

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Fabiola Dapuzzo Vinhas

**GESTÃO SOCIAL E AS RELAÇÕES DE PODER: UM ESTUDO DE CASO DE
UMA REDE DO TERCEIRO SETOR**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO - SP

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Fabiola Dapuzzo Vinhas

**GESTÃO SOCIAL E AS RELAÇÕES DE PODER: UM ESTUDO DE CASO DE
UMA REDE DO TERCEIRO SETOR**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Antonio Prates Junqueira.

SÃO PAULO - SP

2010

ERRATA

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
18	11	Identifica-se	Analisa-se
18	12	Identificar	Verificar
39	19	Especo	Espaço
49	14	Favores	Favorecer
68	Gráfico 2	Voluntário	Não Voluntário
68	Gráfico 2	Não Voluntário	Voluntário
103	10	Ficararia	Ficaria
118	1	Da	De
118	8	Visto	Vista

Banca Examinadora:

Aos meus pais, Ivone e Aldo Dapuzzo (In
Memorian), e aos homens da minha vida, meu
esposo Rafael e meu filho Enrico.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Dr. Luciano Junqueira, que me acompanhou com paciência e dedicação em todo processo de desenvolvimento desta dissertação, sempre trazendo contribuições e conhecimentos valiosos.

Às professoras Dra. Ana Cristina Braga Martes e Dra. Sylmara Lopes Dias, pelas fundamentais contribuições na banca de qualificação da dissertação.

Às admiráveis colegas e parceiras de pesquisas - grandes amigas que fiz nesses 2 anos de mestrado – Aninha, Carlinha, Helen e Nathi, e também a Érika Gaudeoso, que gentilmente abriu as portas de sua casa para dividir seu conhecimento.

Ao CAPES, pela bolsa de estudos, fundamental para o prosseguimento do mestrado.

À Rita de Cássia, secretária do Programa de Pós-graduação em Administração, pelas palavras de incentivo e pela colaboração nos assuntos administrativos acadêmicos.

À Rede Sementeira, pela gentileza, acolhimento e permissão para realização desta pesquisa.

Ao meu filho, Enrico, que nasceu durante esta pesquisa e me fez olhar a vida de forma diferente.

Ao meu esposo, fiel companheiro e fonte de inspiração, Rafael, cujo amor e compreensão foram fundamentais e motivadores para a execução deste trabalho.

Ao meu saudoso pai, Aldo, pela maior herança deixada: a vontade de aprender sempre.

À minha mãe, Ivone, que não mediu esforços para que eu conseguisse finalizar este trabalho, dedicando sua atenção e zelosos cuidados à seu neto. Obrigada pelo exemplo, dedicação, trabalho e amor.

*“Para nascer um novo Brasil, humano, solidário, democrático,
é fundamental que uma nova cultura se estabeleça que uma
nova economia se implante e que um novo poder expresse a
sociedade democrática e a democracia do Estado.”*

Herbert de Souza, Betinho

RESUMO

VINHAS, F. D. *Gestão social e as relações de poder: um estudo de caso no interior de uma rede do Terceiro Setor*. São Paulo, 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

As Redes Sociais do Terceiro Setor estão baseadas nas relações entre atores, sejam pessoas e/ou instituições, em torno de objetivos e interesses comuns, a fim de melhorar a realidade social em que estão inseridas. Desse modo, o presente trabalho propõe discutir tanto a gestão da rede como verificar a existência de relações de poder em seu interior, buscando avaliar até que ponto um ator ou um grupo de atores podem centralizar tais relações. Para tanto, promoveu-se um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa junto à Rede do Terceiro Setor denominada Sementeira, cujo atendimento destina-se a crianças e adolescentes nas áreas de educação e saúde. No total, trinta e seis instituições foram pesquisadas, por meio da aplicação de um formulário e de observação participante. Dessa forma, identificou-se o perfil da Rede, bem como sua gestão e, ainda, a existência de relações de poder em seu interior. Por meio de investigação das informações obtidas, foi possível comprovar que a gestão da rede é participativa, com objetivos compartilhados e alto comprometimento por parte dos membros, que têm como sua base de relação a busca por informações e a participação nos mesmos cursos e capacitações. Identificou-se também um predomínio dos interesses individuais em detrimento do interesse coletivo da Rede, além de uma certa hierarquia — fato que contraria o princípio da horizontalidade. No que se refere às relações de poder, identificou-se por meio principalmente da análise dos índices de centralidade, que as líderes da rede, denominadas facilitadoras, concentram esse tipo de relação, haja visto seu grande poder de mobilização e concentração de informações. Além disso, a pesquisa evidencia a importância desse grupo ao efetuar uma simulação da rede de relações sem a presença desses membros. Contudo, cabe destacar que, mesmo sendo detentores de grande poder, ao serem excluídos da Rede esse grupo não era tão substancial a ponto de fundar a rede de relações.

Palavras-chave: Redes sociais. Gestão social. Relações de poder. Terceiro Setor.

ABSTRACT

VINHAS, F. D. Social management and relations of power: a case study within a Third Sector network. São Paulo, 2010. 138 p. Thesis (MBA) – Catholic University of São Paulo (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), São Paulo, 2010.

Social Networks of Third Sector are based on relationships between actors, whether individuals and/or institutions, around common objectives and interests, in order to improve the social reality in which they live. Thus, this paper aims to discuss both the management of the network as to verify the existence of power relations within them, seeking to evaluate to what extent an actor or a group of actors can centralize such relationships. For both, it was promoted a qualitative and quantitative case study with the Third Sector Network called Sowing, whose attendance is destined to children and teenagers in education and health areas. In total, thirty-six institutions participated in this study, conducted through participant observation and the application of a form. Thus, it is identified the profile of the Network, as well as some elements present in their management and, also, the existence of power relations within it. Through a detailed investigation of the information obtained, it was possible to prove that the network management is participatory, with shared goals and greater involvement by members, who have as their relationship base the search for information and the participation in same courses and trainings. However, it was identified a predominance of individual interests to the detriment of the collective interest of the Network, beyond a certain hierarchy — fact that contradicts the principle of horizontality. With regard to relations of power, mainly through the analysis of centrality indices, it was identified that the network leaders, called facilitators, concentrate this type of relationship, given its great power of mobilization and concentration of information. Moreover, the research highlights the importance of this group to perform a simulation of the relationships network without the presence of such members. However, it is worth mentioning that, even being in possession of great power, when excluded from the network that group was not so substantial to be about to end the relationship network.

Keywords: Social networks. Social management. Power relations. Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sociograma que destaca os membros que trabalham voluntariamente em suas instituições.....	69
Figura 2 – Sociograma que demonstra a relação entre os atores e outras instituições sociais.....	74
Figura 3 - Sociograma das instituições que participam de outras Redes Sociais, além da Rede Sementeira.....	75
Figura 4 – Sociograma das relações pelo posicionamento ocupado dentro da Rede	82
Figura 5 - Sociograma das relações baseadas na busca por informações e troca experiências	83
Figura 6 – Sociograma dos relacionamentos baseados na participação em cursos, projetos e capacitações organizados pela Rede	84
Figura 7 - Sociograma das relações por atuação no mesmo segmento	85
Figura 8 – Relações entre os membros da Rede Sementeira	87
Figura 9 - Sociograma que destaca os atores que mais polarizam as relações.....	88
Figura 10 - Sociograma de centralidade de grau de entrada.....	90
Figura 11 - Sociograma da centralidade de intermediação	93
Figura 12 - Sociograma da centralidade de intermediação sem os atores A6, A27, A28 e A35.....	94
Figura 13 - Sociograma da centralidade de proximidade	95
Figura 14 - Sociograma da centralidade de autovetor	96
Figura 15 - Sociograma que representa o coeficiente de agregação.....	96
Figura 16 – Intensidade de contato baixa.....	97
Figura 17 – Intensidade de contato média.....	98
Figura 18 – Intensidade de contato alta.....	98
Figura 19 - Sociograma que representa os subgrupos da rede.....	101
Figura 20 - Sociograma da rede sem a presença das facilitadoras.....	105
Figura 21 – Sociograma centralidade de grau de entrada sem a presença das facilitadoras.....	107
Figura 22 – Sociograma da centralidade de intermediação sem a presença das facilitadoras	109
Figura 23 – Sociograma de centralidade de proximidade.....	110
Figura 24 – Sociograma de centralidade de autovetor	111
Figura 25 - Baixa intensidade de contato	112
Figura 26 – Média intensidade de contato.....	113
Figura 27 – Alta intensidade de contato	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargos dos representantes	67
Gráfico 2 – Tipo de trabalho do representante	68
Gráfico 3 – Tempo de trabalho nas instituições	68
Gráfico 4 – Tempo de participação do representante na Rede Sementeira	69
Gráfico 5 – Tempo de existência das instituições	71
Gráfico 6 – Tempo de participação da instituição na Rede	71
Gráfico 7 – Relação entre o tempo de participação na rede e o tempo do representante na rede.....	72
Gráfico 8 – Número de pessoas atendidas pelas instituições que compõem a Rede	73
Gráfico 9 – Percepção dos membros acerca do objetivo da Rede Sementeira	77
Gráfico 10 – Vantagens em participar da Rede Sementeira	78
Gráfico 11 – Motivos que levaram as instituições a participarem da Rede Sementeira	79
Gráfico 12 – Motivos do relacionamento	81
Gráfico 13 – Comparativo da centralidade de grau de entrada	108
Gráfico 14 – Comparativo da centralidade de intermediação	110
Gráfico 15 – Comparativo entre os coeficientes de agregação	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre Gestão Privada, Gestão Pública e Gestão Social.....	22
Quadro 2 - Entendimento sobre o conceito de capital social.....	40
Quadro 3 - Instituições que compõem a Rede Sementeira.....	48
Quadro 4 – Variáveis para a verificação da gestão da Rede.....	62
Quadro 5 – Métricas para Análise de Redes Sociais utilizadas no estudo.....	65
Quadro 6 – Subgrupos que compõem a Rede	100
Quadro 7 – Atores em destaque nas métricas de centralidade.....	102
Quadro 8 – Atores que se destacam nas duas configurações analisadas	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo entre tempo da instituição na Rede e o tempo do representante na Rede .	72
Tabela 2 - Características gerais da rede	86
Tabela 3 – Métricas de centralidade de grau de entrada e saída	88
Tabela 4 – Medidas de centralidade de intermediação, proximidade e autovetor e coeficiente de agregação.....	91
Tabela 5 - Comparativo das métricas da rede com a presença das facilitadoras e métricas sem as facilitadoras.....	104
Tabela 6 – Métricas para a nova configuração da Rede	106
Tabela 7 - Linha do tempo na formação de redes e ação social.....	134
Tabela 8 - Evolução do Terceiro Setor e do Voluntariado no Brasil	136

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
1.1 Gestão social: um conceito em discussão	20
1.2 Terceiro Setor: a busca por seu entendimento.....	23
1.3 Gestão das Redes Sociais	28
1.4 Redes Sociais e seus vínculos: a formação do capital social.....	36
1.5 Relações de poder e comunicação no interior das Redes Sociais	41
2 METODOLOGIA	47
2.1 Sementeira: a rede pesquisada	47
2.2 Procedimentos metodológicos	51
<i>2.2.1 Procedimentos da pesquisa.....</i>	<i>52</i>
2.3 Análise de Redes Sociais.....	54
<i>2.3.1 Histórico da Análise de Redes Sociais.....</i>	<i>55</i>
<i>2.3.2 Contribuições para a aplicação da Análise de Redes Sociais.....</i>	<i>58</i>
2.4 Análise de dados.....	61
3 RESULTADOS DA PESQUISA: A REDE E SUAS RELAÇÕES DE PODER NA CONSECUÇÃO DE SUA GESTÃO SOCIAL	66
3.1 Análise do perfil das instituições que compõem a Rede Sementeira.....	67
3.2 Análise da gestão social da Rede Sementeira	75
3.3 Análise das relações de poder da Rede Sementeira	86
<i>3.3.1 Análise da Rede Sementeira sem a presença das facilitadoras</i>	<i>103</i>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS	121
APÊNDICE A – FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	131
ANEXO A – LISTAGEM DE REDES	134
ANEXO B – TERCEIRO SETOR NO BRASIL	136

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas ocorreram profundas e significativas mudanças na maneira das sociedades se organizarem devido ao surgimento de novas demandas sociais, gerando alterações no papel do Estado, principalmente no que tange a sua gestão das políticas sociais. O Estado deixou de ser um promotor exclusivo das políticas sociais, desconcentrando assim sua gestão. Este fato pode ser evidenciado a partir da década de 1980, e acabou estimulando a ação de novos atores na execução das políticas sociais, de forma complementar ao papel do Estado na busca pelo enfrentamento dos problemas sociais (JUNQUEIRA, 2006).

No entanto, apesar de percorridas duas décadas da desconcentração das políticas sociais por parte do Estado, a discussão acadêmica a respeito da gestão social ainda é incipiente no Brasil, e começa a ampliar-se principalmente com o advento da globalização dos mercados, com o agravamento das desigualdades sociais e, por conseguinte, com a conscientização da sociedade civil acerca dos problemas causados por tal contexto. Conscientizou-se que o sujeito do processo democrático não reside apenas no Estado, no mercado ou na interação entre Estado e capital, mas também na sociedade civil que passou a exercer um importante papel democrático.

A compreensão que a gestão social deveria ser realizada exclusivamente pelo poder do Estado, evoluiu, portanto, para a interação entre diversos atores que passam a ser mediados por objetivos que privilegiam o coletivo. Nesse contexto, e principalmente na década de 1990, ocorreu uma proliferação das organizações que compõem o chamado Terceiro Setor¹. Tais organizações surgem atuando e intervindo não só na prestação de serviços públicos como também garantindo os direitos sociais, tanto na defesa dos interesses coletivos como dos grupos vulneráveis.

Diante disso, França Filho (2003) preconiza que tanto a gestão social como o Terceiro Setor estão criando uma nova dimensão nas relações entre o Estado e a sociedade. Para o autor, a gestão do Terceiro Setor é essencialmente social, pois as organizações que o compõem realizam ações com propósitos solidários que visam melhorar a realidade social.

¹ No item 1.2 discute-se a respeito das organizações do Terceiro Setor.

Logo, a gestão social passa a ser compreendida como uma gestão de ações sociais públicas que visam o bem-estar social da população, não necessariamente sendo realizada pelo poder público estatal, podendo também ser colocada em prática pela sociedade civil e pela iniciativa privada, ou pela parceria entre os três setores (Estado, iniciativa privada e organizações sociais) (CARVALHO, 1999; DOWBOR, 1999; FRANÇA FILHO, 2003).

Para melhor enfrentar os problemas sociais, ou para aperfeiçoar sua gestão social, as organizações do Terceiro Setor buscam articular-se em rede. Esta estratégia de articulação é baseada nas relações sociais entre pessoas e/ou instituições que trabalham de forma voluntária em torno de um objetivo social comum, definidos coletivamente. Nesse sentido, as Redes Sociais constituem um tema atual e importante, haja visto a exigência da sociedade civil em obter respostas rápidas e eficazes com o intuito de assegurar e ampliar os direitos dos cidadãos (MARTINS, 2004).

Nesse contexto, as Redes Sociais do Terceiro Setor surgem como formas viáveis de colocar em prática a gestão social. Vale destacar que a articulação em rede das instituições junto à suas comunidades é essencial para o desenvolvimento e melhoria da gestão social de diversas áreas, tais como: educação, saúde, preservação ambiental, entre outras.

Os conceitos e aplicações de redes não são tão recentes. Nohria (1992) evidencia que desde a década de 1930 este conceito vem sendo aplicado nas mais diversas áreas de conhecimento. Contudo, foi devido a fatores como: a proliferação das organizações que compõem o Terceiro Setor, a desconcentração de funções das políticas públicas, e ainda o desenvolvimento tecnológico possibilitando soluções em tempo real, que o conceito de rede começou a ganhar mais espaço junto às organizações sociais.

A formação em rede das organizações do Terceiro Setor ocorre principalmente pela necessidade de fortalecimento, ou seja, as organizações que possuem objetivos sociais comuns agrupam-se em busca de melhores recursos (financeiros ou informacionais) para o enfrentamento das questões sociais. Valores como solidariedade, comprometimento, cooperação e troca devem permear as Redes Sociais do Terceiro Setor.

O princípio básico para a gestão de uma Rede Social do Terceiro Setor é a organização em torno de um objetivo único e compartilhado, e para alcançar tal propósito os membros da rede devem relacionar-se de forma horizontal e suas decisões devem estar baseadas no consenso e na participação democrática. Em outras palavras, cada instituição que compõe a rede, independente de seu porte ou prestígio, deve possuir o mesmo poder de decisão.

Nessa perspectiva, e de forma ampla, as Redes Sociais podem ser compreendidas como um espaço onde pessoas e instituições que se comprometem a superar os problemas sociais de forma integrada, a fim de orientar suas ações para alcançar os objetivos definidos coletivamente. Os entes que constituem as redes devem ser autônomos, e as diferenças de cada membro devem ser respeitadas, ou seja, cada organização, seja pública ou privada, deve desenvolver e compartilhar seu saber em prol do interesse coletivo. Além destes fatores, a formação em rede possibilita a articulação e troca de conhecimentos e informações, tornando os membros mais aptos a lidar com as dificuldades que possam surgir durante sua gestão. O processo de troca ocorre por meio do estabelecimento de inter-relacionamentos que sucede de forma horizontal e recíproca, conforme determinação prévia dos membros que compõem a rede (JUNQUEIRA, 2000; INJOSA; JUNQUEIRA, 2008).

O ponto mais interessante em uma estrutura reticular é como ocorre a dinâmica de sua gestão, pois quando um dado grupo se reúne em rede e exerce conexões em prol de um objetivo, necessita desenvolver um processo auto-organizativo para alcançá-lo. Dessa maneira, este grupo pode ser visto como uma organização, e, assim, possuir uma gestão diferente da gestão tradicional, visto que deve ser baseada no aprendizado e nos relacionamentos. Portanto, objetivos comuns e compartilhados, estruturas horizontais de tomada de decisão, participação voluntária e colaborativa, cooperação e relação de troca entre os atores, apresentam-se como alguns dos principais elementos da gestão de tais estruturas.

Apesar das características democráticas e participativas dos membros nos processos de tomada de decisão, a gestão das Redes Sociais necessita de um mínimo de formalização para seu funcionamento. Esta formalização traz à tona a figura de membros que ocupam “cargos de liderança”. Vale destacar que essa liderança não reside na imposição de vontades, mas sim na busca pelo consenso e mobilização. Estes

líderes, por exercerem funções diferentes dos líderes das organizações tradicionais, são denominados de “facilitadores”, justamente por terem a missão de facilitar as negociações, fazer fluir as informações, e coordenar as ações para atingir os objetivos da rede. Nesse contexto, o papel dos líderes dentro das estruturas reticulares é preconizado por Junqueira e Injosa (1992, p. 26) “deixar de ser um fazedor e cumpridor de planos, para ser um negociador, aberto ao diálogo, capaz de incentivar e aprender as múltiplas leituras da realidade e as alternativas de ação”.

Os membros mais participativos, melhores relacionados, e com mais recursos, são fortes candidatos a fazer parte do grupo de “facilitadores”, haja visto que ocorre um processo eletivo para escolhê-los. Este processo gera publicidade e legitimidade às pessoas eleitas pelo grupo para representá-los, atribuindo um certo grau de poder, pois, segundo Hanneman (2001), uma das formas de concentração de poder no interior de uma rede é derivado da ocupação de posições vantajosas dentro da estrutura de relacionamentos.

Assim, os membros que ocupam a função de facilitadores possuem um certo grau de poder dentro da estrutura reticular - poder este que pode ter um caráter tanto positivo como negativo. Positivo, pelo fato de que essa concentração de poder pode manter a rede dificultando assim seu enfraquecimento, à medida que a figura dos facilitadores tem como função fortalecer os vínculos e fomentar a cooperação para atingir o objetivo compartilhado. E negativo, pois esse poder pode sufocar o princípio democrático da rede, gerando uma dependência dos demais membros para com os facilitadores, perdendo assim a horizontalidade presente em sua gestão.

O poder presente nas relações internas de uma rede do Terceiro Setor, tende a ser muito mais fluído e fragmentado tendo como base o convencimento e a persuasão, diferente do que ocorre nas organizações com outros focos, como no caso das empresas e do governo, em que o poder geralmente é expresso mediante o uso de ameaças e punições. O poder, portanto, é visto como um facilitador nas relações e não como um instrumento de dominação.

Dessa maneira, trabalhar o poder em redes do Terceiro Setor, que prima pela colaboração entre seus membros e tem como principal força de trabalho o voluntário, em um primeiro momento pode causar um certo estranhamento ou até mesmo um afrontamento. No entanto, parte-se do entendimento de que o poder é fundamental para

gerar a mobilização necessária às Redes Sociais. O poder é compreendido, na perspectiva de Arendt (2004), como algo que deve ser obtido pela vontade comum e por meio do uso da ação dialógica. Para a autora, quando alguém está no poder é porque “[...] foi empossado por um certo número de pessoas para agir em seu nome” (ARENDR, 2001, p. 91). Nesse sentido, nota-se que o poder não é propriedade do indivíduo, mas sim de um grupo, onde homens livres e iguais servem-se do diálogo para buscar o consenso. A partir dessa percepção, acredita-se que as relações de poder configuram-se em uma Rede Social do Terceiro Setor.

Assim, pesquisar os relacionamentos em organizações que exercem atividades não lucrativas pode contribuir para compreender a motivação que leva as pessoas a se articularem de forma voluntária, além de entender qual o papel da liderança em um contexto com grande participação individual. Além disso, analisar como procede a gestão e as relações de poder que permeiam uma rede do Terceiro Setor, mantida pelo vínculo solidário e que sobrevive com poucas condições e recursos, permite tanto aprimorar a estrutura da rede já existente como também estruturar novas redes que atuam em situações similares.

Dentro desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: “Será que uma rede do Terceiro Setor, que tem como característica uma estrutura horizontal e objetivos comuns compartilhados, possuiu atores com maior poder na sua gestão?”. A partir da pergunta de partida manifesta-se a seguinte hipótese: os atores eleitos como facilitadores são aqueles que mais centralizam as relações de poder no interior da rede.

Esta dissertação responde a este questionamento e verifica tal hipótese por meio de um estudo de caso realizado em um conjunto de organizações do Terceiro Setor, articulados em rede, denominada Sementeira.

A Rede Sementeira surgiu em 1999, na cidade de Santos, litoral sul de São Paulo, e foi criada por 8 instituições que a princípio objetivavam o seu fortalecimento. Atualmente, é composta por 39 instituições que atendem cerca de 6800 crianças e adolescentes nas áreas de educação e saúde. A Rede não possui uma estrutura formal, haja visto a inexistência de uma figura jurídica, e seu funcionamento ocorre exclusivamente pela mobilização e participação dos membros.

A Rede Sementeira foi escolhida principalmente por sua respeitabilidade e credibilidade dentro da comunidade santista, e pelo seu constante crescimento em termos de ações sociais realizadas. Também foi selecionada por ser a primeira Rede Social do Terceiro Setor criada na cidade de Santos, e por possuir membros e entidades com larga experiência social. Acredita-se que ao estudar essa Rede é possível, inclusive, demonstrar uma tendência de como a gestão do Terceiro Setor comporta-se na cidade de Santos.

Nesta pesquisa, analisa-se tanto a gestão como as relações de poder no interior dessa rede de organizações do Terceiro Setor. Tal objetivo é aprofundado quando são identificados os atores que a compõem, seu perfil e suas motivações, e as vantagens em se articularem em rede tendo em vista sua gestão. Além disso, identifica-se como os atores estabelecem suas relações com o intuito de identificar a existência de algum poder que ampare a Rede estudada.

Para chegar aos objetivos propostos, foi feito um estudo de caso de caráter qualitativo e quantitativo para mapear tanto a gestão da rede quanto os relacionamentos entre os atores, com o propósito de verificar suas relações de poder. Os dados oriundos do estudo passam por uma análise de conteúdo, e são inseridos em um programa específico, gerando resultados à luz da metodologia denominada Análise de Redes Sociais. Sendo assim, a pesquisa possibilita identificar e fortalecer as relações dos atores da rede, na medida em que melhor se possa distribuir o poder dentro da mesma, gerando uma maior integração e ações colaborativas, melhorando assim a gestão social da rede.

Nessa perspectiva, a parte textual do presente trabalho inicia-se pela Introdução que apresenta as Redes Sociais do Terceiro Setor e traça algumas considerações sobre o tema, justificando sua relevância, além de abordar o problema e a questão de pesquisa, assim como apresenta a proposta metodológica que permite alcançar os objetivos propostos.

Na primeira seção é relatado o Referencial Teórico que é dividido em cinco subseções. A primeira aborda, de forma ampla, a construção do conceito da gestão social no Brasil. A segunda subseção busca compreender o que é o chamado Terceiro Setor e quais as organizações que o compõem. A terceira subseção versa sobre a gestão das Redes Sociais, foco deste estudo, expondo as perspectivas e principais contribuições

dos atores centrais acerca do tema, elencando os principais elementos presentes na sua gestão. O tema de Redes Sociais relacionado com o capital social é demonstrado na quarta subseção. A quinta, e última subseção, trata das relações de poder e da comunicação no interior das Redes Sociais do Terceiro Setor.

Na segunda seção é detalhada a metodologia utilizada na pesquisa. Inicia-se com uma breve contextualização da Rede Sementeira, objeto do presente estudo. Contudo, o ponto central desta seção é a apresentação da proposta metodológica que norteia esta pesquisa, bem como a exposição das variáveis e métricas que possibilitam o alcance dos objetivos propostos na Introdução.

Demonstram-se os resultados e a discussão da pesquisa empírica na terceira seção, obtidos por meio dos procedimentos de coleta de dados – realizada com 36 instituições que compõem a Rede Sementeira. Os resultados são obtidos por meio da interação entre a análise dos dados juntamente com as proposições teóricas expostas na seção 1.

Na quarta seção são desveladas as considerações finais acerca deste trabalho, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, apresentam-se as referências que indicam a base utilizada no desenvolvimento desta dissertação, seguido pelo apêndice e anexos, onde constam dados e informações adicionais relevantes.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão social: um conceito em discussão

A gestão social começa a ganhar corpo no início da década de 1990, com o Estado de Bem Estar Social ou *Welfare State*², com a efetivação do estado democrático, com o surgimento do Terceiro Setor, com o aumento das desigualdades sociais e, por fim, com o papel que a sociedade civil passou a assumir.

Entretanto, a despeito de decorridas quase duas décadas, a gestão social ainda não é uma questão plenamente resolvida. Trata-se de um conceito “em construção”. Cabe, portanto, promover um resgate mediante a contribuição da análise de diversos autores.

Carvalho (1999, 2003) descreve a gestão social como sendo uma administração de ações sociais públicas realizadas não exclusivamente pelo Estado, mas por meio da parceria entre o Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada. A autora explica a evolução da gestão social partindo da base do *Welfare State*, onde o Estado planejava e tomava as decisões, passando posteriormente pelo neoliberalismo no qual eximia-se o Estado de qualquer responsabilidade e o mercado se auto-regulava, chegando nos dias atuais a uma gestão social que se aproxima da gestão pública, porém não possui um caráter exclusivamente governamental. Esta atual gestão caracteriza-se pela descentralização das políticas públicas (ênfase na ação local), dos recursos e do poder, pela articulação em rede e pela intersetorialidade.

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

² O modelo começou a ser delineado após o “crash” da Bolsa de Valores de Nova York em 1929 e consolidou-se após a Segunda Guerra Mundial. O conceito fundamental era a conciliação entre os interesses da classe trabalhadora e os empresários, evitando a eclosão de conflitos e greves. Tal modelo engendrou um modo específico de tratar a gestão social: i) gestão centralizada no Estado-Nação; ii) políticas sociais universalistas, processadoras de serviços padronizados, inspirados nos ideais igualitaristas de atenção aos cidadãos; iii) gestão hierarquizada e setorização da política social; iv) consolidação da sociedade salarial, com a generalização e mundialização da figura do trabalhador assalariado; v) primazia do Estado regulador (COLUCCI FILHO, 2003).

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

Assim como Carvalho (1999, 2003), o autor também coloca as parcerias, as Redes Sociais e a descentralização como formas para operacionalizar a gestão social (DOWBOR, 1999, 2008a, 2008b).

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

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

Ainda, tal autor argumenta que a gestão social é um conjunto de processos sociais desenvolvidos pela ação gerencial, sendo que a articulação está entre as suas necessidades administrativas e políticas, colocadas pelas exigências da democracia e cidadania para a potencialização do saber e competência técnica, e também o poder político da população (TENÓRIO, 2003). Assim, em uma análise mais instrumental, preconiza a importância das funções gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e as competências do gestor para uma eficaz gestão social.

Portanto, entre as habilidades do gestor social destacam-se: o exercício da liderança democrática; a habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão; pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social; possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários; a habilidade para negociar com os diversos atores envolvidos; e, por fim, diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular (TENÓRIO, 2003).

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

Nessa visão, duas importantes formas de aplicar a gestão social são propostas: uma enquanto finalidade e outra enquanto meio de operacionalização. Por um lado, configura-se o entendimento a respeito do tema como sendo a identificação da problemática da sociedade que caracteriza-se como a gestão das demandas e necessidades sociais para além do Estado (pensamento compartilhado pelos autores: Carvalho, (1999 e 2003); Dowbor, (1999, 2008a, 2008b) e Singer, (1999)). Por outro lado, entende-se a gestão social como uma orientação para uma ação organizacional - o que corrobora com a percepção de Tenório (2003) acerca da gestão social. No entanto, França Filho (2003) segue além ao compará-la com a gestão privada e pública, ao passo que Tenório apenas a diferencia da gestão estratégica. O quadro que segue apresenta uma síntese da contribuição de França Filho (2003).

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

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

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

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

que pode ser incorporado da gestão privada na gestão social, com o devido reconhecimento de sua especificidade e racionalidade.

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

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

Nesse sentido, a formação de Redes Sociais desempenha um papel fundamental na articulação do poder e na busca pelo compromisso com as modificações necessárias (descentralização do poder) para alterar práticas e integrar ações que favoreçam a inclusão social e a qualidade de vida de parcela da população. Por conseguinte, acredita-se que é por meio da gestão das Redes Sociais que é possível orientar a direção correta para trabalhar a questão da gestão social do Terceiro Setor. Portanto, para melhor configurar o conceito de gestão social, parte-se do conceito de Redes Sociais do Terceiro Setor como instrumento para empregar a gestão. Para tanto, antes de elucidar a gestão das Redes Sociais, faz-se necessário compreender o que é, e como está organizado, o Terceiro Setor.

1.2 Terceiro Setor: a busca por seu entendimento

A palavra “Terceiro Setor” passou a ser utilizada no Brasil a partir de uma tradução do termo americano, *Third Sector*, que define as diversas organizações sem vínculos diretos com o primeiro setor (o Estado) e com o segundo setor (o mercado). O termo passou a ser empregado no início da década de 1990. Falconer (1999) atribui o uso deste termo a autora Landin que participou de uma pesquisa internacional com 28

países envolvidos. Para ele, o Banco Mundial auxiliou no processo de disseminação do termo ao recomendar fortemente a adoção de leis para estimular o Terceiro Setor.

Para compreender o surgimento desta terminologia³ é necessário compreender o surgimento das ONGs (Organizações não-governamentais). Antes da Segunda Guerra Mundial, já existiam algumas organizações de ajuda internacional, como, por exemplo, a Cruz Vermelha. No entanto, foi com o fim da Segunda Guerra que as organizações sem fins lucrativos passaram a ter mais espaço. Em 1970, o termo “ONG” passou a fazer parte da realidade brasileira. Naquele período, as organizações sociais da Europa queriam promover projetos no terceiro mundo, o que acabou fomentando o surgimento das ONG’s brasileiras. No entanto, sua origem ocorreu na época da ditadura e da guerra fria, e as ONG’s ficaram associadas a movimentos de esquerda. Nesse sentido, Fischer e Falconer (1998, p. 14) colocam que o termo ONG no Brasil surgiu “mais por influências dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea das organizações”. Todavia, o termo ganhou força no Brasil com a Conferência Rio-92 (*United Conference on Environment and Development – UNCED*), e foi nesse mesmo período que o Terceiro Setor passou a ser consolidado no Brasil.

Contudo, o termo ainda gera muitas discussões acadêmicas quanto a sua conceituação, visto que tal dificuldade reside na diversidade de organizações que o compõem, assim como nas diversas formas de atuações dessas organizações.

Nesse contexto, Hudson (2004) salienta as diferentes naturezas das organizações que compõem esse setor. Como exemplo pode-se destacar algumas instituições: de caridade, sem o perfil de caridade, com grande número de associados, com poucos associados, financiadas pelo governo, que não aceitam financiamento governamental, com ideologias políticas e religiosas, sem ideologias, entre outras.

