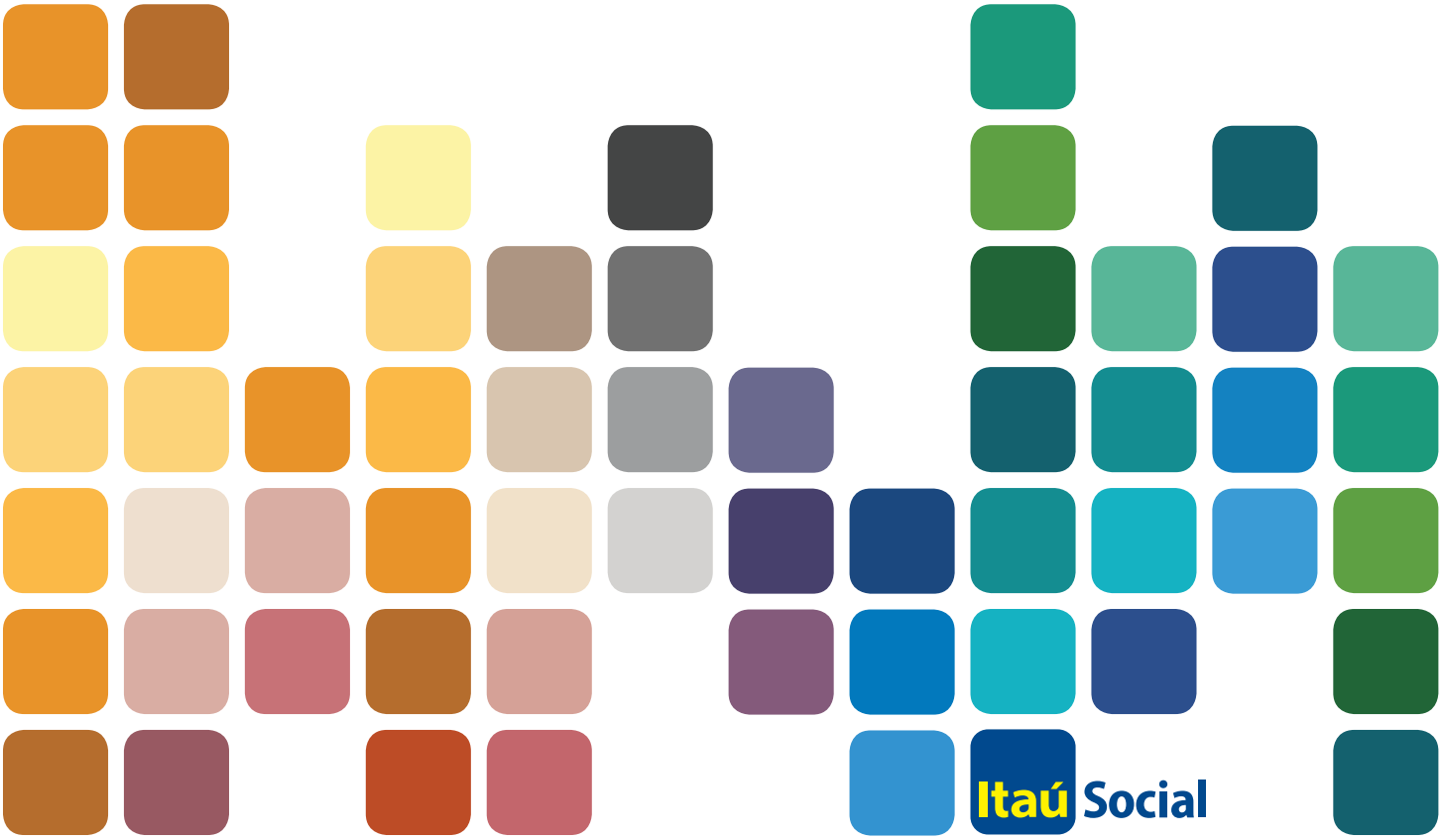


Pesquisa sobre Atuação em Rede de Organizações da Sociedade Civil

Relatório Final

SETEMBRO DE 2019

Iniciativa

Itaú Social

Vice-presidente
Fabio Barbosa

Superintendente
Angela Dannemann

Gerente de Pesquisa e desenvolvimento
Patricia Mota Guedes

Coordenadora da pesquisa
Cláudia Sintoni

Créditos

Realização
Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP/UNICAMP)

Equipe
Oswaldo Gonçalves Junior
Ana Carolina Spatti
Keyla Ketlyn Passos Pimenta
Priscila Martins Baia

Leitura Crítica

Patrícia Mota Guedes
Camila Feldberg
Fernanda Zanelli
Ana Maria Barbosa Carminato

Comunicação

Coordenação de comunicação
Alan Albuquerque

Design
PageOne | Design Estratégia Tech

Edição e Revisão Ortográfica
Bia Gross

Índice Geral

Apresentação 4

Introdução 5

1. Experiências de atuação em rede 7

1.1. Organização institucional 7

1.1.1. Natureza jurídica 7

1.1.2. Formas de gestão 8

1.1.3. Composição dos membros 10

1.1.4. Comunicação e transparência 11

1.2. Sustentabilidade financeira 13

1.3. Programas, projetos e/ou ações 14

1.4. Diálogo com a teoria 17

2. Redes territoriais 21

2.1. As redes territoriais "na prática" 21

2.1.1 Rede de educação integral de São Luís (MA) 22

2.1.2 Rede de educação integral de Várzea grande (MT) 26

2.1.3 Rede Amiga da Criança 32

2.2 Análise comparativa das redes 37

2.2.1 A manifestação articulada "no" e "pelo" território 37

2.2.2 Territórios periféricos: espaços de [in]visibilidade? 38

2.2.3 Atores na rede: religiosidade, filantropia e o ativismo das mulheres 40

2.2.4 Oscs e poder público: uma relação de parceria ou conflito? 41

2.2.5 Sentimento de pertença e objetivo comum: estreitando nós 43

2.2.6 Participação dos beneficiários: uma estratégia de afirmação identitária 45

2.2.7 Fomentando redes territoriais de oscs: caminhos e possibilidades 45

3. Considerações finais 47

4. Referências 48

5. Anexos 50

5.1 Roteiro geral para entrevistas 50

5.2 Roteiro específico para membros do grupo gestor 51

5.3 Roteiro específico para articuladores(as) 51

Apresentação

Este documento ("Relatório Final") corresponde ao último produto do projeto "Pesquisa sobre atuação em rede de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com foco em Educação e que trabalham com crianças, adolescentes e jovens", contratado pela Fundação Itaú Social e desenvolvido ao longo de dez meses (2017-2018) pela equipe do Laboratório de Estudos do Setor Público (LESP/UNICAMP). Além deste, foram produzidos outros três relatórios em versões parciais, encaminhados à contratante no decorrer da pesquisa.

