso, pode ser considerada uma carta de princípios tendo em vista que contribui para uma estrutura bem definida, se tornando fundamental para a permanência e crescimento da rede até o momento. Foi por meio desse estatuto que alguns dos problemas mencionados enfrentados pelas redes foram amenizados pelo COEP, como a questão da manutenção de uma identidade comum aos membros da rede. Partindo do pressuposto de que o estatuto é o delimitador das ações do COEP, foi com base nele que saiu a diretriz para a análise da participação na rede. Isto posto cabe um destaque do estatuto quantos aos aspectos relacionados à participação, o que será tratado ao longo desse tópico.

4.2.1 Estrutura e gestão da rede

Os membros do COEP, denominado pelo estatuto de entidades associadas, entram na rede a partir do momento em que firmam o Termo de Adesão ao COEP, ou seja, a participação ou não da rede depende unicamente daquele que pleiteia nela entrar. As únicas condições para isso são ser uma empresa, universidade, fundação ou entidade governamental. De acordo com o Art. 6º do Estatuto, “A participação das Entidades Associadas no COEP é voluntária, por adesão, não implicando em ônus ou obrigações além daquelas estatuídas nesse estatuto”. Da mesma forma, o desligamento da rede pode ser feito a qualquer momento, desde que feita por meio de uma manifestação formal (Art. 17º, inc. V).

Ao entrar no COEP a entidade associada indica um Representante Titular, que deve ser o representante máximo da entidade associada, para participar do Conselho Deliberativo, e um representante Técnico, para participar da Comissão Executiva. Além do Conselho Deliberativo e Comissão Executiva, a rede é composta em sua estrutura por um Conselho de Administração, Secretarias Executivas e Comissões Técnicas.

Existem Conselhos Deliberativos em cada COEP – Nacional, Estadual e Municipal – que são compostos pelos representantes titulares dos associados, pelos membros honorários e pelo secretário-executivo. Cabe ao Conselho Deliberativo

deliberar sobre o Relatório Anual de atividades da rede, sobre o programa de ação da rede para o próximo exercício, designar o Secretário Executivo e seu substituto, designar a sede dos COEP Estaduais e Municipais e se reunir, sempre que convocado por carta de convocação. Cabe destacar que só é deliberada alguma decisão em caso de aprovação por 2/3 dos membros presentes. As reuniões do Conselho ocorrem anualmente e é recomendada a participação de membros dos Conselhos Deliberativos Estaduais e dos Conselhos Municipais nas reuniões do Conselho Nacional.

O Conselho de Administração do COEP Nacional, por sua vez, é composto pelo Presidente do Conselho Deliberativo do COEP Nacional, pelo Secretário Executivo do COEP Nacional, por três Secretários Executivos de COEP Estaduais e por três Representantes de Entidades Associadas ao COEP Nacional, estes dois últimos eleitos pela Comissão Executiva do COEP Nacional. Cabe ao Conselho de Administração convocar reunião para decidir sobre substituição do presidente do conselho e/ou secretário executivo, recomendar a substituição de representante técnico a um associado, solicitar maior participação a alguma entidade associada, deliberar sobre assuntos relativos à participação dos associados, deliberar sobre consultas feitas no âmbito da rede, sobre a exclusão de entidades associadas e sobre casos omissos no estatuto e por fim, fiscalizar e tomar providências para o cumprimento do estatuto. As decisões do conselho de administração devem ser tomadas por no mínimo 2/3 de seus membros.

A Comissão Executiva, por sua vez, possui por objetivo viabilizar e promover as ações do COEP, cabendo “[...] definir as estratégias de mobilização das Entidades Associadas para o atendimento dos objetivos do COEP” (Estatuto do COEP, Art. 37º, p.17). A Comissão Executiva é composta por um representante técnico de cada entidade associada e coordenada pelo secretário executivo do comitê, existindo uma Comissão Executiva em cada COEP – Nacional, Estadual e Municipal. Cabe ainda à Comissão executiva criar e extinguir Comissões Técnicas.

Dentro das instâncias da Comissão Executiva, existem as secretarias executivas. Compete aos Secretários Executivos:

- I. coordenar e convocar as reuniões da Comissão Executiva do Comitê;
- II. auxiliar o Presidente do Conselho Deliberativo em suas atribuições;
- III. lavrar atas das reuniões;
- IV. assinar correspondências;
- V. exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Presidente do Conselho Deliberativo;
- VI. representar o Comitê podendo indicar, para este fim, representantes regionais ou eventuais;

- VII. produzir Relatório Anual de Atividades e encaminhá-lo a todas as entidades participantes;
- VIII. coordenar a elaboração do Programa Anual de Ação do COEP;
- IX. mobilizar a Comissão Executiva e articular parceria entre as Entidades Associadas para a realização dos trabalhos;
- X. divulgar as ações do COEP;
- XI. articular e estabelecer parcerias com outras redes.

(Art. 40º, Estatuto 2005)

Aos representantes técnicos, por sua vez, compete:

- I. adotar as providências necessárias visando a participação da Entidade Associada no atendimento dos objetivos do COEP, segundo o Artigo 3º e 4º deste Estatuto;
- II. facilitar, agilizar e coordenar da participação da Entidade Associada em programas e projetos em parceria do COEP , bem como nas Comissões Técnicas;
- III. viabilizar informações de interesse do COEP junto à Entidade Associada, bem como apoio técnico e de recursos humanos para implantação e acompanhamento de projetos do COEP;
- IV. coordenar a elaboração do Programa Anual de Atividades de sua Entidade, em sintonia com o Programa Anual do COEP e com suas Diretrizes;
- V. coordenar a elaboração do Relatório Anual de Atividades de sua Entidade;
- VI. sensibilizar os dirigentes e o corpo funcional de sua Entidade quanto à necessidade de desenvolver ações de combate à fome e à miséria e a promoção da cidadania;
- VII. mobilizar as entidades a institucionalizarem sua atuação no COEP, incorporando o compromisso social à cultura de sua organização;
- VIII. promover a troca de informações COEP/Entidade e vice-versa, viabilizando um trabalho em rede;
- IX. participar ativamente das reuniões do COEP, da elaboração e da implementação de seus trabalhos propondo ações, idéias e caminhos a perseguir em busca dos objetivos do COEP;
- X. promover a sensibilização interna do corpo funcional de sua entidade sobre os objetivos do COEP, cientificando-os das ações em andamento, e incentivando a participação dos empregados em iniciativas de combate à fome e à miséria;
- XI. promover a divulgação das ações desenvolvidas por sua Entidade;
- XII. propor-se a procurar adesões de outras entidades ao COEP, dentro das diretrizes do Comitê;
- XIII. procurar o fortalecimento do COEP através de seu maior empenho.

(Art. 46º, Estatuto 2005)

E por último, existem as Comissões Técnicas, cuja função é “[...] promover e incentivar programas, projetos e ações em parceria, específicos, visando o atendimento do Artigo 3º” (ESTATUTO 2005, Art. 47º). Essas Comissões são criadas pela Comissão Executiva e compostas por representantes técnicos das Entidades Associadas.

Embora tenham sido levantados quais os deveres de cada um dos membros do COEP, de acordo com sua vinculação, na análise de participação na rede não serão analisados todos os aspectos mencionados. A função desse tópico foi explicar a dinâmica interna na rede, que acaba interferindo diretamente na maneira como a rede se

coloca na sociedade e também na participação daqueles que a integram. No entanto, pode-se perceber que foi dado maior destaque aos deveres dos secretários executivos e dos representantes técnicos tendo em vista que as entrevistas foram feitas com pessoas que mantêm esses vínculos com a rede.

4.2.2 Objetivos sociais

Os artigos 3º e 4º do estatuto estão relacionados aos objetivos sociais do COEP, portanto, relacionados aos objetivos gerais da rede. O principal objetivo da rede, aquele que dará origem aos objetivos específicos, diz respeito a: mobilizar, articular e incentivar ações dos associados à rede para a promoção e desenvolvimento de programas e projetos voltados para o combate à fome e miséria e à segurança alimentar. Esse objetivo está atrelado ao atendimento do Art. 3º da Constituição Federal de 1988¹¹.

Visando atingir esse objetivo maior, a rede lançou mão em seu estatuto de dez estratégias que podem ser consideradas objetivos específicos. Foi com base na maior parte desses objetivos que se formulou o roteiro de entrevista com as entidades associadas, como foi visto no capítulo anterior, tendo em vista que grande parte dos objetivos da rede está relacionado às entidades associadas. Com isso buscou-se entender as possíveis formas de participação desses associados e se essa participação contribui para o alcance dos objetivos propostos pela rede, ou seja, o intuito foi analisar a efetividade dessa participação.

Todos os objetivos específicos estão relacionados ao COEP, enquanto rede articuladora e mobilizadora de ações de suas entidades associadas. Os incentivos estão voltados para ações para o combate à fome e miséria, divulgações dessas ações, promoção de eventos e documentos técnicos que contribuam para o alcance dos objetivos, ao incentivo aos funcionários para ações voltadas para a cidadania, dentre outros destacados no capítulo de metodologia e compilados no Anexo 1.

São esses objetivos específicos, ou estratégias utilizadas pela rede para chegar ao objetivo final. Se, o objetivo da rede, conforme o estatuto é “[...] mobilizar, articular e incentivar ações de suas Entidades Associadas, [...], no sentido de promover e

¹¹ Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da república Federativa do Brasil:

I – Construir uma sociedade livre, justa e solidária

II – Garantir o desenvolvimento nacional

III – Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais

IV – Promover o bem de todos, sem preconceitos de origens, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (CF/1988)

desenvolver programas e projetos para o Combate à Fome e à Miséria e construção da segurança alimentar [...]” (Art. 3º Estatuto do COEP), nada mais lógico do que verificar nas estratégias utilizadas para alcançar esse objetivo, a participação dos associados. Nesse sentido a análise da participação também será em torno dessas estratégias.

4.2.3 Os compromissos das entidades associadas

A participação no COEP também está atrelada às obrigações que as entidades possuem ao decidir se associar à rede. Tais obrigações, ou compromissos, estão bem claros no Estatuto, e constam no Capítulo VI – Dos deveres dos membros do COEP:

Art. 18º - São deveres das Entidades Associadas do COEP:

- I. respeitar e cumprir o Estatuto do COEP;
- II. colaborar na consecução dos objetivos do COEP;
- III. assumir responsabilidade pelas despesas decorrentes de suas próprias ações e atividades, bem como das funções individuais assumidas no âmbito do COEP;
- IV. participar ativamente das atividades do COEP, comprometidas com a promoção da responsabilidade social, da cidadania, do desenvolvimento humano e sustentável, da segurança alimentar, do combate à pobreza, cooperando para a consecução dos fins sociais a que se destina o Comitê propondo-se a garantir a efetiva participação de seus representantes;
- V. empenhar-se em implementar ações e iniciativas conforme as competências do COEP estatuídas no artigo 4º deste Estatuto;
- VI. elaborar anualmente seu Programa de Ação, em consonância com as Diretrizes do COEP, e seu Relatório Anual de Atividades.

Dentre esses compromissos, aqueles que estão diretamente relacionados à participação dos associados são os que constam nos incisos II, IV, V e VI. Nesse sentido, a análise da participação na rede também leva em consideração as ações das entidades associadas quanto a esses objetivos.

4.3 Participação no COEP

Antes de entrar no coração da pesquisa, cabe lembrar o objetivo geral aqui proposto que é “descrever como se dá a participação em uma rede e analisar a efetividade da participação de seus associados”, ou seja, o objetivo é, com base nas formas de participação do COEP, em sua diversidade, buscar analisar a efetividade da participação de seus associados. Como visto, o COEP é uma rede de mobilização social. Falar de participação em uma rede é algo complexo, dadas as características da rede, como o fato da participação ser voluntária. Em uma rede de mobilização social a participação deve chegar ao nível de mobilizar seus integrantes, no caso específico do COEP, mobilizar em prol do combate à fome e à miséria. A efetividade da participação

seria, portanto, os integrantes do COEP se mobilizarem em prol do combate à fome e à miséria e de fato combaterem a fome e miséria.