O Terceiro Setor recebe, portanto, diversas denominações, sendo as mais citadas: organizações não-governamentais, organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias. A denominação Terceiro Setor deriva da compreensão do conceito do Estado – sendo este o primeiro setor, e as empresas privadas – o segundo setor. Nesse sentido, Coelho (2000) coloca que o Terceiro Setor pode ser uma alternativa para lidar com a desvantagem do mercado ao buscar o acúmulo do lucro juntamente a ineficiência do governo, devido à sua burocracia. Portanto, o Terceiro

³ Ver tabela no Anexo B – Evolução do terceiro setor e do voluntariado no Brasil.

Setor combina flexibilidade e eficiência do mercado junto com a equidade da administração pública.

Thompson (2005, p. 41), de forma simplista, propõe o seguinte conceito para o Terceiro Setor: “todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público”. O autor também preconiza a dificuldade de conceituar esse setor, afirmando que os setores estão enfrentando diversos problemas de identidade ao tentarem reconhecer qual o seu papel devido às mudanças sociais, políticas, econômicas e globais das últimas décadas.

De forma mais abrangente Fernandes (2005, p. 27) define o Terceiro Setor:

[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade as práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

O autor também questiona quais são os motivos de agrupar variados componentes em um mesmo nome - “Terceiro Setor” - e responde a tal questão com quatro argumentos. O primeiro faz contraponto às ações governamentais dando uma ideia maior de sua escala que é coextensiva a própria noção de Estado, ou seja, não há serviço público que de algum modo não possa ser trabalhado na esfera particular. O segundo argumento faz contraponto às ações do mercado, ou seja, a presença de um Terceiro Setor mostra que o mercado não satisfaz, em sua maior parte, os interesses e manifestações do meio em que está inserido. O terceiro argumento afirma que o Terceiro Setor confia um sentido maior aos elementos que o compõem, ou seja, atribui um sentido fundamental ao conjunto das iniciativas que o constitui ao que antes eram atribuídas ao Estado e ao mercado. Por último, argumenta que o Terceiro Setor projeta uma visão integradora da vida pública, a complementaridade entre Estado, mercado e Terceiro Setor pode ser relativamente eficaz, dependendo de inúmeros fatores, porém sua integração é possível e satisfatória (FERNANDES, 2005).

Com a finalidade de melhor compreender o tema, algumas características comuns são elencadas para as organizações que compõem o Terceiro Setor, tais como: objetivo social sem interesses lucrativos; independência administrativa do Estado e reinvestimento do saldo financeiro em sua própria organização; transparência na área

financeira e na gestão; interesse e defesa dos interesses comuns da sociedade e do público; ações voluntárias, solidariedade e filantropia; cidadania participativa e responsável; e organizações que se autogerenciam e que possuem alto grau de autonomia interna (HUDSON, 2005; SALAMON, 2005; THOMPSON, 2005).

Por fim, vale ressaltar que dentro do Terceiro Setor encontram-se as seguintes organizações: associações comunitárias, organizações não governamentais (ONGs), instituições filantrópicas, fundações, igrejas, organizações sociais da sociedade civil (OSCs). O ponto em comum entre estas organizações é a ausência do lucro como principal objetivo.

Na busca pela compreensão do termo, Toro (2005) propõe quatro funções para o Terceiro Setor:

- a) Construir a democracia, a produtividade e a luta contra a pobreza como formas de nortear as políticas estratégicas do Terceiro Setor;
- b) Passar de uma ordem social imposta à uma ordem democrática, ou seja, passar de uma ordem recebida à uma ordem produzida;
- c) Re institucionalizar o Estado, ou seja, fazer com que o setor público seja um bem de qualidade para todos;
- d) Construir um estado social de direito, ou seja, orientar os esforços para o exercício pleno dos direitos humanos com a finalidade de cuidar e de proteger a vida.

Para complementar, Salamon (2005) ainda preconiza outros quatro desafios para as organizações do Terceiro Setor:

- a) Desafio da legitimidade: buscar maior transparência para obterem maior crescimento no futuro;
- b) Desafio da eficiência: melhorar seus sistemas de administração, controle e desempenho. Contudo, este desafio torna-se complexo devido à característica de flexibilidade e criatividade dessas organizações;
- c) Desafio da sustentabilidade: buscar a sustentabilidade financeira e a sustentabilidade do capital humano;
- d) Desafio da colaboração: obter parcerias com o intuito de promover ações conjuntas para tornarem-se mais eficiente nas sociedades em que atuam.

Com base no exposto, pode-se inferir que o conceito de Terceiro Setor é compreendido por um conjunto de organizações. Entretanto, além desta abordagem, e de forma complementar, o Terceiro Setor também pode ser entendido como um espaço público. Isso decorre pelo fato de que as organizações do Terceiro Setor conquistaram um importante papel no campo das políticas públicas, e muito se deve por ele constituir-se em um espaço de articulação, ou seja, em um espaço público.

O conceito de espaço público foi proposto por Arendt (2004) que contempla tal espaço como um lugar onde o homem alcança a liberdade, ou seja, pode participar do espaço público por meio de sua palavra e de sua ação.

Para chegar a seu entendimento de espaço público, a autora analisa três condições da *vita activa*: o labor, o trabalho e a ação. O labor diz respeito às necessidades vitais, ou seja, o processo biológico do corpo. Neste caso, a preocupação é consigo próprio. O trabalho está relacionado com a produção de elementos artificiais, ou seja, construir um mundo de coisas artificiais duráveis, com o objetivo de sobreviver e permanecer no tempo. O trabalho não leva em conta o interesse coletivo. Já a ação está ligada a vida política e sua preocupação reside na busca pelo bem comum por meio da linguagem.

O entendimento de esfera pública de Arendt (2004) reside na condição da *vita activa* ação. A autora preconiza que a diferença entre os homens está no uso da palavra, pois ao serem utilizadas em discursos, os homens tornam-se diferentes uns dos outros. O homem só é visto no mundo se fizer uso de palavras e atos. A ação só pode ser iniciada por meio da palavra, ao fazer uso desta o homem se expõe e passa a ser visto no mundo, e tal fato só é possível no espaço público – um espaço que leva em conta a pluralidade humana. Nesse contexto proposto pela autora, cabe considerar o Terceiro Setor como um espaço público por ser um espaço de articulações.

Quando não há espaço público, não há um mundo comum gerando um indivíduo sem responsabilidades perante o mundo e, portanto, desinteressado. Ao pensar no Terceiro Setor como espaço público, o homem está buscando esse mundo comum, onde a palavra e a ação dos indivíduos podem construir uma história comum (TELLES, 1990).

Telles (1990) traz o entendimento de espaço público de Arendt para a atualidade, dizendo que o espaço público vem se dissolvendo, e caracteriza a sociedade atual como:

[...] despolitizada, marcada pela indiferença em relações as questões públicas, pelo individualismo e atomização, pela competição e por uma instrumentalização de tudo que diz respeito ao mundo, de tal forma que nele nada permanece como valor, como limite para uma ação que transforma tudo em meros fins para seus objetivos (TELLES, 1990, p. 27).

O Terceiro Setor vem, portanto, trazer novamente a concepção Arendtiana de espaço público. Nesse sentido, Souza-Cabral (2007, p. 3) compreende o Terceiro Setor como “um campo de relações sociais onde atividades, ações, empreendimentos e organizações sociais privadas envolvidas por propósitos solidários, expressam suas missões e participam da produção de bens públicos de proteção e desenvolvimento sociais”.

As organizações do Terceiro Setor, para enfrentarem as mudanças sociais, articulam-se em redes. Estas redes surgem como soluções baseadas nas relações sociais entre pessoas e/ou organizações que interagem com o propósito de mudar a realidade social onde estão inseridas. Os objetivos devem ser comuns e compartilhados buscando soluções para enfrentar os problemas sociais de uma dada comunidade. No próximo tópico são abordados os principais elementos para a gestão das Redes Sociais.

1.3 Gestão das Redes Sociais

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

Da mesma forma que a gestão social, as Redes Sociais ganharam destaque com as transformações no papel do Estado e suas relações com a sociedade. Analisando em um contexto mais específico, como o da América Latina, destaca-se a questão da democratização que possibilitou uma proliferação das organizações sociais e uma consciência mais apurada quanto às políticas públicas e a desconcentração das mesmas.

O desenvolvimento das tecnologias de informação também foi um fator essencial para o desenvolvimento das Redes Sociais, permitindo grandes inovações e soluções em tempo real nos processos de planejamento, coordenação e controle. Cabe destacar que as redes possuem algumas limitações no cumprimento de certas funções públicas de caráter estatal, como, por exemplo, garantir e regular os direitos sociais (FLEURY; OUVÉNEY, 2007).

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

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

Para a psicologia social, por exemplo, rede é considerada o universo relacional de um indivíduo, isto é, o conjunto, relações e estruturas de apoio socioafetivas de cada um. Para a sociologia, o estudo das redes envolve movimentos sociais em que interagem diversos atores, envolvendo o global e o local, o particular e o universal. Para a administração de empresas, rede é compreendida como a combinação de pessoas, tecnologia e conhecimento que substitui a hierarquia baseada em trabalho, capital e gerenciamento. Na gestão intergovernamental, rede é vista como a união das disciplinas de administração e política (FLEURY; OUVÉNEY, 2007).

Da mesma forma, Scherer-warren (1999) elenca o conceito de redes nas diferentes áreas do conhecimento: na Geografia, refere-se às redes técnicas, de produção, redes territoriais e Redes Sociais urbanas amplas; a Administração, a Sociologia e os planejadores urbanos utilizam-se desta última noção de rede da Geografia; a Administração estuda também as redes organizacionais, empresariais e de controle; na área da Economia, são criados conceitos ligados às redes no âmbito do mercado, do consumo, da produção, como em miniprojetos alternativos; na Antropologia, está vinculada ao conceito das redes familiares, de amizade, ou seja, as relações primárias; da Sociologia vem a noção de redes de articulação político-

ideológica ou simbólica; na Psicologia, Moreno⁴, na década de 1930, utiliza-se do conceito da rede extraído da Teoria dos Gráficos Matemáticos para o estudo das relações sociais; da Biologia e da Ecologia vem a concepção de rede “como tecido social ou como rede energética”; da Computação surge a ideia de rede de informação. Por fim, conclui-se que o conceito de redes constitui-se “[...] num paradigma de análise bastante usado, porém com significados diversos” (SCHERER-WARREN, 1999, p. 21). Por fim, a autora preconiza que os conceitos mais reconhecidos são aqueles ligados à matemática – as redes são reconhecidas como grafos, seus elementos são conhecidos como vértices, e suas conexões como arestas; ciência da computação – os elementos que compõem a rede são conhecidos como nós e as conexões como ligações; e as ciências sociais – os elementos que compõem a rede são conhecidos como atores e suas conexões são conhecidas como laços.

Como ponto em comum, essas disciplinas trazem a ideia de que as redes são

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

Complementando, Lopes e Baldi (2009, p. 1008) salientam: “as redes, ou networks, vêm sendo empregadas tanto numa perspectiva analítica quanto numa perspectiva de como dinamizar organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, no enfrentamento da chamada complexidade do ambiente”.

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

Castells (2003) define rede como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Para ele, a lógica dos elementos em rede é estruturar o não estruturado, guardando a sua flexibilidade, pois o não estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana. De uma forma mais específica, Marteleto e Silva (2004) afirmam que as redes são compostas por nós com

⁴ Jacob Levi Moreno, psiquiatra e psicossociólogo, desenvolveu a sociometria, uma ferramenta analítica para estudar as relações entre grupos.

conexões entre eles, ligados por um objetivo comum, sendo as redes responsáveis pelo compartilhamento de ideias, ou seja, pela troca de informações e conhecimentos entre pessoas que possuem interesses comuns e também valores a serem compartilhados. Os objetivos e valores são a intersecção entre as pessoas, e o capital social é definido pelos relacionamentos que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Junqueira (2000, p. 39) complementa preconizando:

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

Em um território, muitos atores podem articular-se em rede, mobilizados por visões e objetivos compartilhados para transformar situações. Redes acolhem entes autônomos, com suas identidades peculiares, para, em um relacionamento horizontal, realizarem ações com parceria, articulando múltiplos saberes, experiências e poderes, os quais tornam o conjunto mais apto para lidar com os complexos problemas apresentados à gestão social (INOJOSA, JUNQUEIRA, 2008).

Em um sentido mais amplo, Fleury e Overney (2007) enfatizam o entendimento das redes como uma solução para administrar políticas e projetos onde os recursos são escassos e os problemas complexos, onde existam múltiplos atores envolvidos, onde há interação de agentes públicos e privados, centrais e locais, bem como uma crescente demanda por benefícios e participação cidadã⁵.

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

⁵ A participação cidadã é um dos cinco princípios da democracia. Sem ela, não é possível transformar em realidade nenhum dos outros princípios: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade. Sendo assim, ela é um caminho para o alcance pleno da democracia.

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

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

Ratificando estas ideias, Frey (2004, p. 215) argumenta que as Redes Sociais

[...] podem ser compreendidas como formas independentes de coordenação de interações. A marca central é a cooperação, baseada em confiança entre atores autônomos e interdependentes. Estes trabalham em conjunto [...] e levam em consideração os interesses dos parceiros envolvidos, que estão conscientes de que essa forma de coordenação é o melhor caminho para alcançar [...] objetivos [...].

Nesse sentido, Wasserman e Faust (1999) preconizam que uma Rede Social é um conjunto de agentes e de relações que incluem laços familiares, amizade, contextos de trabalho, dependência e confiança.

Uma outra visão divide o conceito de rede em duas vertentes: as redes primárias e as redes secundárias. As redes primárias são redes de relações entre indivíduos em decorrência de conexões já existentes, ou seja, são formadas por relações com familiares, amigos, vizinhos. São redes formadas no espaço local, com maior intensidade de vínculos afetivos. Já as redes secundárias são constituídas por funcionários de instituições que podem ser públicas ou privadas e também por organizações não governamentais (SCHERER-WARREN, 1999). Nesse sentido, Baptista (2003, p. 60-61) complementa a autora e subclassifica as redes secundárias em: redes de serviço sociocomunitários: formadas por agentes filantrópicos e organizações comunitárias; redes setoriais públicas: “estruturam-se a partir do espaço público em função de necessidades tidas como direitos dos indivíduos”; e redes setoriais privadas: “são redes, que por serem de caráter privado, seguem as leis do mercado, oferecendo serviços mediante pagamento”. De maneira mais específica, Silva (2009b, p. 1) analisa

as redes secundárias apenas considerando as organizações do Terceiro Setor e as classifica de três formas, podendo ser muitas vezes híbridas:

- a) Redes temáticas: organizam-se em torno de um tema, segmento, ou área de atuação das entidades;
- b) Redes regionais: possuem em uma determinada região ou sub-região o ponto comum de aglutinação dos parceiros: um Estado, um conjunto de municípios, um bioma, uma cidade, um conjunto de bairros;
- c) Redes organizacionais: em geral são aquelas vinculadas a uma entidade supra-institucional – que congrega instituições autônomas filiadas – ou ligadas à organizações complexas, composta, por exemplo, por várias unidades autônomas e/ou dispersas territorialmente.

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

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

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

poderes distintos, as organizações devem reconhecer que são iguais naquele determinado projeto.

Fleury e Ouverney (2007) também destacam algumas das vantagens em utilizar o modelo das Redes Sociais: a diversidade de atores possibilitando maior mobilização e diferentes opiniões; as prioridades são eleitas de forma mais democrática; ter uma presença pública sem possuir uma estrutura burocrática já que as redes podem envolver agentes governamentais e não governamentais; maior flexibilidade e capacidade de adaptação; possibilitam um consenso ao serem escolhidos objetivos e estratégias já que as redes são horizontais. No entanto, os autores também ressaltam algumas limitações que as estruturas em redes podem gerar: a prestação de contas pode ser problemática devido a participação de diversos atores governamentais e não governamentais; a busca pelo consenso pode ser lenta dificultando o processo de solução imediata de problemas; o compartilhamento de metas não garante a eficácia no cumprimento dos objetivos devido a existência de muitos atores responsáveis.

No mesmo sentido, Ayres (2002) elenca alguns princípios básicos para que uma rede do Terceiro Setor possa exercer todo o seu potencial:

- a) Existência de um propósito unificador: os mesmos valores devem ser compartilhados pelos membros de uma rede de forma democrática;
- b) Participantes independentes: fazer parte de uma rede não significa deixar de lado sua independência e suas características. O equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá a força motriz à uma rede;
- c) Interligações voluntárias: os participantes devem relacionar-se de forma voluntária;
- d) Multiplicidade de líderes: pessoas que assumem o compromisso de liderar, porém também deixam ser liderados. Como cada participante traz seus talentos à rede, e estes serão utilizados para a resolução dos complexos problemas trazidos pelo grupo;
- e) Interligação e transposição de fronteiras: transposição de fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais e políticas. O alcance dos objetivos e propósitos são prioridades, não importa se para isso seja necessário que o gerente delegue uma tarefa ao diretor.

Em um entendimento mais amplo, Rossetti (2005) também elenca princípios com o intuito de desenvolver e manter as Redes Sociais. São eles:

- a) Construir confiança: elemento mais importante, presente em uma estrutura em rede e deve estar presente em todo processo. Para que uma rede exista, é necessário reservar tempo para as pessoas se conhecerem e desenvolverem confiança mútua;
- b) Compartilhar valores: todos os partícipes de uma rede devem compartilhar crenças, valores e opiniões e estes devem ser sempre revisados. Para o autor a rotatividade dos membros é inerente as estruturas reticulares, pois em cada reunião presencial há várias pessoas novas. Para tanto, deve-se sempre promover e compartilhar valores, se possível, de maneira planejada e sistemática;
- c) Dar e receber: todos os partícipes da rede devem perceber os benefícios das trocas, tanto para si como para o grupo;
- d) Criar produtos e eventos: a tecnologia deve estar presente em uma estrutura em rede, pois possibilita maior agilidade para as trocas entre as pessoas que a compõem, não esquecendo a importância do contato pessoal;
- e) Investir em lideranças: as lideranças são as que possibilitam o fortalecimento dos elos da rede, facilitando o fluxo de informações e o cumprimento das tarefas;
- f) Sistematizar conhecimentos: os conhecimentos devem ser repassados para todos os membros da rede. Toda rede necessita sistematizar suas aprendizagens, o que implica não só em produzir materiais escritos, como manter processos estruturados de oferta desses conhecimentos - manuais, cursos, tutoria por pares, etc.;
- g) Aprender fazendo: a realidade da rede é construída por ela mesma, baseada nas interações e fatores externos e internos ao qual a rede está exposta.

Portanto, infere-se que algumas características são fundamentais para a gestão em formato de Redes Sociais. São elas: objetivos comuns e compartilhados, horizontalidade, comprometimento, interesses coletivos, cooperação baseado na confiança e relações de troca.

A partir do apresentado, vale destacar que as estruturas em rede favorecem o desenvolvimento do capital social, ou seja, as Redes Sociais se “alimentam” do capital

social. Portanto, não há como dissociar as redes do capital social – tratado no próximo item.

Nesse contexto, Castro (2008) argumenta que os relacionamentos dos membros que compõem a rede geram uma transformação dos vínculos no capital social. Assim, coloca:

O conhecimento da rede também possibilita ações que venham a reforçá-la, tais como a construção de elos faltantes ou mesmo uma reestruturação maior, aumentando a probabilidade de que determinados eventos venham a acontecer sob determinadas circunstâncias e permitindo um planejamento mais eficaz e efetiva transformação dos laços em capital social (CASTRO, 2008, p. 2).

1.4 Redes Sociais e seus vínculos: a formação do capital social

A contextualização a respeito do tema gestão das Redes Sociais permitiu inferir que seus relacionamentos geram condições para o desenvolvimento de projetos coletivos, estimulando assim as competências pessoais de seus membros e o fortalecimento da capacidade organizacional, gerando um aumento da eficiência organizacional e eficácia social, e ainda a ampliação de seu capital social (PRATES; CARVALHAES; SILVA, 2007).

No entanto, Prates (2009) critica a multiplicidade de significados atribuídos ao termo capital social. A seguir é feita uma breve análise deste conceito com o intuito de melhor compreendê-lo.

Um dos primeiros autores a trabalhar a questão do capital social foi Putnam ao estudar a Itália entre 1970 e 1989 – período em que foi implantado os governos regionais. Para ele, capital social “diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (2006, p. 177). Percebeu que a região do Norte da Itália obteve um desempenho superior ao da região Sul e buscou descobrir o porquê dessa disparidade, inferindo que a diferença estava nos tipos de comunidade pertencentes a estas regiões. Na região Norte, onde o desempenho foi superior, encontrou um número maior de organizações da sociedade civil e chamou de “comunidade cívica”. Nesse sentido, revela: “as normas e os sistemas de participação

cívica contribuem para a prosperidade econômica e são por sua vez reforçados por essa prosperidade” (PUTNAM, 2006, p. 190).

O conceito de comunidade cívica foi baseado em um conceito de Tocqueville, onde a cooperação é entendida em um primeiro momento pelo altruísmo e posteriormente, a longo prazo, pelo interesse próprio. Assim, afirma: “na comunidade cívica os cidadãos buscam o que Tocqueville chamava de interesse próprio corretamente entendido, isto é, o interesse próprio definido no contexto das necessidades públicas gerais, [...], ou seja, que é sensível aos interesses dos outros” (PUTNAM, 2006, p. 102). Cabe destacar que em sua análise, Putnam considera o capital social como algo pertencente a uma comunidade.

Outro autor a abordar a questão do capital social foi o sociólogo Coleman, ao analisar a ação coletiva. Para sua definição utilizou elementos da sociologia juntamente com a economia.

Capital social é definido por sua função. Não é uma única entidade, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todas elas consistem de alguns aspectos de estrutura social, e elas facilitam certas ações de atores – se pessoas ou atores empresariais - dentro da estrutura. Como outras formas de capital, capital social é produtivo, tornando possível a conquista de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis. Como capital físico e capital humano, capital social não é completamente fungível, mas pode ser específico para certas atividades. Uma dada forma de capital social que é valiosa facilitando certas ações pode ser inútil ou até prejudicial para outras (COLEMAN, 1988, p. 98).

Coleman (1988) cita alguns exemplos de capital social tanto para gerar resultados não econômicos (1º exemplo) quanto econômicos (2º exemplo).

1º exemplo: Um casal com filhos muda-se do subúrbio de Detroit, nos Estados Unidos, para Jerusalém, Israel. A esposa descreve que uma das razões que os levaram a mudar-se é que seus filhos mais novos poderiam atravessar a cidade de ônibus e brincar sem a supervisão dos pais em um parque municipal, coisas que seus filhos não poderiam fazer em Detroit. A diferença reside no capital social, pois em Jerusalém existem normas implícitas - crianças desacompanhadas são supervisionadas por adultos na vizinhança.

2º exemplo: No mercado de diamantes, um comerciante passa para o outro uma sacola com pedras para que este último as avalie. Não existe nenhum contrato entre os comerciantes, e a mercadoria pode ser substituída por pedras menores (o que não

ocorre). Em Nova York, por exemplo, a comunidade de comerciantes de diamantes é composta por judeus. E esse laço da comunidade, que pode ser laços de família - afiliação religiosa - torna seguro este mercado, onde as transações são baseadas na confiança. Sem estes laços, contratos e seguros seriam necessários para efetuar a transação.

Para Coleman (1988) existem três formas de capital social. São elas:

a) Obrigações, expectativas e credibilidade de estruturas: ambiente social baseado na confiança, isto é, as obrigações são retribuídas e a extensão dessas obrigações, isto é, os compromissos, devem ser mantidos;

b) Canais de informações: a informação é fundamental para a ação e são integrantes nas relações sociais. Os canais de informações podem ter resultados econômicos e não econômicos;

c) Normas e sanções efetivas: tanto podem facilitar as ações como podem repeli-las. Para melhor compreensão, cita o seguinte exemplo: “a norma numa comunidade que diz que um menino que é bom atleta deveria sair para o futebol americano, está retirando a energia de outras atividades” (COLEMAN, 1988, p. 105). Cabe destacar que as normas e sanções aqui descritas são de caráter informal, passadas de geração em geração na forma de tradições orais, e não são necessariamente leis formais e escritas.

Além das formas, o autor (1988, p. 105) cita estruturas que facilitam o surgimento do capital social. Para ele:

Todas as relações sociais e estruturas sociais facilitam algumas formas de capital social; atores estabelecem relações intencionalmente e as prosseguem quando elas continuam a proporcionar benefícios. Certos tipos de estrutura social, entretanto, são especialmente importantes para facilitar algumas formas de capital social (COLEMAN, 1988, p. 105).

Seguem as duas estruturas propostas com o objetivo de facilitar o surgimento de um capital social:

a) *Closure* (ou fechamento) das Redes Sociais: cria confiança em uma estrutura social, pois além de garantir a efetividade das normas, possibilita também a propagação de obrigações e expectativas;

b) Organizações da sociedade civil e sua capacidade de transformar suas finalidades. Para explicar tais organizações, o autor cita alguns exemplos. Um deles diz respeito à uma associação de moradores que tinha como finalidade resolver problemas habitacionais no pós-guerra da comunidade onde estava inserida e que posteriormente, após cumprir o que havia se destinado, permaneceu presente na comunidade e buscou resolver outros problemas além da questão da habitação.

Outro sociólogo a tratar sobre o capital social foi o francês Bourdieu. Diferentemente de Putnam e Coleman, sua análise baseia-se em uma perspectiva individual e não comunitária para sua compreensão. Além desse aspecto, trata o capital social como algo simbólico. Bourdieu compreende-o como:

Um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas e de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedade comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. Essas ligações são irredutíveis às relações objetivas de proximidade no espaço físico (geográfico) ou no espaço econômico e social porque são fundadas em trocas inseparavelmente materiais e simbólicas cuja instauração e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade (NOGUEIRA; CATANI, 2007, p. 67).

Infere-se que o capital social de um indivíduo, para Bourdieu, está intimamente ligado à sua rede de relações. Na perspectiva de Misoczky (2009) foi Bourdieu o autor que melhor compreendeu o fenômeno do capital social, pois levou em conta as relações de poder e os diferentes tipos de capital cultural, econômico, simbólico e social. Neste contexto preconiza:

Estas formulações são incomensuráveis com as de Pierre Bourdieu, fundadas em um realismo histórico moldado por aspectos sociais, políticos, culturais e econômicos que se sedimentam ao longo do tempo: no reconhecimento de que todo ato de produção de conhecimento é **mediado por valores e relações de poder**; no propósito de explicitar os fundamentos da reprodução da ordem social na perspectiva da sua transformação; em procedimentos de construção do objeto de estudo e da prática de pesquisa fundamentados em uma teoria da prática, que recusam tomar objetivos pré-construídos e aplicar modelos e objetos extraídos do senso comum (MISOCZKY, 2009, p. 1162, grifo nosso).

Diferentemente, Prates (2009, p. 1120) coloca: “Assim, o conceito de capital social de Bourdieu não agrega nada ao conceito de poder social, entendido como a posição diferencial das pessoas em redes de influência na sociedade”. Para o autor, a

principal característica do capital social é o “fechamento” das relações, o que ele denomina de “sociabilidade intragrupo”. Nesse sentido, destaca a percepção de Coleman que “ênfata as dimensões de densidade socioestrutural e a de ‘fechamento (*closure*)’ dentro do grupo das relações sociais que compõem o capital social” (PRATES, 2009, p. 1121).

Segue o quadro que explicita os entendimentos a respeito dos conceitos de capital social.

Autores	Dimensão	Ênfase	Gerado	Unidade de Análise	Natureza da produção
Bourdieu	Individualista	Individual	Pela rede de relações, porém são os indivíduos que fazem parte dessa rede que usufruem do capital para interesses próprios	Rede de relações	Coletiva
Putnam	Normativa	No papel dos valores e normas como definidores de atitudes voltadas para o interesse coletivo	Pela internalização de valores de uma cultura cívica	Indivíduo	Coletiva
Coleman	Interacionista	Nas relações sociais	Pela forte densidade da consciência coletiva	Indivíduo	Coletiva

Quadro 2 - Entendimento sobre o conceito de capital social

Fonte: PRATES; CARVALHAES; SILVA, 2007. Adaptado pela autora.

Prates (2009) articula o conceito de capital social proposto por Coleman, junto com o conceito de Redes Sociais tratado por Granovetter. Dessa maneira, propõe que os laços fortes referem-se ao capital social e os laços fracos referem-se às Redes Sociais.

Nesse contexto, o capital social, as Redes Sociais e as relações de poder são correlacionadas por Prates, Carvalhaes e Silva (2007, p. 51) ao salientarem:

[...] a dimensão das conexões por laços fracos dos membros do grupo ou da comunidade determina uma parte relevante da disposição racional dos indivíduos em participarem da ação coletiva. Em outras palavras, o poder social, gerado pelas redes de laços fracos dos membros de um grupo ou comunidade, determina, em grande parte, a capacidade de mobilização coletiva do grupo ou comunidade.

Assim como colocado anteriormente por Prates (2009), acredita-se que o poder no interior de uma Rede Social é que determinará a capacidade de mobilização do grupo em torno de seu objetivo. No próximo item discute-se o poder e a comunicação no

interior das Redes Sociais e parte-se do entendimento de que ambos são essenciais para a sua articulação.

1.5 Relações de poder e comunicação no interior das Redes Sociais

Colocando de forma simplista, a articulação em forma de Redes Sociais é baseada principalmente no relacionamento entre os atores sociais. Sendo assim, relações de poder podem estar implícitas ou explícitas em sua estrutura.

Faria (2003) preconiza a dificuldade de se entender o poder. Para ele, a busca por essa compreensão, nas mais diversas áreas do conhecimento, gerou concepções muito abrangentes sobre o tema, pois por um lado é visto como uma virtude, e por outro é visto com pouca utilidade teórica. Nesse sentido, preconiza “o poder é um desses temas, que no âmbito da teoria pertence à esfera da interdisciplinaridade, e no âmbito do significado cotidiano pertence à esfera dos amplos e imprecisos significados” (FARIA, 2003, p. 67). Dado esta diversidade de conceitos e entendimentos, a intenção desta seção é trazer os aspectos sobre o tema que mais se enquadram com o objeto do estudo.

Em uma perspectiva mais abrangente, o poder pode ser considerado como aquele no qual é alcançado a partir da vontade comum, por meio do diálogo. O poder só passa a existir quando homens agem juntos. Sendo assim, tanto a convivência quanto a relação entre os indivíduos são condições necessárias para a existência do poder (ARENDDT, 2004). Neste caso (e levando em consideração a perspectiva Arendtiana acerca do poder), as Redes Sociais, por estarem pautadas na existência de convivência e de relação, satisfazem essas condições, e, portanto, revelam a existência de relações de poder.

A partir da compreensão de que o poder emana de uma ação coletiva pertencente a um grupo, emerge também o conceito de espaço público proposto por Arendt (2004), pois o poder é constituído no espaço público, ou seja, o poder se dá em uma esfera participativa onde homens livres e iguais usam o diálogo para buscar o consenso - elementos que teoricamente devem ocorrer na gestão das Redes Sociais do Terceiro Setor.

O poder, portanto, não é propriedade de um indivíduo, mas sim de um grupo, no entanto, somente pertence a este grupo enquanto ele estiver unido. A autora, então, aponta: “quando dizemos que alguém está no poder, na realidade nos referimos ao fato de que ele foi empossado por um certo número de pessoas para agir em seu nome” (ARENDDT, 2001, p. 36).

Cabe, portanto, destacar que o conceito de poder para Arendt “é inteiramente marcado pela idéia de consentimento, de apoio e de livre troca de opiniões entre iguais” (DUARTE, 2001, p. 91), fatores essenciais para a articulação em rede. Deste modo, a geração do poder não é um trabalho, mas a consequência da ação conjunta dos homens, a qual propicia por meio do discurso a revelação de cada indivíduo em sua singularidade.

Corroborando com Arendt, Lukes (1980, p. 830) indica que “a existência do poder não se fundamenta na relação de mando e obediência, mas na capacidade humana de agir em concerto”. Para o autor, todos podem ganhar com o poder, e não há necessariamente o ganho de uns em detrimento de outros. Sendo assim, é uma realização coletiva, onde as relações sociais e políticas são potencialmente harmoniosas e comunais.

Em uma perspectiva contrária, Weber (1984, p. 43) afirma que “poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”. O autor correlaciona dominação e poder, e salienta que a dominação é uma forma de exercer poder. Perspectiva esta que não é considerada no presente estudo devido a unidade de análise.

Duarte (2000, p. 243) preconiza que o conceito de poder proposto por Arendt pode ser aplicado ao que ele denomina de situações limite, ou seja, situações em que “a maioria da população investe contra o soberano e busca refundar as bases políticas da comunidade”. Neste caso, “o poder emerge espontaneamente onde quer que as pessoas se unam e ajam em concerto” (DUARTE, 2001, p. 91). A partir dessa análise, pode-se inferir que o conceito de poder Arendtiano pode ser aplicado para compreender este fenômeno nas estruturas sociais reticulares do Terceiro Setor.