O primeiro deles ("Plano de Trabalho Ajustado") buscou estabelecer um diálogo inicial entre a teoria de redes e as experiências-piloto do Projeto Redes de Educação Integral (REI), de iniciativa da Fundação Itaú Social e implementadas pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS). Esse esforço preliminar tomou como ponto de partida o Relatório Avaliativo, produzido pelo CIEDS, relacionado aos dois primeiros anos do projeto (2015-2016), as discussões realizadas com membros do Itaú Social e do CIEDS e o aporte teórico-conceitual acerca do tema.

O segundo ("Relatório Parcial") extrapolou a análise para outras vinte experiências de atuação em rede, no seu sentido amplo, em contexto nacional e internacional. O estudo buscou identificar boas práticas de atuação e governança a partir de três grandes categorias: (i) organização institucional, considerando a natureza jurídica, formas de gestão, composição dos membros e comunicação e transparência; (ii) sustentabilidade financeira; e (iii) programas, projetos e/ou ações. Essa análise empírica permitiu a identificação de um perfil de atuação comparado das experiências, considerando o seu nível de governança estratégica – isto é, sua capacidade de incidência política – e de atuação de base – relacionada à implementação territorial de programas, projetos e/ou ações.

O terceiro produto ("Relatório de Campo") explorou as experiências-piloto do Projeto REI em São Luís (MA) e Várzea Grande (MT) *in loco*, com o objetivo de compreender como se articulam e se mobilizam territorialmente, partindo de sua trajetória, da identificação de atores-chave e suas motivações. Além disso, dado o maior grau de interesse da contratante nas redes denominadas territoriais, o relatório também contemplou pesquisa de campo e documental sobre a Rede Amiga da Criança, experiência territorial com 17 anos de atuação no município de São Luís.

Este documento, que utilizou métodos e recursos de pesquisa científica na área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, congrega dois propósitos: o primeiro é oferecer unicidade aos trabalhos já desenvolvidos, apontando de que maneira o conteúdo dos relatórios dialogam entre si. O segundo é complementar e, ao mesmo tempo, arrematar o que já foi produzido. Por um lado, é uma releitura dos trabalhos anteriores e, por outro, os suplanta ao trazer novas informações e olhares sobre a articulação em rede. Além disso, busca pôr em evidência os elementos que tomaram destaque ao longo de todo o estudo.

Introdução

Uma rede pode ser definida, sob uma perspectiva teórico-conceitual, como um conjunto de nós interligados entre si por meio de linhas (MARTINHO, 2003). No âmbito das redes sociais, os nós podem representar um indivíduo, grupo de indivíduos ou uma organização. Já as linhas representam as diferentes formas de relação recíproca entre os nós. A dinâmica da rede se dá por meio das linhas, pois são elas que conferem organicidade e conectividade ao arranjo. Conforme ressalta Martinho (2003, p. 18), "um conjunto de elementos dispersos no espaço [...] não representa nada se não houver alguma conexão entre eles".

Goulart *et al.* (2010) ressaltam que as redes não são compostas por linhas e nós com uma configuração única e imutável. Principalmente em função da natureza fluida e dinâmica dessas estruturas, que não possuem contornos bem determinados, abre-se espaço para uma ampla definição de redes sociais, sobretudo na análise empírica, acarretando o risco de se chamar de rede qualquer forma de relacionamento pouco estruturado ou mesmo qualquer relação mais organizada entre atores (JMJ ANGOLA, 2009).

Nesse sentido, embora não haja uma definição conclusiva do termo redes, e sendo as definições vagas o suficiente para acomodar uma enorme diversidade de tipologias (JMJ ANGOLA, 2009), no campo das redes sociais é possível identificar alguns aspectos-chave comuns na literatura. Souza e Quandt (2008), por exemplo, afirmam que as redes são estruturas complexas, pautadas por valores e/ou objetivos comuns, predominantemente descentralizadas. Cruz, Martins e Quandt (2008) pressupõem, ainda, a identificação de situações-problema pelos atores participantes e a cooperação de esforços. De acordo com Newman (2005), trata-se de uma espécie de contrato social em prol de um interesse comum.

Dependendo da forma que tomam essas características, as redes de organizações sociais podem assumir diferentes configurações, sendo que, enquanto uma rede pode ter como motivação a discussão de um tema determinado, não estando diretamente vinculada a nenhuma localidade específica, outra rede pode ter uma relação direta com o local onde atua. Há, ainda, as redes que têm como função articular diversas organizações sociais para ganhar força como grupo (ALVEAR, 2008).

Como uma das características das redes é que elas formam linhas que ligam pontos, não preenchendo o espaço no seu conjunto, muitas são as possibilidades de organização do espaço (HAESBAERT, 2006). As redes podem variar desde pontos de encontro/espaços de reunião para discussões sobre um determinado tema até estruturas formalizadas com organizações-membros, membros individuais, projetos e um secretariado próprio. Isso porque redes podem evoluir desde pequenos conglomerados, formais ou informais, até organizações mais institucionalizadas (AMUNDSEN; ABREU, 2007). Assim, identificar as redes globais é tão importante quanto identificar as de caráter local e regional, levando em consideração seu potencial para propor arranjos territoriais alternativos (HAESBAERT, 2006). Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi pesquisar, sistematizar e analisar conhecimentos sobre redes de OSCs voltadas para o desenvolvimento social.