No entanto, em uma rede não existem apenas atividades voltadas para sua finalidade – atividades fins –, existem, assim como em toda organização da ação humana, atividades que dão os subsídios para o seu funcionamento – as atividades meio. Foi com base nessa distinção que se optou por dividir as diversas formas de participação no COEP. Uma vez associada à rede, a entidade assume o compromisso com o combate à fome e à miséria e faz parte disso, fazer-se presente nas reuniões da rede, assumir a secretaria executiva em algum momento, etc., ou seja, participar também das atividades meio.

Quanto às atividades fins, Fleury, Migueletto e Bloch (2002) consideram que as ações do COEP giram em torno de projetos tanto estruturais como emergenciais (que muitos poderiam chamar de assistencialistas). Enquanto as ações estruturais focam nas causas da pobreza e miséria, as ações emergenciais “têm caráter de auxílio à população excluída” (idem, p.257). Para a autora, “As ações de caráter emergencial são conduzidas pelos comitês dos funcionários, ao passo que as ações estruturais de combate à pobreza predominam como iniciativa institucional das empresas” (idem)¹². As ações do COEP são classificadas em campanhas e mobilizações, além das ações desenvolvidas pelas próprias entidades associadas.

Ao considerar que as redes são estruturas informais, invisíveis, tácitas que aparecem quando são acionadas, pode-se dizer que o COEP, ao acionar a rede precisa da resposta de suas entidades associadas a fim de obter resultados. Henriques (2005), ao analisar a importância da comunicação para a mobilização social considera que “Diante dos desafios de mobilizar os sujeitos no cenário contemporâneo, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de que a comunicação seja tratada de uma maneira estratégica” (HENRIQUES, 2005, p.10). Com base nesse autor e em toda a revisão teórica acerca da comunicação, pode-se dizer que a comunicação, além de auxiliar no processo de gestão, é essencial para todas as atividades em rede além de contribuir para os incentivos à participação. Nesse sentido, a comunicação é importante tanto para as atividades fins da rede como para suas atividades meio. Isto posto, uma das formas que se encontrou de analisar a participação na rede, foi por meio dos processos comunicativos disponíveis, que permeiam todo o processo de fazer parte da rede.

¹² A respeito das ações estruturais e emergenciais do COEP, Fleury, Migueletto e Bloch (2002) desenvolveram um quadro com algumas ações na época em que escreveram o artigo.

Cabe lembrar que a associação em rede, portanto também no COEP, ocorre de maneira voluntária, e o vínculo estabelecido gira em torno de um projeto compartilhado pelas entidades que se associam ao COEP, estando a participação diretamente relacionada a esse vínculo. A fim de buscar a perenidade da rede, é necessário, portanto, que existam ações voltadas para a manutenção desses vínculos, de forma que a rede continue forte e coesa. Nesse ponto, o COEP tem lançado mão de ações que incentivam a participação das entidades associadas, como o “Prêmio Mobilização”.

O Prêmio Mobilização – Troféu COEP, foi lançado no ano de 1999. O objetivo da premiação é valorizar o trabalho coletivo na mobilização dedicada a projetos na área social desenvolvidos por seus associados (funcionários com apoio das entidades a que pertencem), valorizando as ações coletivas e responsabilidade empresarial voltados para a promoção da cidadania. A iniciativa visa colocar na pauta das entidades “[...] o debate sobre sua participação no enfrentamento dos problemas sociais, assim como o compromisso na melhoria da qualidade de vida da população” (CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 4, 2000, p.9). A ideia do prêmio surgiu de uma recomendação do Conselho Deliberativo do COEP que propõe que todas as associadas estimulem a participação de seus colaboradores em ações de cidadania e criação de mecanismos que incentivem sua parceria no combate à fome e pobreza. Nesse sentido, o troféu COEP pode ser considerado um indicativo das atividades de determinada entidade associada e seu envolvimento com a rede, sendo um reflexo de sua participação no COEP.

Os tópicos que seguem explicam os pontos destacados nessa parte de forma a mostrar algumas das possibilidades de participação no COEP.

4.3.1 Atividades fins

Inicia-se elencando algumas atividades fins, ou seja, as principais formas de participar na rede que estejam diretamente relacionadas ao cumprimento do objetivo de sua constituição.

4.3.1.1 Campanhas e mobilizações

Como foi visto uma das formas de participar do COEP é por meio das campanhas lançadas pela rede. As campanhas são uma das formas de ações emergenciais como destacado anteriormente por Fleury, Migueletto e Bloch (2002). No âmbito do COEP são colocadas no mesmo patamar das mobilizações. Embora alguns

autores, como Toro e Werneck (1997), considerem que os conceitos sejam diferentes, principalmente no que diz respeito ao tempo – enquanto a mobilização requer continuação e resultados diários, estando orientada para um projeto de futuro, a campanha é momentânea e possui um propósito passageiro –, no âmbito da rede a distinção é feita de maneira diferente.

Em um dos documentos utilizados como fonte, diretrizes 2004, existe um tópico que evidencia isso. Ao que parece, o que diferencia as campanhas das mobilizações, além da nomenclatura, é que as mobilizações são mais propositivas do que as campanhas. Das mobilizações, geralmente são desenvolvidas e pensadas propostas que buscam melhorar a situação pela qual se mobilizou as associadas, enquanto nas campanhas isso não ocorre. Cabe destacar que não há uma distinção clara entre os conceitos dessas duas formas de atuação da rede, sendo essa interpretação feita com base no que se leu, podendo ser passível de mudanças, o que na realidade não interfere na análise da participação nessas duas formas que se tem de participar da rede.

Como exemplos de campanhas lançadas pelo COEP, têm-se a Campanha Natal pela Vida, que ocorre anualmente e a Campanha Inverno Solidário. Como exemplos de mobilizações têm-se Semana Nacional de Mobilização e pela Vida e o Dia Mundial da Alimentação, em que são realizadas atividades voltadas para a promoção da segurança alimentar.

Algumas mobilizações são executadas individualmente (a instituição associada por si só), outras são realizadas em conjunto. Quando elas ocorrem em conjunto, há a participação de alguns associados.

4.3.1.2 Projetos

São ações mais estruturantes, em que geralmente estão articuladas algumas associadas, cada uma contribuindo com os saberes de sua competência. Como exemplo pode-se citar o Projeto Algodão: Tecnologia e Cidadania¹³, desenvolvido no sertão de cinco estados nordestinos (COEP, 2003).

Alguns projetos, no entanto, são desenvolvidos isoladamente pelas entidades associadas, no âmbito de suas respectivas responsabilidades sociais empresariais, sem que tenha vínculo com o COEP. Não é por estar associada à rede, que qualquer ação voltada

¹³ O projeto, iniciado no ano de 2000, tem como intuito gerar renda e desenvolvimento com base na organização comunitária incentivando o cultivo do algodão no âmbito da agricultura familiar. Para maiores informações ver Caderno da Oficina Social, volume 13, 2005.

para a questão social que seja tratada também pela rede, está vinculada às ações do COEP, cabendo fazer essa observação.

4.3.2 Atividades meio

O objetivo desse tópico é destacar algumas atividades meio e possíveis formas de participação dos associados.

4.3.2.1 Reuniões

A rede, ao se organizar, faz reuniões nas instâncias estaduais e nacionais, visando estabelecer metas, fazer o balanço de suas ações, compartilhando experiências, dentre outros objetivos. Nesse sentido, uma das formas de participar na rede é freqüentando e dando contribuições nas reuniões.

Contudo, a análise da participação nas reuniões precisa de ressalva. O fato de estar presente nas reuniões, não quer dizer necessariamente que há participação dos presentes nas atividades fins da rede. Por outro lado, entidades que não costumam freqüentar as reuniões da rede podem ser participativas nas atividades fins. Porém a presença na reunião é um indício de que possa haver a participação, pelo menos é mostrado o interesse da entidade associada.

Dada a dificuldade em levantar dados relacionados à presença nas reuniões, esse quesito foi utilizado mais como suporte para a análise observatória. Além disso, a participação, quando avaliada quantitativamente pela presença nas reuniões, é uma avaliação fraca. Presença nas reuniões não é garantia de participação real, no entanto é uma das formas de estar presente.

4.3.2.2 Relatório de atividades

Como foi visto um dos “compromissos” que a entidade assume com a rede ao assinar o termo de adesão é a elaboração do relatório anual de suas atividades (ESTATUTO, Art. 46º). Nesse sentido, cabe ao representante técnico da entidade coordenar e elaborar esse relatório, o que se constitui em uma das formas de participar na rede.

4.3.2.3 Assumir uma Secretaria Executiva

As secretarias executivas dos COEP, em âmbito nacional, estadual e municipal são assumidas por entidades associadas. Desta forma, ao assumir uma secretaria executiva é evidenciado o compromisso da entidade com a causa da rede, o que também é umas das formas de se participar das atividades meio.

4.3.2.4 Uso do portal

Uma das formas de contribuir para a mobilização social por meio da rede é pelo Portal na internet, no qual se encontram espaços para publicações, divulgação de experiências, informações sobre cada um dos COEP estaduais bem como informações sobre seus associados. Alimentar o portal é uma das formas dos associados participarem da rede.

No ano de 2000 foi criada a página mobilizAÇÃO com o intuito de “divulgar projetos e iniciativas desenvolvidas no âmbito da rede COEP [...] possibilitando sua replicação por outras organizações comprometidas com a questão social no País” (site mobilização, acesso em 24/5/11). As entidades associadas, nesse sentido, podem alimentar a página ao compartilhar iniciativas próprias que sejam de interesse da rede, No entanto, o portal não é restrito aos associados estando aberto para a divulgação de iniciativas de instituições e até mesmo pessoas físicas, que não necessariamente estejam associadas ao COEP. O portal se constitui em uma forma de subsidiar as ações do COEP.

4.4 Análise da participação no COEP

A fim de analisar a participação no COEP, busquei inicialmente elencar os objetivos propostos pela rede bem como o compromisso assumido por aqueles que a integram. A coleta de informações sobre esses pontos foi feita por meio de entrevistas, como já mencionado, com nove integrantes da rede, sendo eles cinco Secretários Executivos (SE) e quatro Representantes Técnicos (RT).

Da entrevista com os secretários executivos, busquei analisar aspectos relacionados à participação dos associados àquele COEP estadual. Isso foi facilitado tendo em vista que são os SE os catalisadores, ou grande mobilizadores das entidades nesses estados. Indiretamente, busquei analisar também aspectos da entidade a qual pertence o secretário executivo, uma vez que o fato de assumir uma secretaria executiva é um dado importante quanto à participação daquela entidade associada. Resolvi dar

destaque para as regiões em que se encontram os COEP estudados, a fim de verificar se os aspectos regionais influenciam na forma de participação dos associados.

Das entrevistas com os associados busquei analisar os aspectos relacionados à participação indireta e diretamente, buscando colher depoimentos que mostrassem sua participação na rede, tanto nas atividades fins como nas atividades meio. Da mesma forma, busquei considerar o ramo de atuação da entidade a fim de verificar se isso interfere em sua forma de participação.

Como as entrevistas foram semi-estruturadas, alguns dados foram colhidos de algumas entidades e não de outras, tendo em vista que as perguntas sendo abertas deixam o entrevistado com certa liberdade em suas respostas. Neste sentido, haverão dados que determinadas entrevistas contém e outras não, mas que, no entanto, contribuem de alguma forma para análise e por esse motivo serão utilizadas.

Por fim, busquei sistematizar os resultados das entrevistas por temas/tópicos que estejam diretamente relacionados e influenciem na participação das entidades associadas, como ações coletivas e comprometimento com a causa da rede, e dois tópicos finais que falam diretamente sobre a questão da participação.