Com enfoque nas Redes Sociais, Carvalho (1998) argumenta que a compreensão de Arendt sobre o poder foi um avanço significativo ao destacar o aspecto relacional, enfocando, principalmente, os vínculos de dependência entre as partes.

No que tange a valorização do diálogo, Arendt e Habermas, possuem concepções similares, visto que ambos buscam alcançar uma comunicação livre de violência. Habermas (1987; 1989) propõe a teoria da ação comunicativa fundamentada na construção dialógica da realidade e na veracidade.

Nesse sentido, para Habermas, a racionalidade da ação comunicativa ocorre no uso de argumentos válidos, capazes de fundamentar proposições e enunciados, apreciados na interação comunicativa. Uma vez que a coordenação mútua está sujeita à capacidade comunicativa, torna-se indispensável, neste tipo de ação, a ocorrência de uma orientação dialógica (VIZEU, 2003).

Para Habermas a ação comunicativa seria:

[...] uma forma de criar convicções comuns, orientadas para um mesmo objetivo definido por todos previamente. Para o autor, o que não deve ocorrer é o favorecimento de um grupo particular. Nessa concepção, os entendimentos seriam alcançados por meio da comunicação, ao invés de o serem por imperativos provindos do dinheiro, do poder formal ou da reprodução não reflexiva dos valores culturais (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p. 6).

A competência comunicativa forma-se não somente nas relações entre sujeito e objeto, mas em esferas compostas coletivamente, nas quais há interação entre indivíduos, e esta é estabelecida por meio da linguagem. É em torno deste ponto que se desenvolve a hipótese principal da ação comunicativa (HABERMAS, 1987).

A ideia de esfera social é restaurada pelo autor. Para tanto, a adoção de uma postura dialógica, compreensiva e democrática, na direção de um consenso comunicativo, o qual deve ser estabelecido dentro de relações sociais em função das racionalidades das ações, faz-se imperioso. No entanto, em organizações nas quais há a predominância da racionalidade instrumental, uma vez que relações interpessoais, ações e atividades gerenciais ocorrem em caráter monológico e impessoal, a comunicação acaba se distorcendo.

Assim como Arendt (2004), Habermas (1987) acredita que a tomada de decisão não pode ser influenciada pelo poder ou prestígio (ou seja, não deve ser coercitiva), mas

deve ser baseada em um foro aberto onde todos os envolvidos participam. Isso só é possível, segundo o autor, se a comunicação não for distorcida.

As Redes Sociais do Terceiro Setor podem ser compreendidas a partir deste contexto, como um modelo detentor de características e princípios semelhantes à teoria da ação comunicativa proposta por Habermas, provando que tal modelo, apesar de ser considerado como conceitual, também pode ser encontrado na prática organizacional do Terceiro Setor. Os princípios de uma Rede Social se enquadram com o modelo comunicativo proposto por Habermas e suas características comuns são: menor rigidez hierárquica, métodos de controle substituídos por formas mais democráticas, autoridade mais moral do que legal, busca pelo consenso comunicativo, e tomada de decisão baseada na participação.

Cabe destacar, portanto, que as Redes Sociais não se enquadram com os princípios da razão instrumental onde impera uma visão de poder Weberiana, sendo que seus objetivos e sua forma de operar as relações sociais são completamente contrárias. Infere-se que o poder existe dentro das estruturas reticulares, porém deve ocorrer pela vontade comum assim como propõe Arendt (2004), e deve ser baseado no diálogo assim como indica Habermas (1987) a respeito da ação comunicativa. Além disso, é a partir da comunicação e das relações de poder no interior das Redes Sociais que os vínculos acabam sendo fortalecidos, e, conseqüentemente, o capital social é construído. Portanto, tanto a informação como a capacidade de gerar maiores laços são importantes componentes para o exercício do poder no interior de uma Rede Social.

Em uma outra abordagem, as relações de poder também são compreendidas a partir da teoria institucional visto que as redes podem ser consideradas como um campo organizacional contemplando aspectos estruturais, os quais dependem da interação entre os atores e de como os mesmos se organizam.

O institucionalismo contempla diversas escolas de pensamento (SCOTT, 1987), contudo, neste trabalho apenas é considerado o isomorfismo para explicar como as organizações assumem determinadas formas (DIMAGGIO; POWELL, 1983), como no caso das Redes Sociais.

Assim, as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente por

meio dessa convergência. Tais pressões institucionais, algumas externas e outras internas, levam as organizações a terem comportamentos similares, conduzindo ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e de estrutura com o ambiente institucional. Neste contexto é que se formam as estruturas em rede (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Em função disso, para o isomorfismo a união das instituições em forma de Redes Sociais tem como propósito a busca pela assemelhação com outras instituições expostas às mesmas condições ambientais. DiMaggio e Powel (1983), consideram 3 tipos ideais de isomorfismos: coercitivo, mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações dependentes de outras similares. O isomorfismo mimético ocorre quando uma organização imita a prática de outra para enfrentar incertezas ambientais, ou seja, as organizações tomam como modelo organizações que parecem ser mais legítimas e bem-sucedidas. E, por fim, o isomorfismo normativo deriva dos processos de profissionalização, ou seja, sucede quando um órgão profissional ou outras organizações responsáveis pelo estabelecimento de padrões de qualidade (universidades, consultorias) estabelecem que determinado processo deve ser organizado de uma certa forma (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Quatro etapas para uma formação em rede são preconizadas por DiMaggio e Powell (1991): aumento de interação entre as organizações, aumento de informações que a organização passa a lidar, emergência de características definidas de coalizões e estruturas de dominação, e formação de uma consciência entre as organizações de que estão comprometidas com um empreendimento comum.

Os autores correlacionam a busca pela similaridade com o poder focando a questão da dependência. Para eles, quanto maior a dependência de uma organização sobre outra, maior influência de poder irá sofrer e mais similar ela se converterá. Segue trecho que consolida tal correlação:

[...] quanto maior a dependência de uma organização sobre outra, mais semelhante esta organização irá se tornar à outra em termos de estrutura e foco de comportamento [...] reconhece-se uma maior habilidade das organizações para resistir as demandas das organizações com as quais não se tem relação de dependência (DIMAGGIO E POWELL, 1991, p. 74).

Mizruchi (2006, p. 82) estabelece a relação da formação das redes com o modelo proposto DiMaggio e Powel ao afirmar que:

[...] o isomorfismo coercitivo tende a ocorrer em situações de relacionamento direto e coeso entre organizações. O isomorfismo mimético tende a ocorrer quando as organizações observam e tentam acompanhar seus pares em equivalência estrutural ou de papéis.

Em outras palavras, como colocado anteriormente, as instituições do Terceiro Setor buscam a união para obter melhores recursos – sejam eles financeiros ou informacionais. Nesse contexto, as instituições de maior porte e com mais tempo, enfrentando as incertezas do mercado, tendem a chamar as demais instituições na formação das Redes Sociais e acabam exercendo influência sobre as mesmas. Em função disso, as relações de poder, dentro de uma perspectiva institucional, podem ser consideradas como inerentes aos processos cooperativos e, portanto, às estruturas reticulares. Sendo assim, tanto a teoria institucional como a teoria das redes permitem discutir a questão do poder (LOPES; BALDI, 2009).

A partir dos dois entendimentos sobre as relações de poder, pode-se inferir que ele se faz presente tanto na capacidade de mobilizar, como coloca Arendt (2004; 2001), como na capacidade de passar informações, como aponta Habermas (1987; 1989), assim como na busca por comportamentos similares conforme o isomorfismo mimético preconizado por DiMaggio e Powell (1983). Neste último caso, organizações com maior prestígio, porte e tempo de trabalho podem ser uma influência para que as demais organizações busquem a articulação em redes, e, desta forma, possam exercer um maior poder sobre as demais.

2 METODOLOGIA

A presente seção apresenta, inicialmente, uma breve contextualização a respeito da Rede Social Sementeira - objeto de estudo desta investigação. Posteriormente, aborda as características deste estudo, bem como a proposta metodológica que o norteia, e, por fim, na análise de dados são explicitados um conjunto de variáveis e métricas utilizadas para atingir o objetivo proposto.

2.1 Sementeira: a rede pesquisada

A rede do Terceiro Setor pesquisada denomina-se Sementeira, criada no ano de 1999 e está sediada na cidade de Santos, litoral sul de São Paulo. No início eram apenas 8 organizações sociais: Assistência a Infância de Santos – Gota de Leite, Casa Vó Benedita, Educandário Anália Franco, Associação Casa da Esperança, Associação das Ex-alunas do Stella Maris, Comunidade Assistencial Espírita Lar Veneranda, Casa Espírita Ismênia de Jesus e Sociedade Arcanjo Rafael.

A ideia da formação em rede era a de melhor negociar com parceiros públicos e privados, ter mais poder para obter novos fundos, além de compartilhar recursos, serviços, produtos e informações. O Instituto C&A⁶ apoiou a criação da rede e ajudou em sua capacitação, designando uma consultora especialista em grupos, redes e desenvolvimento comunitário para realizar o treinamento de pessoal.

No início a grande dificuldade da rede era “deixar de ser autocentrada nas questões próprias das entidades e aprender também a escutar os outros, compreender os objetivos traçados como coletivos de todos os integrantes do grupo e não individuais” (REDE SEMENTEIRA, 2009, p. 15).

Atualmente, ano de 2010, a rede é composta por 39 organizações sociais que trabalham de forma colaborativa, em uma estrutura horizontal, sustentada pelo

⁶ O Instituto C&A é uma organização sem fins lucrativos, de interesse público, e tem como finalidade promover e qualificar o processo de educação de crianças e adolescentes no Brasil. O Instituto foi fundado em 1991 com o propósito de oferecer apoio à instituições da sociedade civil, focando a educação. Anteriormente à criação da Rede Sementeira, em 1994, o Instituto também ajudou a formar outra Rede Social – a Cooperapic.

dinamismo e pela vontade de seus voluntários, reunidos em torno de um objetivo comum⁷. Para conhecer as instituições que compõem a rede, segue a listagem destas:

Assistência a Infância Gota de Leite	Creche Comunitária Cantinho da Criança
Associação Beneficente Lauro Tamanda	Creche Solar dos Anjos
Associação Beneficente São José	Cruzada das Senhoras Católicas
Associação Casa da Esperança	Educandário Anália Franco
Associação Cristã Beneficente Eurípedes Barsanulfo	Educandário Santista
Associação das Ex-alunas do Colégio Stella Maris	Escola de Educação Especial 30 de Julho
Associação de Assistência a Infância Estrela Guia	Fundação Educativa Albert Schweitzer – Feas
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE	Grupo Amigo do lar Pobre - GALP
Associação de Pais, amigos e educadores de Autistas – Apaea	Instituição de Assistência à Criança Prof. Edna Souza
Associação de Pais Pró-centro de Recuperação para Excepcionais – CEREX	Instituto de Educação Infantil São José
Associação dos Portadores de Deficiência Mental – Napne	Lar das Moças Cegas
Associação dos Portadores de Paralisia Cerebral – APPC	Lar Espírita Maria Máximo
Associação Espírita Seara de Jesus	Lar Espírita Mensageiros da Luz
Associação Mundo Novo	Núcleo de Reabilitação para o Excepcional – Nurex
Associação Poiesis	Pastoral da Criança
Casa Vó Benedita	Pró-Viver Obras Sociais e Educacionais
Centro Comunitário João Paulo II	Sociedade Filantrópica Católica Ortodoxa
Centro Espírita Ismênia de Jesus	Sociedade São Vicente de Paulo
Comunidade Assistencial Espírita Lar Veneranda	União “Ancila Domini”
Creche Comunitária Amigos	

Quadro 3 - Instituições que compõem a Rede Sementeira

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as instituições que compõem a Rede atendem crianças, adolescentes e jovens (de zero a dezoito anos), nas áreas de educação e saúde. Segundo um levantamento feito pela própria Rede, em 2009 atendeu 6882 pessoas.

⁷ O objetivo da Rede Sementeira é exposto no item 3.2.

A Rede funciona baseada no compromisso e na mobilização social das instituições, todos os seus participantes – assim como suas líderes (chamadas de “facilitadoras”) – trabalham de forma voluntária.

A dinâmica da Rede ocorre da seguinte maneira: todo mês é realizada uma assembleia onde são discutidas as propostas, trocam-se informações e articulam-se parcerias, planos de ação e novos projetos. A assembleia é “comandada” pelo grupo de facilitadoras (seis no total) que ficam com a responsabilidade de organizar as ações e estratégias para o fortalecimento da Rede, gerenciar o fundo coletivo de recursos e elaborar a pauta de convocação das próximas assembleias, além de atualizar o livro de presença e fazer o registro dos encontros. As facilitadoras (ou líderes) são eleitas pelo grupo; das seis, três são facilitadoras desde a sua fundação.

Segundo a Rede Sementeira (2009, p. 16), o grupo de facilitadoras tem como função:

Desempenhar um papel diferente, porém não superior aos demais; planejar estratégias para favores a grupalização; propor estratégias para fortalecer a rede; acompanhar a organização das ações propostas; assinalar resultados e conduzir avaliações; facilitar a intercomunicação de todos; ajudar o grupo a se concentrar nos objetivos; promover a participação ativa de todos; planejar ações compartilhadas de sustentabilidade; exercer a mediação da consulta democrática para que as decisões sejam coletivas.

Devido a preocupação com o fluxo de informação, a Rede criou um canal para que todos possam acessar qualquer tipo de informação. “A informação é o alimento da Rede Sementeira, possibilitando a agilidade das iniciativas e a mobilização” (REDE SEMENTEIRA, 2009, p. 23). A Internet também contribui para a comunicação, por meio de seu site a Rede mantém a interação com o primeiro e com o segundo setor, e com a comunidade em geral.

Com relação aos recursos financeiros, a Rede Sementeira trabalha de forma independente, ou seja, as instituições que a compõem não entram com recursos - a própria Rede se mobiliza para angariá-los. A captação de recursos possui duas frentes: a primeira fonte de receitas é obtida mediante a participação na quermesse da entidade Gota de Leite com uma barraca de jogos. Cada instituição que compõe a Rede mobiliza seu pessoal para trabalhar de forma voluntária durante 2 meses na barraca montada; outra fonte de recursos são os feirões de roupas, sapatos e acessórios doados pelas lojas

C&A. Estes feirões ocorrem 3 vezes ao ano. Para a Rede Sementeira, os recursos não são fundamentais, são apenas parte integrante para garantir a sustentabilidade da Rede.

Outra questão que merece ser ressaltada é a não constituição jurídica da Rede, pois segundo ela um caráter jurídico poderia prejudicar sua horizontalidade, “teríamos de constituir diretoria e conselho e, na nossa avaliação, nada disso combinava com o conceito de horizontalidade que havíamos conseguido colocar em prática, sem estruturas hierárquicas” (REDE SEMENTEIRA, 2009, p. 24). No entanto, esta decisão trouxe outras questões como, por exemplo, o repasse de recursos. Para solucionar este impasse, optaram por receber os recursos por meio de alguma instituição participante, a qual se voluntaria para aceitá-lo e posteriormente fazer o repasse para as demais. Quanto aos recursos obtidos pela própria Rede, existe uma conta poupança em nome das facilitadoras.

Durante os 11 anos de existência, a Rede desenvolveu inúmeros projetos e parcerias. Entre as mais importantes destacam-se:

- a) Parceria com o Instituto Criança é Vida que realiza anualmente os seguintes cursos de capacitação para as instituições integrantes da rede: Criança é Vida bebê, Criança é Vida crianças de 3 a 4 anos e de 5 a 6 anos, Criança é Vida adultos para as famílias e educação sexual;
- b) Parceria com a Nestlé que desenvolveu o projeto Nutrir, capacitando cozinheiras e coordenadoras pedagógicas, levando educação alimentar com a finalidade de combater a desnutrição e obesidade infantil;
- c) Parceria com algumas instituições de ensino locais oferecendo descontos para graduação e pós-graduação nas áreas de pedagogia, assistência social e psicologia para os indivíduos das instituições que participam da Rede;
- d) Parceria com o Senac onde foram oferecidas oficinas de jogos matemáticos, musicalização, módulos teóricos e práticos de narração de histórias;
- e) Parceria com a Apae com o intuito de aprimorar o vínculo-afetivo cuidador-criança e como lidar com a criança com deficiência;
- f) Parceria com o instituto Proler, com o objetivo de aprimorar a leitura.

Nota-se que o foco dos projetos realizados pela Rede enquadram-se em duas áreas temáticas - uma relativa a capacitação do pessoal técnico, educadores e gestores que trabalham nas instituições, e a outra refere-se à benefícios para as entidades, bem como para seus funcionários e colaboradores.

Este breve histórico da Rede Sementeira possibilita inferir sua importância na construção de uma realidade melhor para as crianças e adolescentes residentes na cidade de Santos.⁸

O próximo item descreve a metodologia utilizada para identificar a gestão e a existência de relações de poder no interior da Rede Sementeira.

2.2 Procedimentos metodológicos

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

Yin (2005, p. 23) afirma que a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”. A aplicação de um estudo de caso se dá quando ao estudar os eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, é possível fazer observações diretas. A não exigência do controle sobre eventos comportamentais e o foco primordial sobre acontecimentos contemporâneos complementam as características do método (YIN, 2005). Tais premissas justificam a adoção da metodologia de estudo de caso, visto que a pretensão é analisar alguns elementos da gestão e as relações de poder no interior de uma Rede Social, voltando-se para um acontecimento contemporâneo, proveniente de um tema atual – as Redes Sociais do Terceiro Setor.

O presente estudo de caso tem como objeto de pesquisa a Rede Social Sementeira, composta por representantes de 39 organizações da sociedade civil que participam assiduamente das reuniões.

⁸ Ver tabela no Anexo A – Listagem de redes.

A intenção em utilizar os dois métodos de pesquisa (qualitativo e quantitativo) é conseguir abranger, da melhor forma possível, o objeto do estudo. Em função disso, Goldenberg (2007, p. 62) coloca:

A integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um *cruzamento* de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. Ele não se limita ao que pode ser coletado em uma entrevista: pode entrevistar repetidamente, pode aplicar questionário, pode investigar diferentes questões em diferentes ocasiões, pode utilizar fontes documentais e dados estatísticos.

No entanto, Queiroz (2006) afirma que pensar em pesquisa qualitativa e quantitativa significa combinar ideias de duas correntes que têm norteado a pesquisa científica e que se caracterizam por duas visões: a visão realista/objetivista – em que predomina a pesquisa quantitativa, e a visão idealista/subjetivista – em que prepondera a pesquisa qualitativa. Em um sentido mais amplo, Castro (2006) evidencia as diferenças entre as duas pesquisas: na pesquisa quantitativa a meta é operacionalizar a teoria e suas definições, buscando formular leis gerais, controlar outras variáveis, sempre evitando a influência do pesquisador; já na pesquisa qualitativa, a meta é penetrar no problema, o método é aberto e há ênfase no significado e nas representações.

Creswell (2010) denomina este método de pesquisa de método misto, pois utiliza tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa. Para o autor, o uso deste possibilita uma melhor compreensão dos problemas de pesquisa, e cita diversos modelos para se trabalhar com este tipo de método destacando o método de triangulação, no qual o pesquisador coleta, de forma concomitante, os dados qualitativos e quantitativos. No próximo subitem são apresentados os procedimentos utilizados na condução da pesquisa.

2.2.1 Procedimentos da pesquisa

A pesquisa, composta por duas etapas, foi realizada no período de janeiro a julho de 2010.

A primeira etapa foi a observação participante que, segundo Minayo (2007, p. 70), é “um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com finalidade de realizar uma investigação científica”, e teve o intuito de conhecer a dinâmica da Rede Sementeira. Tal fato ocorreu por meio da participação das reuniões mensais da Rede e também na quermesse em que a Rede participa para arrecadar fundos. A presença nas reuniões possibilitou verificar tanto a dinâmica da gestão como o envolvimento e participação dos membros.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa com os representantes das instituições que compõem a Rede utilizando um formulário (Apêndice A), com perguntas abertas e fechadas, e com o propósito de verificar o perfil das instituições que compõem a Rede, sua gestão, e a existência de relações de poder.

O instrumento de pesquisa continha questões referentes ao perfil dos representantes e das instituições que compõem a Rede, aos elementos de sua gestão e aos relacionamentos entre os membros.

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

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

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

Os dados qualitativos e quantitativos foram coletados de forma concomitante, conforme a estratégia de triangulação proposta por Creswell (2010). Neste tipo de estratégia, o pesquisador pode quantificar os dados qualitativos, criando códigos e temas qualitativamente para que em seguida possa contar o número de vezes que eles aparecem nos dados do texto. Além disso, o modelo permite que o pesquisador

apresente sua análise de dados qualitativos e quantitativos simultaneamente, com o intuito de buscar a convergência e divergência entre os resultados.

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

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

Ao utilizar esta ferramenta metodológica de Análise de Redes, é possível identificar as relações entre os membros que a compõem verificando alguns elementos de sua gestão, e também a existência de algum poder que ampare a existência da rede, compreendendo assim as relações de poder no interior da mesma. Para tanto, e para melhor compreender este procedimento metodológico, faz-se necessário elucidar alguns constructos da Análise de Redes Sociais – o que é feito no item que segue.

2.3 Análise de Redes Sociais

A Análise de Redes sempre foi um tema interdisciplinar, envolvendo principalmente as áreas da psicologia, sociologia e antropologia, e pode ser entendida como a representação gráfica entre o relacionamento de pessoas. Esta análise permite uma interpretação do papel social do indivíduo ou grupo dentro de um determinado contexto onde está inserido, ou seja, propicia uma visão dinâmica das relações sociais.

Na Análise de Redes Sociais podem ser estudados os atores sociais - seus papéis e suas ligações - observando que a interdependência dos atores sociais pode trazer diferentes consequências para cada indivíduo (FREEMAN, 2004).

Nesse sentido, Marteleto (2001, p. 76) coloca “a análise de redes não constitui um fim em si mesma. Ela é um meio para realizar uma análise estrutural cujo objetivo é mostrar em que a forma da rede é explicativa dos fenômenos analisados”. Neste contexto, o método de Análise de Redes é utilizado para avaliar tanto alguns elementos presentes na gestão da Rede como verificar a existência das relações de poder no interior da mesma.

Para melhor compreender a Análise de Redes Sociais, torna-se necessário realizar um resgate de suas origens. Portanto, no próximo item segue um breve histórico levando em consideração as diferentes visões acerca deste fenômeno.

2.3.1 Histórico da Análise de Redes Sociais

Sobre o histórico da Análise de Redes Sociais, Scott (2004) identificou três linhas de desenvolvimento:

- a) Linha dos analistas sociométricos que produziram técnicas pelo uso de métodos da teoria dos grafos;
- b) Linha dos pesquisadores da escola de Harvard na década de 1930 que buscaram entender as relações interpessoais e a formação de cliques;
- c) Linha dos antropólogos de Manchester que construíram sua teoria baseada nas duas linhas anteriores.

Corroborando com Scott, Fleury e Ouverney (2007) também consideram o surgimento da Análise de Rede e destacam o desenvolvimento da Sociometria, proposta por Moreno, na década de 1930, como o primeiro trabalho na área de Análise de Redes. Posteriormente, enfatizam os estudos dos sociólogos de Harvard na década de 1960, com o desenvolvimento da modelagem matricial de papéis sociais, com o intuito de “mapear os padrões de homogeneidade subjacentes às relações sociais em grupo e compará-los para poder inferir características da estrutura social” (2007, p. 14). Igualmente salientam os estudos de Análise de Redes feitos pelos antropólogos de

Manchester, nas décadas de 1950 e 1960. Tais estudos tinham como objetivo analisar padrões estruturais e também a presença do contexto cultural onde estavam inseridas as redes.

Segundo Scott (2004), na linha dos analistas sociométricos destacam-se: Jacob Moreno e Kurt Lewin. Moreno tinha como meta investigar como o bem-estar psicológico era relacionado com as questões estruturais, as quais denominou de configurações sociais. A Sociometria, atribuída a Moreno, era uma forma de representar as propriedades formais das configurações sociais, onde os indivíduos eram representados por pontos, e suas relações por linhas. Mapeando tais estruturas era possível delinear o fluxo de informações. Já Lewin entendia que o comportamento do grupo devia ser observado pelo “campo das forças sociais” aonde o grupo se localizava. Para ele, um grupo existia em um campo social que compreendia o grupo e o ambiente do mesmo. Assim, o campo social é representado por pontos conectados a caminhos, onde os pontos representam as pessoas, e suas ações e os caminhos representam as interações ou as causas que os conectam.

Na linha dos pesquisadores da escola de Harvard a procura era por “cliques” ou “*clusters*”. Buscavam investigar as relações informais em grande escala, o que possibilitou identificar subgrupos dentro do sistema. Tinham como objetivo, então, identificar técnicas que pudessem mostrar os subgrupos de qualquer sistema social. Scott (2004) destaca Radcliffe-Brown e Durkheim como os mais influentes neste tipo de pesquisa. Tal proposta era mensurar matematicamente papéis sociais, conhecida como “*blockmodeling*”, o que pode ser considerada como fundamento para a atual Análise de Redes (MARTES et al., 2006, p. 11).

Max Gluckman era o grande influenciador na linha dos antropólogos de Manchester, pois enfocava questões de conflito e mudança, e não de integração e coesão. Acreditava que o conflito e o poder eram centrais em qualquer estrutura social. Outros antropólogos, como John Barnes e Clyde Mitchell, igualmente tiveram grande relevância. Mitchell desenvolveu sua Análise de Redes unindo a teoria dos grafos e a pesquisa sociológica. Já Barnes, ao contrário de Mitchell que analisava as relações interpessoais, focava a ordem social, isto é, o padrão de relações pessoais que sustenta um conjunto de pessoas. Cada rede era construída combinando duas formas de ação - a primeira forma era a comunicação e a segunda baseava-se na transferência de bens

materiais e de serviços entre as pessoas. Surgem, então, termos como: intensidade, reciprocidade e durabilidade das relações interpessoais de uma rede (SCOTT, 2004).

No entanto, Mitchel (1969) afirma que Barnes introduz a ideia de Redes Sociais, em 1954, como recurso analítico. Todavia, para Barnes (1972), foi Elisabeth Bott uma das primeiras antropólogas a usar a ideia de Análise de Redes. Barnes (1972) ao desenvolver sua proposta de Análise de Redes ressalta alguns critérios a serem analisados: tamanho (número de unidades da rede), atenção dada aos efeitos que a relação entre de entre B e C pode originar em A, e se o estudo é sobre questões relacionadas à contatos indiretos ou à categorias/questões individuais.

Já Martes et al. (2006, p. 11) dividem os antropólogos de Manchester em dois grupos de abordagens:

A utilização das redes egocêntricas, isto é, a análise de redes em torno de um indivíduo particular, e a análise do conteúdo dos laços da rede por meio de abstrações que descrevem modos particulares de atividades sociais, tais como parentesco, interação política, amizade e relações de trabalho.

Outra abordagem a respeito do surgimento da Análise de Redes foi realizada por Mizruchi (2006) que traz os mesmos autores que Scott (2004), porém com uma visão diferente. Ele afirma que a Análise de Redes tem suas origens em diversas perspectivas teóricas. São elas:

- Sociometria: estudada por Moreno, onde as relações interpessoais eram representadas graficamente (década de 1930);
- Antropologia: estudada pelos antropólogos John Barnes, Elizabeth Bott e Clyde Mitchell (década de 1950 e 1960);
- Estruturalismo: Berkowitz (década de 1980) vê o surgimento da Análise de Redes como um apêndice do estruturalismo francês de Lévi-Strauss;
- Sociologia estrutural: a Análise de Redes também pode ser vista como um subtipo da sociologia estrutural proposta por Wellman (década de 1980). A sociologia estrutural é uma abordagem em que as estruturas sociais, restrições e oportunidades afetam mais o comportamento humano do que as normas culturais ou outras

condições subjetivas. Para Simmel⁹, sociólogo alemão, as formas e padrões das relações sociais eram mais importante do que seu conteúdo. A maioria dos sociólogos estruturalistas concorda que são os fatores objetivos que determinam o comportamento e não os fatores subjetivos.

É nesta linha, proposta por Mizruchi (2006), que é reconhecido o desenvolvimento da Análise de Redes.

2.3.2 Contribuições para a aplicação da Análise de Redes Sociais

A partir do exposto anteriormente, pode-se notar que uma infinidade de autores contribuiu para o desenvolvimento da Análise de Redes Sociais. A seguir, uma pequena descrição dos autores que mais contribuíram para a aplicação prática desta análise.

O primeiro autor a usar a forma matemática para representar as Redes Sociais foi Euler, e sua teoria foi denominada teoria dos grafos. Grafo é compreendido como “um conjunto de pontos, chamados vértices (ou nodos), conectados por linhas, chamadas de arestas (ou arcos)” (LIMA; CORRÊA, 2009, p. 25-26). Na sociologia, a teoria dos grafos é uma das bases para os estudos de Análise de Redes Sociais que está principalmente ancorada na análise estrutural proveniente da década de 1960 e 1970.

Nesse mesmo período, Milgran (1967) foi um dos primeiros a realizar um estudo científico com o propósito de observar o grau de separação entre as pessoas. Sua pesquisa baseou-se na seguinte premissa: enviar 60 cartas aleatoriamente a vários indivíduos na cidade de Nebraska. Estes indivíduos deveriam enviar tais cartas a pessoas que moravam na cidade de Massachusetts. Para tanto, antes de chegar ao destinatário final escolhido por essas pessoas, elas deveriam enviar as cartas a outras pessoas que faziam parte de suas relações sociais e estas deveriam enviar a outros conhecidos até conseguir com que a carta chegasse ao destinatário final em Massachusetts. O autor inferiu que das cartas que chegaram a seu destino final, a maioria havia passado por um grupo de seis pessoas que intermediaram a cadeia entre

⁹ Simmel foi um dos sociólogos que desenvolveu a micro-sociologia, uma análise dos fenômenos no nível micro da sociedade. Simmel desenvolveu uma tradição conhecida como Formalismo, que estabelece como prioridade o estudo das formas. O pensador alemão fazia uma distinção entre formas e conteúdos, indicando que, a partir do estudo das formas, seria possível entender o funcionamento da vida social.

Nebraska até Massachusetts. Este estudo foi denominado *small-world* (mundo pequeno), indicando que as pessoas estavam a poucos graus de separação umas das outras.

Barabási (1999; 2002) desenvolveu um modelo de redes sem escalas onde alguns nós seriam mais conectados do que outros. Os nós ricos seriam os *hubs* ou conectores e estes nós receberiam mais conexões. Em outras palavras, quanto mais conexões em uma rede, maiores as chances de conseguir outras conexões. Em sua análise, o autor demonstra a presença de estruturas hierárquicas e, por conseguinte, de estruturas de poder dentro das Redes Sociais que ele denomina “sem escalas”, ou seja, as redes mais centralizadas.

Granovetter (1973) trouxe termos como “laços fracos” e “laços fortes” para a Análise de Redes, em um estudo que realizou sobre como as pessoas conseguiam empregos. Segundo seu estudo, as pessoas com maior grau de ligações fracas tinham maiores chances de lograr empregos. Para ele, as ligações fortes geravam maior coesão local, pois as informações apenas giravam em torno de seu sistema social ficando “preso” às percepções dos amigos próximos e familiares. Já as ligações fracas faziam as relações moverem-se em círculos diferentes, tendo acesso, assim, a diferentes tipos de informações.

Nesse sentido, o autor relata (1973, p. 1375) “do ponto de vista individual os laços fracos são um importante recurso em tornar possível a oportunidade da mobilidade. [...] laços fracos desempenham um papel na realização da coesão social”. Portanto, para ele, os laços fracos eram mais importantes para a manutenção da Rede Social do que os laços fortes - foco de análise da sociologia, até então.

Nos estudos de redes, existe uma tendência em focar a forma da rede, ou seja, a localização estrutural de seus indivíduos e não o seu conteúdo. No mesmo sentido, Mizruchi (2006) salienta que as formas e os padrões das relações sociais são mais importantes do que seu conteúdo. Sendo assim, Nohria (1992) afirma que é importante compreender quais são os tipos de laços que realmente importam, em que circunstâncias e de que maneira, o que leva a formação de diferentes padrões de redes, e como as redes evoluem e se transformam ao longo do tempo.

Martes et al. (2006, p. 10) salientam a importância da análise dos laços fortes e fracos de Granovetter, afirmando:

Com esses trabalhos, Granovetter introduziu a discussão sobre a importância e o papel das redes na vasta bibliografia sobre mercado de trabalho, assim como o papel das redes na promoção e acesso a oportunidades existentes na estrutura social e econômica.