Nesse contexto, os primeiros esforços direcionaram-se ao estudo de vinte experiências que considerou as várias formas de arranjos em rede, bem como aspectos-chaves identificados na literatura. Por um lado, a análise permitiu reforçar a amplitude do conceito de redes e, por outro, possibilitou perceber que algumas experiências orientam-se predominantemente segundo uma determinada característica. Isso viabilizou traçar um perfil de atuação das redes sociais considerando seu nível de governança estratégica e atuação de base/local, culminando em quatro perfis de redes identificados pelos autores:

(i) Perfil Regulador, que aglomera as instituições cuja atuação está fortemente direcionada à incidência política na influência da regulação do setor em que atua;

(ii) Perfil Impreciso, que reúne organizações que não possuem forte incidência política, tampouco são robustas na atuação de base;

(iii) Perfil Híbrido, que reúne OSCs que atuam tanto em uma perspectiva de incidência política quanto na implementação de ações de base e, em geral, são organizações derivadas de uma versão de si próprias em nível internacional; e

(iv) Perfil Linha de Frente, que situa as organizações que trabalham na interface operacional da rede, implicando num relacionamento mais direto com seu público alvo. Particularmente, essa categoria vai ao encontro do que Martinho (2003), JMJ Angola (2009), Haesbert (2006) e Alvear (2008) definem como redes territoriais ou geográficas, que aglutinam parceiros num espaço específico, como município ou bairro, a fim de tratar diversos tipos de problemas enfrentados.

Essa classificação, por sua vez, ensejou a necessidade de afunilar o escopo deste estudo para o Perfil Linha de Frente, mais alinhado às redes potencializadas pelo Itaú Social em São Luís (MA) e Várzea Grande (MT), que – embora atuem na temática da educação e atuação com crianças, adolescentes e jovens – têm como característica basilar de articulação o território. Com o olhar direcionado, foi possível realizar a pesquisa de campo dessas experiências, estendendo a análise também para a Rede Amiga da Criança, situada em São Luís (MA).

Este documento está organizado em duas seções. A primeira seção tem um duplo objetivo: sintetizar as boas práticas identificadas a partir da amostra composta pelas vinte experiências selecionadas e, com isso, descrever, segundo uma perspectiva analítico-conceitual, os perfis de atuação das redes sociais desenvolvidos. Já a segunda seção traz algumas considerações conceituais acerca da relação entre rede e território para, a seguir, tratar dos casos concretos estudados, ressaltando as discussões consideradas mais relevantes no âmbito do projeto. A última seção compreende as considerações finais da pesquisa.

1. Experiências de atuação em rede

Esta seção sistematiza os principais resultados obtidos a partir do estudo realizado com vinte experiências de atuação em rede. Por um lado, buscou sintetizar as práticas que se destacaram em três grandes dimensões: organização institucional, sustentabilidade financeira e programas, projetos e/ou ações; por outro, a partir do arcabouço teórico utilizado, retoma a categorização das redes com base em seu perfil de atuação.

1.1. Organização Institucional

A dimensão Organização Institucional buscou expor as práticas de atuação em rede em seu nível organizacional, ou seja, relacionadas às atividades de gestão no âmbito destas estruturas. Nela, foram tratadas questões relacionadas à natureza jurídica, às formas de gestão, à composição dos membros e à comunicação e transparência.

1.1.1. Natureza jurídica

Entende-se por natureza jurídica de constituição a forma legal assumida pelas entidades a fim de gerenciarem suas atividades. *A forma jurídica é prática relevante a ser observada em razão de suas múltiplas implicações enquanto elemento facilitador ou de entrave à consecução dos objetivos das experiências.* Diferencia legalmente a organização das unidades que a compõe, conferindo a ela aptidão para adquirir e exercer direitos, bem como contrair obrigações.

Das 20 experiências em rede analisadas, 14 possuíam personalidade jurídica, 4 não possuíam e as 2 restantes não foi possível determinar. Dentre as redes que possuíam personalidade jurídica, há as que detinham um único CNPJ para a articulação e uma, em especial, que possui inúmeros CNPJs. Há, ainda, as que possuíam personalidade jurídica nacional e as que possuíam personalidade jurídica não nacional.

A atribuição de personalidade jurídica às entidades é uma prática facilitadora para pactuar acordos em geral, principalmente quando é necessária a participação da articulação no pleito de subsídios por parte do Estado. *As redes que não possuem personalidade jurídica acabam por delegar aos seus membros a formalização de pactos para recebimento de recursos*, exigindo deles o cumprimento de uma série de condições legais e estruturais (CNPJ, certidões de débito etc) para compor a rede. Essas exigências podem gerar um problema significativo, dada a dificuldade dos membros menos institucionalizados promoverem sua formalização e, de fato, atuarem junto aos seus pares na rede.

Um exemplo de experiência cuja falta de personalidade jurídica acarretou essas dificuldades é o Fundo Iniciativa Comum. O Fundo é um instrumento orçamentário que visa vincular recursos à implementação de programas. Para atingir seu objetivo, exige certos requisitos para participação, como Estatuto Social, ata de eleição dos representantes legais, certidão negativa de débito junto ao FGTS e INSS e cópia de CNPJ, bem como o envio de outros documentos, ao longo do tempo, para o acompanhamento da implementação dos programas. Tais exigências levaram 5 dos 20 grupos selecionados a se retirarem da articulação, por demonstrarem dificuldade até mesmo na declaração de informações simples, como o número de conta bancária, por exemplo.

Já a organização Visão Mundial parece ter inovado ao possuir diversos CNPJs. A prática adotada se resume em criar diversas filiais e a elas conferir personalidades jurídicas distintas, a fim de estabelecer maior elasticidade e descentralização para efetivação de parcerias e contratos em geral, além de driblar a necessidade de alta institucionalização dos participantes da rede para a delegação de atividades ou repasse de recursos.