Note que em cada tópico consolido os dados recolhidos nas entrevistas, que foram organizados de forma que fique clara a distinção entre os depoimentos dos SE e os depoimentos dos RT e, ao final de cada tópico faço minha análise acerca da temática. Na análise me baseio não só nas entrevistas, mas também nas outras fontes de evidências destacadas no capítulo anterior sobre a metodologia, e faço a discussão com o referencial teórico dos capítulos 1 e 2, sobre participação e redes, respectivamente.

4.4.1 Caracterização geral

Busquei começar as entrevistas de forma a “identificar o terreno” em que eu estava pisando, ou seja, verificar os aspectos gerais relacionados às especificidades de cada uma das entidades entrevistadas por meio de seus representantes. No caso dos COEP estaduais, pelos respectivos SE e no caso das entidades associadas por meio de seus RT.

4.4.1.1 Os secretários executivos

No COEP da região Norte, COEP/RO, verifiquei que desde sua criação, há dez anos, o mesmo Secretário Executivo está nessa função, o que quer dizer que a mesma

entidade associada está na direção do COEP estadual. Na região Nordeste, verifiquei que a mesma coisa ocorre: desde a criação do COEP/CE, em 1995, é o mesmo associado que está na gestão e o mesmo funcionário como Secretário Executivo.

Nas demais regiões não ocorre a mesma coisa. Na região Centro-Oeste, desde a criação do COEP/GO, em 1998, já passaram, pelo menos, três entidades associadas pela direção, sendo que o atual SE está na função há quatro anos. Algo semelhante ocorre no COEP da região sul, COEP/RS, que foi criado no ano de 1997 já teve sob a gestão de três entidades associadas antes de estar sob gestão da atual, cujo SE exerce a função há cinco anos. No COEP da região sudeste, COEP/RJ, o SE está na gestão há apenas dois anos, embora seja integrante do COEP há doze anos.

4.4.1.2 Os representantes técnicos

Quanto aos RT das entidades entrevistadas, a primeira entidade analisada se associou ao COEP em 1995, e desde então é o mesmo RT que representa a entidade no COEP Nacional.

A segunda entidade é uma das signatárias do COEP, assim como as outras duas entidades. No entanto, diferentemente da primeira, nessas entidades não são os mesmos representantes técnicos que representam sua entidade no COEP Nacional desde a associação. O RT2 está na função há aproximadamente nove anos, enquanto o RT3 está na função há aproximadamente quatro anos e o RT4, da quarta entidade associada, é representante de sua empresa no COEP Nacional também há quatro anos.

Quanto à associação aos COEP estaduais, RT1 em seu depoimento colocou que sua entidade está presente em todos os COEP dos estados em que há superintendência regional, que é uma resolução da diretoria da entidade. Além disso, atualmente exercem a secretaria executiva em um COEP no Sul do país e, além dessa, já assumiram a secretaria executiva em alguns estados das regiões Nordeste e Sudeste.

O RT2, por sua vez, mencionou que onde sua entidade possui unidades está associada ao COEP estadual, salvo raras exceções, como em São Paulo e no interior, onde existe ainda dificuldade de penetração do COEP. Quanto ao fato da entidade assumir alguma secretaria executiva, RT2 mencionou que sua entidade é sede do COEP em alguns estados e municípios, e já foi em muitos outros, principalmente na região Norte e Nordeste.

O representante do terceiro associado, por sua vez, diz que sua entidade está associada a praticamente todos os COEP do país, exceto em algumas menores localidades. Essa entidade possui também secretários executivos em alguns estados, inclusive a SE2, pertence a essa entidade. Essas atuações em secretarias executivas não são concentradas em uma região específica, tendo sido no Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

Quanto à quarta entidade associada, o representante técnico coloca que tiveram duas Secretarias Executivas, pelo menos, uma no Nordeste e outra no Norte, e que atualmente possuem a secretaria adjunta de outros dois estados no Nordeste.

4.4.1.3 Análise

Antes de começar minha análise, elaborei a seguinte tabela para facilitar a visualização:

TABELA 8: Caracterização geral dos entrevistados

Setor da entidade associada	COEP	Tempo como SE/RT	Região de atuação destacada
Políticas agrárias	COEP/RO	Desde a criação	Norte
Bancário	COEP/CE	Desde a criação	Nordeste
Energia	COEP/GO	Quatro anos	Centro-oeste
Saúde	COEP/RJ	Dois anos	Sudeste
Bancário	COEP/RS	Cinco anos	Sul
Abastecimento	COEP Nacional	Desde a associação	Varia
Pesquisa de agricultura e pecuária	COEP Nacional	Nove anos	Norte e nordeste
Bancário	COEP Nacional	Quatro anos	Varia
Processamento de dados	COEP Nacional	Quatro anos	Norte e nordeste

FONTE: A autora

Pela tabela consigo levantar algumas suposições e caracterizações. Primeiro em relação ao tempo em que cada entrevistado possui a mesma vinculação. Verifiquei que os dois únicos COEP estaduais em que a mesma entidade associada está à frente da

secretaria executiva, são os mesmo COEP em que as mesmas pessoas estão como SE, COEP/RO e COEP/CE. Esse primeiro dado pode indicar duas situações relacionadas à participação. A primeira delas é que aquela entidade associada possui uma boa participação naquele estado, visto que desde a criação daquele COEP estadual está na secretaria. Por outro lado, a permanência da mesma instituição na secretaria executiva pode indicar a falta de participação das outras entidades associadas naquele estado. A segunda situação que pode indicar é que o SE é uma pessoa bastante ativa e comprometida com a causa da rede, o que reflete na atuação de sua entidade naquele estado. Essa suposição se confirma ao verificar que em ambos os casos os funcionários são aposentados de suas respectivas empresas e que não recebem benefícios financeiros para exercerem a posição, o que ratifica o compromisso dessas pessoas com a causa da rede. Por outro lado, nos demais COEP estaduais há maior rotatividade entre as entidades associadas na secretaria executiva e conseqüentemente da pessoa responsável. Esse fato pode indicar que nesses estados a participação das entidades associadas é mais intensa, o que reflete na diversidade de entidades associadas assumindo as secretarias executivas.

Outro dado que chama atenção está relacionado à área de atuação da entidade associada e sua conseqüente participação nas regiões. Pude perceber que as entidades associadas que atuam em áreas que não possuem uma especificidade com o território, como o setor bancário e de abastecimento, possuem a suas ações mais dispersas no território nacional. Da mesma forma, há uma tendência à atuação mais intensa das entidades que trabalham em áreas mais específicas relacionadas à região em que é mais ativa. No entanto, é preciso deixar claro que os dados passados nas entrevistas foram dados “da cabeça” do entrevistado, podendo ter deixado de passar alguns dados importantes, no entanto, arrisco dizer que a participação dos associados, embora não seja a única variável e condicionante, sofre influência do setor em que atua, ou do seu ramo de atividade quando analisada pela região. Essa percepção se completa ao considerar a informação oferecida por Saxby (2004) de que desde o início a ideia do COEP era fazer com que suas entidades associadas participassem contribuindo com sua competência técnica de forma a fornecer o que sabiam. Para mim, essa característica interfere também na região em que a participação da entidade é mais “forte”.

Outro dado curioso que percebi durante a entrevista é que embora o nome do COEP tenha sofrido alterações, perdendo o adjetivo “públicas” ainda são as entidades públicas que predominam na rede.

4.4.2 A diversidade da participação na rede

Uma vez caracterizados os entrevistados, cabe entrar na participação na rede, sob o ponto de vista dos SE e sob o ponto de vista dos RT. Nesse tópico busquei relacionar dentre os depoimentos colhidos, aqueles que evidenciam a participação no COEP. Participação no sentido geral, tanto relacionada a aspectos das atividades fins quanto aspectos relacionados às atividades meio.

Embora tenha sido feita essa distinção entre as atividades, durante as entrevistas percebi que os depoimentos não segmentavam dessa forma a participação, de forma que na apresentação dos dados, portanto, não coloquei separado por atividade fim ou meio.

4.4.2.1 A visão dos secretários executivos

De uma maneira geral, as reuniões acontecem com a mesma frequência nas secretarias executivas, ou seja, mensalmente. Os depoimentos colhidos não falam somente sobre a participação na reunião, relacionando essa com as demais atividades da rede, como participação em projetos, mobilizações e campanhas.

“Tem momentos que dependendo da ação você tem uma quantidade maior (de associados participando), outras ações são menores, às vezes eles não vêm. Tem empresas que muitas vezes não vem para a reunião, mas se acionada em uma das atividades ela participa bem.” (SE1)

“[...] nós temos uma instituição que demora muito a participar da reunião, mas toda demanda nossa eles colaboram, porque eles não possuem funcionários suficientes para participar da reunião. Mas estão sempre nos chamando para participar das reuniões internas, para conhecer os programas de desenvolvimento social deles, para mostrar nas reuniões dos funcionários o que é o COEP...” (SE2)

“Varia bastante (a presença na reunião). Existem épocas que a empresa X está com um grupo social muito bom, então estas pessoas estão muito presentes, participam muito, fazem as coisas. [...] Se a direção apóia esse trabalho, se é uma política daquela gestão, se é uma política daquele órgão a questão social, o trabalho social ali acontece.” (SE4)

“Varia muito. Dentro da rede nós estamos com mais de 50 associados sendo que nem todos participam das reuniões. Algumas dessas instituições através de seus representantes técnicos são mais assíduas, tanto assíduas na presença nas

reuniões como nas ações que são desenvolvidas. [...] dá para se dizer de uma maneira geral que é satisfatória a participação do grupo nas reuniões, nas tomadas de decisões e execução das atividades.” (SE5)

Verifiquei que somente nos depoimentos de SE4 e SE5 é colocada a relação direta entre a participação nas reuniões e participação nas demais atividades da rede. Nos demais depoimentos, pude perceber que não há essa relação direta entre estar presente na reunião e conseqüentemente participar das demais atividades.

O SE2 deu o depoimento que há maior participação nas reuniões, tanto em relação à frequência como em relação às contribuições reais, quando há um comprometimento real com a causa da rede. Verifiquei semelhança no depoimento de SE5.

Dentre alguns depoimentos, ficou evidente a importância da comunicação para a participação das entidades associadas tanto para as reuniões como para as atividades de mobilização, campanha e projetos:

*“(a comunicação) É feita de todas as maneiras que a gente pode. Usando telefone, e-mail, até fax se for necessário a gente usa. E tem que ser, porque **quando você está mobilizando não adianta você pensar só em uma maneira de comunicar**, então você envia o e-mail, depois liga para saber se a pessoa recebeu [...].” (SE1)*

*“[...] A demanda é feita via internet, ou através de ofício, de ligações telefônicas, de reuniões. E a gente tem um trabalho de convencimento das instituições, além do representante técnico, a gente liga para o dirigente diz que está enviando pelo representante técnico a demanda, pergunta o que ele pode fazer... geralmente a gente envia um ofício pela internet e depois liga, conversa, articula isso, solicita uma resposta no sentido de nos dar um retorno sobre a problemática. É um sistema, através da rede, através das pessoas, através do telefonema, através do papel escrito. **É toda uma sistemática que é necessária fazer para que haja um convencimento de que aquilo que a gente quer fazer seja também uma coisa que eles queiram fazer junto conosco.**” (SE2)*

*“[...] Nós temos 42 filiados, nunca tivemos reuniões com menos de 20 pessoas. **Talvez isso reflita também a maneira como se convoca, como você induz a pessoa a ir à reunião.** Quando a gente fala com o dirigente, a gente manda fax, e-mail, a maneira de convocação para reunião é bem efetiva.” (SE3)*

Quanto à troca de informações, há divergência em relação à facilidade de acesso aos associados e às trocas de informações entre eles:

*“As informações são trocadas, mas o **acesso não é fácil**, mas eles trocam informações, copiam ações que um ou outro, agregam as informações.” (SE2)*

*“Fácil é. Mas **essa sistemática de trocar experiência não é fácil**. Cada um quer defender o seu lado, então não é tão fácil colocar duas ‘bandeiras’ para a mesma coisa [...].” (SE3)*

“A gente tem um boletim informativo de 15 em 15 dias que vem do COEP Nacional com as coisas que nós, associados, mandamos.” (SE4)

Em relação ao uso do portal, este é um recurso ainda pouco utilizado na rede, dada a sua omissão em quase todos os depoimentos dos SE. No único depoimento específico acerca do portal, do SE1, percebi que a baixa participação do uso desse mecanismo é decorrente da questão cultural:

*“[...] Falta divulgar mais (o portal), **faltam as pessoas adquirirem o hábito de acessar**, de estar se comunicando, se falando, eu acho que isso ainda falta um pouco.” (SE1)*

Além disso, ao final das entrevistas, quando pedi para os SE destacarem algum ponto que acham que poderia ser melhorado na rede, SE4 apontou a participação do portal, o que confirma o baixo uso desse mecanismo.