Posteriormente, Granovetter (2009) traz termos como “imersão social” e afirma que este termo está associado com as relações dos atores e a estrutura das relações da rede como um todo (ou seja, a relação entre A e B, e a relação de A e B com o restante dos atores da rede) que afeta a ação econômica. Ao analisar a contribuição de Granovetter sobre a imersão social, Martes (2009, p. 23) coloca: “a imersão das ações econômicas nas relações sociais (poder, sociabilidade, amizade, aprovação e confiança) é uma variável crítica para a tomada de decisão dos agentes econômicos e coloca em novos trilhos a discussão sobre preferências e racionalidade”.

O autor indica que quanto mais contatos mútuos tiverem uns com os outros, maior será a eficiência da informação, gerando, desta forma, um grupo mais coeso, pois haverá mais habilidade para moldar tal comportamento, o que Granovetter considera redes de alta densidade (BALDI; VIEIRA, 2009). Em outras palavras, grupos coesos que acabam espalhando a informação e também gerando estruturas normativas e culturais possuem influência no comportamento (GRANOVETTER, 1992).

Assim como Granovetter, Burt (1992) também valoriza os laços fracos e as redes de alta densidade para a busca e disseminação de informação. O autor chama de redes densas quando um relacionamento faz com que o indivíduo entre em contato com as mesmas pessoas com as quais ele já havia tido contato em algum relacionamento anterior. Burt (1992) busca compreender as Redes Sociais por meio de um fenômeno que ele denomina “buraco estrutural” (*structural hole*), onde as redes são vistas como formas para acessar recursos: poder, capital social, recursos financeiros, etc. O autor acredita que quando as relações de um grupo são coesas e densas, as informações tendem a ser as mesmas para todos os membros estruturalmente equivalentes. Contudo, quando a rede não é densa, ou seja, quando existem buracos em sua estrutura, há diferenças entre as informações obtidas pelos membros.

Com base no exposto, evidencia-se a importância dos estudos e constructos para a utilização da Análise de Rede Social. Nesse sentido, acredita-se que

[...] para compreender os efeitos que a adoção de uma estrutura em rede pode produzir, é necessário empregar uma perspectiva de Análise de Rede, que

pode focar apenas na sua funcionalidade como também nos seus efeitos políticos e na sua capacidade diferencial dos atores na rede se beneficiarem ou não dela (LOPES; BALDI, 2009, p. 1009).

Portanto, neste trabalho, o uso da Análise de Redes Sociais é uma importante ferramenta para verificar as relações de poder que podem ser estabelecidas no interior da rede pesquisada, e de forma complementar possibilita identificar alguns elementos presentes em sua gestão, tais como: presença ou não de horizontalidade, relações de troca e confiança entre os membros.¹⁰ Segue, portanto, no próximo item, algumas variáveis utilizadas na Análise de Redes Sociais desta pesquisa.

2.4 Análise de dados

Por meio da análise de informações obtidas mediante a pesquisa de campo, cumprem-se os objetivos propostos neste trabalho. A fim de verificar alguns elementos de gestão da Rede Sementeira, foram selecionadas 6 variáveis centrais. A escolha destas ocorreu por serem consideradas as mais abrangentes e importantes para a gestão das Redes Sociais do Terceiro Setor, conforme já apresentado no Referencial Teórico. O Quadro 4 exibe cada uma destas variáveis e a forma de verificação das mesmas.

¹⁰ No Quadro 4 identificam-se as métricas utilizadas para verificar estes fenômenos.

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

Quadro 4 – Variáveis para a verificação da gestão da Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a análise de existência de relações de poder no interior da Rede, os índices de centralidade, o coeficiente de agregação, a coesão e a análise de subgrupos são métricas usadas para identificar as relações. Note que tanto para o exame de algumas variáveis presentes na análise da gestão da rede (como é o caso da confiança, horizontalidade e relações de troca) como para a análise das relações de poder, faz-se necessário a utilização da metodologia de Análise de Redes Sociais.

Wasserman e Faust (1999) preconizam que o foco em relações e padrões relacionais requer um conjunto de procedimentos e conceitos analíticos diferentes dos métodos tradicionais de estatística e análise de dados, fundamentais para a discussão de Redes Sociais, juntamente com um maior detalhamento das métricas relacionadas a metodologia de análise e essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Nesse contexto, os autores trazem os seguintes conceitos básicos: ator ou nós, atributos de um ator, laço relacional e relação.

Por ator ou nós, os autores compreendem as entidades sociais que podem ser tanto uma pessoa como um conjunto de pessoas, ou até mesmo um subgrupo ou uma organização, as quais são analisadas como unidades individuais. Na Rede Sementeira um ator é considerado o representante da instituição na Rede.

No que tange aos atributos de um ator, consideram-se as características individuais de cada ator. Embora o foco da Análise de Redes Sociais seja o laço relacional, os atributos de um ator podem ser analisados com o auxílio de outros métodos de pesquisa. Na Rede Sementeira, os atributos de um ator são: atuação da organização social, idade da organização, número de pessoas atendidas, entre outros.

O laço relacional, no entanto, refere-se a ligação ou laço entre os pares de atores, ou seja, como os atores estão relacionados. Por fim, a relação é considerada como um conjunto de laços em um dado conjunto de atores. As relações podem ser: direcionais, ou seja, um ator “X” diz que se relaciona com um ator “Y” e este afirma não se relacionar com “X”; ou bidirecionais, isto é, um ator “X” diz que se relaciona com um ator “Y” que também se relaciona com “X”. Outro importante tipo de relacionamento, enfatizado pelos autores, é o “amigo do amigo”, no qual esse tipo de relacionamento indica o potencial de crescimento de uma rede, conhecido como ligação tríade.

Em uma rede, o comportamento de um ator pode estar condicionado por sua localização dentro de uma estrutura. Nesse sentido, a posição de um ator pode afetar não só configuração da rede, como também a forma de seu relacionamento. Portanto, o posicionamento do ator na estrutural global da rede deve ser levado em conta. Alguns atores podem ocupar lugares mais centrais do que outros, o que lhes conferem algumas vantagens dentro da rede de relações (FREEMAN, 1979; HANNEMAN, 2001). Desse modo, visto que alguns agentes não se apresentam equivalentes aos outros, tem-se um indicador do grau de hierarquia existente em uma rede (BARBEDO; SOARES, 2003). Nesse contexto, a identificação destes atores e de uma possível hierarquia, só é possível medindo a centralidade de uma rede.

Freeman (1979) foi um dos primeiros autores a abordar a questão da centralidade da rede, dividindo-a em três categorias. A primeira refere-se a centralidade de grau (*degree centrality*) que pode ser medida pelo número de laços que um ator possui junto à atores da rede. A segunda categoria é a centralidade de proximidade (*closeness centrality*) que pode ser evidenciada pela proximidade ou distância de um ator em relação à outros atores que compõem a rede. A última é a centralidade de intermediação (*betweenness centrality*), caracterizada pelas ligações intermediárias que conectam outros atores àqueles que não estão conectados diretamente.

As medidas de centralidade são as mais indicadas para verificar as relações de poder dentro de uma rede. Nesse contexto, Mizruchi (2006) conclui que existe uma variedade de estudos que verificam a associação entre centralidade e poder, e mesmo havendo divergências analíticas a maioria desses estudos revelam uma associação significativa, ou seja, “ a posição de um agente numa estrutura social tem impacto significativo sobre seu comportamento e bem-estar” (MIZRUCHI, 2006, p. 75).

Em função disso e com base no exposto, as métricas utilizadas para avaliar tanto as relações de poder como algumas variáveis da gestão da Rede Sementeira são as seguintes: centralidade de grau (de entrada e saída), centralidade de intermediação, centralidade de proximidade e centralidade de autovetor, coeficiente de agregação, coesão, identificação de subgrupos, reciprocidade e densidade. O Quadro 5 apresenta a descrição das métricas de Análise de Redes Sociais que são utilizadas neste estudo.

Métricas	Descrição	Calculado para cada ator	Calculado para o grupo
Centralidade de grau de entrada	É o número total de relacionamentos entrantes de um determinado ator. É calculado pelo somatório de relacionamentos que entram em um ator.	X	
Centralidade de grau de saída	É o número total de relacionamentos que um determinado ator afirma possuir. É calculado pelo somatório de relacionamentos que saem de um ator.	X	
Centralidade de Intermediação	Indica o quanto um ator está entre os vários outros atores que formam a rede. É calculado pelo número de vezes que um ator aparece no caminho entre todos os atores, dividido pelo número de caminhos existentes na rede, demonstrando assim a possibilidade que um ator tem de intermediar a comunicação entre os demais membros da rede.	X	
Centralidade de proximidade	Indica quanto um ator está no menor caminho entre os outros atores da rede. É calculado pelo somatório da distância entre um determinado ator para com os outros atores que compõem a rede. Representa a capacidade que um ator tem para alcançar os demais atores da rede.	X	
Centralidade de autovetor	Identifica, de forma global, os atores mais centrais da rede.	X	
Coefficiente de agregação	Identifica os atores que possuem similaridade de contatos.	X	
Coesão	Verificada a partir da intensidade das conexões.	X	
Subgrupos	Verifica a posição estrutural de cada ator identificando qual subgrupo pertencem.	X	
Reciprocidade	Mede as conexões bidirecionais da rede.	X	
Densidade	Mede a conectividade da rede, e é calculado pelo número de conexões existentes, dividido pelo número de conexões possíveis.		X

Quadro 5 – Métricas para Análise de Redes Sociais utilizadas no estudo

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

3 RESULTADOS DA PESQUISA: A REDE E SUAS RELAÇÕES DE PODER NA CONSECUÇÃO DE SUA GESTÃO SOCIAL

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa realizada na Rede Sementeira. Primeiramente, é analisado o perfil das instituições que compõem a Rede, assim como de seus membros para, posteriormente, serem examinados os elementos de sua gestão e seus relacionamentos com a finalidade de identificar a existência de relações de poder.

A fim de identificar as características da Rede Sementeira, foi escolhida a estratégia de análise que utiliza elementos de descrição da estrutura da Rede, observando a organização em torno de seus principais atores, isto é, os representantes das instituições que a compõem.

Para atingir os objetivos propostos, tornou-se necessário realizar uma análise nas relações do grupo que compõe a Rede Sementeira. Para indicar estas relações, os membros deveriam identificar com quem tinham contato, formando assim a rede de relações. No início determinou-se limitar o número de contatos citados pelos atores. Contudo, posteriormente, notou-se que fazendo este tipo de limitação, a realidade da rede de relacionamentos poderia ser modificada. Dessa forma, e para uma análise mais precisa, não se estabeleceu nenhum tipo de limitação, deixando o entrevistado livre para colocar o número de relações que achasse conveniente.

Vale destacar que a representação gráfica das relações dentro da Rede deu-se na forma de sociogramas. Por sociograma entende-se um grafo, composto por pontos ou nós que representam atores, e por linhas ou arestas que representam as conexões ou relacionamentos entre estes atores (WASSERMAN; FAUST, 1999). Para visualização dos sociogramas foi escolhido o algoritmo Fruchterman-Reingold¹¹. Este método tem como objetivo distribuir os vértices de forma igual no espaço disponível, minimizando o cruzamento das arestas, com o propósito de deixá-las de tamanho uniforme, fornecendo assim a simetria ao grafo (FRUCHTERMAN; REINGOLD, 1991).

Segue a primeira parte da análise dos dados que apresenta o perfil das instituições e dos seus representantes.

¹¹ Este algoritmo é uma opção de sociograma dentro do software NodeXL.

3.1 Análise do perfil das instituições que compõem a Rede Sementeira

Para identificar o perfil das instituições que compõem a Rede, primeiramente é traçado um perfil de seus representantes. Para sua caracterização, são contempladas as seguintes variáveis: cargo, tempo de trabalho nas instituições e na Rede Sementeira, e por último, tipo de trabalho desenvolvido, ou seja, voluntário ou não voluntário.

Do total de entrevistados, 94,4% são do sexo feminino e 5,56% são do sexo masculino. Em relação aos cargos (Gráfico 1), 44,44% são dirigentes ocupando cargos de gestão em suas instituições, 22,24% são coordenadores e 5,55% ocupam cargos administrativos, ambos exercendo cargos de gestão de segundo nível em suas instituições. Os demais, 27,77%, são assistentes sociais e psicólogos, desempenhando cargos técnicos em suas instituições. Nota-se que de um total de 100%, apenas 44,44% ocupam cargos que influenciam a gestão, revelando possuir maior poder em suas instituições do que os demais representantes da Rede.

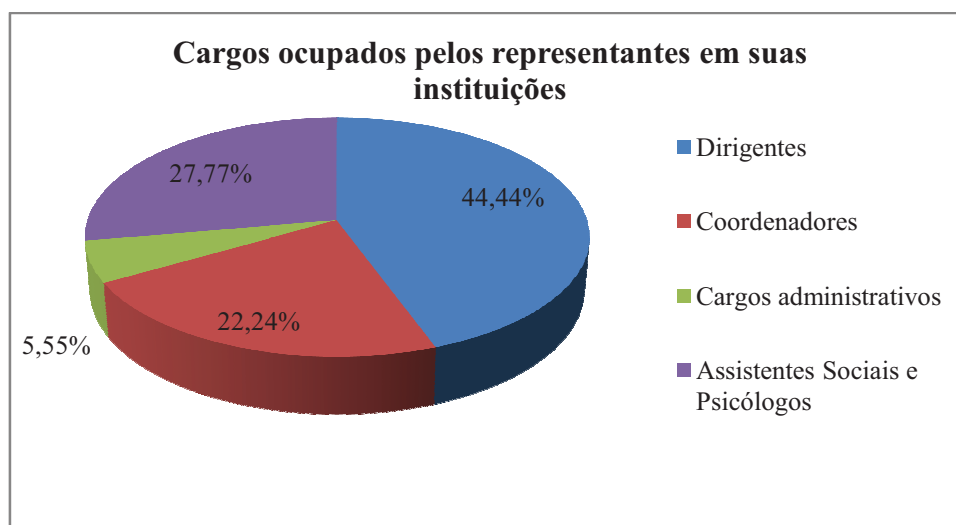


Gráfico 1 – Cargos dos representantes

Fonte: Elaborado pela autora.

Tais dados são contrários ao papel esperado do representante, pois segundo a Rede Sementeira (2009, p. 25) “o representante deve ter influência e poder de decisão na sua entidade.”

Quanto ao trabalho voluntário (Gráfico 2), 81% dos atores da Rede Sementeira não trabalham voluntariamente nas instituições que representam, enquanto que os outros

19% dos atores o fazem de forma voluntária. Quanto ao trabalho na Rede Sementeira 100% dos atores o faz voluntariamente. Dos 19% que trabalham voluntariamente, apenas um ator ocupa cargo de coordenação, enquanto que os demais ocupam cargos de diretoria.

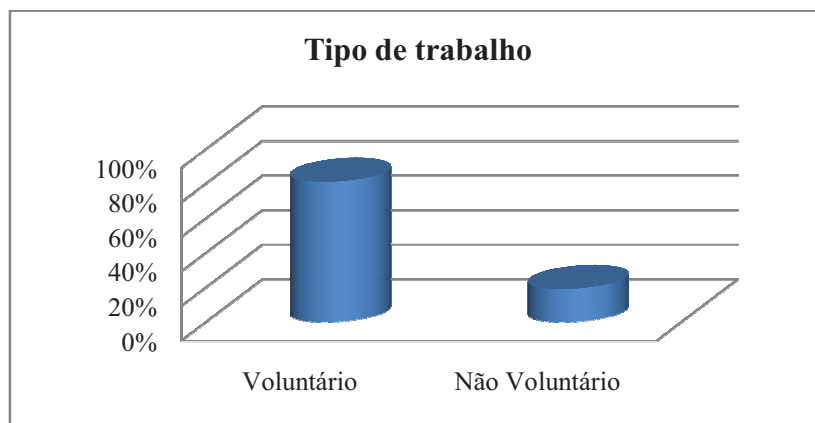


Gráfico 2 – Tipo de trabalho do representante

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos atores, 47,06% trabalham a pouco tempo nas instituições que representam. Entretanto, 41,18% trabalham a mais de 11 anos nas instituições (Gráfico 3). Com relação a participação na Rede Sementeira (Gráfico 4), 48,57% dos representantes fazem parte a pouco tempo da Rede, entre 1 e 3 anos. Já 34,29% dos representantes participam entre 8 e 11 anos.

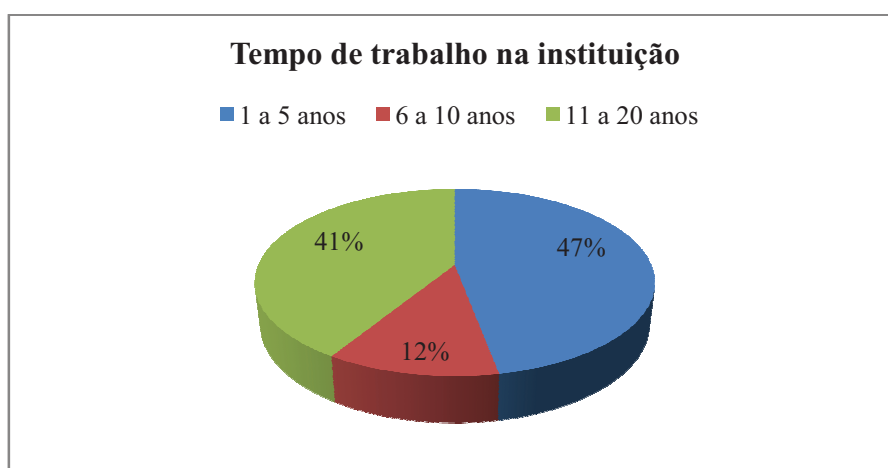


Gráfico 3 – Tempo de trabalho nas instituições

Fonte: Elaborado pela autora.

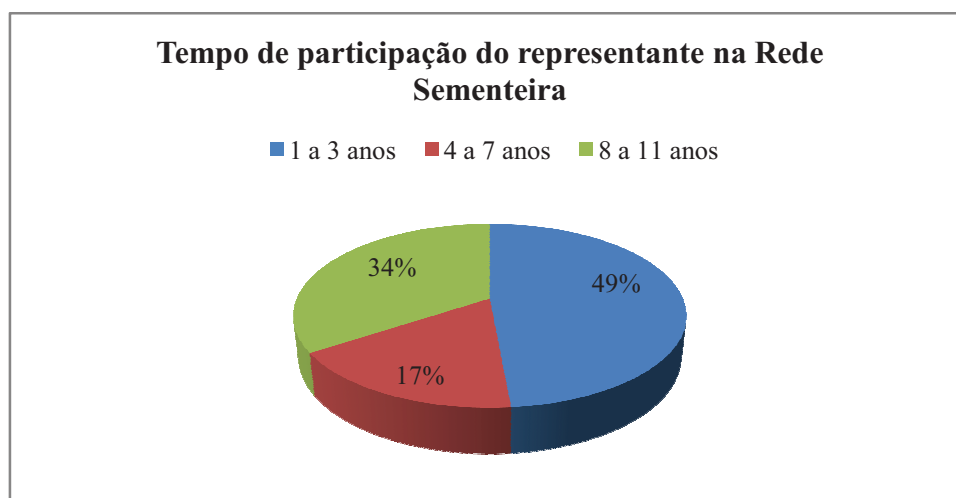
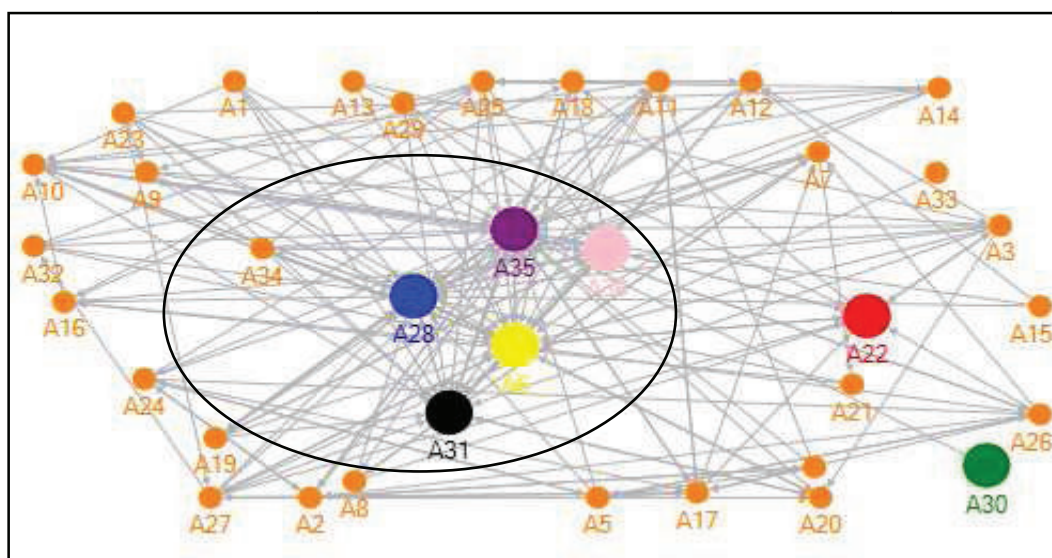


Gráfico 4 – Tempo de participação do representante na Rede Sementeira

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destacar que dos 19% dos atores que trabalham voluntariamente em suas instituições, 100% deles são do sexo feminino e trabalham a mais de 11 anos em suas instituições. Por meio da Figura 1 é possível visualizar os atores que trabalham voluntariamente em suas instituições.



Nota: O destaque é dado pelo tamanho e cor dos nós. O círculo central preto destaca os facilitadores da Rede.

Figura 1 – Sociograma que destaca os membros que trabalham voluntariamente em suas instituições

Fonte: Elaborada pela autora.

Deste grupo de sete voluntárias (A6, A22, A28, A30, A31, A35, A36), cinco são facilitadoras da rede (A6, A28, A31, A35 e A36) e ocupam cargos de diretoria, apenas uma facilitadora (A34), que não faz parte deste grupo anterior, não é voluntária na instituição que representa e ocupa cargo administrativo. Todas as facilitadoras (seis no total) participam da Rede desde sua fundação, sendo que três foram as idealizadoras da articulação em Rede: A6, A28 e A35. Por meio da Figura 1, pode-se observar que as facilitadoras são as mais centrais da estrutura reticular. A partir desta inferência, surge o seguinte questionamento: será que esse grupo de facilitadoras pode exercer relações de poder no interior da Rede? Esta questão é respondida no item 3.3 onde é feita uma análise das relações da Rede.

A intenção em caracterizar o perfil dos representantes da Rede é melhorar a contextualização da mesma. Vale destacar que o objetivo não é focar as pessoas que compõem a Rede, mas sim as instituições que representam. Por isso, apenas as variáveis apresentadas anteriormente são as que foram analisadas. E, neste momento, passam a ser caracterizadas as instituições que compõem a Rede Social Sementeira. Para tanto, são analisadas as seguintes variáveis: tempo de trabalho das instituições, tempo em que as instituições fazem parte da Rede Sementeira, número de crianças e adolescentes atendidos, relação entre as instituições e outras instituições sociais, e por fim, relação entre as instituições e outras Redes Sociais.

Com relação ao tempo de existência das instituições que compõem a Rede (Gráfico 5), a maioria, 39%, tem menos de 20 anos de existência. No entanto, vale destacar que 11% das instituições estão há mais de 80 anos trabalhando na área de educação e saúde, inclusive sendo consideradas referências para as demais. As instituições mais citadas são a A10 e a A16.

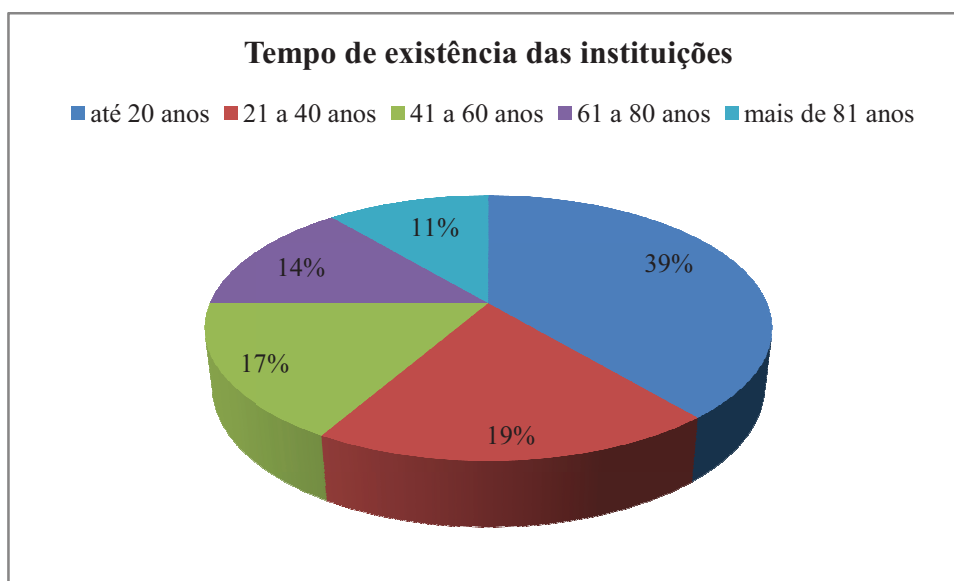


Gráfico 5 – Tempo de existência das instituições

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o tempo de participação das instituições na Rede (Gráfico 6), nota-se que a maioria, 57,14%, participam a mais de 8 anos. Ao comparar o tempo de participação da instituição na Rede e o tempo de participação do representante na mesma (Tabela 1), nota-se que há uma rotatividade de pessoal, visto que 17,14% das instituições participam da Rede recentemente, entre 1 e 3 anos, e 48,57% dos representantes participam nesse mesmo período.

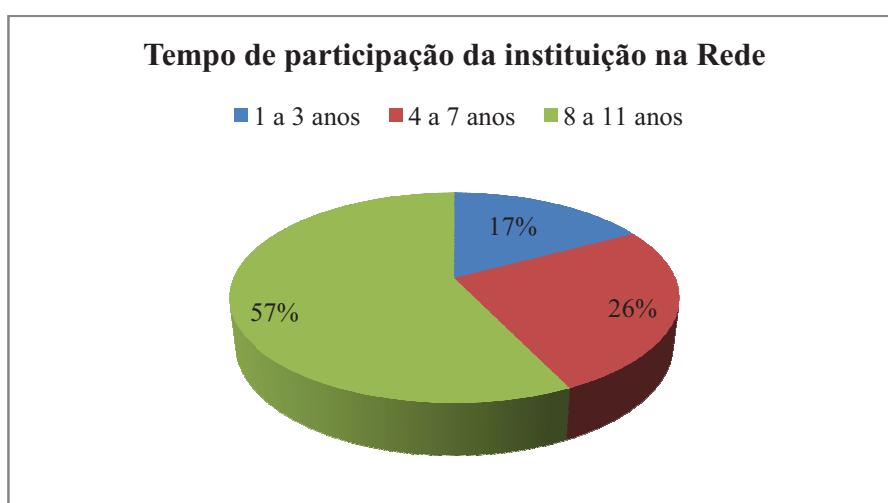


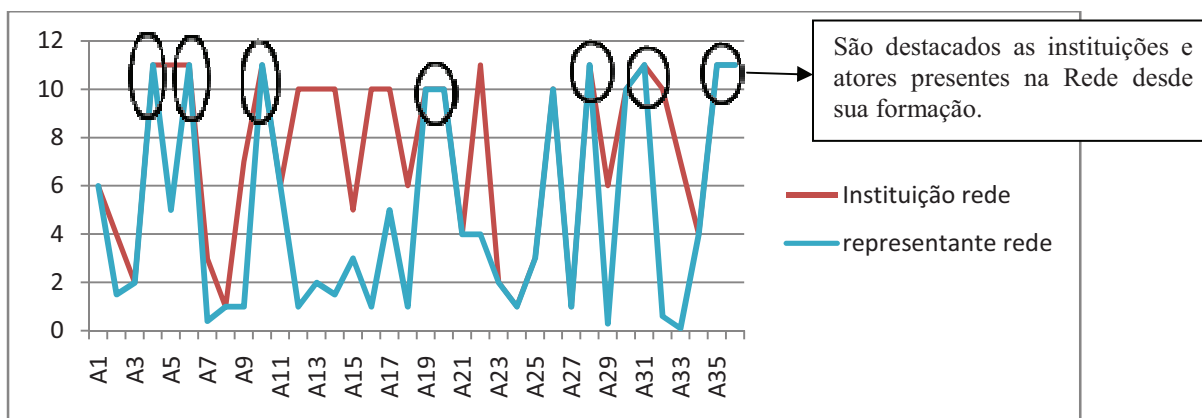
Gráfico 6 – Tempo de participação da instituição na Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 1 – Comparativo entre tempo da instituição na Rede e o tempo do representante na Rede

	Instituição na Rede	Representante na Rede
1 a 3 anos	17,14%	48,57%
4 a 7 anos	25,72%	17,14%
8 a 11 anos	57,14%	34,29%

Fonte: Elaborada pela autora.

**Gráfico 7 – Relação entre o tempo de participação na rede e o tempo do representante na rede**

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do gráfico 7, conclui-se que 31,43% das instituições mudaram seu representante na Rede, e tal fato revela que estas instituições acabaram perdendo poder, principalmente por não haver uma continuidade no trabalho. A rotatividade de pessoal é um dos grandes desafios da Rede, que já atentou para este fato e o considera como “um fenômeno natural causado pela alteração nos quadros das organizações” (REDE SEMENTEIRA, 2009, p. 26).

O Gráfico 7 também possibilita observar os representantes e as instituições que estão presentes desde o início da articulação em Rede, conforme mencionado anteriormente.

Outra variável avaliada foi o tamanho das instituições que compõem a Rede. O critério adotado para tal caracterização foi o número de crianças e adolescentes atendidos - dado mais interessante para a pesquisa do que apenas a referência do número de funcionários, haja visto que no Terceiro Setor existem muitas instituições que possuem um número baixo de funcionários contratados e muitos voluntários que

acabam não sendo computados. Inclusive, acredita-se que exista uma relação positiva entre o número de funcionários e o número de pessoas atendidas, porém, isso não foi comprovado. O Gráfico 8 apresenta o número de pessoas atendidas pelas instituições.

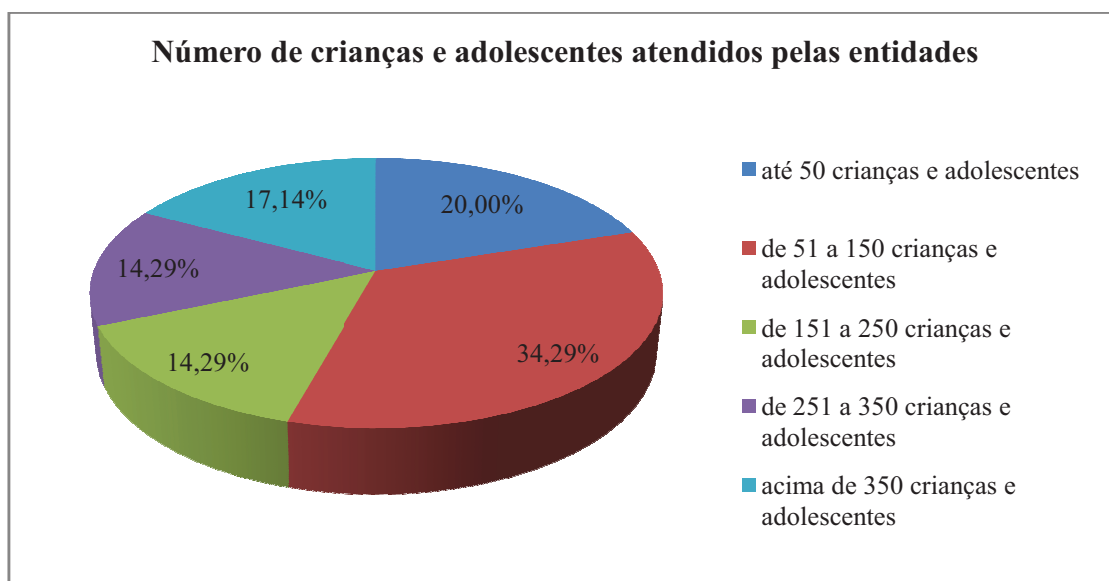


Gráfico 8 – Número de pessoas atendidas pelas instituições que compõem a Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao tamanho, considerou-se de pequeno porte instituições com até 150 crianças e adolescentes atendidos; médio porte para instituições que atendessem entre 151 e 350 crianças e adolescentes; e grande porte acima de 350 crianças e adolescentes.

A maioria das entidades, 54,29%, que compõe a Rede Sementeira são consideradas de pequeno porte; 28,58% são consideradas de médio porte; e 17,14% das entidades atendem mais de 350 crianças e adolescentes, demonstrando grande porte.

Quanto a relação entre as instituições que compõem a Rede com outras instituições sociais, 59% afirmam possuir contato apenas com as que compõem a Rede, enquanto que 41% alegam possuir contato com outras instituições sociais. A Figura 2 permite visualizar os atores que afirmam possuir tais relacionamentos.