Tais práticas referentes à atribuição, ou não, de personalidade jurídica às articulações parecem ser elementos estratégicos cruciais na atuação em rede. *É primordial considerar o grau de institucionalização de todas as organizações envolvidas para arquitetar desenhos jurídicos que permitam melhor captar*

recursos, geri-los e implementar projetos e programas de forma inclusiva, visando mecanismos que facilitem a governança compartilhada das ações da rede e não onerem demasiadamente os membros com menor capacidade organizacional.

A formalização é, portanto, considerada uma boa prática em diversos casos, pois é apontada como um critério básico para financiamento ou mesmo avaliação. Isso porque não existe nenhum quadro legal adaptado às redes (JMJ ANGOLA, 2009). Nessa perspectiva, algumas redes têm buscado registros facultativos junto ao Poder Público para obter maiores vantagens, como a facilitação na captação de investimentos privados, obtenção de financiamentos, acesso a benefícios fiscais e a recursos públicos. Dentre as redes estudadas, três possuíam registro facultativo como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

JMJ Angola (2009) assinala que a formalidade não deveria ser um critério de financiamento tão rígido, já que muitas organizações preferem permanecer informais por receio, de parte dos seus membros, que a formalização venha associada a restrições/exigências em sua atuação. Essa apreensão é mais presente nas pequenas organizações, uma vez que costumam ter dificuldade em cumprir exigências legais por possuírem recursos restritos e, muitas vezes, operarem fora dos ditames regulamentares. Isso acarreta dificuldade em obter informações sobre essas pequenas experiências, em particular, que geralmente atuam *in loco*. Por outro lado, estas organizações acabam criando mecanismos para driblarem os inconvenientes resultantes desse cenário. Tais mecanismos e suas implicações serão melhor explorados na seção seguinte, que trata, especificamente, das redes territoriais.

Quadro 1. Boas práticas em relação à natureza jurídica

Atribuição De Natureza Jurídica	
Possuir Personalidade Jurídica	Facilita pactuar acordos em geral, principalmente quando é necessária a participação no pleito de subsídios por parte do Estado.
Possuir Diversos Cnpjs/ Filiais	Permite maior elasticidade e descentralização para efetivação de parcerias e contratos em geral.
Não Possuir Personalidade Jurídica	Implica a delegação da formalização de pactos para recebimento de recursos a seus membros.

Tipo De Natureza Jurídica	
Associação	Permite maior dinamismo, autonomia e exercício da democracia.
Fundação	Tem a vantagem da perenidade dos objetivos e da segurança patrimonial.

Outras Denominações E Disposições	
Oscip	Implica o incentivo fiscal a doações por meio da dedução do Imposto de Renda; a possibilidade de remuneração de dirigentes da entidade; receber certos bens disponíveis administrados pela Receita Federal e celebrar Termos de Parceria com o Poder Público.

Fonte: elaboração própria.

1.1.2. Formas de gestão

As formas de gestão analisadas apontaram para práticas que se destacaram ao irem além das ordinárias conformações das instâncias gestoras e de equipe técnica própria. As instâncias gestoras estão relacionadas à estrutura de governança coletiva, já as equipes técnicas são profissionais fixos ou *ad hoc* encarregados de implementar determinadas tarefas. Embora as instâncias de gestão e as equipes técnicas possam se confundir em determinados casos, optou-se por abordar esses aspectos separadamente: (a) quanto às instâncias de gestão e suas atribuições; e (b) quanto às equipes técnicas próprias.

(a) quanto às instâncias de gestão e suas atribuições

Em razão de exigências legais, as organizações que possuem personalidade jurídica devem ou podem possuir certas instâncias de gestão, cada qual contendo competências também especificadas por lei. Por exemplo, são instâncias obrigatórias às Associações a Assembleia Geral e Diretoria; são facultativas o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal. Há, ainda, certos cargos específicos para cada instância de gestão. Normalmente, compõem a Diretoria os cargos de presidente, vice-presidente, secretário-geral, secretário adjunto e diretor financeiro. A Assembleia Geral é comumente composta por representantes dos membros da rede.

Embora haja algumas variações de nomenclatura, a maioria das redes estudadas segue a estrutura de gestão descrita em lei, sem consideráveis inovações. Até mesmo as organizações que não possuem personalidade jurídica, dotadas de grande flexibilidade neste quesito, acabam por reproduzir em parte essas mesmas estruturas gestoras. Quanto às redes que apresentaram alguma inovação em relação à forma de organização, destacaram-se o Conselho de Ética, os Grupos de Facilitação, os Grupos de Trabalho, o Período de Transição e os Grupos Focais. Estas experiências foram descritas no Relatório Parcial.

(b) quanto às equipes técnicas próprias

Para além das instâncias de gestão e os cargos nelas contidos, as redes podem possuir uma equipe técnica própria. *Enquanto algumas experiências apresentam equipes técnicas próprias sem grandes especificidades, outras se destacam por apresentarem funções diferenciadas, como equipe multidisciplinar itinerante, temática ou territorial.*

As equipes multidisciplinares itinerantes possuem uma composição fixa, porém se deslocam territorialmente de acordo com a demanda da rede. A interface do trabalho de profissionais advindos de várias áreas do conhecimento proporciona diferentes pontos de vista sobre um mesmo problema, maior criatividade, facilidade na troca de informação e desenvoltura. Já as equipes organizadas tematicamente apresentam perfil especializado em uma determinada área (ex: equipe de georreferenciamento, de informática, de documentação, de desenvolvimento institucional e de comunicação e relacionamento).

A natureza de composição das equipes técnicas aparentemente reflete no perfil de atuação das redes estudadas. As redes que possuem equipe técnica temática, territorial e multidisciplinar apresentam um perfil de governança voltado à implementação de ações em nível de rua e com uma dimensão territorial afunilada. No que diz respeito às redes que possuem equipes técnicas sem grandes especificidades, estas são marcadas por um *modus operandi* mais difuso, ou seja, são focadas em uma governança em nível mais político.