De uma maneira geral, ficou evidente que a participação das entidades associadas depende muito das pessoas que estão representando-a, mas também sobre influência da direção da empresa, ou seja, das diretrizes assumidas pela instituição. Pelo fato de depender muito das pessoas, portanto, é que a participação oscila muito, havendo tanto momentos em que a entidade é muito participativa, como momentos em que ela é pouco participativa.

*“[...] às vezes a gente tem uma empresa que está participando muito, tem uma pessoa que vem, mobiliza, leva para a instituição, traz para o COEP, faz essa ponte entre instituição, COEP e Comunidade... essa pessoa se por algum motivo sai da instituição, a participação dessa instituição tem um retrocesso muito grande. Quando não dá tempo dessa pessoa preparar outra pessoa para ficar no lugar, a gente sente. Então eu vejo que **isso é coisa de pessoas. E mesmo com essa pessoa mobilizada, se o dirigente não estiver de acordo, complica bastante.**” (SE1)*

“[...] isso é algo que varia muito de presidente (a participação da entidade), ou seja, da pessoa que assume a direção da empresa, da pessoa que está na frente, que é o representante técnico. Então, essa questão da participação depende da pessoa que está à frente da empresa atuando dentro da comunidade, é algo de gente, de pessoa, de querer fazer as coisas [...].” (SE2)

“[...] esse trabalho depende muito também da vocação da própria pessoa [...] Às vezes é uma instituição muito grande muito rica e que contribui menos, tanto com trabalhos pessoais como com o volume financeiro, ela contribui menos do que outra muito menor que tem a questão social muito mais presente em tudo.

[...]

depende demais da presidência, da direção, de como o órgão se coloca frente a esse problema.” (SE4)

Em relação à motivação para participar do COEP, colhi depoimentos que mostraram a relação voltada para interesses institucionais como uma motivação de fundo mais emocional, de compromisso com a causa social.

“Eu acho que é a participação cidadã. Porque não se ganha dinheiro, não tem o lado financeiro, eu acho que é essa mesma, mostrar o que a empresa faz, essa responsabilidade social, acho que é essa a motivação maior.” (SE1)

“Quando a instituição entende que trabalhando junto com o COEP dá uma visibilidade maior ao trabalho dela, dá uma projeção social, tem um marketing maior nesse trabalho, aí elas entram com força total.” (SE2)

“Eu acho que em muitos casos antigamente podia ser só para estar associado. Hoje em dia já é assim: ‘Eu estou associado porque eu acredito nisso’. É acreditar, querer fazer, de ser parte da política da empresa/instituição. E você parte também da vivência das pessoas que trabalham ali.” (SE4)

Em alguns depoimentos ficou evidente também a influência direta do líder na participação, tanto por parte do Betinho mas principalmente por parte do atual SE do COEP Nacional.

“O (SE do COEP Nacional) é muito mobilizador, ele passa para gente esse entusiasmo. [...] Esse incentivo dele, esse ânimo muito grande, passa uma energia muito grande, é um grande líder, um grande visionário, o (SE do COEP Nacional) está sempre na frente, a equipe dele é muito boa, então isso dá uma segurança para gente.” (SE1)

*“[...] esse trabalho **depende muito** também da vocação da própria pessoa e **também da história que aquela instituição tem com o Betinho**, com o COEP, e o conhecimento disso, ou a sensibilidade social que aquela instituição desenvolve com os seus funcionários [...]” (SE4)*

“[...] em cada fala do (SE do COEP Nacional) você renova a sua capacidade de gostar de fazer aquilo, de dar importância àquilo, porque o (SE do COEP Nacional) é um entusiasta, ele vive o COEP 24 horas por dia, na verdade todas as pessoas que continuam no COEP, elas vivem o COEP. [...] Tem gente que sai da empresa que trabalha e continua sendo voluntário do COEP.” (SE4)

Identifiquei também a questão da “animação” por conta da reunião. Nas perguntas finais a respeito de algo positivo que seja um motivo de orgulho e algo a ser melhorado, SE2 evidenciou em seu depoimento a animação pela reunião:

“A melhor coisa que existe no COEP é a amizade entre os participantes, é o conhecimento, é uma riqueza muito grande de a gente ouvir os Estados e descobrir que eles estão fazendo uma ação que a gente pode copiar, ou que eles podem nos copiar. [...] É bom estar ouvindo as pessoas, saber que aquela pessoa tem interesse em participar [...]. É o que mais me orgulha, essa interligação com as pessoas de todos os Estados, com os dirigentes das instituições, porque a gente trabalha no mesmo nível.” (SE2)

4.4.2.2 A visão dos representantes técnicos

Nos depoimentos colhidos dos representantes técnicos, foram colocados aspectos relacionados à participação na reunião, em eventos promovidos pelo COEP, na elaboração de documentos técnicos, em projetos, mobilizações e campanhas. Foram citadas várias ações de mobilização social, campanhas e projetos em que eles estão envolvidos. Dentre os citados, destaquei alguns: Natal sem fome, projeto algodão, tele-centros e festival de música.

Na participação em documentos técnicos, há uma pré-disposição a contribuir com a rede, sempre que ela aciona as entidades:

“[...] quando solicitado pelo COEP ou por contribuição nossa em diversos documentos, inclusive um compilando todas as ações e os projetos do COEP, as perspectivas que foi entregue ao presidente, ao presidente Lula.” (RT1)

“A gente participa em algumas frentes, quando o COEP demanda representantes nossos [...] sempre tem uma pessoa

para elaborar os documentos etc. [...]. Eles compareceram às reuniões, participaram da elaboração dos documentos etc. A gente expõe a nossa expertise quando da gente demandam [...].” (RT2)

“Nós somos sempre chamados para participar, [...] a gente ajuda a desenvolver, a amadurecer, determinar as estratégias do COEP, fazer planejamento todo ano e nós participamos ativamente.” (RT3)

Pude perceber também que há institucionalização da participação dessas entidades no COEP, o que influencia na participação.

“Existe uma recomendação da presidência, da diretoria, resultante de uma reunião do conselho diretor, sai uma resolução a nível nacional para que cada superintendente regional indique uma pessoa para participar do COEP nos estados.” (RT1)

“[...] a gente institucionalizou de alguma maneira participação, foi feita uma deliberação pela diretoria executiva, onde tivesse o COEP, o chefe da (entidade associada) local deveria ser o nosso representante, atuar a semelhança do conselho grande, onde o presidente da (entidade associada) é o conselheiro. Então, o nosso chefe da unidade atuaria assim e indicaria também um representante técnico que ficaria atuando junto ao COEP local.” (RT2)

“[...] nós normatizamos a participação no COEP.” (RT3)

No entanto, há um reconhecimento por parte de alguns RT de que existem altos e baixos na participação, de que em determinados estados a atuação é mais forte em outros é mais fraca.

“[...] ao longo dos anos participação foi se intensificando, primeiro um pouco mais acanhada e depois foi ficando mais forte. Tiveram momentos de altos e baixos naturalmente, como em tudo.” (RT2)

“[...] é natural que seja mais forte em algum (estados), por que isso é muito dinâmico [...].” (RT3)

Um dos motivos para isso, ou seja, um dos condicionantes para a participação oscilar tanto, são os funcionários, ou seja, a participação da entidade depende muito das pessoas que as representam nos COEP estaduais.

*“[...] quando os COEP locais demandam e a **nossa representação atua bem nessa área, a gente vai.**” (RT2)*

*“[...] o que a gente percebe é que **às vezes a gente depende muito das pessoas (funcionários)** [...] atuar junto ao COEP, não é um trabalho voluntário é um trabalho que ele (funcionário) tem para fazer dentro do seu dia-a-dia a frente das ações de responsabilidade social no estado [...]. e aí esse funcionário... quando ele realmente compra a causa, ele se envolve mais, e as coisas fluem melhor, naturalmente. Quando ele não compra [a causa] aí ele vai apenas porque é uma obrigação do trabalho, então ele vai, faz o que é solicitado formalmente, digamos assim. Vai lá, participa das reuniões, o que é pedido ele faz, mas ele não se envolve de corpo e alma. Aí você vê que, por exemplo, num estado onde tenho funcionário super envolvido, então as coisas vão a 1000 por hora e aí depois ele é trocado e, ele vai para outras frentes de trabalho, outros desafios e aí entra outro e aí, um estado que estava muito bem, já não fica tão bem assim. (RT3)*

O fato de depender das pessoas está relacionado ao envolvimento emocional dessa pessoa com a causa da rede, como também à capacidade articuladora do funcionário:

*“[...]**depende da própria capacidade da pessoa se articular,** porque às vezes a pessoa tem um envolvimento emocional mas ela tem limitações muito grandes de acesso a esses parceiros. Então, depende muito dessa pessoa, a capacidade que ela tem de chegar e ter essa articulação em porque só vontade não é o suficiente, ela tem que poder fazer e nem sempre isso é possível [...]”. (RT3)*

Uma vez percebida que a participação de suas respectivas empresas depende das pessoas, elas, na função de RT devem lançar mão de estratégias que incentivem a participação daquele funcionário na rede, a maior parte, incentivos de fundo emocional:

“O incentivo maior é a realização do objetivo, aquilo que você busca e você vai ver que está caminhando, aquilo vai te estimulando, você vai se envolvendo cada vez mais e a medida que chega os resultados, então isso estimula muito. Agora, incentivo no campo financeiro, econômico, não tem não, isso é mais de vontade própria de cada um de nós entrar.” (RT1)

“[...] não há incentivo especial, como, por exemplo, ‘ah, se você for você vai ganhar...’ não existe isso. Incentivo é, você emboçando que esse trabalho dá resultado, que isso é uma coisa interessante, etc. E você desperta... na medida em que as

“pessoas vêem isso, desperta, você divulga isso essas coisas ficam mais latentes.” (RT2)

Outras entidades lançam mão de estratégias que incentivem suas regionais, o que influencia conseqüentemente nas ações das pessoas:

“Nós temos aqui uma avaliação... [...] para uma dependência participar da participação dos lucros, para entrar no rateio da participação dos lucros ela tem que ter um ‘score’, um total de pontos, [...] e uma parte dessa cotação são ações sociais. Nós aqui consolidamos esse ‘score’ das ações sociais. Então, eles têm de comprovar para a gente que eles participaram efetivamente em determinada ação social para ganhar X pontos. [...] e o COEP é uma das possibilidades de conseguir, é uma forma de conseguir essa pontuação.” (RT3)

Embora seja colocado que a participação na rede é voluntária, ela é voluntária por parte das empresas, mas os representantes técnicos nos estados, ou seja, os funcionários dessas empresas que as representam no COEP, via de regra, são pessoas que trabalham na área social e representar sua entidade no COEP faz parte do trabalho delas.

Em relação ao acompanhamento da participação nos COEP estaduais, pelo que percebi, cada entidade tem sua forma de acompanhar a participação na rede. Uns intervêm mais e outros menos, mas no geral há monitoria. A variação da forma de acompanhamento depende da organização estrutural da entidade associada (se há independência ou não das filiais), do tamanho da entidade associada, dentre outros fatores.