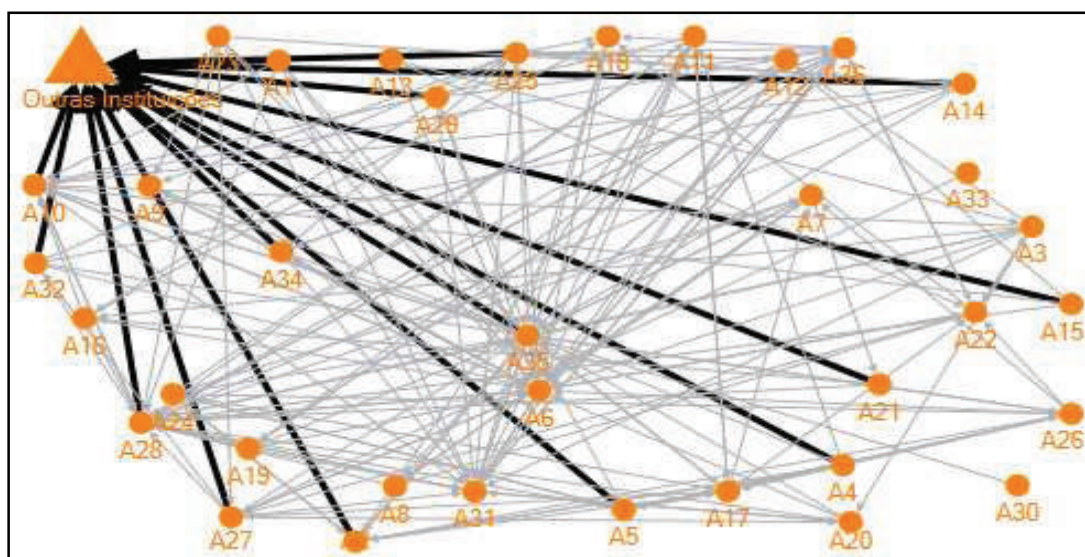


Figura 2 – Sociograma que demonstra a relação entre os atores e outras instituições sociais

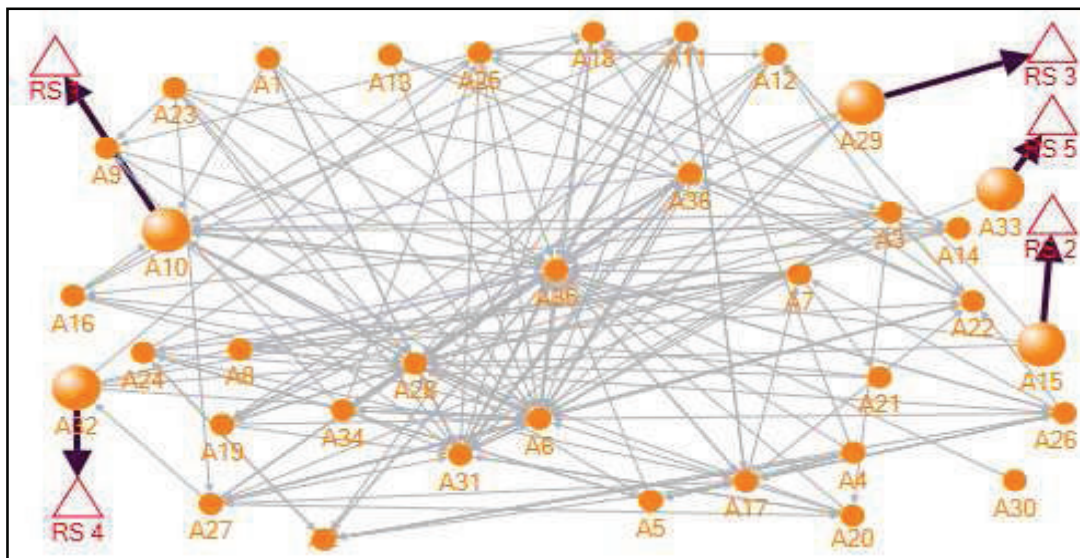
Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

A intenção foi verificar se algum ator poderia ser o elo com outras entidades, contextualizando melhor sua atuação caso fosse um ator central ou influente. Nota-se que o ator A35, o mais central da Rede¹², possui contato com outras instituições podendo ser considerado um elo entre a Rede e outras instituições sociais.

No que se refere a participação em outras Rede Sociais, 14% das instituições participam de outras Redes Sociais, enquanto que a maioria, 86%, participa apenas da Rede Social Sementeira. Esta questão também teve como propósito verificar se algum membro possuía vínculos externos com outras redes, contextualizando melhor sua atuação caso fosse um ator central. A Figura 3 representa as instituições que possuem vínculos externos com outras Redes Sociais. Nota-se que nenhum dos atores que alega possuir vínculos externos é central, porém vale destacar que três dos quatro atores que participam de outras Redes Sociais possuem relacionamento direto com os membros considerados centrais¹³.

¹² Fato que pode ser melhor compreendido a partir da análise dos índices de centralidade efetuada no item 3.3.

¹³ Fato que pode ser melhor visualizado a partir do Quadro 7 que demonstra os atores mais centrais da Rede.



Nota: Os atores com relacionamento com outras Redes Sociais estão destacados pelo tamanho, já seus relacionamentos distinguem-se pela cor preta. As outras Redes Sociais são representadas pelos triângulos.

Figura 3 - Sociograma das instituições que participam de outras Redes Sociais, além da Rede Sementeira

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Caracterizado o perfil dos representantes e das instituições que compõem a Rede, apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa referentes a sua gestão social.

3.2 Análise da gestão social da Rede Sementeira

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

No que se refere ao comprometimento, buscou-se avaliar a presença nas reuniões mensais e a participação em projetos desenvolvidos pela Rede Sementeira. Esta última informação poderia ter sido coletada de outra forma, por meio da ata de presença, no entanto, a intenção era obter a percepção sobre a participação nos projetos, se os membros julgavam-se participantes e emocionalmente envolvidos com os mesmos. Quanto a participação dos membros nas reuniões, por meio da observação

participante foi possível verificar que todas as instituições se faziam presentes na figura de seus representantes, fato que demonstra um alto comprometimento, com exceção de duas instituições que conforme já mencionado estão se desvinculando da Rede.

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

Outra questão que deve ser salientada é que das 11% das instituições que não participam dos projetos, nenhuma ocupa posição central dentro da Rede Sementeira¹⁴, indicando que quanto maior for a frequência nos cursos e capacitações organizados, maior tende a ser a probabilidade de serem centrais dentro da estrutura reticular, pois um dos motivos dos relacionamentos é a participação nos mesmos cursos e capacitações¹⁵.

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

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

Note que 32,39% responderam que o objetivo da Rede é buscar a melhoria das instituições por meio da união; 25,35% acreditam que o propósito da Rede é a troca de conhecimento e experiências entre as instituições; 19,72% acreditam que é a busca pelo

¹⁴ Esse fato pode ser melhor compreendido a partir da leitura da seção 3.3.

¹⁵ Conforme pode ser visualizado na Figura 6.

bem-estar e a melhoria da educação das crianças e adolescentes da região; por fim, 16,90% consideram como objetivo da Rede a obtenção de cursos para a capacitação técnica e obtenção de recursos financeiros. O Gráfico 9 possibilita verificar tais percepções.

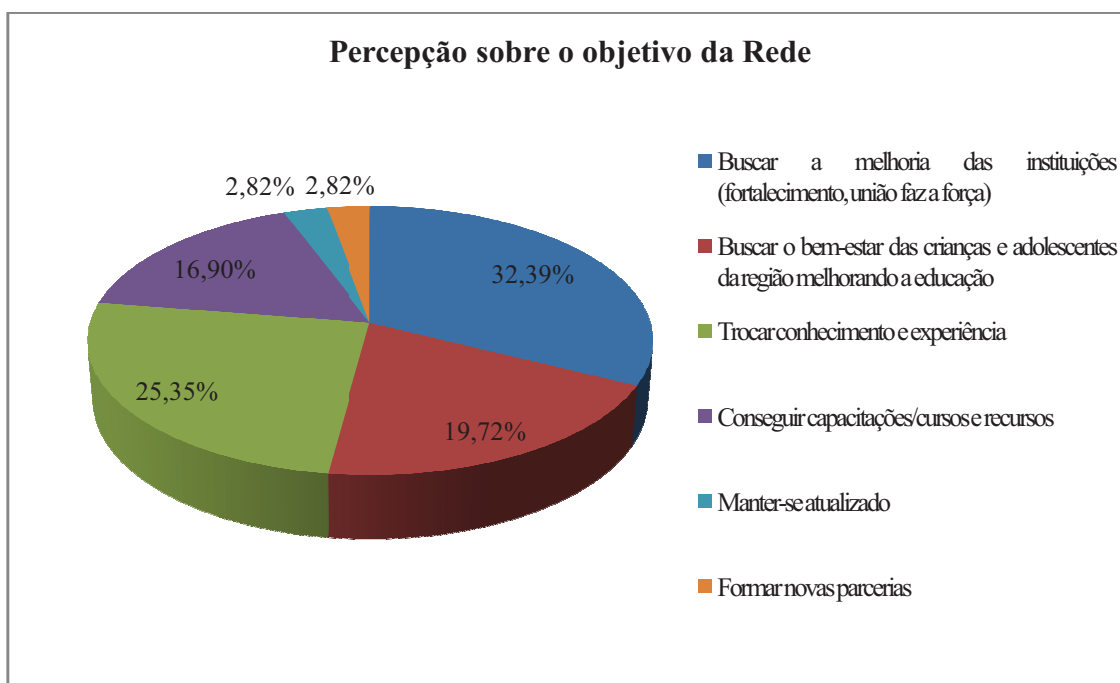


Gráfico 9 – Percepção dos membros acerca do objetivo da Rede Sementeira

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

O objetivo geral da Rede engloba todas as percepções. No entanto, cabe salientar que nenhum representante conseguiu perceber o objetivo em sua íntegra, identificando apenas os objetivos específicos, revelando, desta forma, que o objetivo geral não é totalmente compartilhado. Outrossim, foi verificada a vantagem em participar da Rede Social Sementeira. A finalidade é analisar se existe convergência entre o que a Rede

tem como objetivo e a percepção de que se estes objetivos são praticados. O Gráfico 10 permite visualizar as respostas.

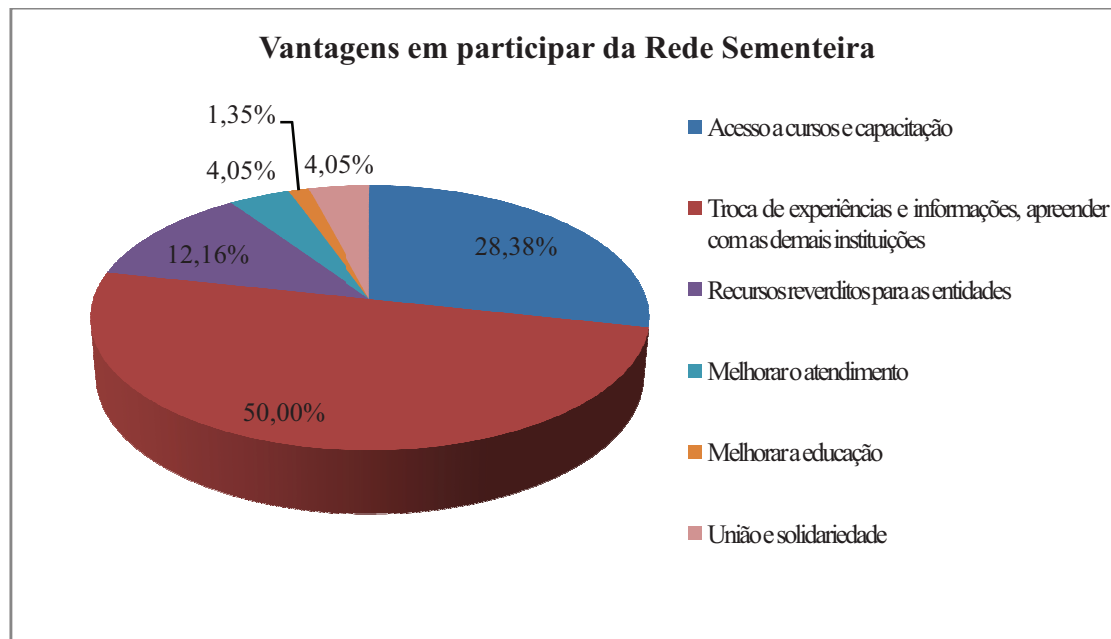


Gráfico 10 – Vantagens em participar da Rede Sementeira

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

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

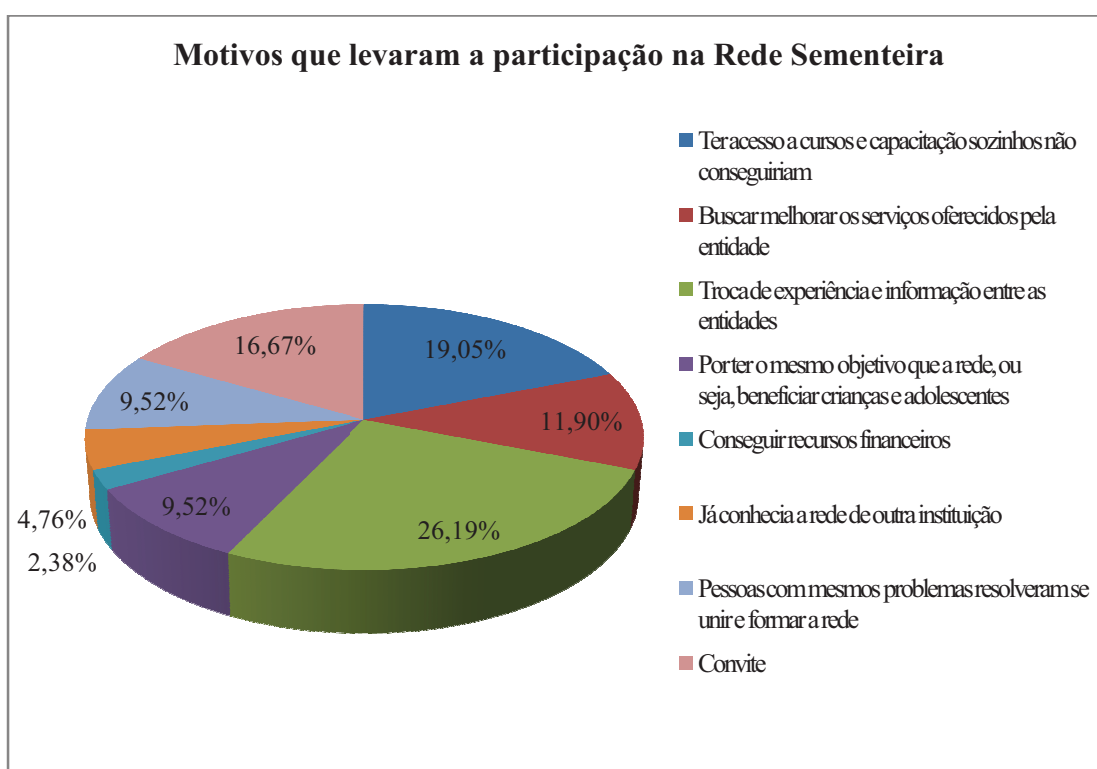


Gráfico 11 – Motivos que levaram as instituições a participarem da Rede Sementeira

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

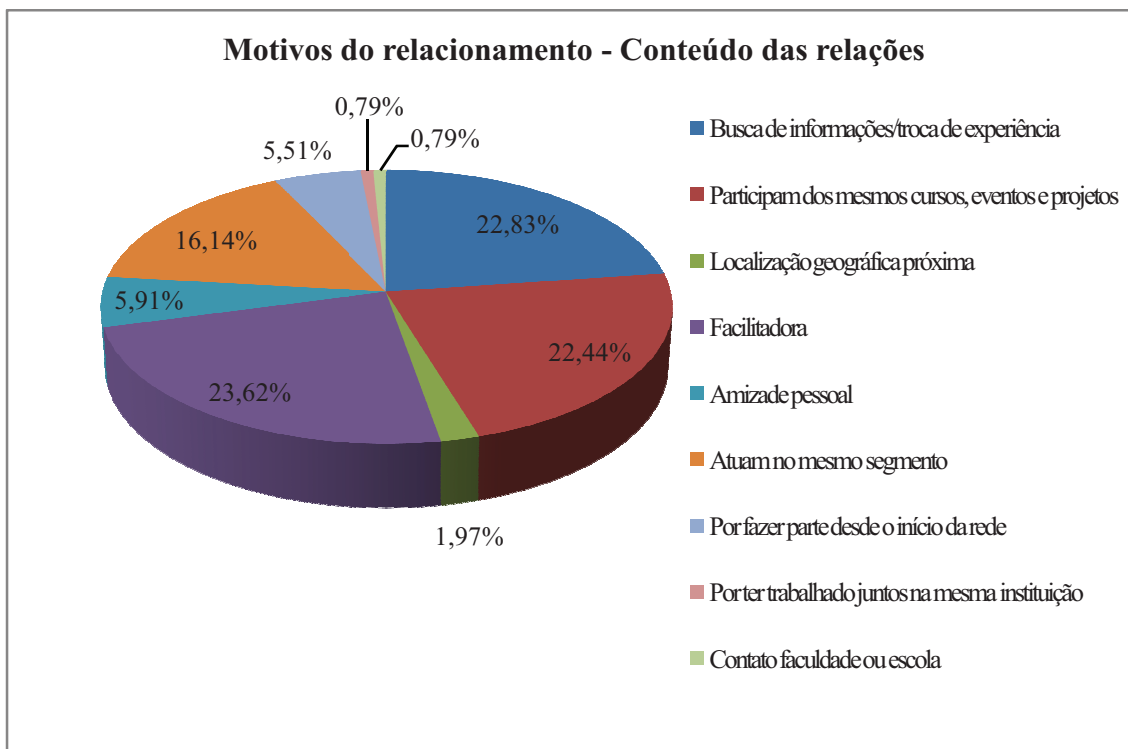


Gráfico 12 – Motivos do relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Gráfico 12, infere-se que existem semelhanças dos motivos que levam às relações, destacando 4 principais critérios: relacionamento pela posição que ocupam dentro da Rede, como é o caso das facilitadoras (23,62%); relação visando a busca de informação e a troca de experiências (22,83%); a criação de vínculo pela participação nos mesmos cursos, projetos e eventos (22,44%); e por fim, a relação por atuarem no mesmo segmento (16,14%).

Segue, portanto, uma análise detalhada dos 4 principais critérios citados como motivos para existência de relação.

Analisando a Figura 4 é possível verificar que dos 36 atores entrevistados, 21 afirmam relacionar-se devido a posição ocupada pelas facilitadoras. Do total de vínculos, 58 são únicos e quatro recíprocos. Isto é, há uma reciprocidade entre quatro, das seis facilitadoras, revelando uma confiança entre elas. Ainda, deve-se destacar que apenas a facilitadora A6 afirma possuir relacionamento com as demais 5 facilitadoras por ocupar uma posição de destaque na Rede. Desse grupo de facilitadoras, o ator que mais se sobressai é o ator A35, e tal fato é comprovado pelos índices de centralidade de

entrada, intermediação e proximidade. Essa razão para a existência de relação revela que apesar de não haver cargos e funções formais, existe uma hierarquia no interior da rede, fato que mostra-se contrário ao princípio da horizontalidade¹⁶.

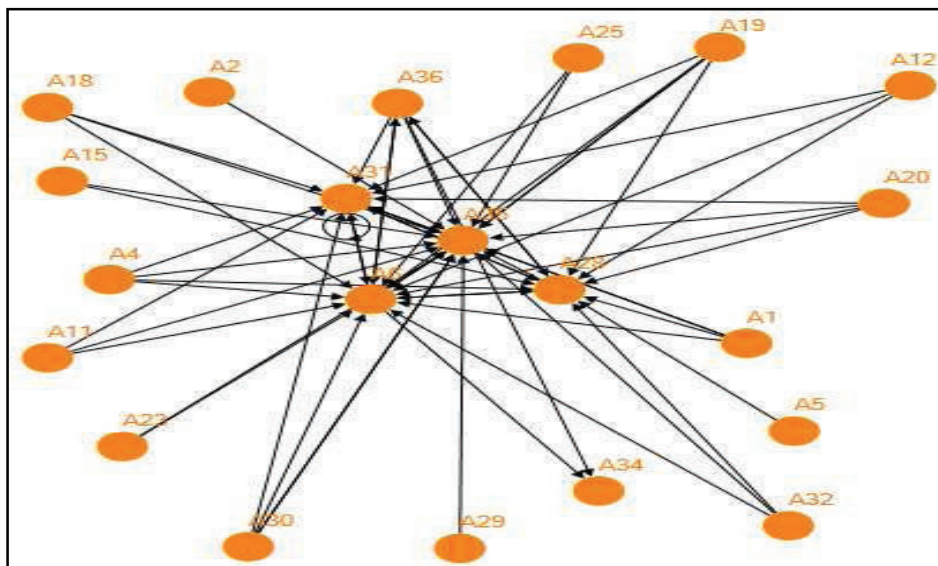


Figura 4 – Sociograma das relações pelo posicionamento ocupado dentro da Rede

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

No que se refere a relação pela busca de informações e troca de experiências, do total de 36 atores, 25 afirmam relacionar-se por essa razão, formando um total de 58 vínculos. Destes vínculos, 51 são direcionais e apenas 7 bidirecionais. Isto é, o ator “X” se relaciona com “Y” que também se relaciona com “X”. Este fato demonstra que existe um baixo índice de confiança entre os membros, sendo as trocas baseadas apenas na busca por interesses. Os atores mais procurados para obtenção de informação e troca de experiência são: A6, A28, A10 e A35. Este dado pode ser comprovado pelos altos índices de centralidade de entrada, de intermediação e de proximidade. Sendo assim, evidencia-se a existência de uma relação proporcional entre os atores que são mais procurados para repassar as informações com os mais centrais da Rede - fato que pode ser observado a partir da análise das medidas de centralidades presentes no próximo item.¹⁷ A Figura 5 permite visualizar os atores mais centrais nesse tipo de relação.

¹⁶ Demonstrado na próxima seção por meio das medidas de centralidade.

¹⁷ Ver Quadro 7 que destaca os atores mais centrais da Rede.

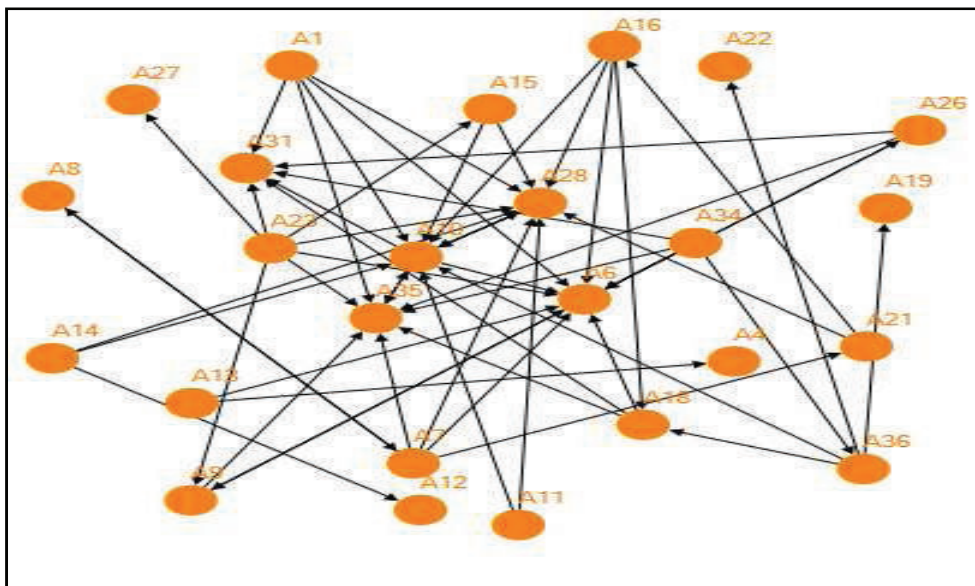


Figura 5 - Sociograma das relações baseadas na busca por informações e troca experiências

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Com relação aos vínculos formados pela participação nos mesmos cursos, projetos e capacitações organizados pela Rede, 22 dos 36 atores entrevistados, asseguram possuir esse tipo de relação. Desses vínculos, 48 são únicos e apenas 2 bidirecionais, revelando novamente um baixo índice de confiança entre os membros. Os atores que mais se destacam nesse tipo de relacionamento são: A6, A22, A28 e A35. Desses atores, 3 são facilitadoras e possuem as maiores centralidades da Rede¹⁸. O que novamente revela que quanto maior a participação e envolvimento em cursos e projetos, maiores são as possibilidades de influenciar os demais. O sociograma posterior demonstra a dinâmica dessas relações.

¹⁸ Fato que pode ser comprovado no Quadro 7.

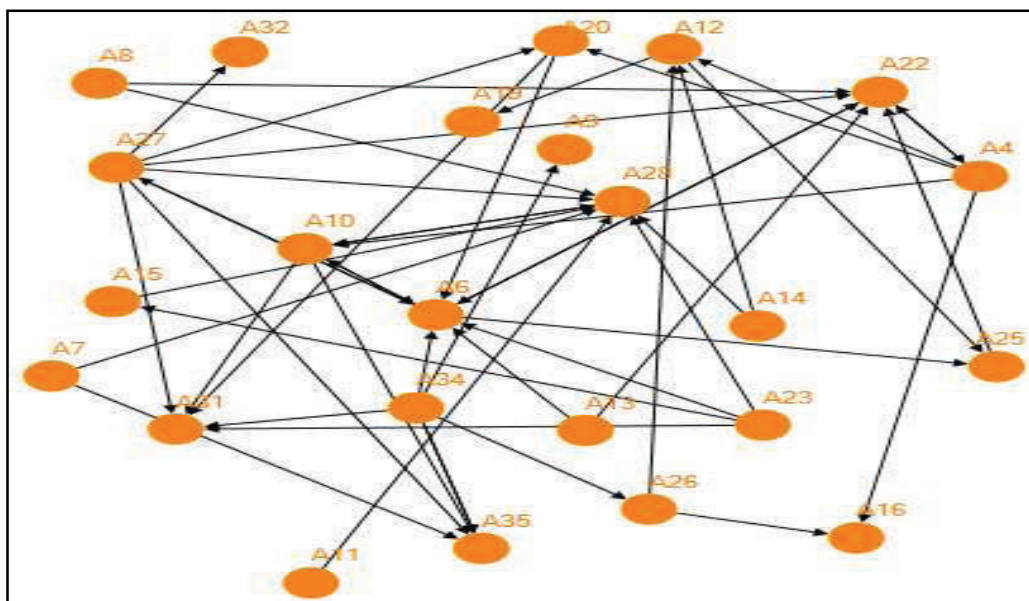


Figura 6 – Sociograma dos relacionamentos baseados na participação em cursos, projetos e capacitações organizados pela Rede

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Por fim, 19 atores relacionam-se devido a atuarem no mesmo segmento. Do total de 41 vínculos, 29 são únicos e 12 bidirecionais, revelando o maior índice de confiança entre os membros. Os atores que mais se destacam nesse tipo de relação são o A17 e o A35, ambos pertencentes ao segmento da educação especial. A partir da análise visual da Figura 7, pode-se inferir que a área de educação especial é que mais polariza esse tipo de relacionamento, possuindo os maiores índices de reciprocidades, comprovados pelas relações bidirecionais¹⁹. As demais áreas presentes no sociograma referem-se a abrigos e educação infantil.

¹⁹ Fato que pode ser comprovado na próxima seção a partir da análise dos subgrupos da Rede.

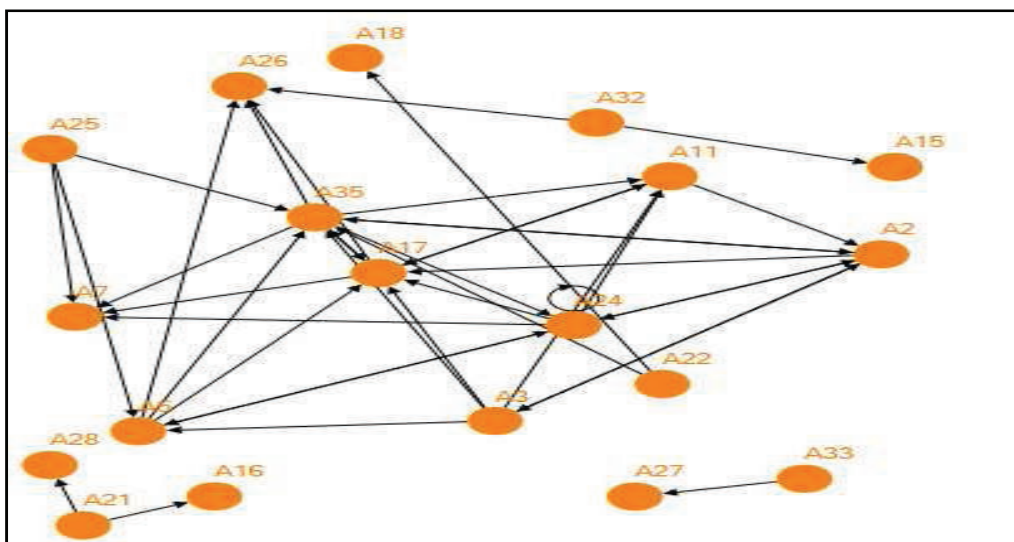


Figura 7 - Sociograma das relações por atuação no mesmo segmento

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Levando em consideração os quatro critérios analisados, infere-se que os atores A6, A28 e A35 são os que mais se destacam como centrais. Os dois primeiros atores sobressaem-se em três critérios que levam às relações. Já o último ator destaca-se em todos os critérios analisados.

A partir dessa análise acerca dos motivos que levam aos relacionamentos, surge o seguinte questionamento: Será que a centralidade referente a diferentes tipos de relação que certos atores (A6, A28 e A35) possuem, indicam relações de poder dos mesmos na rede de relacionamento global? O próximo item abrange este fato.

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

Por possuir apenas 36,66% de relações simétricas, a Rede, segundo Hanneman (2001), pode ser considerada hierarquizada, o que revela indícios de relações de poder.

Tal evidência novamente demonstra ser contrária ao princípio da horizontalidade da gestão de Redes Sociais, as quais consideram não haver hierarquia nas relações (COSTA et al., 2003). Sendo assim, quanto a horizontalidade da Rede, pode-se afirmar que esta possui um certo grau de hierarquia, haja visto seus altos índices de centralidade. Este dado pode ser melhor compreendido a partir do próximo item onde são discutidas as análises de centralidade.

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

Quanto a densidade, a Rede possui um total de 0,29 conexões. Isso significa que 71% do potencial de relacionamentos não está sendo utilizado pelos atores que compõem a Rede. Sendo assim, nota-se uma baixa conectividade e relações de troca, revelando uma concentração na disseminação de informações, o que também demonstra indícios de relações de poder. Para melhor entendimento de tais métricas, a Tabela 2 descreve as características gerais da Rede.

Tabela 2 - Características gerais da rede

Atores	36
Vínculos únicos	116
Vínculos duplicados	66
Total Vínculos	182
Densidade (de 0 a 1)	0,29

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

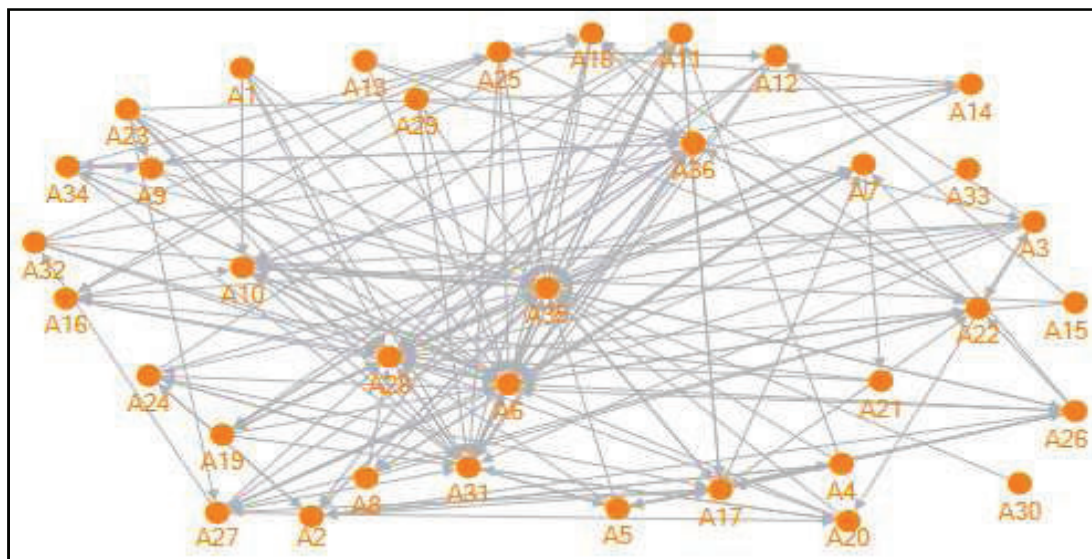
Portanto, caracterizada a gestão da Rede, apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa dos relacionamentos realizada na Rede Sementeira.