Quadro 2. Boas práticas em relação a formas de gestão

Instâncias de gestão e suas atribuições	
Conselho de ética	Auxilia a rede, resguardando e preservando seus princípios e objetivos.
Grupo de facilitação	Promove estratégias de governança da rede.
Grupos de trabalho	Atendem às demandas da rede segundo suas habilidades e/ou especialidades temáticas. Cada Grupo de Trabalho tem autonomia para definir seu modo de organização e funcionamento.
Período de transição	Possibilita que a gestão em saída encaminhe e esclareça a nova gestão eleita sobre os relatórios gerenciais e outros documentos e atividades.
Pontos focais	Promove ações de fortalecimento técnico e político com os parceiros locais; apoia eventos regionais e nacionais; promove Advocacy estadual/municipal.

Equipes técnicas próprias	
Multidisciplinar	A interface do trabalho de profissionais advindos de várias áreas do conhecimento proporciona diferentes pontos de vistas sobre um mesmo problema, maior criatividade, maior facilidade na troca de informação e maior desenvoltura.
Temática	Equipes com perfil especializado em um determinado tema ou área permitem abordar um problema de forma precisa e eficiente.
Territorial	Equipes regionais/territoriais atuam territorialmente, permitindo adequações e flexibilidade de acordo com o contexto de atuação, enquanto equipes centrais se dedicam a atividades mais amplas, de coordenação, planejamento e controle administrativo e avaliação de resultados.
Não específicas	Comum às redes marcadas por um modus operandi mais difuso, ou seja, são focadas em uma governança em nível mais político.

Fonte: elaboração própria.

1.1.3. Composição dos membros

Este tópico tem por objetivo descrever quais são as principais práticas das redes estudadas quanto à composição de suas malhas, ou seja, quais são os critérios de adesão e manutenção dos atores na rede. As entidades, de forma a garantir seus interesses, criam mecanismos de entrada e manutenção dos membros por meio da formulação de critérios de composição. Esses critérios foram divididos em dois tipos: (a) quanto aos requisitos para adesão à rede e (b) quanto às ações de incentivo ao engajamento e à permanência.

(a) Quanto aos requisitos para adesão à rede

De forma elementar, as redes estudadas exigem que, para serem membros, as entidades devem ter convergência com os objetivos e princípios da rede. Além desse critério inicial, algumas experiências acrescentam a afinidade temática como requisito.

Outra forma de seleção de associados refere-se à natureza da instituição. Algumas experiências não admitem, enquanto membro, organizações sindicais, partidos políticos, empresas ou entidades vinculadas a igrejas. Essas exigências estão mais presentes em redes poucos territorializadas, dado que, nas redes territoriais, geralmente são considerados todos os atores relevantes para o território, independente de sua natureza.

Já outras iniciativas exigem dos membros CNPJ, Estatuto ou Contrato Social. Algumas exigem que os membros sejam, eles próprios, beneficiários da rede. Para tanto, essas experiências preveem a participação efetiva desse público nos espaços de discussão, articulação e formulação de projetos.

Diferentemente, algumas redes vão em sentido oposto ao não estabelecerem restrições específicas de admissão aos membros e ao ressaltarem a participação estratégica de entidades religiosas e empresariais. Tal prática parece ampliar a capacidade da organização de diversificar suas fontes de financiamento e angariar recursos. Por exemplo, a experiência da StriveTogether, que atua a partir de uma abordagem de impacto coletivo e requer dos membros um conjunto de atributos básicos, identificados por meio de uma avaliação inicial das organizações interessadas em se tornarem parceiras.

(b) Quanto às ações de incentivo ao engajamento e à permanência

Este tópico objetiva apontar as ações realizadas pelas redes com o intuito de incentivar e engajar seus membros em torno de um objetivo comum. Tais ações se desmembram na distinção dos membros por tempo de permanência – em que organizações exigem a atuação dos interessados por determinado período para que venham a se tornar efetivamente membros – ou na atribuição de status diferentes aos membros, o que pode ser feito por meio de condecorações a projetos ou atores que de alguma forma se destacaram. Essas homenagens, que buscam o reforço da incidência sociopolítica dos associados, podem ser simbólicas, remuneradas ou virem associadas ao poder de voto na rede.

Quadro 3. Boas práticas em relação à composição dos membros

Instâncias de gestão e suas atribuições	
Possuir requisitos	O estabelecimento de requisitos específicos – afinidade temática, convergência de objetivos, natureza da instituição – permite às redes maior segurança na composição de membros, pois reforça o alinhamento destes aos atributos e princípios da rede.
Não possuir	Possibilita auferir maior número de membros à rede e, desta forma, ampliar a capacidade da organização de diversificar suas fontes de financiamento e angariar recursos.
Ações de incentivo ao engajamento e à permanência na rede	
Distinção dos membros por tempo de permanência	Permite o reconhecimento dos melhores projetos que possam ser reaplicados em outras organizações.
Premiações aos melhores projetos	Permite reforçar a incidência sociopolítica das associadas, redes parceiras e da própria instituição.
Programa de desenvolvimento institucional	Objetiva a integração entre conceitos, vivências e práticas, por meio de um processo de assessoria contínua e de formação em ação, a fim de fortalecer o desenvolvimento institucional das OSCs.

Fonte: elaboração própria.

1.1.4. Comunicação e transparência

Este item aborda o tema da comunicação e transparência por meio de duas dimensões: quanto aos instrumentos usados e quanto ao conteúdo veiculado. Entende-se por instrumentos todos os meios, digitais ou não, usados para dar publicidade e/ou promover interação entre as redes e os interessados e/ou entre os integrantes das redes. Entende-se por conteúdo a natureza das informações disponibilizadas.

(a) Instrumentos

Quanto aos instrumentos utilizados, as redes estudadas costumam minimamente possuir um sítio eletrônico institucional onde disponibilizam informações gerais. Contudo, algumas experiências se

destacam por estarem mais inseridas nas redes sociais – Facebook, Twitter, Linkedin, YouTube, Instagram – ou por fazerem uso de instrumentos mais específicos. Esses instrumentos são normalmente melhor apropriados pelas redes mais institucionalizadas, sendo menos recorrentes nas redes de caráter local.