“[...] todos os estados têm uma regional e eles se dirigem ao superintendente regional e relatam o andamento dos procedimentos lá. A gente, queira ou não queira, acompanha, mas não é um acompanhamento formal, bem rigoroso. [...]” (RT1)

“[...] para mim todos estão indo (às reuniões), eu só vou te dizer que não estão indo se alguém me disser que não foi, eu não tenho controle sobre isso até porque são pessoas trabalham em outros estados e aí fica mais complicado para mim, a não ser que eu tenha alguma coisa de lá dizendo ‘olha, não está funcionando...’ [...]”. (RT4)

Ficou evidente também que a participação das entidades não depende só delas e de seus funcionários, sendo influenciada também pela secretaria executiva daquele COEP estadual, como mostram os depoimentos de RT2:

*“Muitas vezes a unidade da (entidade associada) tem dificuldades, e aí quando isso acontece, o COEP demanda muito, a gente tenta capitalizar e busca as soluções, às vezes mais difícil do que outras vezes. **Outras vezes o próprio COEP está meio ‘morno’.**” (RT2)*

*“Você tem no Brasil como um todo COEP e COEP, onde as mobilizações, as coisas acontecem mais, [...] todo ano tem a questão do festival, festival de música, enfim, e existem campanhas de solidariedade, como Natal sem fome no sertão, essas coisas acontecem muito, cada um da sua forma, tem sua participação. **O chamamento é que vai dizer o grau de intensidade da coisa.**” (RT2)*

Alguns depoimentos relacionam a participação da entidade à potencialidade dela, ou seja, diz respeito à área de atuação da associada, o que contribui para a análise de que o setor de atuação influencia na intensidade da participação da entidade associada:

*“[...] Evidentemente, **quando as ações dizem respeito a área rural, nossa participação é um pouco mais intensa**, por óbvio. Mas mesmo assim movimentos de solidariedade etc. e tal, gente tem participado das várias unidades que nós temos por aí.” (RT2)*

*“Nós temos determinadas estruturas que são muito úteis ao COEP. Por exemplo, a gente tem uma diretoria que cuida de toda a parte de comunicação, então **a gente tem uma forte ligação com a mídia, toda a parte jornalística do país e então, se a gente quiser divulgar a gente tem certa facilidade**, já é uma rotina, a diretoria de marketing e comunicação já tem uma rotina de interface com o jornalista, dos principais meios de comunicação. Então, a gente coloca isso, oferece esse serviço para o Coep.” (RT3)*

“[...] o nosso foco de trabalho é muito direcionado, tecnologia da informação e nem sempre a gente consegue atingir aquele objetivo.” (RT4)

Quanto ao incentivo ao voluntariado empresarial, no geral as entidades associadas incentivam, quando não, incentivam à práticas voltadas para a questão da cidadania ou estão desenvolvendo uma proposta de trabalho com esse foco.

Em relação ao que pensam a respeito da participação do outro, percebi que há uma tendência a compartilhar o sentimento de algo que pensam a respeito de sua entidade em relação ao COEP.

“Eu só elogio, porque a vontade de todo mundo é essa e quando se juntam parece que ferve ali, a coisa pega fogo mesmo. Você sente interior das pessoas com a vontade, gana, disposição para estar encampando e estar nesse processo.” (RT1)

“Eu acho que é bom, eu acho que como nós, em alguns momentos determinadas empresas estão em alta e em um outro momento estão em baixa, não há uma uniformidade, um processo... depende do local, depende muito de pessoas também, de quem está à frente em cada local. [...] Então, há altos e baixos para todo, mas eu acho que na média tem tido boas respostas, tanto é que ele está aí há 18 anos acho.” (RT2)

“É essa questão da diversidade, é importante todos serem diferentes, todos contribuírem de uma forma diferente, de dentro do perfil da sua empresa, dentro do perfil daquilo que ela pode fazer de melhor, das suas potencialidades e da soma de todas essas diferenças é que a gente chega a um bom resultado.” (RT3)

“Eu acredito que tenham a mesma dificuldade de que eu enquanto a falta de uma formalização do COEP [...] eu posso disponibilizar o meu empregado para participar, mas institucionalmente eu não tenho como direcionar verba para o funcionamento e a gente precisaria de verba para tocar muita ação, porque a gente contar só com doações você sabe que chega uma hora que o poço seca, então, para você montar alguma coisa você sempre precisa de uma verba...” (RT4)

Quanto ao uso do portal, verifiquei que também no âmbito das entidades associadas há pouca participação.

“A gente utiliza pouco, podia utilizar mais.” (RT1)

“O portal do Coep? Não... não, não tenho notícias a não ser nos estados, mas eu acho que não.” (RT3)

“Normalmente a gente manda (as ações desenvolvidas) para o portal.” (RT4)

4.4.3.3 Análise

Pelos depoimentos ficou bastante claro que a participação não segue padrões definidos, sendo muito variável. Em determinados momentos uma empresa está muito

participativa, em outros momentos está menos participativa. Da mesma forma, verifiquei que há grande diversidade relacionada à participação. Algumas associadas participam de reuniões, mas não participam de atividades fins como as campanhas e mobilizações; outras não participam da reunião, mas participam das atividades fins. Não existe nesse sentido um padrão quanto à forma de participação das entidades associadas.

Uma das possíveis justificativas para isso é a questão do tempo dedicado pelos RT aos trabalhos no COEP. Pelo que percebi, a dificuldade em participar das reuniões ocorre principalmente porque os RT exercem suas funções normais dentro das empresas e nem sempre existe tempo disponível para freqüentar assiduamente as reuniões. No entanto, a participação dessas empresas nas atividades fins mostra comprometimento com o COEP. Em relação à presença em reunião, e a não participação nas atividades fins, é interessante resgatar a questão levantada por Arnstein (1969), de estar presente e aumentando os número estatísticos da participação, quando não há participação de fato. Ou seja, a presença na reunião não é sinônimo de participação real. As reuniões são importantes, mas a não presença nela também não quer dizer que não tenha comprometimento e participação daquele que está ausente.

Pelos depoimentos ficou evidente também que existem diversos condicionantes à participação. A intensidade da participação depende das pessoas que representam suas instituições no COEP e também da direção da entidade. Da entidade em relação às diretrizes da empresa, incentivos e apoio às ações de seus representantes técnicos no COEP. O fato da maioria das associadas entrevistadas terem institucionalizado sua participação na rede, é um indicativo de que estão envolvidos com a causa do COEP. Em relação às pessoas, depende muito do envolvimento e “compra da causa” da rede, da sensibilização com a questão social, mas também da capacidade articuladora daquele representante. Desta forma, as entidades associadas buscam incentivar a participação de seus representantes, cada uma de uma forma diferente.

Contudo, a participação dos RT também depende da capacidade mobilizadora dos SE e do próprio COEP Nacional. Ficou claro que o COEP na função de rede é o grande articulador de suas entidades e por esse motivo, a participação dessas entidades está muito relacionada ao acionamento da rede, como nos depoimentos dos RT a respeito da elaboração de documentos técnicos e outros depoimentos em que colocava a respeito das atividades coletivas, que elas existiam quando articuladas pelo COEP.

Percebi que há uma grande dependência das atividades da rede, e conseqüentemente da participação, em relação à iniciativa do COEP.

Da mesma forma que os RT são influenciados pela motivação para melhorar a participação, os SE também devem estar motivados para isso. Nesse sentido, entra a atuação do líder, que pelos depoimentos ficou claro que a influência do líder é muito forte. Além disso, o vínculo de grande parte desses secretários executivos ocorre principalmente por acreditar na causa da rede, ou seja, um dos fatores motivacionais para esses SE é interno, é o compromisso com a causa do COEP, é o acreditar que as ações causam impactos e mudanças na realidade social, mudando a realidade da fome e miséria.

A participação depende também do ramo de atuação da entidade associada. Ficou claro no depoimento dos RT que eles atuam mais nos projetos em que possuem mais relação com a sua respectiva área de atuação. Isso dialoga com a questão vista na parte anterior, relacionada à região em que a entidade associada é mais ativa em relação ao ramo em que trabalha.

Quanto às dificuldades enfrentadas para a participação, um dos pontos levantados está relacionado à questão do tempo disponibilizado para o COEP. Embora as entidades associadas entrevistadas tenham institucionalizado a participação de seus funcionários no COEP, há dificuldade nessa participação por conta da demanda do trabalho diária, o que dificulta a participação nas reuniões, como já foi visto.

Quanto à comunicação, foi verificado que há um reconhecimento da importância desta para a mobilização e conseqüentemente para a participação na rede. Quanto maior as possibilidades para se estabelecer a comunicação, maiores as chances da participação. Da mesma forma, ficou claro que os eventos presenciais, como congressos e reuniões, são um aspecto motivacional, como evidenciado pelo depoimento acerca da importância da reunião para a SE2. Da mesma forma, durante o evento do COEP que participei no final do ano de 2010, ficou nítida a animação dos participantes decorrentes também do fato de encontrar pessoas já conhecidas no âmbito da rede e de conhecer novas pessoas. Esse ponto ratifica o ponto colocado por Martinho (2003) no capítulo anterior, a respeito da importância dos eventos presenciais.

Pude verificar que os membros da rede reconhecem, portanto, a importância da comunicação para os processos de mobilização social e conseqüentemente para a participação das entidades associadas. Da mesma forma, verifiquei que assim como a rede se adequou às mudanças ocorridas na sociedade, investindo em tecnologia de

informação, por exemplo, foram mudadas as formas de participação, antes eram restritas à presença física e hoje também há a possibilidade de participação virtual. Antes, por exemplo, as convocações eram feitas por carta, fax e/ou telefone, como mencionaram alguns SE. Hoje, embora esses recursos ainda sejam utilizados, a troca de informações, a comunicação na rede, ocorre principalmente pelo meio virtual, através de e-mail e pelo portal, embora este último ainda seja pouco utilizado.

Vale lembrar nesse ponto, o degrau *informação* da escada Arnstein (1969), em que, para a participação do cidadão na elaboração dos programas de governo é preciso que haja primeiro a difusão da informação acerca dos direitos, obrigações e opções e que o canal de retorno da informação esteja aberto, ou seja, que os cidadãos possam dar contribuições que sejam realmente levadas em consideração. Ao trazer essa concepção para a realidade do COEP, posso dizer que não basta que os recursos para a participação estejam disponíveis, é necessário antes que haja divulgação das ferramentas e que sejam realmente utilizadas como lembra Guzzi, “[...] ainda que a informação ao público não constitua participação pública em si, é parte essencial de um processo efetivo de participação pública” (2010, p.73).

O portal é um exemplo disso. Durante a reunião da Comissão Executiva Nacional do COEP, verifiquei que há a iniciativa por parte da rede nacional em divulgar as ferramentas disponíveis. Durante o evento foi explicado para os secretários executivos como funcionam duas novas ferramentas disponíveis no portal: “Minha mobilização” e “Mapa atitudes cidadãs”. A primeira ferramenta possibilita verificar o impacto das mobilizações e a segunda ferramenta mapeia os candidatos ao Prêmio Betinho. Percebi que durante a explicação surgiram muitas dúvidas e que alguns secretários buscaram dar contribuições. No entanto, o tempo da reunião era curto para uma pauta muito longa, não estando aberto o espaço para discussões. Foi colocado no momento, que depois seriam sanadas as dúvidas e ouvidas as sugestões, o que não sei se aconteceu de fato porque não acompanhei o resto do processo. No entanto, posso dizer a princípio que a rede disponibiliza os recursos e também busca mostrar como funciona ao mesmo tempo em que está aberta às contribuições, ou seja, esse canal está aberto. No entanto, a dinâmica de atividade das entidades associadas bem como da própria rede, acaba fazendo com que o tempo disponibilizado para isso seja muito pequeno.

Ao tomar conhecimento da ferramenta, cabe aos secretários executivos levarem e divulgarem nos respectivos estados. No entanto, como pude observar por meio das entrevistas e também navegando pelo portal da rede a ferramenta ainda é pouco

utilizada. Como exemplo posso dar o banco de dados mobilizAÇÃO, em que, em aproximadamente oito meses (de 5/10/2010 a 30/05/2011) foram acrescentados vinte projetos novos em uma rede que, segundo informações do próprio portal, possui cerca de 1.100 entidades associadas. Sobre essa problemática cabe trazer Guzzi (2010), que ao citar os resultados de um estudo desenvolvido pela OECD¹⁴, indica que uma das principais barreiras para a participação *online* são culturais e não tecnológicas. No caso do COEP, embora haja a tentativa em criar a cultura do uso dos recursos tecnológicos na participação, isso ainda não ocorreu.