3.3 Análise das relações de poder da Rede Sementeira

A fim de identificar a existência de relações de poder no interior da Rede Sementeira, foram analisadas as variáveis referentes à: centralidade (de grau de entrada

e saída, de intermediação, de proximidade, e de auto-vetor), coeficiente de agregação, intensidade das relações, e, por fim, análise dos subgrupos.

Para melhor visualizar a rede de relacionamentos global dos membros que compõem a Rede, segue a Figura 8. A partir desse sociograma, concluiu-se que alguns atores possuem papel relevante na estrutura complexa e interativa da Rede. O que mais polariza a princípio seria aquele que possui maior poder na Rede.

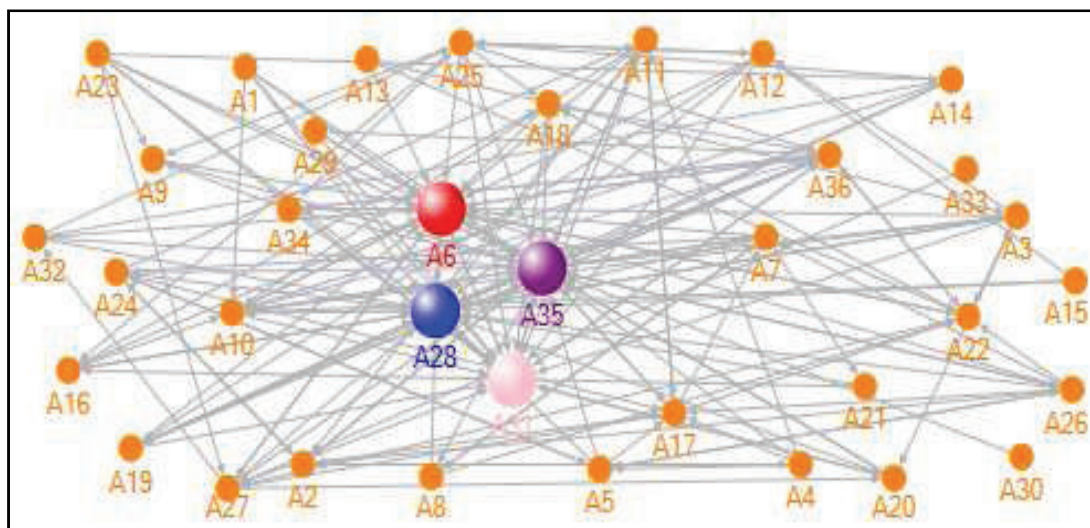


Nota: Os atores são representados pelos nós e os relacionamentos pelas arestas.

Figura 8 – Relações entre os membros da Rede Sementeira

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Estes relacionamentos são melhor explicitados quando analisa-se a Figura 9 que destaca os atores que mais polarizam as relações, e são eles: A6, A28, A31 e A35. Vale lembrar que estes atores também desempenham o papel de facilitadoras da Rede.



Nota: O destaque é dado pelo tamanho e cor dos nós.

Figura 9 - Sociograma que destaca os atores que mais polarizam as relações

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Para melhor compreender a importância dos relacionamentos desses atores (A6, A28, A31 e A35), a Tabela 3 apresenta as métricas referentes a centralidade de grau de entrada e saída.

Tabela 3 – Métricas de centralidade de grau de entrada e saída

Atores	Centralidade de grau de entrada	Centralidade de grau de saída
A1	0	5
A2	5	4
A3	2	9
A4	1	5
A5	3	5
A6	24	8
A7	5	5
A8	2	3
A9	3	2
A10	10	4
A11	4	7
A12	3	5

continua

conclusão

Atores	Centralidade de grau de entrada	Centralidade de grau de saída
A13	0	3
A14	2	4
A15	0	3
A16	3	4
A17	7	5
A18	4	3
A19	3	5
A20	3	4
A21	1	2
A22	8	4
A23	0	7
A24	3	6
A25	4	8
A26	3	7
A27	4	7
A28	20	6
A29	0	4
A30	0	1
A31	17	5
A32	1	5
A33	0	1
A34	2	6
A35	26	11
A36	9	9

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

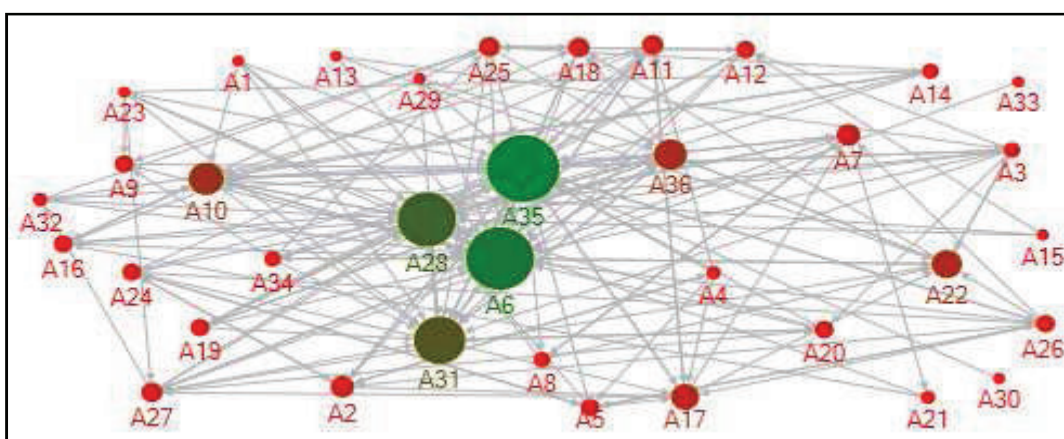
Nesta tabela percebe-se que os atores A6, A28, A31 e A35 apresentam um número elevado de relacionamentos se comparado aos demais atores da Rede. O ator A6 é mencionado por outros 24 atores, já o ator A28 é referido por outros 20 atores, enquanto que o ator A31 é citado por outros 17 atores. O ator A35 é o que mais se destaca, sendo mencionado por 26 atores e ele, por sua vez, cita outros 11, revelando seu papel de influenciar e de ser influenciado.

Nesse contexto, nota-se que o ator A6 estabelece relações com 66,66% do grupo, enquanto que o ator A28 fixa relações com 55,55% do grupo, e o ator A31 com 47,22%

do grupo. Já o ator A35 estabelece relações com 72,22% do grupo de atores pertencentes a Rede. A partir destes dados, infere-se que tais atores conseguem exercer influência sobre os demais, gerando neles dependência, e assim controlando diversos fluxos e podendo fazer escolhas dentro de seu universo de relações (HANNEMAN, 2001).

Por possuir o maior índice de centralidade de grau de entrada, o ator A35 pode ser considerado o mais popular e com maior prestígio, assim como também o ator com maior capacidade de intercambiar informações e recursos, tornando os demais membros cientes de seus pontos de vista. Isso ocorre devido a seu alto índice de centralidade de grau de saída (HANNEMAN, 2001; WASSERMAN; FAUST, 1999). Estes valores também revelam seu grande potencial de mobilização, indicando seu poder sobre o grupo na busca pela união, pois, conforme Arendt (2001), o poder existe enquanto o grupo estiver unido.

Ainda deve-se considerar na Tabela 3, os atores A1, A13, A15, A23, A29, A30 e A33 que não apresentam grau de entrada, ou seja, o grau de entrada é igual a zero, pois nenhum ator fez menção de possuir relacionamento com eles. Estes atores possuem posição desprivilegiada na Rede, sendo apenas dependentes das relações que estabelecem com os demais, principalmente com as facilitadoras da Rede. Isso pode ser comprovado na Figura 10 que representa o sociograma de centralidade de grau de entrada.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme valor da métrica.

Figura 10 - Sociograma de centralidade de grau de entrada

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

No entanto, somente as análises de centralidade de grau de entrada e saída não são suficientes para avaliar as relações de poder. Todavia, é possível observar uma tendência no que tange as relações de poder. Sendo assim, a Tabela 4 possibilita avaliar, de forma mais precisa, as relações de poder no interior da Rede Sementeira, levando em consideração outros índices de centralidade.

Tabela 4 – Medidas de centralidade de intermediação, proximidade e autovetor e coeficiente de agregação

Atores	Centralidade de Intermediação	Centralidade de proximidade	Centralidade de Autovetor	Coeficiente de agregação
A1	0,000	0,015	0,026	0,900
A2	1,300	0,014	0,016	0,533
A3	23,314	0,016	0,036	0,367
A4	0,800	0,014	0,014	0,600
A5	5,585	0,015	0,019	0,367
A6	180,576	0,022	0,068	0,178
A7	22,041	0,016	0,026	0,304
A8	2,107	0,015	0,016	0,333
A9	0,900	0,015	0,020	0,500
A10	27,712	0,017	0,039	0,345
A11	21,963	0,016	0,032	0,431
A12	9,781	0,014	0,026	0,381
A13	0,000	0,013	0,011	0,833
A14	2,283	0,015	0,023	0,367
A15	0,400	0,013	0,011	0,500
A16	11,815	0,014	0,024	0,310
A17	23,925	0,016	0,025	0,333
A18	4,727	0,015	0,028	0,524
A19	1,732	0,015	0,028	0,733
A20	0,667	0,016	0,028	0,667
A21	0,915	0,013	0,010	0,333
A22	26,881	0,015	0,025	0,167
A23	5,768	0,016	0,029	0,476
A24	2,833	0,015	0,019	0,524
A25	22,020	0,017	0,036	0,300

continua

conclusão

Atores	Centralidade de Intermediação	Centralidade de proximidade	Centralidade de Autovetor	Coefficiente de agregação
A26	10,776	0,016	0,024	0,411
A27	79,611	0,017	0,034	0,311
A28	169,344	0,020	0,059	0,179
A29	0,000	0,014	0,021	1,000
A30	0,000	0,013	0,006	0,000
A31	50,534	0,019	0,055	0,265
A32	2,979	0,016	0,026	0,467
A33	0,000	0,011	0,003	0,000
A34	0,900	0,015	0,026	0,633
A35	358,073	0,024	0,072	0,147
A36	15,738	0,017	0,040	0,373

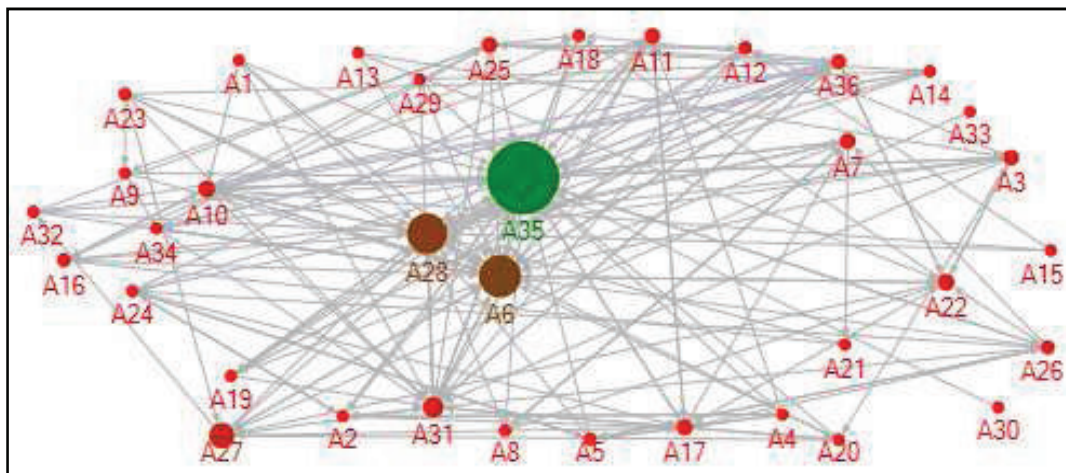
Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Com relação a centralidade de intermediação, os atores A6, A28 e A35 continuam destacando-se. O ator A35 possui o maior grau de centralidade de intermediação (358,073), sendo, portanto, o principal receptor e difusor de informações na Rede, e influenciando os demais membros. Vale ressaltar que os outros atores que se sobressaem nessa métrica (A6 e A28), possuem relacionamento bidirecional, revelando um alto grau de confiança com o ator A35 – também o mais influente na centralidade de grau de entrada e saída.

Outrossim, vale salientar que o ator A35 pode utilizar o seu alto poder de intermediação tanto para intermediar como também para guardar os fluxos de informação e conhecimento, indicando um alto grau de controle sobre a comunicação. Tal poder deve ser repassado aos demais membros, sem distorções, não podendo favorecer um grupo ou indivíduo (HABERMAS, 1987).

Com exceção dos atores A15 e A23, os outros – A1, A13, A29, A30 e A33 – apresentaram o mesmo comportamento da centralidade de grau de entrada. Sendo assim, não possuem capacidade de intermediar relações com os demais membros que compõem a Rede. No entanto, os atores A2, A4, A9, A15, A19, A20, A21 e A34 possuem baixos índices de centralidade de intermediação, revelando baixo poder para

intermediar relações com os demais membros. O sociograma apresentado na Figura 11 demonstra esta centralidade.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme o valor da métrica.

Figura 11 - Sociograma da centralidade de intermediação

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

A partir da análise do sociograma anterior, verifica-se a importância do ator A27 na intermediação das relações, pois os outros atores da Rede dependem dele para conectar-se com os demais. Note que na Figura 12, ao serem retirados os principais atores da centralidade de intermediação (A6, A27, A28 e A35), os atores A30 e A33 ficam isolados e as demais relações tornam-se enfraquecidas.

Estes atores centrais desenvolvem um papel de mediadores na Rede, o que lhes possibilita um controle sobre os fluxos da mesma, podendo indicar o exercício do poder no interior da Rede Social.

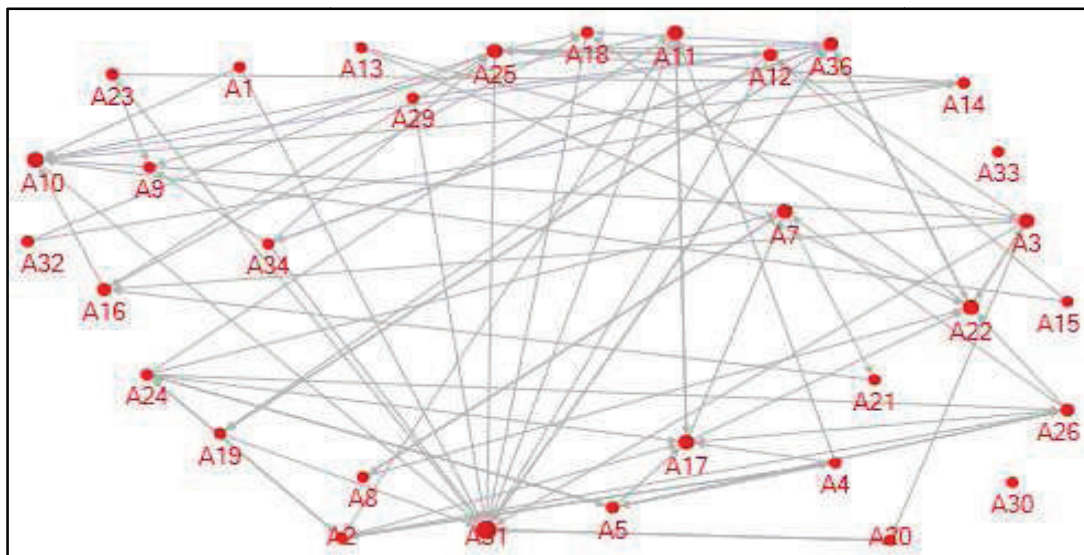
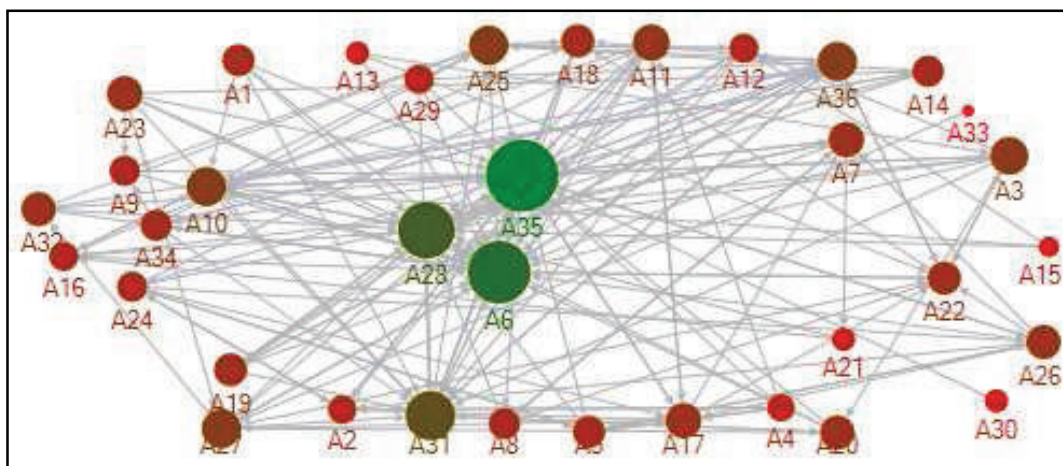


Figura 12 - Sociograma da centralidade de intermediação sem os atores A6, A27, A28 e A35

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

A centralidade de proximidade, segundo Hanneman (2001), revela a distância de um ator em relação aos demais quando se considera as relações diretas e indiretas. Esta centralidade representa uma independência em relação aos demais membros da rede, ou seja, a comunicação deve ser cumprida com um número mínimo de intermediários.

Desta forma, o ator A35 está mais próximo dos demais, e possui vínculos mínimos com os intermediários. Isso permite ao ator desfrutar de maior visibilidade na Rede, e assim mais uma vez sua posição é favorável para monitorar o fluxo de informação. Na Figura 13 pode-se observar a centralidade do ator A35.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme valor da métrica.

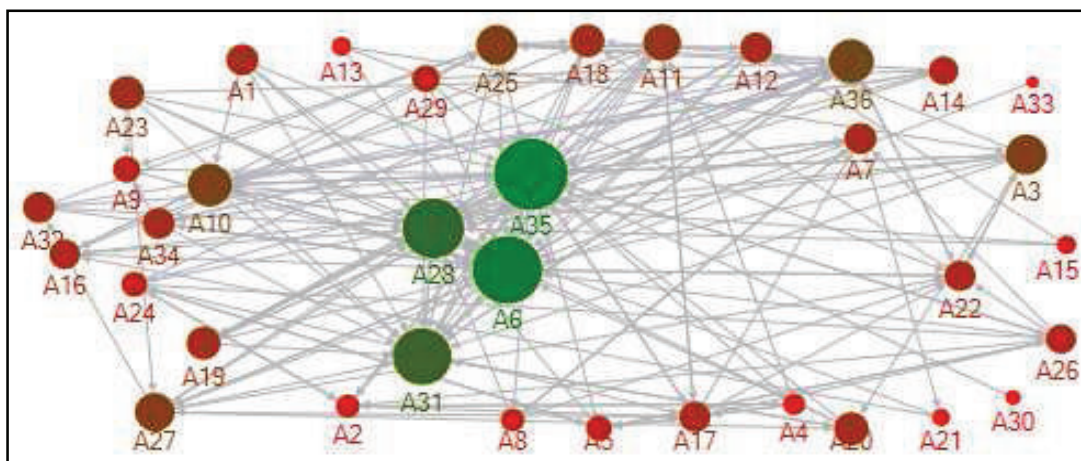
Figura 13 - Sociograma da centralidade de proximidade

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Nesse sentido, a centralidade de proximidade indica que os atores A6, A27, A28 e A31 estão mais próximos do ator em destaque (A35), mantendo assim conexões mais densas no interior da Rede, de forma que quanto mais próximos, mais centrais permanecem. Portanto, para comunicarem-se no interior da Rede, estes atores utilizam o mínimo de intermediação, o que revela uma vantagem em relação aos demais membros.

No que tange a centralidade de autovetor (Tabela 4) denota-se um ator muito conectado com os outros atores e que também estão bastante conectados na Rede, ou seja, de forma global identifica os atores mais centrais da Rede. Nesse contexto, o ator A35 novamente se destaca com um valor de 0,072, desempenhando um importante papel na estrutura global da Rede. Este ator está vinculado a disseminação de informação e acaba valorizando quem também está vinculado a ele, pois, desta maneira, a informação passa a ser difundida de forma mais rápida.

Os valores referentes a esta métrica variam consideravelmente, no entanto, percebe-se que apenas três atores (além do A35) possuem valores maiores do que 0,05, e são eles: A6 com valor referente a 0,068; A28 com valor de 0,059; e A31 com valor igual a 0,055. Isso significa que, de forma geral, esses atores são os mais centrais da rede, e, portanto, a eficiência na comunicação gira em torno deles, sendo que os demais atores são ineficientes para fluir informações. A Figura 14 reitera esta tendência.

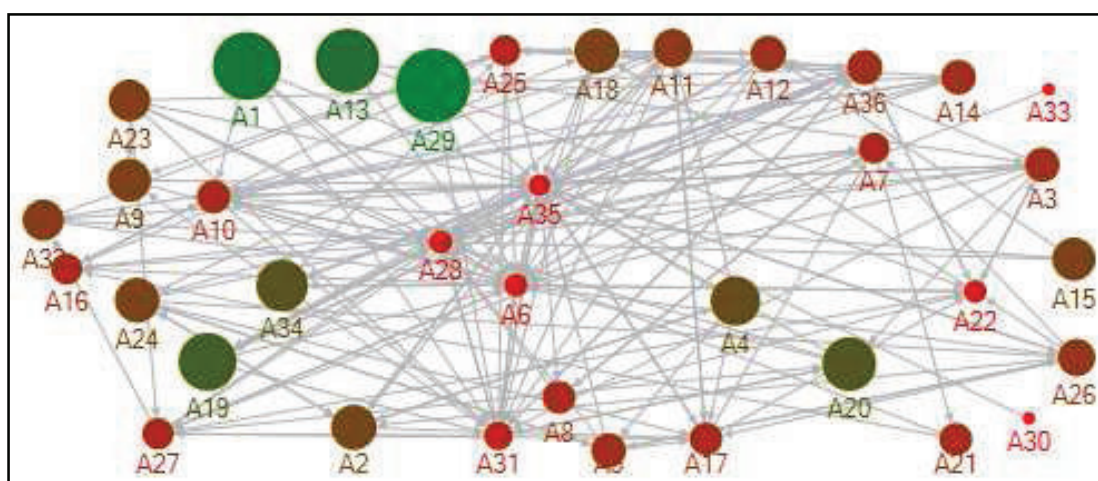


Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme valor da métrica.

Figura 14 - Sociograma da centralidade de autovetor

Fonte Elaborada pela autora. Software NodeXL.

A partir da análise do coeficiente de agregação (Tabela 4) verifica-se que os atores A1, A13, A29, A19, A20 recebem informações das mesmas fontes, enquanto que o ator A35, o mais central, mantém contato com uma maior diversidade de atores. Estes atores com maior índice de agregação possuem similaridade em seus contatos, ou seja, possuem relacionamentos comuns, propiciando benefícios de informação redundantes, reiterando a percepção de Burt (1992), de que este tipo de vínculo limita as oportunidades e até mesmo o poder que os atores poderiam exercer no interior da Rede (Figura 15).



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme valor da métrica.

Figura 15 - Sociograma que representa o coeficiente de agregação

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Para obter uma melhor compreensão sobre os vínculos existentes na Rede, analisou-se também a intensidade destes, ou seja, quantas vezes por mês ocorriam o contato entre os membros. A intenção foi verificar se os laços fracos (pouco contato) e os laços fortes (muito contato) tinham relação com o tipo de poder exercido no interior da Rede, além de compreender a formação e preservação da Rede estabelecida.

Do total de relacionamentos, apenas 2,8% possuem baixa intensidade – o contato ocorria menos de uma vez por mês. Já 38% dos relacionamentos totais possuem média intensidade – o contato é realizado uma vez por mês, ou seja, apenas nas reuniões da Rede. A maioria, 59,2% dos relacionamentos totais possuem intensidade alta – o contato é feito mais de uma vez por mês, indo além dos contatos nas reuniões. As Figuras 16, 17 e 18 permitem observar a intensidade de contato individual de cada ator, quanto mais baixo o contato, menor o tamanho das arestas, e vice-versa.

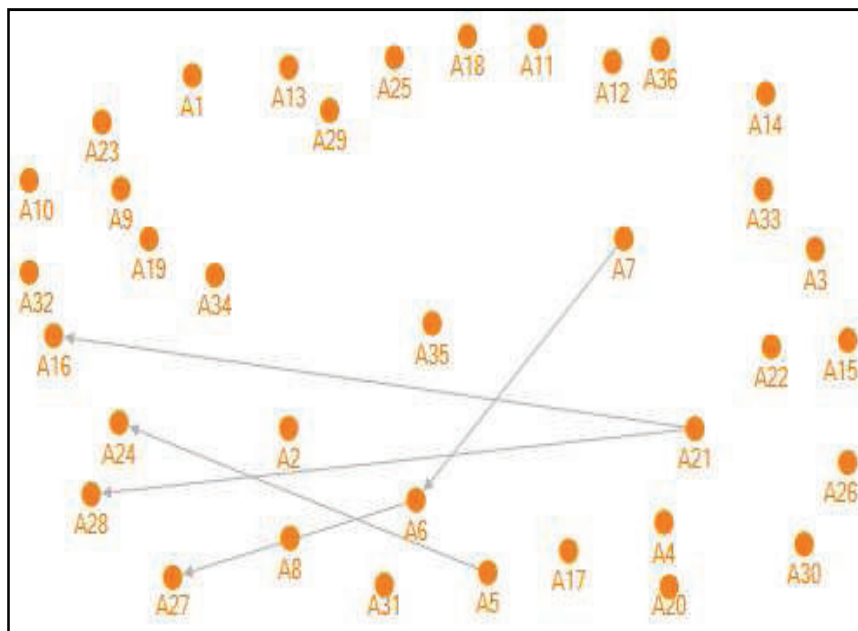


Figura 16 – Intensidade de contato baixa

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

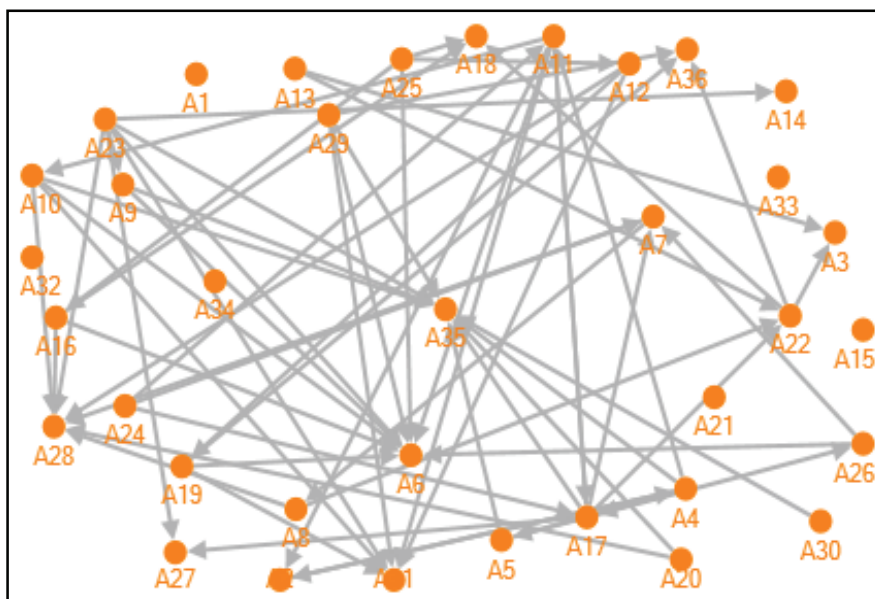


Figura 17 – Intensidade de contato média

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

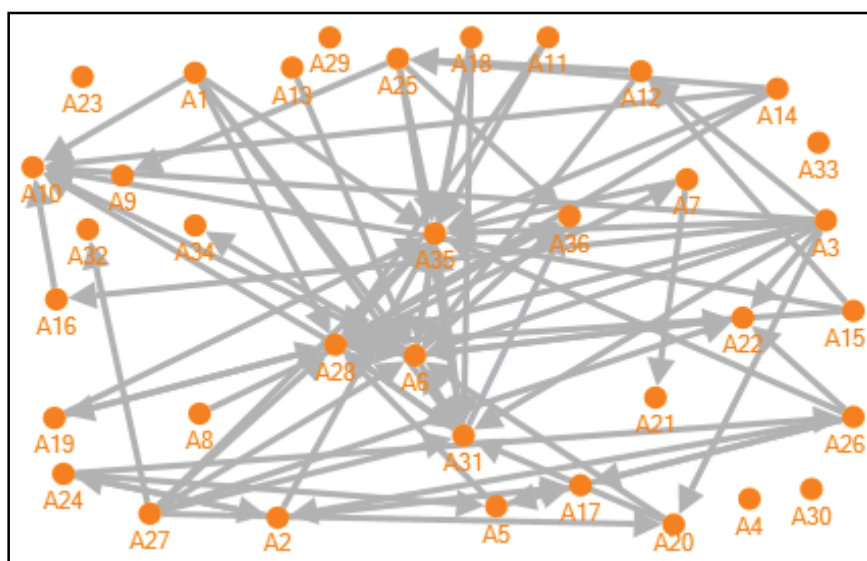


Figura 18 – Intensidade de contato alta

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Esta tendência em relação a intensidade de contato corrobora com a visão de Granovetter (1973) ao citar que o predomínio de ligações fortes geram maior coesão local, tornando as informações condizentes com as visões das relações que ocorrem entre as pessoas mais próximas. A partir deste dado, conclui-se que quanto maior for a intensidade de contato, maior a possibilidade de predominar relações de poder. Nesse contexto, Granovetter (1983, p. 202) coloca:

Indivíduos com poucos laços fracos serão privados de informações a partir de posições distantes do sistema social e estarão confinadas às notícias e opiniões provinciais de seus amigos próximos. A privação não só os isolará das últimas idéias e modas, como os colocará em uma posição de desvantagem.

Nota-se que na Rede analisada há um predomínio de relações fortes a partir dos atores A6, A28, A35, pois são eles que mais centralizam esse tipo de relação, e assim são os que mais centralizam o poder.

Cabe preconizar que os atores A4, A23, A29, A30, A33 não possuem alta intensidade de contato, ou seja, suas relações são baseadas em laços fracos. É possível observar que os atores A30 e A33 participam de outras Redes Sociais, assim como os atores A4 e A29 que mantêm um relacionamento com outras instituições sociais que não participam da Rede, manifestando que os laços fracos conectam-se com outros grupos sociais (GRANOVETTER, 1973).

A partir dessa averiguação, também é possível verificar a coesão da Rede, visto que quanto maior for a intensidade das ligações, mais unido será o grupo. Nota-se que a Rede é bastante coesa, pois a maioria dos vínculos estabelecidos possuem alta intensidade. No entanto, estes vínculos giram em torno das facilitadoras do grupo, demonstrando que a coesão da Rede está diretamente ligada a elas²⁰, revelando o potencial de mobilização desses atores.

Outro fator a ser analisado são os subgrupos presentes na Rede, pois tal fato permitiu demonstrar a posição estrutural dos membros mais centrais da rede, ou seja, verificou-se a qual subgrupos pertencem. O Quadro 6 exhibe tais subgrupos.

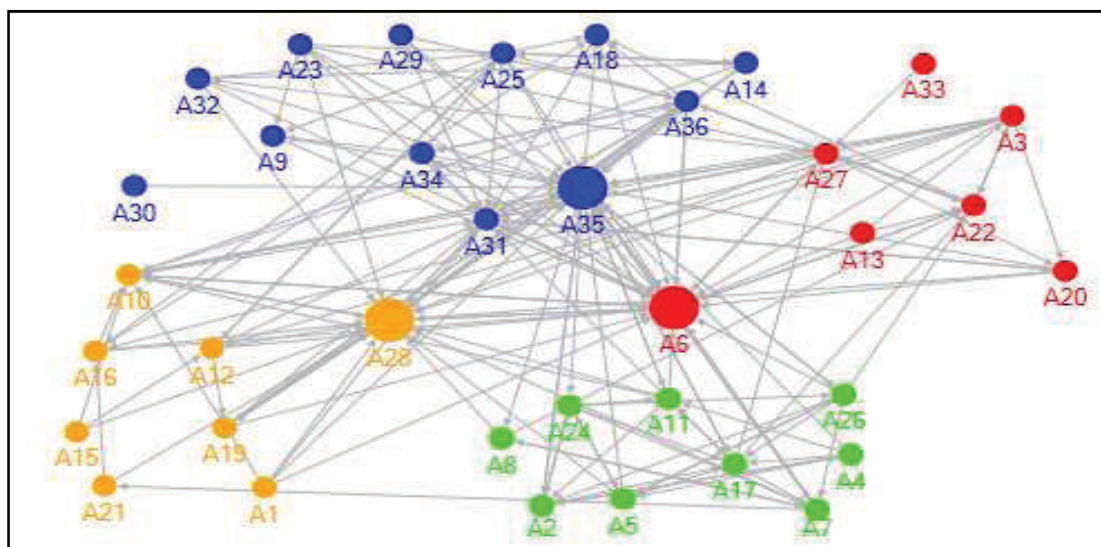
²⁰ No próximo item, onde é realizada uma simulação da Rede sem a presença das facilitadoras, identifica-se a diminuição da coesão da rede.