Considerando a amostra estudada, 90% possuem Facebook, 80% Twitter, 65% YouTube, 20% Linkedin e 10% Instagram. Há, ainda, as que utilizam instrumentos mais específicos para promoção de comunicação e transparência, como 0800, espaço on-line para debate, editora própria, jornais informativos ou newsletters, canais de TV e rádio etc.

A experiência da Red de Educación Alternativa (REEVO), em especial, desenvolve ações colaborativas relacionadas à produção de conteúdo, programação e desenvolvimento que se materializam no "Wiki" e no "Mapa Coletivo". O primeiro caracteriza-se por ser um espaço on-line destinado a reconstruir e coletar artigos de conhecimento livre sobre educação alternativa. Basicamente, trata-se de coletar, produzir e/ou escrever textos breves que descrevam, expliquem e/ou desenvolvam um tema relacionado com o objetivo da REEVO. Assim como em outros espaços "Wiki", os artigos são produzidos, editados e corrigidos, em colaboração, por educadores e pessoas com formação em pedagogia ou carreiras correlatas a educação e ciências sociais. O segundo, o Mapa Coletivo, é uma ferramenta que visa facilitar que pessoas/organizações encontrem umas às outras, conheçam experiências que existem, suas formas de pensar, suas histórias, suas características e seus desafios.

Algumas redes diferenciam-se pela pluralidade de instrumentos de comunicação que agregam, enquanto outras mostram-se pouco plurais. A variedade de instrumentos geralmente permite às organizações intensificar sua presença na sociedade, alcançando diferentes públicos e novas possibilidades de financiamento. Todavia, a eficiência no uso dos instrumentos na promoção da comunicação e transparência vem atrelada a considerações sobre identidade visual, adequação do instrumento ao público-alvo e (des) centralização da informação.

Nesse sentido, a pluralidade em si não deve ser vista com uma boa prática se dissociada de uma gestão eficiente de seus instrumentos. A título de exemplo, verificou-se que entidades que são plurais em termos de instrumentos podem acabar gerando uma sobrecarga de informações ou pulverizando-as, o que pode ser ilustrado pela identificação de vários canais de uma mesma organização no *Youtube*. Isso pode fragilizar sua identidade e dificultar a assimilação de informações por parte dos *stakeholders*. Assim, as redes que apresentam poucos instrumentos podem ter a vantagem de um gerenciamento mais eficiente, uma vez que há centralização de informações.

(b) Conteúdo

Este item recupera aspectos relativos à transparência e comunicação das redes com base na natureza do conteúdo por elas disponibilizado. Os conteúdos podem ser de duas naturezas: internos e externos à rede.

Os conteúdos externos não são produzidos pelas próprias redes, porém, em razão de interesses temáticos, são por elas difundidos. As práticas de disseminação de conteúdos externos parecem ser mais úteis para organizações que trabalham com *Advocacy* e que tem um nível territorial de atuação mais amplo, ou seja, cujo foco é a sensibilização do público-alvo para com determinada causa. Os conteúdos internos, por sua vez, referem-se ao material produzido pela própria rede. De maneira geral, todas as redes possuem informações institucionais básicas, como missão, princípios, objetivos, formas de atuação etc.

A disponibilização de conteúdo interno envolve transparência tanto do ponto de vista da execução de suas atividades, quanto do ponto de vista financeiro. Há redes, por exemplo, que possuem um item exclusivo para transparência financeira em seu sítio eletrônico, no qual é possível consultar todos os relatórios financeiros anuais da instituição. De forma semelhante, algumas iniciativas disponibilizam, periodicamente, informativos financeiros (balanços contábeis, relatórios fiscais, demonstrações contábeis, relatórios de atividades semestrais e anuais etc.) com o objetivo de apresentar aos gestores o andamento da execução financeira, o desempenho dos recursos institucionais, bem como informações sobre alterações em projetos.

Quadro 4. Boas práticas em relação à comunicação e transparência

Instrumentos	
Pluralidade de instrumentos	Permite às organizações intensificar sua presença na sociedade, alcançando diferentes públicos e novas possibilidades de parceria.
Poucos instrumentos	Podem ter a vantagem de um gerenciamento mais eficiente, uma vez que há centralização de informações.

Promoção de conteúdos	
Externos	Parecem ser mais úteis para organizações que trabalham com *Advocacy* e cujo foco é a sensibilização do público alvo para com determinada causa.
Internos	Significa transparência tanto do ponto de vista da execução de suas atividades, quanto do ponto de vista financeiro.

Fonte: elaboração própria.

1.2. Sustentabilidade Financeira

Este item trata das formas de obtenção de recursos para operacionalização das redes. De forma geral, algumas delas são dotadas de recursos *a priori*, ou seja, desde sua constituição, e outras necessitam encontrar meios de captar recursos a *posteriori* para exercer suas atividades. Fundações e Fundos são organizações que possuem recursos desde sua constituição. A dotação de recursos *a priori* ou *a posteriori* consiste na primeira expressão do grau de estabilidade financeira da organização para realização de suas atividades. Organizações dotadas de recursos *a priori* possuem fontes de recursos estáveis e permanentes desde seu nascimento, enquanto que as dotadas de recursos a *posteriori* necessitam buscar por fontes de recursos, sendo estas, por vezes, instáveis e temporárias.

Há redes que se financiam a partir de várias fontes: contribuições espontâneas de sócios, serviços prestados, verbas de convênios ou subvenção do poder público, cooperação com entidades nacionais e internacionais, doações de pessoas físicas e jurídicas, aplicações financeiras e Fundo de Reserva.

Além disso, há redes que mantêm, de forma concomitante, parcerias com um grande número de financiadores. Dentre estes, estão agências de cooperação e fundações internacionais, fundações e empresas nacionais, embaixadas e as Nações Unidas. Em contraposição, redes com pouca diversificação de fontes acabam dependendo mais fortemente de uma ou poucas fontes, individualmente, para financiar suas atividades, deparando-se com eventuais problemas financeiros se alguma delas é suspensa.