Essa realidade dialoga também com a visão de Martinho (2003) acerca da importância em deixar disponível a gestão do portal para todos os integrantes da rede a fim de potencializar o uso do portal. Ao que parece, a criação dos recursos *online* disponíveis concentram-se no COEP Nacional, e, os integrantes da rede apenas utilizam desses recursos. No entanto, percebe-se que há a iniciativa da rede nesse sentido, ao abrir para seus associados a possibilidade de postar arquivos, disponibilizar dados, etc. Contudo, ainda existe muito o que trabalhar na questão da participação no portal. Ao que parece a divulgação ocorre muito no âmbito das secretarias executivas, sendo importante também a divulgação entre as entidades associadas e seus representantes técnicos.

Em relação à liderança na rede, percebi que de fato o atual SE nacional tem grande influência na participação da rede, principalmente em relação àqueles com quem tem contato mais imediato, ou seja, com os secretários executivos. Nesse sentido, a liderança cumpre uma função motivadora dentro da rede, incentivando a participação dos “liderados”. Pelo que pude perceber a participação não é submetida ao líder, como coloca Weid (2001)¹⁵, mas motivada pela atuação dele, como se percebe com base nos depoimentos dos SE. Na reunião, percebi que há um grande respeito à figura do atual líder, mas isso não impede que os secretários executivos discordem de algumas posições dele. No entanto, a presença desse líder na reunião foi muito pequena, não sendo possível tirar conclusões se há ou não submissão dos SE, sendo possível somente concluir que há influência dele na atuação mais forte ou fraca dos SE, ou seja, em seu

¹⁴ *Organisation for Economic Co-operation and Development.*

¹⁵ Embora esse autor fale sobre a relação de dependência e influência na participação da comunidade por parte de sua liderança, considere que isso pode ser estendido à realidade das redes, assim como à realidade de qualquer grupo social, na medida em que havendo um líder, há a possibilidade dos participantes terem sua participação submetida a ele.

grau de participação. Quanto à influência desse líder em relação à participação das entidades associadas, pouco pude perceber.

Em relação à personalidade Betinho, ele é lembrado como o grande idealizador da rede, e sua influência é lembrada na motivação para associação da entidade ao COEP, pela influência que o Betinho tinha sobre o governo, que tinha um grande respeito por ele. Talvez essa influência tenha diminuído pelo fato de não serem mais as pessoas que estava na liderança dessas entidades na época. Arrisco dizer que se fossem as mesmas pessoas na entrevista, que estiveram envolvidas no processo, o líder Betinho seria mais citado.

Verifica-se, por meio de acesso a alguns documentos da rede como relatórios de gestão, cadernos da oficina social e outras publicações que poucas entidades dão contribuições frequentes, no entanto, das quatro entidades estudadas, pelo menos duas costumam ser assíduas nesse quesito.

Pode-se dizer, portanto, que a participação das entidades associadas oscila muito não sendo possível estabelecer um padrão. São diversos os fatores que implicam nessa variação: a participação depende muito das pessoas, tanto de quem representa a empresa como de quem está a frente da secretaria executiva do COEP estadual; a participação depende do compromisso assumido pela entidade associada com a causa do COEP, o que dialoga com a colocação de Spitz (1998) de que o fato de as instituições terem aderido ao COEP não significa dizer que tenham aderido como um todo, sendo a adesão real um processo que vem sendo construído; a participação depende da estrutura organizacional da empresa e a maneira como ela se organiza para disponibilizar a participação de seu funcionário; a intensidade da participação sofre influência do ramo de atuação da entidade associada e conseqüentemente do tipo de ação que está sendo desenvolvida na rede. Desta forma, existe uma diversidade muito grande na participação no COEP, tanto em relação ao formato que toma essa participação, quanto em relação às possibilidades que as entidades associadas possuem para participar, que varia de acordo com a região, o estado, e em relação à forma efetivamente que as entidades associadas participam.

4.4.3 Limitações da participação

Quanto às limitações para participação, busquei identificar as principais dificuldades enfrentadas para participar na rede, e o que se pode melhorar na

participação. Analisei também, quanto aos associados, o que falta para suas respectivas entidades participarem mais da rede.

4.4.3.1 A visão dos secretários executivos

Em relação às dificuldades para participação, busquei identificar se existiam pontos em comum. Inicialmente, os pontos levantados foram distintos, sendo relacionados à sensibilização da diretoria do associado com a causa do COEP, ao trabalho em conjunto e ao aspecto não formal da rede.

“Eu acho que aí está faltando ainda um pouco da sensibilização dos dirigentes. Porque quando a gente tem um dirigente que é mais participativo dentro do COEP, a empresa vem junto. Então isso é coisa de pessoa.”(SE1)

“(faltam os associados) Aprenderem a trabalhar junto, a descobrirem que uma rede funciona mais, quer dizer comunidades, organizações e pessoas, elas se desenvolvem mais em conjunto do que uma pessoa ou instituição só.” (SE2)

“[...] Como o COEP não pode captar recursos nem buscar recursos, eu vejo isso como uma ressalva das empresas, porque elas questionam: ‘ah! Mas você vai trabalhar com o meu dinheiro’, e a gente responde que vai trabalhar com o projeto delas. [...] não é para dar dinheiro. É nos projetos, nas ações que a gente pode somar com outros projetos e outras ações a se desenvolver. [...] o COEP não é uma pessoa jurídica constituída. Eu acho que isso é um problema hoje. (SE3)

No entanto, dois depoimentos colhidos destacam o mesmo fator como dificultante à participação: o tempo.

“[...] Às vezes é difícil encontrar horário para sair e as dificuldades normais do país mesmo, às vezes é mais difícil para você fazer algumas coisas.” (SE4)

“Fundamentalmente disponibilidade de tempo. Porque todas as pessoas que representam as suas instituições também têm suas atividades dentro das mesmas empresas [...].” (SE5)

4.4.3.2 A visão dos representantes técnicos

Quanto às dificuldades enfrentadas pelos associados na participação no COEP, os fatores também foram diversos entre eles, mas comuns a alguns depoimentos dos SE, como a questão da formalização da rede e conseqüente dificuldade na captação de recursos.

*“Talvez uma **formalização do COEP** nessa **questão financeira**, eu acho que isso aí é uma coisa que é uma dificuldade muito grande [...] eu não tenho como justificar um evento dentro do COEP. Então eu acho que a falta dessa questão me atrapalha para trabalhar... assim, seria essa questão financeira, essa **formalização do COEP**. [...] como rede, como algo que não existe juridicamente, formalmente fica difícil de você trabalhar. Então isso é uma coisa que atrapalha muito as ações, atrapalha a realização de muita coisa porque aí você tem que ficar pedindo de um para outro, do outro pelo outro e nem sempre as empresas públicas têm essa disponibilidade.” (RT4)*

Dois RT mencionaram como dificuldade a questão do tempo em relação à realização das ações, ou seja, o processo lento de transformação da sociedade por meio das ações do COEP.

*“[...] a **gente sempre quer mais resultados**. Se a gente pudesse não ver fome, pudesse não ver deficiência, pudesse ver um clima mais de paz, de tranquilidade por parte desta população mais carente, a gente sentiria mais realizado. [...] Mas é **um processo lento**, ou seja, essas mudanças não são coisas assim, para um tempo de um ano, dez anos, vinte anos, são para muito mais quando você está trabalhando sem uma base financeira que é ofertada ou pelo estímulo das pessoas, pelo amor das pessoas. Isso é uma coisa que precisa ser sentida e alimentada sempre, é constante.” (RT1)*

*“Olha, [...] falta muita coisa mas ao mesmo tempo é muito difícil, o processo é muito lento, não se faz da noite para o dia, **depende de amadurecimento não só das pessoas como da sociedade como um todo**, isso é coisa que leva uma década, duas décadas é um processo permanente de amadurecimento, de estreitamento de relações [...].” (RT3)*

Em relação à melhoria constante das ações, há concordância entre os depoimentos de RT1 acima e no depoimento de RT2 abaixo:

*“Sempre falta (coisa para participar mais). [...] Eu acho que falta ainda muita coisa, **falta uma ação mais incisiva nossa**, eu acho que a gente ainda carece disso, pelo menos eu gostaria que fosse mais ainda. [...]” (RT2)*

4.4.3.3 Análise

É possível dividir os depoimentos entre os SE e os RT. Para os primeiros, a maior parte dos problemas relacionados à participação na rede tem sua origem nas entidades associadas. Os fatores que limitam a participação para eles relacionam-se ao

real compromisso com a causa do COEP, com a causa social. Aparentemente, as entidades associadas não percebem os benefícios de se estar associadas à rede. Por esse motivo também, existe o problema em relação ao tempo disponibilizado para se trabalhar na rede, que foi citado por dois SE. Existiu, no entanto, um único depoimento que coloca a justificativa na estrutura da rede e o fato das coisas não serem tão formalizadas, o depoimento de SE3.

Essa última opinião condiz com o depoimento de RT4, segundo o qual o problema relacionado à maior participação no COEP é a falta de formalização, que limita a participação de alguns associados, principalmente para as entidades públicas que precisam prestar contas. Outra questão levantada pelos RT está relacionada ao amadurecimento das empresas em relação à cooperação.

4.4.4 Aspectos a serem melhorados e aspectos a serem mantidos

Por fim, chego às perguntas extras feitas ao final das entrevistas. Encontrei alguns dados interessantes e que expressam o reflexo dos interstícios da participação na rede, conforme se verifica na tabela 9.

TABELA 9: Síntese das respostas às perguntas extras

	Aspecto a ser mantido / motivo de orgulho	Aspecto a ser melhorado
SE 1	Seriedade no trabalho	Comunicação
SE 2	As reuniões	Tempo para o RT participar mais; rotatividade dos RT;
SE 3	Compromisso com a causa social ao levar as empresas para trabalhar nas comunidades carentes	Captação de recursos
SE 4	Atuação nas comunidades	Participação no portal
SE 5	Informações e trocas dentro da rede	Preferiu não responder
RT 1	Estrutura em rede;	Estrutura dos participantes;
RT 2	A rede de mobilização;	Aproximação, divulgação e incentivos;
RT 3	Informalidade;	Compreensão em relação à falta de tempo do funcionário em participar;
RT 4	O trabalho em rede;	Atuação da rede, a formalização;

FONTE: a autora

Pela tabela é possível ver a diferença acerca das percepções, principalmente no que diz respeito aos aspectos a serem mantidos na rede, ou seja, aos aspectos bem

conceituados no âmbito do COEP. A segmentação fica clara entre a visão dos SE e dos RT.

Notei que para a maioria dos SE os aspectos a serem mantidos possuem um valor mais ideológico com o COEP, com a causa da rede, como os depoimentos de SE1, SE3 e SE4. Em oposição, na visão dos RT, a maioria dos aspectos a serem mantidos está relacionado à estrutura em rede, à forma de agir em rede e não possuem cunho ideológico. As únicas exceções em ambos os casos são os depoimentos de SE2, que está voltado para um aspecto da rede relacionado à animação, e SE5, cujo depoimento também está voltado para o formato de atuação em rede e RT2 que está relacionado a um aspecto específico do COEP.