Subgrupos	Atores
G0	A33
G0	A27
G0	A6
G0	A22
G0	A13
G0	A3
G0	A20
G1	A30
G1	A35
G1	A29
G1	A36
G1	A31
G1	A32
G1	A14
G1	A25
G1	A23
G1	A9
G1	A18
G1	A34
G2	A28
G2	A16
G2	A15
G2	A10
G2	A12
G2	A19
G2	A21
G2	A1
G3	A7
G3	A8
G3	A26
G3	A24
G3	A17
G3	A2
G3	A5
G3	A11
G3	A4

Quadro 6 – Subgrupos que compõem a Rede

Fonte: Elaborado pela autora. Software NodeXL.

A análise do Quadro 6 permite verificar que os atores mais centrais, pertencem a grupos distintos na Rede. Analisando hipoteticamente, caso os atores centrais pertencessem a um mesmo subgrupo, a rede de relações deixaria de existir, pois são eles os responsáveis pela intermediação dos subgrupos (Figura 19).



Nota: O tamanho do nó representa os membros mais centrais. A cor vermelha representa o grupo G0, a cor azul representa o grupo G1, a cor laranja representa o grupo G2, e a cor verde representa o grupo G3.

Figura 19 - Sociograma que representa os subgrupos da rede

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

O subgrupo G3 (verde), não possui nenhum membro central, no entanto, o ator A35 conecta-se com todos os membros desse grupo. Outro ponto que vale ser ressaltado é que esse grupo é o que possui maior número de conexões bidirecionais, revelando ser o grupo com maior reciprocidade. Em outras palavras, é o grupo que mais coopera e que mais confia em seus pares.

Todas as instituições que compõem este grupo atuam na área de educação especial. A única instituição fora do G3 que também atua na área de educação especial é o A35, que apesar de não fazer parte desse subgrupo está ligado à todos os membros desse grupo. O conteúdo do relacionamento desse subgrupo é dado basicamente por atuar na mesma área, principalmente por possuir alunos em comum, o que leva também a participação nos mesmos cursos e capacitações.

Vale destacar que os subgrupos são compostos, em sua maioria, por instituições que realizam a mesma tarefa, e são as facilitadoras que pertencem aos diferentes grupos as que mais se articulam com os outros atores de outros subgrupos. Fato este que reitera a percepção de Dimaggio e Powell (1983) a respeito do isomorfismo, ou seja, os atores com características comuns se unem para enfrentar, da melhor forma possível, os problemas.

Portanto, nota-se que os subgrupos é que dão a coesão da rede e quem determina esse processo de coesão são as facilitadoras que pertencem a diferentes subgrupos. Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: caso esse grupo de facilitadoras não existisse, como ficaria os relacionamentos da Rede? O próximo item permite responder a essa questão.

Finalmente, pode-se concluir a partir das variáveis analisadas, que são os atores A6, A28, A31 e A35 os que mais polarizam as relações no interior da Rede, e, portanto, exercem maior poder sobre sua gestão (Quadro 7). Outro fator que deve ser considerado é que estes mesmos atores também se destacam como os mais centrais quando analisado apenas o conteúdo das relações²¹. Assim, infere-se que existe uma relação direta e proporcional entre os atores mais centrais nos diferentes motivos que os levam aos relacionamentos com os mais centrais na análise global das relações, manifestando, desta forma, a importância do conteúdo para a análise do poder.

Atores que destacam-se na centralidade de:							Atores periféricos
Grau de entrada	Grau de saída	Intermediação	Proximidade	Autovetor	Agregação		
Atores	A6	A3	A6	A6	A6	A1	A33
	A28	A5	A28	A28	A28	A13	
	A31	A24	A31	A31	A31	A19	A30
	A35	A35	A35	A35	A35	A29	

Quadro 7 – Atores em destaque nas métricas de centralidade

Fonte: Elaborado pela autora.

²¹ Conforme explicitado na seção anterior.

Por meio do quadro anterior, observa-se que os atores A6, A28, A31 e A35 foram os que mais se destacaram com relação as medidas de centralidade, evidenciando maior poder em relação aos demais membros do grupo. O ator que mais se sobressaiu, por possuir os maiores índices (grau de entrada, grau de saída, intermediação, proximidade e autovetor), é o ator A35 – uma facilitadora da Rede, reafirmando a análise de Barabási (2002) ao considerar que os nós mais conectados tendem a receber sempre maiores conexões. Entretanto, os outros atores também são facilitadoras da Rede e também desempenham um papel fundamental em sua gestão. Sendo que três desses atores foram fundadores da Rede (A6, A28 e A35). Todos são voluntários em suas instituições e todos estão na Rede desde sua fundação. Além disso, trabalham a mais de 10 anos em suas instituições e ocupam cargos diretivos.

Portanto, a hipótese inicial do trabalho, que visa compreender se em uma Rede do Terceiro Setor há atores com maior poder em sua gestão, é confirmada, pois os atores que ocupam posições centrais, como é o caso das facilitadoras, polarizam as relações de poder na Rede. No entanto, é fundamental considerar qual o comportamento desta Rede sem a presença desses atores centrais, analisado no próximo item.

3.3.1 Análise da Rede Sementeira sem a presença das facilitadoras

Nesta análise, os atores mais centrais foram retirados com o propósito de observar o novo comportamento da Rede. A intenção é verificar se a Rede, mesmo sem a presença desses atores, consegue se manter. Conforme foi mostrado, os atores mais centrais A6, A28, A31 e A35, são facilitadoras da Rede, e por essa razão foram esses os atores retirados para poder observar a nova conformação. Entretanto, cabe ressaltar que os atores A34 e A36 também são facilitadoras da Rede, e apesar de não serem tão centrais dentro da estrutura quanto as demais facilitadoras, também possuem métricas consideráveis ao serem comparadas com os demais membros, e por este motivo também foram retirados para a nova simulação.

Portanto, retirando os atores A6, A28, A31, A34, A35 e A36, ou seja, todas as facilitadoras da Rede, assim a rede de relacionamentos passa a ser composta por 28 atores. Isto é, dos 36 atores, retiram-se seis facilitadoras, e por consequência 2 atores

passam a não existir por serem conectados apenas aos atores retirados, como é o caso dos atores A29 e A30.

Nesta simulação, a Rede, então, passa a ser composta por 64 vínculos, sendo 48 direcionais e 16 bidirecionais. Comparativamente, houve uma queda de 35,16% dos vínculos com relação a rede efetiva²², o que demonstra um significativo poder das facilitadoras sobre os demais membros do grupo. No entanto, mesmo com a diminuição expressiva do número de vínculos a Rede continua existindo, destacando outros atores (Figura 20).

Ao retirar o grupo de facilitadoras, verifica-se que a densidade de conexões da Rede passa a ser de 0,17, ou seja, 73% do potencial de conexões não está sendo utilizado pelos atores da Rede. Ao ser comparado com a rede efetiva, nota-se uma queda significativa. A Tabela 5 permite visualizar tal comparação.

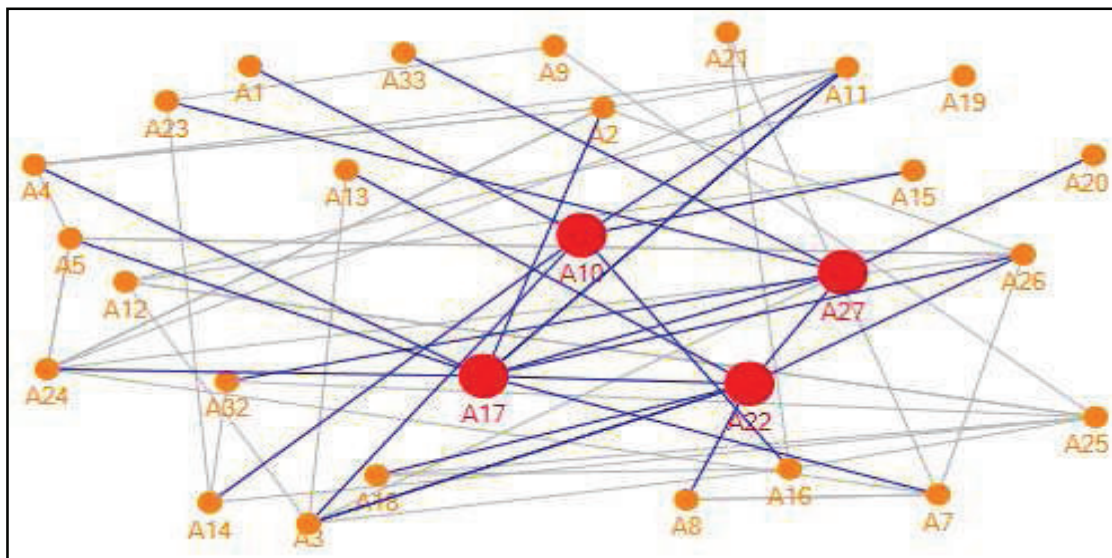
Tabela 5 - Comparativo das métricas da rede com a presença das facilitadoras e métricas sem as facilitadoras

Métricas	Valores com as facilitadoras	Valores sem as facilitadoras
Atores	36	28
Vínculos únicos	116	48
Vínculos duplicados	66	16
Total de vínculos	182	64
Densidade (de 0 a 1)	0,29	0,17

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Com a retirada do grupo de facilitadoras, percebe-se que os relacionamentos da Rede assumem outra configuração, pois além da diminuição do número de atores e do número de vínculos, alguns membros que antes não eram centrais passam a exercer um papel importante, como é o caso dos atores A10, A17, A22, A27. A Figura 20 permite visualizar essa nova configuração.

²² Rede efetiva é considerada a rede completa, ou seja, com a presença dos 36 atores analisados.



Nota: O destaque dos atores é dado pelo tamanho e cor dos nós; o destaque dos relacionamentos é dado pela cor azul das arestas.

Figura 20 - Sociograma da rede sem a presença das facilitadoras

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Os atores que passam a ter destaque possuem as seguintes características:

- O ator A10 pertence a instituição mais antiga que compõe a Rede, com 100 anos de existência, atendendo a mais de 450 crianças na área da educação infantil, sendo, portanto, considerada uma instituição de grande porte. Devido a este fato, possui grande credibilidade perante as demais instituições e é considerado uma referência. Este ator também ocupa cargo diretivo e participa da Rede desde sua fundação. Vale ressaltar que esta instituição foi uma das fundadoras da Rede Sementeira. Este ator está ligado aos seguintes atores: A1, A3, A11, A14, A15 e A16, e ao retirar a presença das facilitadoras da rede de relacionamentos, ele passa a não possuir contato com os demais, ou seja, afirma ter contato apenas com o grupo de facilitadoras; porém, é mencionado como contato por outros membros.

- Diferentemente, o ator A17 pertence a uma instituição da área de educação especial e conecta-se com todos desse grupo, porém possui fortes vínculos com os demais membros da Rede, fazendo a ponte entre o grupo que pertence a área especial e os demais. Possui relacionamento com os seguintes atores: A2, A4, A5, A7, A11, A22, A26 e A27.

- O ator A22 pertence a área de educação infantil, e representa uma instituição com mais de 60 anos de existência. A instituição pertence a Rede desde sua fundação, no entanto, sua representante que ocupa um cargo técnico, participa da Rede apenas há 4 anos. Vale destacar que a presidente dessa instituição, na época, ajudou a fundar a Rede. Este ator possui vínculo com os seguintes atores: A3, A8, A13, A17, A18, A26 e A27.

- Por fim, o ator A27 ocupa um cargo diretivo em sua instituição e tanto sua instituição quanto seu representante fazem parte recentemente da Rede Sementeira. Este ator possui relacionamento com os seguintes atores: A17, A20, A22, A23, A32 e A33.

Em função disso, é importante visualizar essa nova conformação da Rede e as métricas correspondentes presentes na Tabela 6.

Tabela 6 – Métricas para a nova configuração da Rede

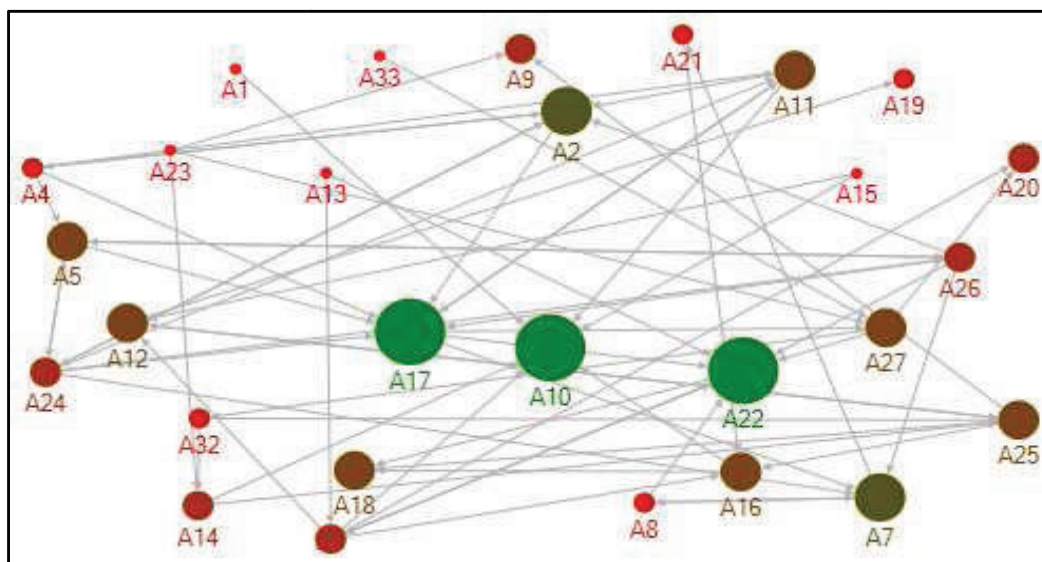
Atores	Centralidade de grau de entrada	Centralidade de grau de saída	Centralidade de intermediação	Centralidade de proximidade	Centralidade de autovetor	Coefficiente de agregação
A1	0	1	0,000	0,012	0,005	0,000
A2	4	3	1,728	0,014	0,081	0,800
A3	2	5	57,694	0,018	0,028	0,133
A4	1	4	1,883	0,014	0,063	0,833
A5	3	3	0,583	0,013	0,068	0,667
A7	4	2	16,767	0,014	0,064	0,300
A8	1	2	1,767	0,014	0,024	0,000
A9	2	0	2,417	0,012	0,005	0,000
A10	6	0	70,744	0,018	0,026	0,067
A11	3	3	33,783	0,016	0,071	0,700
A12	3	2	34,567	0,014	0,009	0,000
A13	0	2	0,000	0,014	0,017	2,000
A14	2	2	16,583	0,015	0,012	0,167
A15	0	2	4,667	0,013	0,007	0,000
A16	3	2	27,767	0,016	0,019	0,200
A17	6	4	69,383	0,019	0,119	0,500
A18	3	0	9,994	0,016	0,018	0,333
A19	1	0	0,000	0,010	0,002	0,000
A20	2	0	4,667	0,015	0,013	0,000

continua

Atores	Centralidade de grau de entrada	Centralidade de grau de saída	Centralidade de intermediação	Centralidade de proximidade	Centralidade de autovetor	Coefficiente de agregação
A21	1	1	7,017	0,014	0,015	0,000
A22	6	2	73,394	0,019	0,063	0,143
A23	0	3	15,889	0,014	0,011	0,000
A24	2	6	7,194	0,015	0,092	0,733
A25	3	4	34,411	0,015	0,014	0,133
A26	2	5	12,817	0,015	0,091	0,667
A27	3	3	73,611	0,017	0,042	0,067
A32	1	2	9,672	0,015	0,013	0,333
A33	0	1	0,000	0,012	0,008	0,000

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

A partir da análise deste quadro, verifica-se que os atores A10, A17 e A22 apresentam um número elevado de relacionamentos se levado em conta os demais membros. Estes atores são mencionados como contato por outros seis atores, estabelecendo relações com 21,42% do grupo. Apesar de não possuir um número significativo, estes atores, com relação aos demais membros, são os que mais influenciam e controlam os fluxos na nova configuração. A Figura 21 permite confirmar tal fenômeno.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme o valor da métrica.

Figura 21 – Sociograma centralidade de grau de entrada sem a presença das facilitadoras

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Ao se comparar as métricas com a presença das facilitadoras, infere-se em uma queda significativa do número de relacionamentos, visto que o ator com maior número relacionava-se com 72,22% do grupo, enquanto que com a nova configuração os atores com maior número relacionam-se apenas com 21,42% do grupo. Confirma-se uma queda de 50,8%. Para melhor compreender essa nova tendência, o Gráfico 13 faz um comparativo entre as duas configurações.

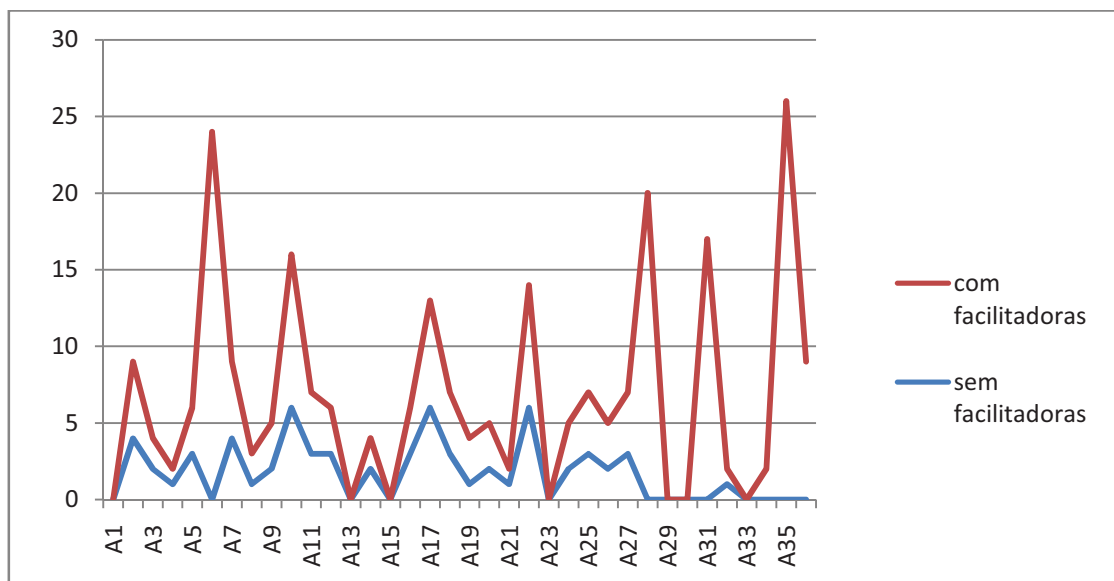
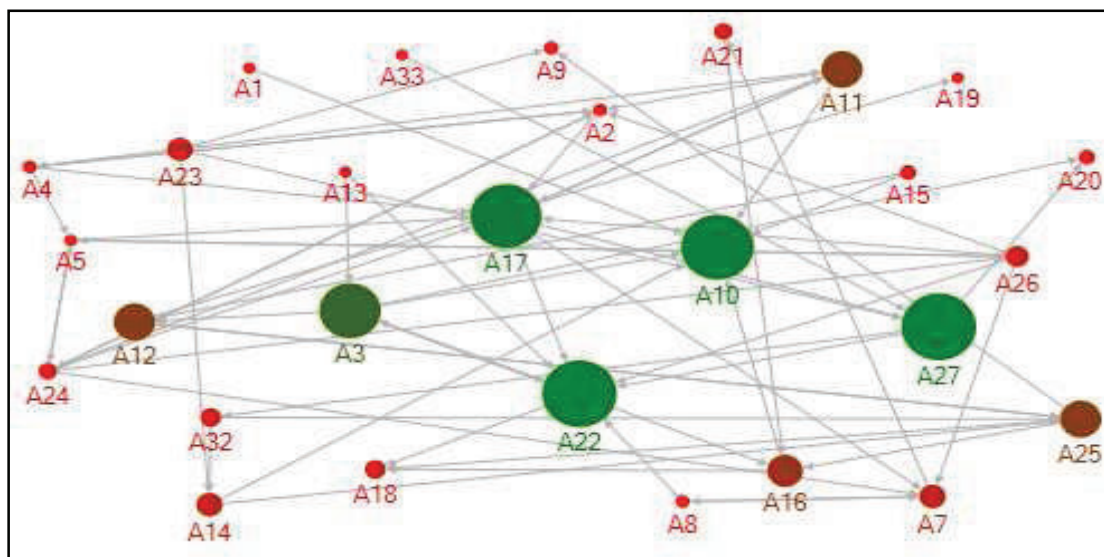


Gráfico 13 – Comparativo da centralidade de grau de entrada

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação a difusão e recepção da informação, ou seja, analisando a centralidade de intermediação, destacam-se os atores A10, A22 e A27. O ator A27 possui o maior grau de centralidade de intermediação, 73,61%, influenciando assim os demais membros que compõem a Rede. Entretanto, os atores A10 e A22 possuem valores semelhantes, respectivamente 70,74% e 73,39%, mostrando-se também importantes para intermediar os fluxos da Rede. A Figura 22 permite visualizar a relevância desses 3 atores.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme os valores da métrica.

Figura 22 – Sociograma da centralidade de intermediação sem a presença das facilitadoras

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Da mesma forma como ocorreu na rede de relacionamentos com a presença das facilitadoras, os atores A1, A13 e A33 obtiveram índice zero de centralidade de intermediação, e sendo assim, não possuem poder sobre os demais membros. Ao comparar o ator que possui o maior índice de centralidade de intermediação na Rede com a presença das facilitadoras, nota-se uma queda de 85% no poder de intermediação. Vale ressaltar que o ator A27 com a presença das facilitadoras possui maior índice de centralidade de intermediação, 79,61%, do que sem a presença das mesmas. Já os atores A10 e A22 aumentaram seus índices em cerca de 37%. O Gráfico 14 demonstra essa diferença.

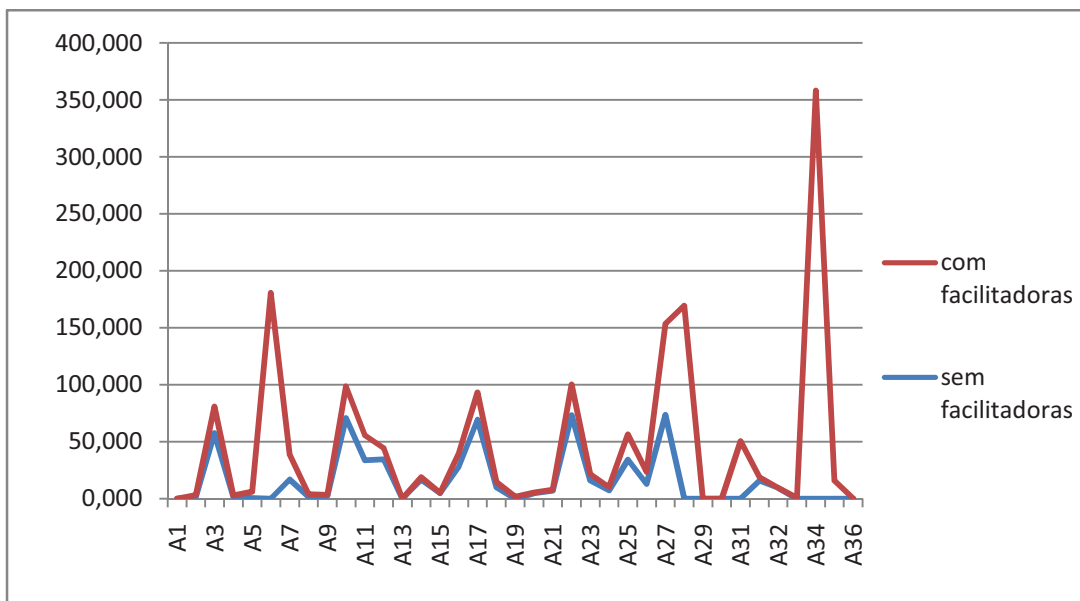
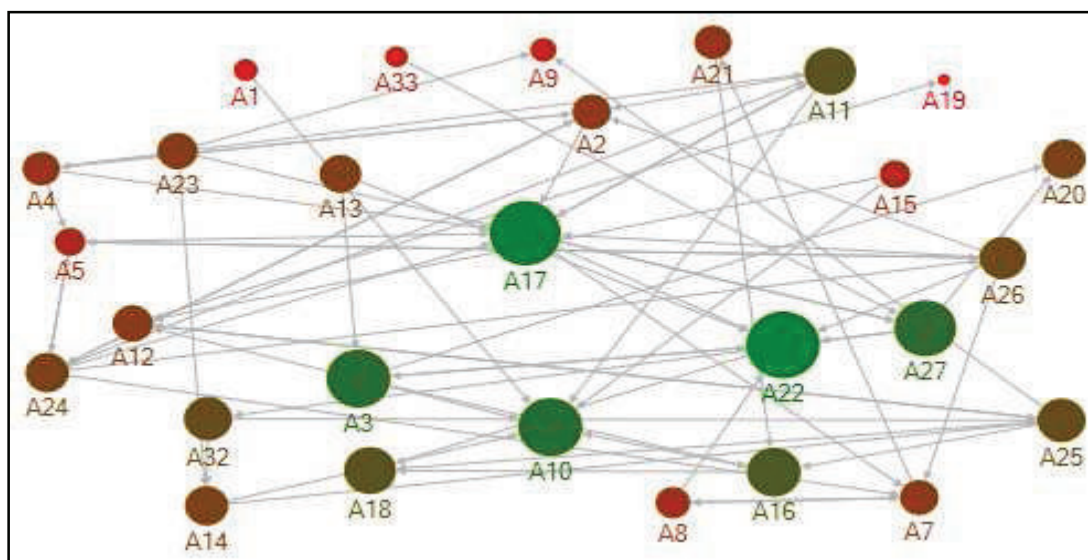


Gráfico 14 – Comparativo da centralidade de intermediação

Fonte: Elaborado pela autora.

Já a métrica referente a centralidade de proximidade revela que os atores A3, A10, A17, A22 e A27 são os mais próximos dos demais membros do grupo. Nesse sentido, possuem poucos vínculos com os intermediários tornando-os mais visíveis dentro da Rede. A Figura 23 permite visualizar a relação desses atores.

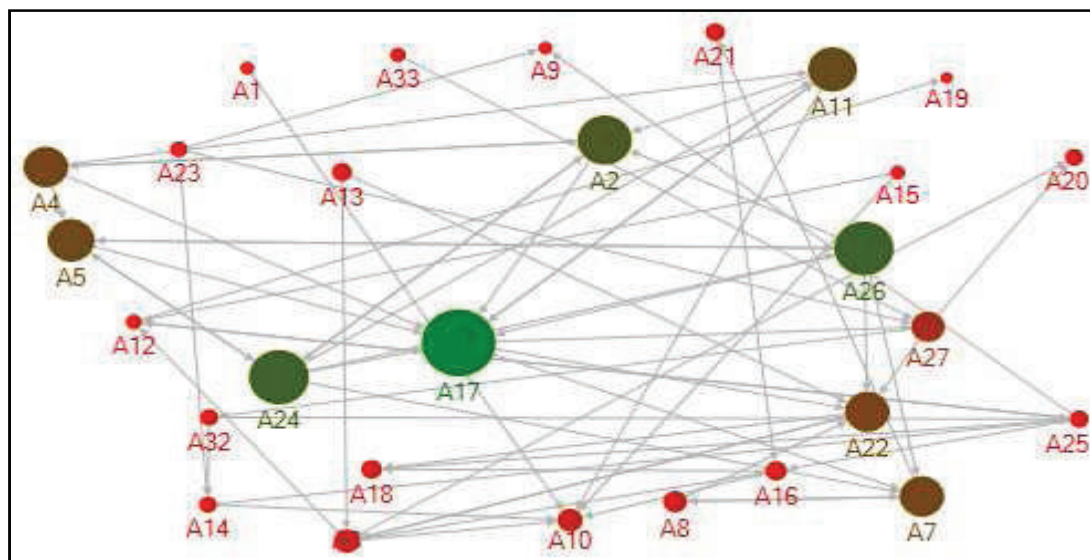


Nota: O tamanho e a cor dos nós variam conforme os valores da métrica.

Figura 23 – Sociograma de centralidade de proximidade

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Analisando a ligação de um ator com muitas conexões com os demais, o ator A17 destaca-se em relação ao demais, valorizando os membros vinculados a ele. Note que os valores são similares (Tabela 6), e apenas o ator A17 foge deste padrão, indicando que esse ator é o mais importante para fazer a comunicação fluir dentro da nova configuração da Rede. A Figura 24 permite confirmar essa tendência.



Nota: O tamanho e cor dos nós variam conforme valores da métrica.

Figura 24 – Sociograma de centralidade de autovetor

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Verificando o coeficiente de agregação da nova configuração da Rede, percebe-se que o ator A13, assim como na antiga configuração, é o que mais destaca, sendo ele o ator com o maior número de informações redundantes (BURT, 1992). O Gráfico 15 mostra a mesma tendência em relação as duas configurações.

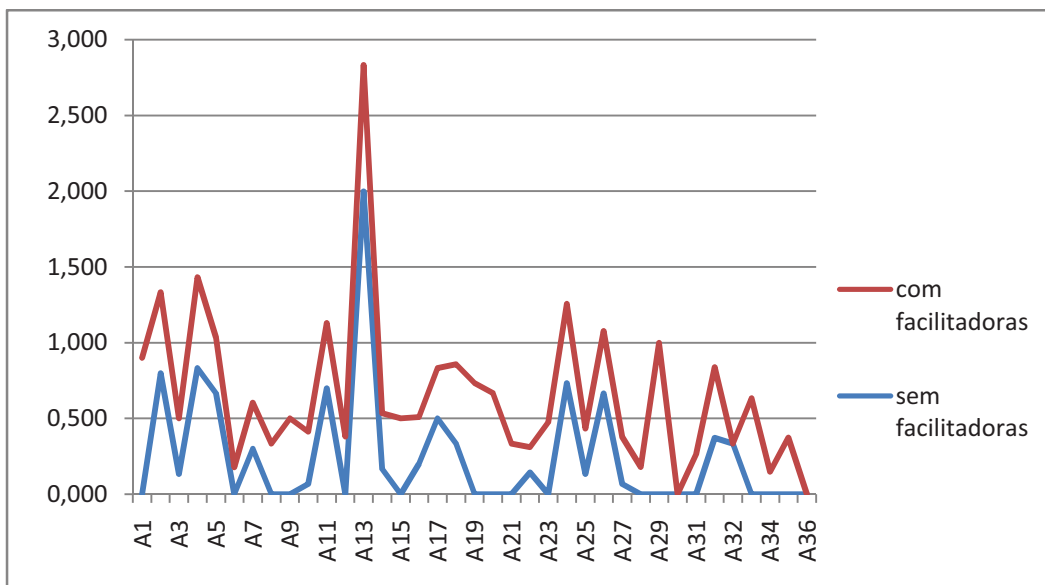


Gráfico 15 – Comparativo entre os coeficientes de agregação

Fonte: Elaborado pela autora.

A preocupação em analisar a intensidade dos vínculos é comprovar se a formação e a preservação da Rede nessa nova configuração sofre alguma alteração. Do total de relacionamentos, apenas 3,12% possuem baixa intensidade, ou seja, o contato ocorre menos de uma vez por mês. Já os contatos com média intensidade ocorrem em 48,44% das relações, e o mesmo sucede para a alta intensidade. As Figuras 25, 26 e 27 possibilitam a visualização gráfica desses laços.