Redes enquadradas como OSCIPs, por outro lado, possuem maior versatilidade para pleitear recursos junto ao Poder Público. Mais especificamente, a qualificação de OSCIP lhes permite usufruir de incentivo fiscal a doações por meio da dedução do Imposto de Renda das pessoas jurídicas doadoras, receber certos bens disponíveis administrados pela Receita Federal, bem como celebrar Termos de Parceria com o Poder Público. Nesse aspecto, instituições com titulação de OSCIP apresentam um leque maior de possibilidades de financiamento e sustentabilidade.

Uma organização, em especial, destaca-se por possuir um mecanismo de retroalimentação de projeto baseado na aplicação do conceito de economia solidária e na prática de formação de fundos solidários. A prática de retroalimentação consiste em fomentar determinados empreendimentos por meio do recurso advindo de Fundo Rotativo. Como mecanismo de manutenção, os grupos produtivos apoiados se comprometem a contribuir com uma parte do lucro do seu empreendimento para o próprio Fundo que os beneficiou. Assim, os recursos do Fundo ficam à disposição das comunidades para apoiar novos empreendimentos de outras famílias. Dessa forma, o projeto alcança sua sustentabilidade depois do encerramento dos convênios e oferece aos participantes uma prática solidária na utilização do crédito.

Alguns casos se diferenciam por realizar o financiamento de suas atividades por meio de dois mecanismos: a parceria de apoio a programas e a parceria setorial. A primeira consiste na contribuição financeira vinculada a programas e a parceria setorial é aquela cuja contribuição financeira está vinculada a projetos específicos, sendo os projetos parte de seus programas. Com esse modelo, a rede consegue atrair tanto os financiadores interessados nos seus programas mais amplos, como aqueles com interesse num projeto específico.

Outras organizações recebem investimento social privado, ou seja, repasse de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática. Fazem parte desse modelo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos. Além disso, também responsabilizam os seus membros pela manutenção da rede, por meio de contribuições compulsórias ou voluntárias.

Quadro 5. Boas práticas em relação à sustentabilidade financeira

Diversificação das fontes de financiamento	
Redes diversificadas	Possuem menor grau de dependência de fontes individualmente e, portanto, maior capacidade de se sustentarem financeiramente.
Parceria de apoio a programas e parceria setorial	Com esse modelo, é possível atrair tanto os financiadores interessados nos programas mais amplos da rede, como aqueles com interesse num projeto específico.

Fonte: elaboração própria.

1.3. Programas, Projetos e/ou Ações

Este item tem por foco sintetizar práticas exitosas no âmbito de programas, projetos e/ou ações desenvolvidas pelas redes estudadas. Trata-se de um tópico que considera a ponta final da atuação das articulações, ou seja, quais projetos, de fato, as redes implementam e como eles se operacionalizam.

(a) Produção e disseminação de informações

Aqui, são retomadas as experiências que se destacaram por apresentarem programas direcionados, especificamente, à produção e disseminação de informações qualificadas de acesso livre. Nessa área, cinco programas evidenciaram-se: a Plataforma "Wiki"; o Mapa Coletivo; o Programa Sinapse; e o Modelo de Incidência Política Baseada em Dados.

A Plataforma "Wiki" é destinada a reconstruir e coletar artigos de conhecimento livre sobre educação alternativa. Basicamente, trata-se de coletar, produzir e/ou escrever textos breves que descrevam, expliquem e/ou desenvolvam um tema relacionado com o objetivo da rede. Assim como em outros espaços "Wiki", os artigos são produzidos, editados e corrigidos em colaboração por todos os participantes. Podem produzir esses conteúdos educadores e pessoas com formação em pedagogia ou carreiras correlatas à educação e ciências sociais.

O Mapa Coletivo busca refletir diversas e múltiplas iniciativas de educação alternativa no mundo. O Mapa é uma ferramenta que visa facilitar pessoas/organizações encontrarem umas às outras, conhecerem as experiências que existem, suas formas de pensar, suas histórias, suas características e seus desafios. No sítio eletrônico do Mapa é possível filtrar as experiências por: tipo (educação formal, educação não formal, educação superior, organizações, grupos e eventos); enfoques alternativos (educação progressista, educação livre/libertária, educação democrática, educação holística, educação popular, etnoeducação e educação sem escola); métodos pedagógicos (Montessori, Waldorf, Reggio Emilia, Pikler e outros métodos); e gestão (estatal, privada, social, comunitária e charter).

O Programa Sinapse é um *hub* de conhecimento, ou biblioteca virtual, que visa reunir publicações relevantes em uma única plataforma, de modo a facilitar o acesso ao material produzido pelo campo de forma gratuita e promover o compartilhamento de conhecimento entre investidores sociais e outros atores da sociedade civil.

Por fim, o Modelo de Incidência Política Baseada em Dados consiste em uma ferramenta de cunho quantitativo usada no monitoramento de políticas e na divulgação de informações. A metodologia tenta aprofundar aspectos básicos para o desenvolvimento de sistemas de informação e monitoramento de políticas baseando-se na utilização de dados estatísticos para dar visibilidade ao tema de atuação da rede, recorrendo às fontes oficiais. A ferramenta também tem por escopo avançar na articulação das experiências num processo de aprendizagem mútuo.

(b) Participação e formação do público-alvo

Quanto à participação e formação do público-alvo, destacam-se duas iniciativas: a de formação de multiplicadores e a de participação do beneficiário.

Multiplicadores são comunicadores treinados para disseminar determinada causa nas comunidades de interesse, podendo ser profissionais de saúde, educação, trânsito, agentes comunitários ou gestores de entidades públicas com ou sem fins lucrativos. O conteúdo é transferido para esses atores de duas formas: em formações presenciais, como palestras e oficinas, e cursos a distância pela internet. A metodologia tem como objetivo empoderar e engajar os cursistas para que promovam mudanças.