Quanto aos aspectos a serem melhorados, todos os depoimentos, tanto os depoimentos dos SE como os depoimentos dos RT estão relacionados à gestão da rede. Dois depoimentos, de SE1 e SE4, estão diretamente relacionados à comunicação interna da rede. Outros dois depoimentos, de SE2 e RT3, estão relacionados ao tempo em que os representantes técnicos dispõem para participar da rede, no entanto, SE2 clama por maior disponibilidade de tempo enquanto RT3 clama por maior compreensão pela falta de disponibilidade. O curioso nesse caso em especial, é que os dois entrevistados pertencem à mesma entidade associada, o único caso em que isso acontece na amostra. O aspecto levantado por RT1 também pode ser enquadrado nesse caso quando ele levanta a questão da estrutura dos participantes, ao considerar que a estrutura interfere diretamente na maior ou menos participação. E, por último, SE3 e RT4, levantam aspectos relacionados à dificuldade na captação e disponibilização de recursos, sendo RT4 sob o título de formalização.

RT2 é o único que levanta um aspecto a ser melhorado que está diretamente relacionado à gestão da rede COEP, a questão da comunicação e incentivos.

CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou descrever, com base no estudo de caso do COEP, a diversidade da participação nessa rede e analisar a efetividade da participação de suas entidades associadas. A fim de organizar a linha de raciocínio, organizou-se a conclusão com base nos objetivos estabelecidos a priori, destacando alguns possíveis desdobramentos. Inicia-se, pois, com os objetivos específicos da pesquisa, para posteriormente entrar no objetivo geral.

Em relação ao primeiro objetivo, *verificar os critérios utilizados para se associar a rede*, foi identificado, com base no estatuto e por meio de conversas não gravadas na sede do COEP Nacional que não existe um critério específico para se associar à rede. No entanto, a associação ao COEP exige a assinatura do termo de adesão estabelecido pelo estatuto. O fato de não existir critério para a entrada de novos associados ao COEP, ou melhor, de não haver empecilho para tal, é um ponto que condiz com o conceito de rede.

A inexistência de um critério específico para a associação pode ser considerado também um aspecto negativo. Ao considerar o COEP uma rede reconhecida e com uma história longa no campo das ações sociais, muitas entidades podem vir a se associar à rede simplesmente para engrandecer sua marca em termos de responsabilidade social, e pouco contribuir, ou melhor, participar da rede efetivamente. Como lembra Saxby (2004), é natural que as entidades que se associem ao COEP também se beneficiem na medida em que ganham credibilidade por estar afirmando sua responsabilidade social. Nesse sentido, deve-se atentar para a medida disso, analisando se há um equilíbrio, portanto contribuições e credibilidade do associado, ou mais credibilidade por ações que não foram desempenhadas.

Quanto ao segundo objetivo específico, *identificar as possíveis formas de participação na rede*, o trabalho evidenciou a diversidade quanto às formas de participar no COEP. Diversidade essa relacionada tanto àquele que está participando como às possibilidades de participação disponíveis na rede. Quanto ao primeiro aspecto, verificou-se que as características específicas das entidades associadas influenciam na forma de participar na rede. Quanto ao segundo aspecto, a rede disponibiliza um grande portfólio de possibilidades de participação, em atividades fins e atividades meio, por meio de mobilizações, campanhas, projetos, publicações, pelo portal, em reuniões etc. Essa diversidade também ocorre em nível micro, sendo várias as possibilidades de

mobilização de forma que cada entidade participe de acordo com as suas condições. Tais possibilidades de participação também sofrem influência das peculiaridades regionais dos estados e da natureza da entidade associada.

O terceiro objetivo específico foi *conhecer as principais dificuldades enfrentadas para a participação*. Percebeu-se que existem inúmeros empecilhos para a participação. A maioria deles está relacionada à variação da participação e condicionantes que a influenciam, como o fato de depender essencialmente das pessoas envolvidas. Tais condicionantes estão relacionados alguns parágrafos abaixo.

O quarto e último objetivo específico foi *levantar as iniciativas tomadas e estratégias utilizadas pela rede para incentivar a participação*. Ao final do capítulo de redes, levantou-se algumas das possibilidades utilizadas na comunicação na rede que acabam influenciando a participação. De acordo com Martinho (2003) as redes têm utilizado muito as tecnologias de informação para isso. Contudo, para o autor, as comunicações pessoais, físicas, são as principais motivadoras da participação, como as reuniões e encontros. Durante a pesquisa verificou-se que a rede proporciona esses espaços de troca pessoais ao realizar encontros e reuniões e que isso é algo que incentiva a participação e motiva os integrantes, isso ficou evidente no âmbito dos SE. Porém, existem outras iniciativas da rede que incentivam a participação, de forma que sejam valorizadas as iniciativas de mobilização social ocorridas no âmbito da rede, como o Prêmio Mobilização.

De uma maneira geral, percebeu-se que a participação no COEP é condicionada por alguns fatores:

- A participação das entidades sofre influência da área de atuação, o que interfere na região em que participa mais;
- A participação das entidades sofre influência da forma como a entidade associada se organiza, ou seja, da sua estrutura organizacional, o que interfere diretamente em como ela atua no COEP;
- A participação da entidade depende da política empresarial e seu compromisso com a causa social;
- A participação das entidades associadas varia de acordo com a afinidade com a forma de participação, algumas participam mais em determinadas atividades do que em outras;

- A participação das entidades depende das pessoas que as representa. Não adianta só a política da empresa, que fica muito a mercê das pessoas por quem estão sendo representadas, portanto, varia de acordo com o envolvimento do funcionário responsável;
- A participação sofre influência da atuação dos SE;
- O líder influencia positivamente na atuação dos SE;

Após analisar a rede de uma forma geral, pôde-se perceber que o COEP de 1993 não é o mesmo COEP de 2011. Assim como o Brasil de 1993 não é mais o Brasil de 2011. Muitas mudanças ocorreram, tanto no cenário político, como econômico e social. As formas de mobilização mudaram. E o COEP acompanhou as mudanças e demandas. Hoje, a rede atua em âmbito nacional e existem associados que não pertencem somente ao setor público, embora esse ainda seja o setor mais atuante. As alterações sofridas pela rede, naturalmente interferiram nas possíveis formas de participação. Existe uma espécie de curva evolutiva da participação que não é linear. A participação no início, não é como hoje. É natural que existam mudanças. Em função disso, é possível dizer que as possibilidades de participação também sofrem influências de fatores externos à rede.

O advento na internet é um exemplo dessa mudança de participação. Enquanto antes, a participação era muito mais presencial, hoje, embora a participação presencial ainda seja extremamente importante, uma vez que as ações da rede se efetivam no campo social, existem formas virtuais de participar. O COEP acompanhou esse processo de mudança, no entanto, como se verificou durante a pesquisa a cultura da rede ainda não se adaptou a essas novas circunstâncias, o que acarreta uma baixa utilização dos novos recursos disponíveis e conseqüentemente uma baixa participação virtual no âmbito da rede.

Cabe lembrar que, a associação em rede, portanto também no COEP, ocorre de maneira voluntária. Esse fator, embora seja uma das características das redes, pode ser considerado um fator crítico. Crítico pelo fato dos associados não terem condicionantes algum à participação, excetuando-se o motivo que os leva a associação. No entanto, ao considerar que o COEP é uma rede composta por organizações, e, que as organizações são compostas por pessoas distintas, muitas dessas pessoas podem não estar totalmente envolvidas com a causa da rede, o que interfere diretamente na participação daquela

entidade. E, como lembrar Martinho (2003), a participação nas redes nunca é ao mesmo tempo. É o somatório de ações simultâneas e diferenciadas.

Nesse ponto entra novamente a questão levantada por Henriques (2007) acerca da manutenção dos vínculos e sentimento de pertencimento. Daí a necessidade constante do trabalho tanto por parte das entidades associadas quanto por parte dos articuladores da rede em buscar manter esses vínculos e mostrar o motivo pelo qual a entidade está associada à rede. O apelo à questão social influencia a participação no COEP, mas não é suficiente para garantir uma participação efetiva. Nesse sentido, a manutenção dos vínculos e sentimento de pertencimento está diretamente relacionada à efetividade da participação na rede, uma vez que é por meio desses fatores que existe motivação para participação real em prol dos objetivos estabelecidos pela rede.

A maior articulação entre os atores proporcionada pela participação em rede diminui a possibilidade de desenvolver projetos repetidos. Ao estarem articuladas, as entidades em conjunto, cada um com sua potencialidade, contribuem para alcançar o objetivo à que a rede se propõe. A questão é conseguir fazer com que ocorra a atuação de fato, ou melhor, a participação dessas entidades e, conseqüentemente, efetividade da participação de forma que a rede alcance seus objetivos. A ideia do COEP é boa, mas os desafios para manter alta a participação de seus associados são grandes. Principalmente pelo fato da participação estar condicionada também à aspectos subjetivos e pouco controláveis, como motivação e capacidade de interação. E isso diz respeito tanto às pessoas que atualmente exercem funções executivas na rede, como às pessoas que exercem funções técnicas.

Pôde-se perceber, no caso do COEP, que a efetividade da participação, ou seja, o alcance dos objetivos previamente estabelecidos pela rede, varia muito de um COEP estadual para outro. Isso ocorre também em decorrência da variação e flutuação dos fatores anteriormente mencionados e também da diversidade da participação. Cabe lembrar, que o trabalho não tinha como intuito medir a efetividade da participação, mas apenas analisá-la.

A participação não é uniforme, homogênea. É flutuante em decorrência das pessoas e das curvas evolucionárias decorrente de fatores externos. É difícil estabelecer um padrão relacionado à participação. São diversos os atores envolvidos. Conseqüentemente existem diversas maneiras de participar do COEP e diversas maneiras de gerenciar a participação no COEP. Da mesma forma, percebe-se que a participação implica em fatores muito subjetivos como as mudanças políticas. Fatores

subjetivos exigem sempre uma análise mais complexa e que não necessariamente leva a um consenso. Ao término do trabalho chega-se à conclusão de que a diversidade da participação em uma rede é muito grande, não existindo um padrão estabelecido. Consequentemente, a efetividade da participação também varia, sendo mais efetiva em algumas formas de agir, e menos em outras. A heterogeneidade ameniza a questão da efetividade. O pluralismo, as diversas formas de participação fazem com que haja a necessidade de se romper a visão mecanicista e tecnicista da participação. A participação depende muito das pessoas, dos líderes locais e do ambiente externo. Isso desmistifica o discurso “participacionista”. Após o trabalho, fica claro que não existe determinismo na participação.

Referência bibliográfica

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos dos conceitos. *Informação & Informação*, Londrina, v. 12, n. 0, 2007. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1784/1520>>. Acesso em: 25 agosto 2010.
- ARNSTEIN, S. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, v. 35, n. 4, pp. 216-224, July 1969. Disponível em: <http://www2.eastwestcenter.org/environment/CBFM/2_Arnstein.pdf>. Acesso em: 24 julho 2010.
- BORDENAVE, J.E.D. *O que é participação*. 8ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção primeiros passos; 95)
- BOUDON, R. “Metodologia”. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Eds). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996, p. 465-466.
- BROSE, M. “Introdução”. In: _____. (org.). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001, p.9-15.
- CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 4. *Prêmio Mobilização*. Edição Especial. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2000.
- CANO, I. *Introdução à avaliação de programas sociais*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E PELA VIDA. Disponível em: <<http://www.coepbrasil.org.br/portal/publico/home.aspx>>. Acesso em: de junho de 2010 a junho 2011.
- COEP - Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida. “Estatuto”. Rio de Janeiro: COEP, 2005.
- COEP. *Caminhos para mudar o Brasil*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 1998.
- COEP. *COEP: cidadania em rede*. Rio de Janeiro.
- COEP. *Oficina Social: Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania. Relatório de Atividades 1998-2001*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001.
- CORDIOLI, S. Enfoque participativo no trabalho com grupos. In: BROSE, M. (org.). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001, p.25-40.

- CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Terceiro Setor, Estado e cidadania: (re)construção de um estado político?. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L.; (org). *Terceiro Setor: dilemas e polemicas*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006, p.1-17.
- DEMO, P. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, 1988.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Trad. Sandra Regina Netz. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed; Bookman. 2006, p. 15-41.
- DESLAURIERS, J.P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MOYER, R; PIRES, A.P. *A pesquisa qualitativa*. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.
- DESROCHE, H. Pesquisa-ação dos projetos de autores aos projetos de atores e vice-versa. In: THIOLENT, M. (org). *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos: EdUFSCar, 2006, p. 33-68
- DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. B.. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 3ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p. 63-71.
- FLEURY, S.; MIGUELETTO, D.; BLOCH, R. Gestão de uma rede solidária: o caso do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida. *CADERNOS DA OFICINA SOCIAL 11. A questão social e as saídas para a pobreza*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2002, p. 249-280.
- FLEURY, S.; OUVERNEY, A. M. *Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2005.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B.. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 115-146.
- GOHN, M. G. Terceira via, terceiro setor e ONGs: espaços de um novo associativismo. In: _____. *Educação não-formal e cultura política: Impactos sobre o associativismo do terceiro setor*. 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2005. p. 65-90. (Coleção Questões da nossa época)

- GOHN, M. G. *Movimentos sociais e redes de mobilização civil no Brasil contemporâneo*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- GUZZI, D. *Web e Participação: A democracia no século XXI*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.
- HENRIQUES, M. S. (org). *Comunicação e Estratégias de Mobilização Social*. 2ª edição. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.
- HENRIQUES, M. S. Comunicação, comunidades e os desafios da mobilização social. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVIII., 2005, Rio de Janeiro.
- HOLDEN, B. “Democracia”. In: OUTHWAITE, W., BOTTOMORE, T.. *Dicionário do Pensamento Social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996, p. 179-182.
- HOUAISS, A., VILLAR, M. S. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- MANCE, E. A.. *Redes de colaboração solidária: Aspectos econômicos-filosóficos: complexidade e libertação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MARTELETO, R. *Informações, Redes Sociais e Ações Coletivas*. Disponível em: <<http://www.promenino.org.br/TabId/77/ConteudoId/2ab16027-54ba-430b-bc5e-7437251267c9/Default.aspx>>. Acesso em: 25 agosto 2010.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em: 25 agosto 2010.
- MARTINHO, C. *Redes – Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil, 2003.
- MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (org). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- PARENTE, A.. Prefácio. In: _____. (org). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- PARQUINO, G. “Mobilização”. In: BOBBIO, N; MATTEUCCI, N; PASQUINO, G. *Dicionário de Política*. 5ª edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, v. 2, 2000, p. 765-766.

- POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa*. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 215-253.
- SARAIVA, L. A. S. Além do senso comum sobre o Terceiro Setor: uma provocação. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L.; (org). *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006, p.19-40.
- SAXBY, J. COEP - Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida. Mobilising against hunger and for life: an analysis of capacity and change in a Brazilian network. *Discussion Paper No. 57C – Capacity Study Analysis*, Maastricht: European Centre for Development Policy Management, 2004.
- SCHERER-WARREN, I. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 21, n. 1, p. 109-130, jan/abr./2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 31 ago. 2010.
- SCHERER-WARREN, I. *Redes de movimentos sociais*. 3ª edição. São Paulo: Loyola, 2005.
- SCHLITHLER, C. R. B.. *Redes de desenvolvimento comunitário: iniciativas para a transformação social*. São Paulo: Global, 2004. (Coleção Investimento Social)
- SPITZ, A. A hora certa de fazer acontecer. In: COEP. *Caminhos para mudar o Brasil*. Rio de Janeiro: Oficina Social, 1998, p. 13-22.
- TENÓRIO, F. G. (coord). *Avaliação de projetos comunitários: abordagem prática*. 2ª edição. São Paulo: Loyola, 2000.
- TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: TENÓRIO, F. G. (coord). *Gestão social: metodologias, casos e práticas*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- TORO, J. B. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, E. B. (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 3ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p.35-48.
- TORO, J. B.; WERNECK, N. M. D. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: ABEAS, UNICEF, 1997.
- VILLASANTE, T. R. Redes de comunicação: globais e locais. In: VILLASANTE, T. R. *Redes e alternativas: estratégias e estilos criativos na complexidade social*. Petrópolis: Vozes, 2002, p.69-89.
- WEID, J. M. von der. A trajetória das abordagens participativas para o desenvolvimento na prática das ONGs no Brasil. In: BROSE, M. (org.). *Metodologia participativa:*

uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001, p.105-112.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YIN, R.K.. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 3^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNCIDE 1 – Calendário de pesquisa de campo

12/7/2010 – Primeiro contato com a Rede.

23/8/2010 e 23/9/2010 – Visitas à Sede do COEP, em Furnas-RJ.

10/11/2010 – Reunião do COEP Nacional em Brasília;

10/11/2010 – Realização de Entrevista com os Secretários Executivos do COEP dos Estados do Rio de Janeiro, Ceará e Rio Grande do Sul;

11/11/2010 – Realização de Entrevista com os Secretários Executivos do COEP dos Estados de Rondônia e Goiás.

11 a 12/11/2010 – Seminário Mudanças Climáticas: Adaptação e Vulnerabilidade;

22/02/2011 – Realização de entrevista com representante técnico de entidade associada em Brasília (RT1)

23/02/2011 – Realização de entrevista com representante técnico de entidade associada em Brasília (RT2)

29/03/2011 – Realização de entrevista com representante técnico de entidade associada em Brasília (RT3)

08/04/2011 – Realização de entrevista com representante técnico de entidade associada em Brasília (RT4)

APÊNDICE 2: Entrevistados e codificações

Setor	COEP	Vinculação	Codificação
Políticas agrárias	COEP/RO	Secretário Executivo	SE1
Bancário	COEP/CE	Secretário Executivo	SE2
Energia	COEP/GO	Secretário Executivo	SE3
Saúde	COEP/RJ	Secretário Executivo	SE4
Bancário	COEP/RS	Secretário Executivo	SE5
Abastecimento	COEP Nacional	Representante Técnico	RT1
Pesquisa de agricultura e pecuária	COEP Nacional	Representante Técnico	RT2
Bancário	COEP Nacional	Representante Técnico	RT3
Processamento de dados	COEP Nacional	Representante Técnico	RT4

APÊNDICE 3: Roteiro de entrevista¹⁶ semi-estruturada realizada com secretários executivos

Histórico da Rede Estadual (surgimento e desenvolvimento; informações sobre o secretário executivo)

Caracterização geral da rede

- Número de associados geral e por setor (público, privado, terceiro setor)
 - Tamanho predominante dos associados (micro, pequeno, grande)
 - Mecanismos de participação (como as decisões são tomadas? Como as ações são realizadas? Como é feita a comunicação na rede? Quais os critérios para ingressar na rede?)
3. **Ações Coletivas** (existe? quais, com que frequência e em que nível – nacional, estadual, municipal? Existem incentivos às ações coletivas por parte da rede?)
 4. **Participação** (real e simbólica) nas decisões e ações da rede. (reuniões, projetos, portal; o que é mais frequente?)
 5. **Comprometimento** dos associados com a causa da rede. (até que ponto os associados “compram” a causa da rede?)
 6. **Integração** entre os associados na rede (as informações e práticas são trocadas? É fácil o acesso a outros associados?)
 7. **Benefícios** de estar associado à rede (o que se obteve que não seria possível de maneira isolada? Qual a vantagem de estar associado em rede? Aspectos relacionados ao desenvolvimento social, à mobilização social e à responsabilidade social empresarial)
 8. **Motivações** para participação (o que leva a se associar a rede? Quais os incentivos à participação, uma vez associado à rede? Há monitoramento da participação?)
 9. **Limitações** para participação (o que falta para participar mais?)
 10. Destaque um aspecto da rede que pode ser melhorado.
 11. Destaque um aspecto da rede que deve ser mantido. Um motivo de orgulho.

¹⁶ Roteiro de entrevista inspirado no roteiro desenvolvido por Tatiana Deane em sua dissertação de mestrado.

APÊNDICE 4: Roteiro de entrevista semi-estruturada realizada com entidades associadas

1. **Histórico** (ano de entrada no COEP; motivação para entrar; tempo em que o representante trabalha com o COEP)
2. **Caracterização geral**
 - COEP estaduais (está associado a quais?)
 - Mecanismos de participação (Como as ações são realizadas? Como é feita a comunicação na rede? III. Há divulgação das ações? Qual são os meios utilizados? Usam o portal?)
3. **Ações Coletivas** (VII. existem parcerias com outros associados nas ações? quais? Existem incentivos às ações coletivas?)
4. **Participação** (real e simbólica) nas decisões e ações da rede. (frequência nas reuniões; portal; mobilizações; campanhas) V. Já participaram na elaboração de documentos técnicos e pareceres no âmbito da rede? X. Quais as iniciativas de mobilização social que participam/participaram?
5. **Participação dos empregados** (VI. Existe voluntariado empresarial na empresa? VIII. Há incentivos à participação dos empregados nas ações de promoção à cidadania? Dê um exemplo.)
6. **Comprometimento** com a causa da rede. (ações e monitoramento das ações) I. Quais os projetos e programas que estão sendo desenvolvidos atualmente? Há articulação com outras redes? Outros parceiros? IV. Costumam frequentar os eventos promovidos pelo COEP? Cite alguns.
7. **Integração** entre os associados na rede (IX. as informações e práticas são trocadas? É fácil o acesso a outros associados?)
8. **Benefícios** de estar associado à rede (o que se obteve que não seria possível de maneira isolada? Qual a vantagem de estar associado em rede?)
9. **Motivações** para a participação (o que leva a se associar a rede? Quais os incentivos à participação, uma vez associado à rede?)
10. **Limitações** para participação (o que falta para participar mais?)
11. Participação dos outros associados (o que pensa a respeito)
12. Destaque um aspecto da rede que pode ser melhorado e outro que deve ser mantido.

ANEXO

Objetivos do COEP estabelecidos pelo Estatuto

CAPÍTULO II – DOS OBJETIVOS SOCIAIS

Art. 3º - O COEP tem por objetivo mobilizar, articular e incentivar ações de suas Entidades Associadas, e destas com outras entidades públicas ou da iniciativa privada, no sentido de promover e desenvolver programas e projetos para o Combate à Fome e à Miséria e construção da segurança alimentar, em atendimento ao princípio insculpido no Artigo 3º da Constituição Federal de 1988, que define os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil.

Art. 4º - Para o atingimento dos objetivos estabelecidos no Artigo 3º, competirá ao COEP:

I. promover e incentivar programas e projetos, novos e existentes, entre suas Entidades Associadas, de forma a buscar o uso racional e otimizado dos recursos e potencialidades, articulando-se, sempre que possível, com outras redes governamentais e não governamentais, em particular com o Comunidade Solidária e com a Ação da Cidadania;

II. atuar como agente catalisador de ações de suas Entidades Associadas com outras entidades públicas e da iniciativa privada e demais agentes da sociedade no Combate à Fome e à Miséria e viabilização da segurança alimentar;

III. divulgar as suas ações e incentivar a divulgação dos programas e projetos desenvolvidos por suas Entidades Associadas, conferindo-lhes visibilidade e possibilitando sua replicação em outras organizações;

IV. promover congressos, simpósios, reuniões, debates e outros eventos sobre temas que contribuam para o atendimento dos seus objetivos;

V. viabilizar, junto às suas Entidades Associadas e demais agentes da sociedade, documentos técnicos e pareceres, que fundamentem e/ou consubstanciem programas e projetos de que participe e/ou suas Entidades Associadas;

VI. mobilizar as Entidades Associadas para iniciativas de promoção da cidadania, incentivando-as a incorporarem à sua cultura organizacional a prática das iniciativas voluntárias de combate à fome e à miséria e a construção da segurança alimentar, no âmbito de suas missões específicas e em suas práticas administrativas;

VII. articular as Associadas para um trabalho conjunto buscando garantir a complementaridade das ações, ampliando seu impacto e incentivando as parcerias;

VIII. mobilizar as Associadas para incentivar e valorizar a participação dos empregados/funcionários em ações de promoção da cidadania;

IX. promover oportunidades de troca de experiência na busca da melhoria das práticas sociais implementadas pelas suas Associadas;

X. implementar iniciativas de mobilização social para atender situações de carência básica e de emergência.