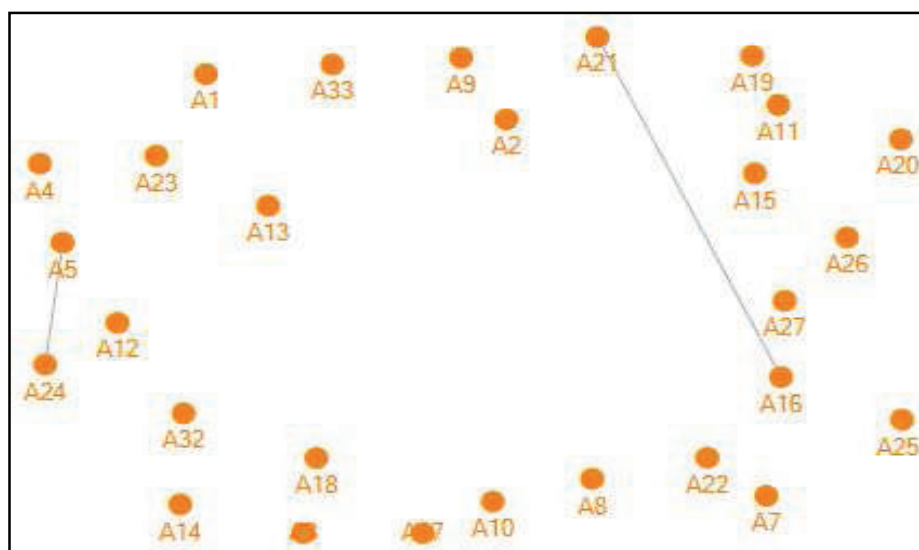


Figura 25 - Baixa intensidade de contato

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

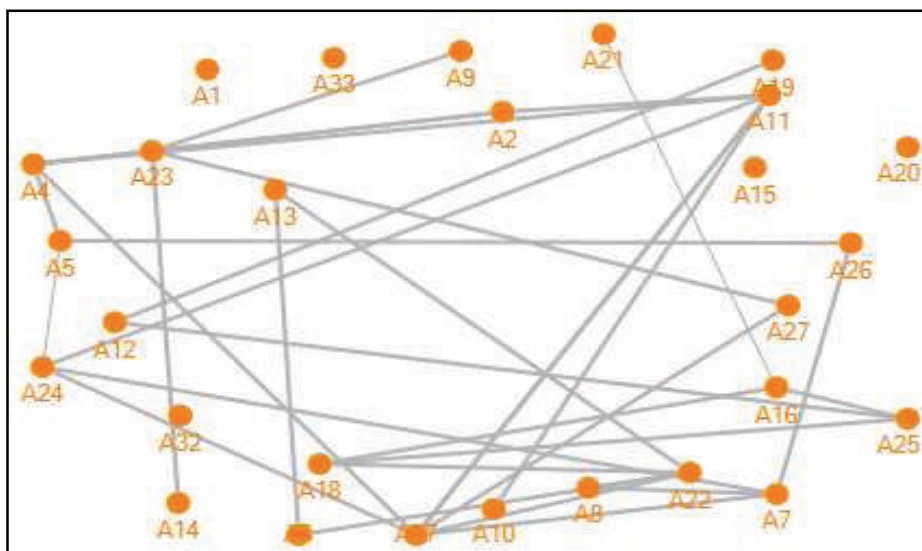


Figura 26 – Média intensidade de contato

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

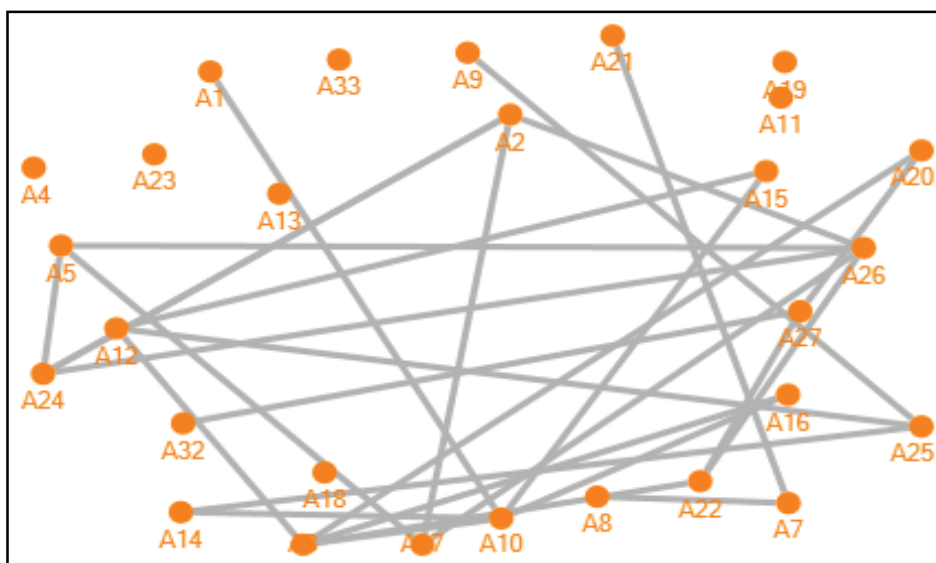


Figura 27 – Alta intensidade de contato

Fonte: Elaborada pela autora. Software NodeXL.

Nessa nova configuração, os contatos com média intensidade ganham destaque. Pode-se inferir que o grupo de facilitadoras é o que mais agrega alta intensidade de contato. Isso significa que com a presença das facilitadoras a Rede torna-se muito mais coesa, aumentando assim as relações de poder. Portanto, as facilitadoras são os atores

que mais mobilizam e criam vínculos, corroborando com a percepção de poder de Arendt (2004).

O Quadro 8 permite visualizar, comparativamente, as duas configurações estudadas para a Rede, isto é, com e sem a presença do grupo de facilitadoras.

	Atores que se destacam na centralidade de:						Atores periféricos
	Grau de Entrada	Grau de saída	Intermediação	Proximidade	Autovetor	Agregação	
Com facilitadoras	A6	A3	A6	A6	A6	A1	A33
	A28	A5	A28	A28	A28	A13	
	A31	A24	A31	A31	A31	A19	A30
	A35	A35	A35	A35	A35	A29	
Sem facilitadoras	A10	A3	A10	A3	A17	A13	A33
	A17	A24	A17	A10			
	A22	A26	A22	A17			
			A27	A22			

Quadro 8 – Atores que se destacam nas duas configurações analisadas

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da Rede sem a presença das facilitadoras não só permitiu visualizar sua importância para o funcionamento da Rede, como também identificou o poder que exercem no interior da mesma. Sem sua presença, as métricas referentes aos relacionamentos diminuem drasticamente. No entanto, além desta inferência, a análise da Rede com essa nova configuração também possibilitou identificar outros membros com potencialidades para exercerem papéis centrais dentro da Rede.

Três dos quatro atores que surgiram como centrais nessa nova configuração também se destacaram na análise do conteúdo das relações de troca. O ator A10 sobressaiu-se na relação baseada pela busca de informações e troca de experiência. Cabe novamente ressaltar que ele pertence a instituição mais antiga da Rede e com maior porte, tendo o maior número de atendimentos realizados, além de ser citada como instituição modelo por muitos atores da Rede. Tal fato demonstra a grande procura por informações desse ator, o que reitera a percepção de DiMaggio e Powell acerca do isomorfismo mimético. Portanto, seu poder está diretamente relacionado com o repasse

de informações. Já o ator A22 destaca-se no conteúdo das relações por participar dos mesmos cursos, projetos e capacitações, demonstrando que seu poder está relacionado com este fator, ou seja, quanto maior o comprometimento e participação nas ações organizadas pela Rede, maior a probabilidade de ser central. Por fim, o ator A17 destaca-se como central por possuir relações com todos os membros que exercem suas atividades na mesma área de atuação, neste caso a área de educação especial, fato que demonstra que sua centralidade está diretamente ligada à sua união com os membros do mesmo subgrupo.

Ao identificar o papel de cada ator que compõe a Rede, também foi possível vislumbrar futuras intervenções que permitirão não só aperfeiçoar a interação entre os membros que compõem a Rede como também melhorar sua gestão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor está cada vez mais envolvido com a gestão social devido principalmente a desconcentração das políticas públicas, antes realizadas exclusivamente pelo poder estatal. A articulação em rede surge como uma forma viável de colocar em prática a gestão social. As instituições sociais, por estarem inseridas em um contexto ambiental similar, e por possuir objetivos sociais comuns, buscam unir-se com o propósito de melhorar seu atendimento e serviços prestados, como também para obter melhores recursos - sejam eles financeiros ou informacionais.

A proposta desta dissertação é a análise da gestão e da existência de relações de poder no interior de uma Rede Social do Terceiro Setor Sementeira, que tem como foco principal melhorar o atendimento à crianças e adolescentes na cidade de Santos. Esta Rede foi criada em 1999 por um grupo de oito instituições sociais, que sentiram a necessidade de compartilhar seus problemas, com a finalidade de melhorar sua gestão. Hoje, em 2010, completam-se onze anos de sua existência e conta com a participação de 39 instituições.

A partir da análise das variáveis relativas ao perfil dos representantes e das instituições, à gestão social, assim como relativas à estrutura das relações, foi possível identificar o grau de poder presente nestas relações, assim como alguns princípios da gestão das redes, tais como: objetivos comuns e compartilhados, horizontalidade, comprometimento, interesses comuns, relações de troca, relações de confiança e cooperação.

Ao serem analisados os relacionamentos, identificou-se que a posição na estrutura da rede e os vínculos entre os atores influenciam nas relações de poder. Além disso, observou-se que atores com atividades similares tendem a se comunicar reforçando as relações e formando subgrupos conforme a área de atuação de cada instituição. O bom relacionamento deu-se principalmente pela participação conjunta em cursos e capacitações, estreitando assim os laços.

Se por um lado os atores pertencentes a mesma área de atuação tendem a se aglutinar em subgrupos, por outro lado a participação dos indivíduos, desde o início da formação da Rede, também mostrou-se relevante, influenciando as relações de poder.

Isto é, quanto mais tempo o representante faz parte da Rede, maior influência pode exercer sobre os demais. Além disso, foi possível também comprovar que as pessoas que desenvolvem trabalho voluntário, em suas instituições, são mais comprometidas com a Rede. Tal fato pode ser comprovado pelo tempo de participação e pelos maiores vínculos desses membros.

Outra questão que merece ser destacada é quanto ao cargo ocupado pelo representante dentro de sua instituição podendo influenciar seu poder dentro da Rede. Em outras palavras, foi possível observar que os indivíduos mais centrais na Rede ocupam cargos de influência e poder dentro de suas instituições.

Partindo da proposta desta dissertação, também apurou-se a hipótese do trabalho, ou seja, verificar se os atores que desempenham a função de facilitadores da Rede centralizam as relações de poder no interior da Rede Sementeira.

Dessa maneira, a hipótese do trabalho é confirmada, pois a presença das facilitadoras dentro da estrutura das redes é crucial, visto que um dos grandes motivos para o relacionamento é o fato de ocuparem esse “cargo”. O poder exercido por esse grupo deve-se em grande parte à sua articulação, pois esse grupo facilita as comunicações, intermedia contatos, promove relacionamentos. Tudo isso pode ser comprovado tanto pelos altos índices alcançados nas métricas de centralidade de grau de entrada, saída, intermediação, proximidade e autovetor, quanto pela centralidade obtida na análise do conteúdo das relações. Destaca-se em todos os elementos analisados como ocupação de posições vantajosas, a busca por informação e a troca de conhecimento, a participação em cursos, os projetos e capacitações organizados pela Rede e a atuação no mesmo segmento.

A mobilização alcançada e a posição central desse grupo são fundamentais para a manutenção da Rede, porém a simulação de uma Rede sem a presença desse grupo indicou que, apesar de serem detentores de grande poder, este grupo não era essencial a ponto de terminar com a rede de relações. Tal fato demonstra que a maioria dos atores está entrosada para dar continuidade a articulação em Rede, mesmo ocorrendo uma drástica diminuição dos vínculos.

Essa simulação também permitiu verificar dois pontos interessantes. O primeiro relaciona-se com o surgimento de quatro atores que ocupam as posições centrais que,

em um futuro, podem exercer o papel da facilitadora da Rede. Cabe destacar, que 3 desses atores que surgiram como centrais, destacaram-se quando efetuada a análise do conteúdo das relações, indicando serem influentes na busca por informações, participação em cursos, projetos e capacitações e atuação no mesmo segmento. Já o segundo ponto diz respeito ao desligamento de duas instituições por possuírem laços apenas com o grupo que foi retirado, revelando uma fragilidade dessas instituições dentro da estrutura reticular.

Do ponto de visto interno, a Rede Sementeira pode ser considerada como uma rede participativa, por sua gestão estar baseada em assembleias e votações, e desta forma cada instituição possui o mesmo poder de decisão. Todavia, mesmo havendo um poder igualitário na tomada de decisões, verifica-se uma concentração de poder que está diretamente ligada com a questão da liderança e a detenção de informação, reveladas tanto pelas métricas analisadas como também pelo motivo dos relacionamentos. Essa concentração de poder indica a existência de uma certa hierarquia, mesmo em uma Rede composta por instituições pertencentes ao Terceiro Setor. Este apontamento questiona o princípio da horizontalidade na gestão das redes, portanto, acredita-se ser uma questão do tipo ideal - não existe uma rede totalmente horizontal, assim como não existe uma rede totalmente vertical. Sendo assim, a horizontalidade não é considerada como um princípio inerente a gestão das Redes Sociais do Terceiro Setor.

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

entre os interesses visto que elas também buscam a melhoria no atendimento e na prestação de serviço.

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

Portanto, as Redes Sociais podem ser vistas como uma forma de gestão para as organizações do Terceiro Setor. Contudo, não devem ser consideradas como a única ou a melhor forma para enfrentar os problemas sociais. Para que a gestão em rede seja eficaz, além dos elementos inerentes a sua gestão, é necessário considerar principalmente como são pautadas as relações de poder.

O presente trabalho que explorou a gestão e as relações de poder existentes em uma Rede Social do Terceiro Setor, apesar de suas contribuições, não esgotou todas as questões que permeiam o tema, reconhecendo a existência de limitações no estudo. Haja visto apenas a consideração de alguns elementos para a compreensão da gestão de rede, devido principalmente a inexistência de um arcabouço teórico preciso sobre o tema.

Outra limitação que deve ser destacada é o estudo de apenas uma rede do Terceiro Setor, sendo necessário compreender outras redes para aprofundar tanto as considerações acerca do poder como também verificar qual a contradição entre horizontalidade e poder.

Para trabalhos futuros sugere-se aprofundar a questão referente aos interesses individuais das instituições e os interesses coletivos da Rede, traçando um paralelo com a abordagem do isomorfismo proposta por Dimaggio e Powell (1983); analisar e apurar como ocorre a formação e os processos de liderança em organizações do Terceiro Setor;

verificar o interesse do Instituto C&A em financiar a Rede Sementeira, visto que já financiou a formação de outra Rede Social chamada Cooperapic, além de tentar identificar qual a relação das instituições que compõem a Rede com este Instituto; e, por fim, como as instituições atuam em áreas afins, pode existir uma competição por recursos escassos nas relações dos atores que compõem a Rede - fato que futuramente poderá ser sondado. Além da competição, fatores como o conflito e a cooperação também podem ser vislumbrados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ARENDT, H. *A condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- _____. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.
- AYRES, B. R. C. *Redes organizacionais do terceiro setor: um olhar sobre suas articulações*. RITS Rede de Informação do Terceiro Setor, 2002. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/redes_organizacionais_no_terceiro_setor.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2009.
- BALDI, M; VIEIRA, M. M. F. Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. In: MARTES, A. C. B. (Org.). *Redes e Sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009. p. 285-305.
- BAPTISTA, M. V. *Planejamento social: intencionalidade e instrumentalidade*. São Paulo: Veras, 2003.
- BARABÁSI, A. L. *Emergence of Scaling in random Networks*. 1999. Disponível em: <[http://www.nd.edu/~networks/Publication%20Categories/03%20Journal%20Articles/Physics/EmergenceRandom_Science%20286,%20509-512%20\(1999\).pdf](http://www.nd.edu/~networks/Publication%20Categories/03%20Journal%20Articles/Physics/EmergenceRandom_Science%20286,%20509-512%20(1999).pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2010.
- _____. *Linked-how everything is connected to everything else and what it means for business, Science and Everyday Life*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2002.
- BARBEDO, F.; SOARES, A. L. Análise organizacional e estrutura social em DSI: uma aproximação centrada em redes sociais. In: Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 4., 2003, Porto, Portugal. *Actas electrónicas...* Porto: APSI, 2003. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2061859/capsi2003>>. Acesso em: 10 fev. 2010.
- BARNES, J. A. *Social networks*. (An Addison – Wesley Module in Anthropology) Module 26, 1972, p. 1-29.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BURT, R. *Structural holes in the social structure of competition*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

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

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

CARVALHO, C. A. *Poder, controle e conflito nas organizações modernas*. Maceió: Ed. da UFAL, 1998.

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

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASTRO, M. L. A. C. A metodologia de redes como instrumento de compreensão do capital social. *Revista Urutágua*, v. 6, p. 1-7, 2008.

COELHO, S. D. C. T. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.

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

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988. (supplement).

COLUCCI FILHO, A. A. Gestão de políticas sociais: A necessidade de um Estado “rede”. In: THIRD IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE, 3., 2003. *Anais...*, São Paulo: EAESP-FGV, 2003.

CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

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

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

_____.; _____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DOMENEGHETTI, A. M. *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Esfera, 2001.

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

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

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

DUARTE, A. Hannah Arendt entre Heidegger e Benjamin. In: MORAES, E. J. de; BIGNOTTO, N. (Orgs.). *Hannah Arendt: diálogos, reflexos, memórias*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2001. p. 63 – 91.

_____. *O pensamento à sombra da ruptura: política e filosofia em Hannah Arendt*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999. p. 1-24.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 67-122.

FERNANDES, R. B. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro setor desenvolvido sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 25-33.

FISCHER, R. M; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo - USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

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

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

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 2, p. 215-239, 1979.

_____. *The development of social network analysis: a study in the sociology of science*. Vancouver: Empirical, 2004.

FREY, K. Governança Interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa? *Política & Sociedade. Revista de Sociologia Política*, v. 1, n. 5, p. 117-136, 2004.

FRUCHTERMAN, T. M. J.; REINGOLD, E. M. Graph Drawing by force-directed Placement. *Software - Practice and Experience*. v. 21, n. 11, p. 1129-1164, Nov. 1991.

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

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. In: MARTES, A. C. B. (Org.). *Redes e Sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009, p. 31-65.

_____. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.

_____. *Problems of explanation in economic sociology*. Networks and organizations, structure, form and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. p. 25-56

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

HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987.

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

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Pearson, 2004.

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

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

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

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

_____. *Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais*. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____.; INOJOSA, R. M. Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia. *RAP - Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 26, n. 2, p. 20-31, abr./jun. 1992.

LIMA, M. Y.; CORRÊIA, R. F. Elementos para uma discussão teórico-metodológica da Análise de Redes Sociais. *Intratextos*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2009.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, set./out. 2009.

LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T; NISBET, R. (Orgs.). *História da análise sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. p. 823-880.

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

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

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

MARTES, A. C. B. Introdução. In: MARTES, A. C. B. (Org.). *Redes e Sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009. p. 21-28.

_____.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M. R.; GONÇALVES, S. A.; AUGUSTO, P. M. Fórum-redes sociais e interorganizacionais. *RAE - Revista Administração Eletrônica*, v. 46, n. 3, p. 10-15, jul./set. 2006.

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

MILGRAN, S. The small-World Problem. *Psychology Today*, v. 2, p. 60-67, 1967.

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

MISOCZKY, M. C. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1147-1180, set./out. 2009.

MITCHEL, J. C. *Social Networks in Urban Situation*. Manchester, UK: Manchester University Press, 1969.

MIZRUCHI, M. S. Análise de Redes Sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE - Revista Administração Eletrônica*, v. 46, n. 3, p. 72-86, jul./set. 2006.

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

NOGUEIRA, M. A; CATANI, A. *Escritos da Educação*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

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

PINTO, A. M. G. *As relações de Poder em Redes do Terceiro Setor: um estudo de caso*. 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

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

PORTAL DO VOLUNTARIADO. Disponível em:
<<http://portaldovoluntario.org.br/cronology>>. Acesso em: 4 mar. 2010.

PRATES, A. A. P. Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1117-1146, set./out. 2009.

_____.; CARVALHES, F. A. de O.; SILVA, B. F. A. Capital social e redes: conceitos redundantes ou complementares? In: AGUIAR, N. (Org.). *Desigualdades sociais, rede de sociabilidade e participação política*. Belo Horizonte: UFMG, 2007. p. 47-59.

PUTNAM, R. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

QUEIROZ, L. R. S. *Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: Perspectivas para o campo da etnomusicologia*. Claves n. 2, 2006. Disponível em:
<http://www.cchla.ufpb.br/claves/pdf/claves02/claves_2_pesquisa_quantitativa.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2008.

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

ROSSETTI, F. *Sete princípios de uma rede social*. 2005. Disponível em:
<<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosRede.asp?txTx=30&iRnd=0,67650350#4>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro setor desenvolvimento sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 89-111.

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

SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. 2004. Não publicado. Disponível em:
<<http://www.analytictech.com/mb119/tableof.htm>>. Acesso em: 28 out. 2009.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493-511, 1987.

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

_____. *Tipologia das redes*. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tipolog.cfm>. Acesso em: 24 abr. 2009b.

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

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

SOUZA, P. R. B; SALDANHA, A. N. K; ICHIKAWA, E. Y. Teoria Crítica na Administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2004.

SOUZA-CABRAL, E. H. *Atributos do Espaço Público: Um Referencial de Avaliação no Terceiro Setor*. VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Noviembre de 2007, Salvador de Bahia, Brasil. Org: ISTR y CIAGS/UFBA.

TELLES, V. S. Espaço Público e espaço privado na constituição do social: notas sobre o pensamento de Hannah Arendt. *Tempo Social. USP - Revista Social*, São Paulo, v. 1, 1990, p. 23-48.

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

THOMPSON, A. A. Do compromisso a eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro setor desenvolvimento sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 41-48.

TORO, J. B. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro setor desenvolvimento sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 34-39.

VIZEU, F. Algumas contribuições da Teoria da Ação Comunicativa para a área de organizações. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia-SP. XXVII ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

WASSERMAN; S. FAUST, K. *Social Network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WEBER, M. *Economia y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

1. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL E GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES E REPRESENTANTES QUE COMPÕEM A REDE SOCIAL

1.1	Nome do representante:
1.2	Nome da organização que representa:
1.3	Cargo que ocupa na organização:
1.4	Tempo de atuação da organização que representa:
1.5	Tempo que a instituição participa da Rede Sementeira:
1.6	Tempo que você atua na organização:
1.7	Tempo que você participa da Rede Sementeira:
1.8	Área de atuação da organização:
1.9	Cidade e bairro que a organização está sediada:
1.10	Número de pessoas atendidas pela organização:
1.11	Na organização em que atua, seu trabalho é voluntário?
1.12	Na Rede Sementeira, seu trabalho é voluntário?
1.13	Por qual motivo a organização entrou na Rede Sementeira?
1.14	Qual a vantagem em participar da Rede Sementeira?
1.15	Qual o objetivo da Rede Sementeira?
1.16	Participa de alguma outra Rede Social? Caso positivo, qual o motivo e o nome.

2. RELACIONAMENTOS DA REDE SEMENTEIRA

2.1 Cite o nome dos representantes e o nome das instituições respectivamente que compõem a Rede Sementeira que você mais se relaciona (ou tem contato).

2.1.1 Quais os motivos desse relacionamento (desse contato)?

2.1.2 Qual a intensidade do contato?

- menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês

2.2 Além das pessoas citadas anteriormente, você gostaria de citar outras pessoas e instituições da Rede Sementeira que você mantém contato?

2.2.1 Quais os motivos desse contato?

2.2.2 Qual a intensidade desse contato?

- menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês
 menos de 1 vez por mês 1 vez por mês mais de 1 vez por mês

2.3 Sua organização possui contato com outras organizações que **NÃO** fazem parte da Rede Sementeira? Se sim, quais e qual o motivo do contato?

2.4 A sua organização participa de projetos e ações realizados pela Rede Sementeira? Se sim, quais?

2.5 Você gostaria de ter mais contato com alguma outra pessoa que faz parte da Rede Sementeira e que você **NÃO** possui contato? Se sim, qual a razão?

ANEXO A – LISTAGEM DE REDES

Tabela 7 - Linha do tempo na formação de redes e ação social

Ano	Evento
1983	Pastoral da Criança
1988	Nova Constituição Brasileira
1989	2º encontro do movimento nacional de meninos e meninas de rua
1990	JOMTIEN, na Tailândia: Conferência e Declaração Mundial sobre Educação para todos, UNESCO
1990	Estatuto da criança e adolescente (ECA)
1990	Formação da Fundação Abrinq
1991	Conselho Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente
1991	Fundada a ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
1992	Programa Internacional para Eliminação do Trabalho Infantil
1992	Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS)
1992	Rede Brasileira de Educação Ambiental (REBEA)
1993	MEC elabora o Plano Decenal Brasileiro para Educação
1993	Lançada a Ação da Cidadania
1994	1ª Conferência Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente
1994	Fundação da Cooperapic, na cidade de São Paulo
1995	MEC lança Programa Acorda Brasil: está na Hora da Escola
1996	A Lei de Diretrizes e Básicas (LDB) é sancionada
1997	Lançados os parâmetros curriculares nacionais, para os dois primeiros ciclos do ensino fundamental
1997	Fundação da RITS – Rede de Informação do Terceiro Setor
1998	Lei proíbe o trabalho a menores de 16 anos no Brasil
1999	Promulgada a lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)
1999	Proclamada a Carta para o Terceiro Milênio
1999	Fundação da Rede Sementeira, na cidade de Santos
2000	Aprovada a Declaração do Milênio
2000	Inicia-se a Rede Corrente Viva, na cidade de São Paulo
2001	Primeiro Fórum Social Mundial
2001	Inicia-se a Rede Brasil de Comunicação Cidadã (RBC)
2002	Juventude brasileira ganha projeto social

continua

Ano	Evento	conclusão
2003	Governo de São Paulo implanta o Programa Escola da Família	
2004	Governo de São Paulo inicia o Projeto Ação Jovem na Grande São Paulo	
2005	Queda na taxa de natalidade e diminuição da repetência reduz o volume de matrículas	
2005	Prefeitura de São Paulo cria Programa Ação Família / Centros de Referência em Assistência Familiar	
2006	Governo Federal sanciona a lei que regulamenta o ensino fundamental de 9 anos e amplia	
2006	Prefeitura de São Paulo reestrutura os Centros de Referência da Criança e do Adolescente	
2007	Projeto Tecendo Rede para a Educação Integral, na cidade de Santos	
2007	Governo Federal lança o PDE: Programa de Desenvolvimento da Educação	

Fonte: PINTO, 2008.

ANEXO B – TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Tabela 8 - Evolução do Terceiro Setor e do Voluntariado no Brasil

Ano	Acontecimento	Histórico
1543	Fundação da Santa Casa de Misericórdia	Criada na Vila de Santos. É possível que daí venha a noção de voluntariado ligado à área espiritual, já que esta atividade era conduzida por padres e freiras.
1908	A Cruz Vermelha chega ao Brasil	A Cruz Vermelha Brasileira é reconhecida pelo Governo como sociedade de socorro voluntário, autônoma, auxiliar dos poderes públicos e, em particular, dos serviços militares de saúde, bem como a única sociedade nacional autorizada a exercer suas atividades em todo o território brasileiro.
1910	Normas do Escotismo	O Escotismo fez muito sucesso na Inglaterra e logo se espalhou por vários lugares, tornando-se uma fraternidade mundial. Seu lema “Be Prepared” (Sempre Alerta) é reconhecido no mundo inteiro. No Brasil, o escotismo foi fundado em 1910 na cidade do Rio de Janeiro. No ano de 2010, existem mais de 30 milhões de escoteiros em todo o mundo. O Escotismo chega ao Brasil com o objetivo de “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”.
1935	Promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública	A lei regulamenta a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas.
1942	Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência	Darcy Vargas foi a primeira presidente da LBA. A Instituição, sempre presidida pelas primeiras-damas, foi durante sua existência palco de vaidade e competição e teve suas atividades encerradas na era Collor, após escândalo envolvendo a ex-Primeira Dama, Rosane Collor.
1945	A Fundação Dorina Nowill Para Cegos	As primeiras atividades da antiga Fundação para o Livro do Cego no Brasil foram destinadas exclusivamente a suprir as necessidades de livros em braille para estudantes e pessoas cegas. Estas atividades, que inicialmente tiveram o apoio da Cruz Vermelha Brasileira, eram realizadas por um Grupo de Voluntários que transcreviam os livros em braille por processo manual.
1950/1960	Era Damista	Com o agravamento das questões sociais, a sociedade civil passou a mobilizar-se de forma mais efetiva. Nasce, então, as primeiras organizações sociais compostas por figuras de classes sociais elevadas com interesses específicos. A maioria das voluntárias era mulheres sem atividades profissionais.
1954	Surge a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	A primeira iniciativa no Brasil de congregar pais de “excepcionais” e outras pessoas interessadas em apoiá-los ocorreu no Rio de Janeiro, em dezembro de 1954, empreendida por Beatrice Bemis - membro do corpo diplomático norte-americano e mãe de uma pessoa portadora da Síndrome de Down. Em 2010, decorridos quarenta e sete anos, existem mais de mil e seiscentas unidades espalhadas pelo Brasil. É o maior movimento social de caráter filantrópico do país em sua área de atuação.
1962	Criação do Centro de Valorização da Vida - CVV	Em 1962, em São Paulo, foi fundado o Centro de Valorização da Vida, em decorrência do aumento de suicídios nas grandes metrópoles, tendo como objetivo a prevenção ao suicídio, por meio do apoio emocional oferecido por pessoas voluntárias às pessoas angustiadas, solitárias ou mesmo sem vontade de viver - o programa CVV.

continua

Ano	Acontecimento	Histórico
1967	Criação do Projeto Rondon	O Governo cria o Projeto Rondon que objetiva levar universitários brasileiros para dar assistência às comunidades carentes no interior do país.
1970	Surgimento de ONG's	Em 1970, as Organizações Sociais da Europa queriam promover projetos no terceiro mundo, e tal fato acabou fomentando o surgimento das ONG's brasileiras. No entanto, sua origem ocorreu na época da ditadura e da guerra fria e as ONG's ficaram associadas à esquerda.
1983	Criação da Pastoral da Criança	No Brasil, todos os meses, 1.635.461 crianças são assistidas por um exército de 155 mil voluntários. O trabalho deste exército é salvar vidas e construir a paz. Estes números pertencem à Pastoral da Criança, entidade fundada há 19 anos pela Doutora Zilda Arns Neumann – falecida em uma catástrofe em Porto Príncipe, em 2010, quando realizava uma missão humanitária - e por Dom Geraldo Magella Agnelo para promover a qualidade de vida das crianças brasileiras.
1990	Busca por parcerias	Em 1990, as ONG's começaram a procurar formas mais modernas de gestão. Nesta década os programas estatais de caráter social também diminuíram devido à crise econômica iniciada no fim da década de 1970.
1993	Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela vida	Em 1993, Betinho articula a Campanha Contra a Fome, que, sem ajuda financeira do governo, em dois anos estabelece 5 mil comitês por todo o país e distribui toneladas de alimentos para a população carente.
1995	Criação do Conselho da Comunidade Solidária	Fernando Henrique Cardoso cria em 12 de janeiro o Conselho da Comunidade Solidária com o objetivo de se adequar às exigências do voluntariado moderno. Ruth Cardoso é a primeira presidente do Conselho.
1996	Lançamento do Programa Voluntários	A associação Abrinq junto com o conselho do Programa Comunidade Solidária criam o Programa de estímulo ao trabalho voluntário no Brasil, com o intuito de promover o conceito e a prática da cidadania, criando uma rede de Núcleo Voluntário.
1997	Criação dos primeiros Centros de Voluntariado do Brasil	O primeiro Centro Voluntário foi o de São Paulo. Logo em seguida foi criado o Rio Voluntário. Em 2010, existem Centros de Voluntários em quase todas as capitais e em algumas cidades atuando tanto na captação como na capacitação de entidades e de voluntários, enquanto agentes sociais.
1998	Promulgada a Lei do voluntariado	Em 1998 é promulgada a Lei nº 9608 do voluntariado legitimando e reconhecendo esse tipo de ação.
1999	Promulgada a Lei das OSCIPs	A Lei nº 9.790, de 23 de março, qualifica as organizações da sociedade civil de direito público e disciplina um termo de parceria.
2000	Criação do Portal do voluntário	Fruto de uma parceria entre o Programa Voluntários da Comunidade Solidária, Globo.com e TV Globo, o Portal do Voluntário foi lançado em 5 de dezembro de 2000, Dia Internacional do Voluntário. Seu objetivo é promover uma nova cultura de trabalho voluntário no Brasil, buscando resgatar as experiências daqueles que já atuam e oferecer conhecimentos, oportunidades e ferramentas para quem deseja começar.
2001	Ano Internacional do voluntário	A ONU declara o Ano Internacional do Voluntariado.

Fonte: DOMENEGUETTI, 2001; PORTAL DO VOLUNTARIADO, Disponível em: <<http://portaldovoluntario.org.br/cronology>>. Elaborada pela autora.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)