Já os programas que investem na participação do beneficiário na rede aplicam metodologias específicas, que englobam o uso de ferramentas de interação, animação e reflexão, como gincanas, rodas de conversa e palestras dialogadas.

(c) Sustentabilidade de programas

A sustentabilidade reflete iniciativas com práticas exitosas no campo da sustentação financeira de suas atividades. São destacados aqui o Fundo Iniciativa Comum, a Poupança Coletiva, o Fundo Retroalimentativo e o Fundo Solidário.

O Fundo Iniciativa Comum, desenvolvido entre 2010 e 2013, é um programa resultado da parceria entre o Bloco Brasil da RedEAmérica e a Fundação Interamericana. O objetivo geral foi o desenvolvimento de capacidades dos grupos e organizações das populações de baixa renda em se autoconvocar, definir e lutar por suas necessidades. Tratou-se, assim, de uma ação voltada ao protagonismo dos beneficiários finais. Embutida nesse objetivo, estava a busca pela formação de grupos independentes que possam atuar de forma cidadã e autônoma, impactando as comunidades que habitam. Para tanto, o Fundo lançou editais convocando coletivos para receberem determinado recurso e implementarem seus projetos. Convocar os coletivos fez parte da tentativa de promoção de espaços que realmente atraíssem os jovens. A ação da Iniciativa Comum foi a de qualificar os coletivos por meio do fornecimento de ferramental e conhecimento, de tal forma que, uma vez organizados, tivessem condições de perseguir seus objetivos com maior desenvoltura.

Além disso, o programa propôs uma solução inovadora para a dificuldade de localizar e contatar esses potenciais jovens parceiros: buscar redes de coletivos que já tinham acesso aos jovens e, assim, ganhar capilaridade nos territórios. Ao chamar as redes para apresentar projetos de fortalecimento de coletivos juvenis, a Iniciativa Comum também ajudou a catalisar ou concretizar processos de desenvolvimento que já estavam em andamento: já havia os grupos, já existiam as redes, mas todos tinham dificuldade de se articular. Propositalmente, o edital da Iniciativa Comum não limitou ou definiu previamente os temas a serem trabalhados pelos coletivos jovens. As únicas restrições eram de caráter legal – por exemplo, os projetos não poderiam fazer apologia ao uso de drogas – ou regras das instituições envolvidas no convênio

do Fundo – os projetos não poderiam ter fins lucrativos ou ligação com partidos políticos. Já existia forte comprometimento com as causas locais, o que faltava era capacitação para o trabalho sistematizado e melhor aproveitamento das ferramentas. Com a Iniciativa Comum, as redes se tornaram planejadoras, gestoras, executoras e avaliadoras do processo: criaram métodos de trabalho, apoiaram e monitoraram o trabalho de outros agentes.

A Poupança Coletiva é uma iniciativa que promove a organização de grupos produtivos e de poupança comunitária em prol de uma causa. Já foram desenvolvidas ações nesse sentido que buscaram melhorar o sustento de famílias e impactar diretamente no bem-estar das crianças por meio da promoção de capacitações, atividades de educação financeira e empreendedorismo com adultos.

O Fundo Rotativo Solidário visa fomentar pequenos empreendimentos produtivos para pessoas de baixa renda que não têm acesso ao microcrédito, ou outras fontes de financiamento. O público-alvo do projeto são os líderes voluntários, famílias acompanhadas pela Pastoral da Criança e jovens de baixa renda. O projeto seleciona pessoas desempregadas com potencial empreendedor, organiza essas pessoas em grupos e os apoia na elaboração de um plano de negócios. Além disso, oferece um pequeno financiamento inicial para os miniempreendimentos produtivos, bem como capacitação, assessoria e apoio na comercialização dos seus produtos.

Por último, os Fundos Solidários, também conhecidos como Fundos de Solidariedade, mais do que mecanismos de financiamento de projetos, são instrumentos da economia comunitária a serviço do desenvolvimento local, visto que os projetos sociais devem cumprir um papel de fortalecimento das organizações locais, das dinâmicas geradoras do desenvolvimento comunitário, econômico e social. Os Fundos Solidários têm caráter pedagógico, não assistencialista, pois agregam processos de formação cidadã para ampliação e conquista de direitos às ações de desenvolvimento, e tecem laços de solidariedade no que tange à priorização das regiões mais empobrecidas e necessitadas.

Quadro 6. Boas práticas em relação a programas, projetos e/ou ações

Produção e disseminação de informações qualificadas de acesso livre	
Plataforma wiki	Coleta artigos de conhecimento livre sobre educação alternativa, produzidos, editados e corrigidos em colaboração.
Mapa coletivo	Ferramenta colaborativa de busca e catalogação de experiências, em nível mundial, em educação alternativa.
Censo de dados	Produz dados quantitativos em seu campo de atuação.
Modelo de incidência baseado em dados	Ferramenta de cunho qualitativo e quantitativo que visa o monitoramento de políticas e divulgação de informações, por meio de dados estatísticos e do desenvolvimento de sistemas de informação.
Hub de conhecimento	Plataforma de divulgação de material em investimentos sociais.
Participação e formação do público-alvo	
Formação de multiplicadores	Comunicadores treinados para disseminar uma causa na comunidade de interesse.
Participação do beneficiário	Inclusão do beneficiário nos espaços de discussão, articulação e formulação de programas e projetos, visando o protagonismo desses atores na rede. Para tanto, inclui ações de formação técnica e política dos beneficiários.
Sustentabilidade dos programas	
Fundo iniciativa comum	Fundo de compartilhamento de recursos para desenvolvimento de base.
Poupança coletiva	Organização de grupos produtivos e de poupança comunitária.
Fundo retroalimentativo	Mecanismo de retroalimentação de projeto baseado na aplicação do conceito de economia solidária e na prática de formação de fundos solidários. São fundos constituídos por recursos externos aplicados em prol da comunidade que, em contrapartida, realimenta o fundo visando a perpetuação e sustentabilidade do projeto.
Fundo solidário	Instrumento que financia grupos comunitários em seus empreendimentos locais.

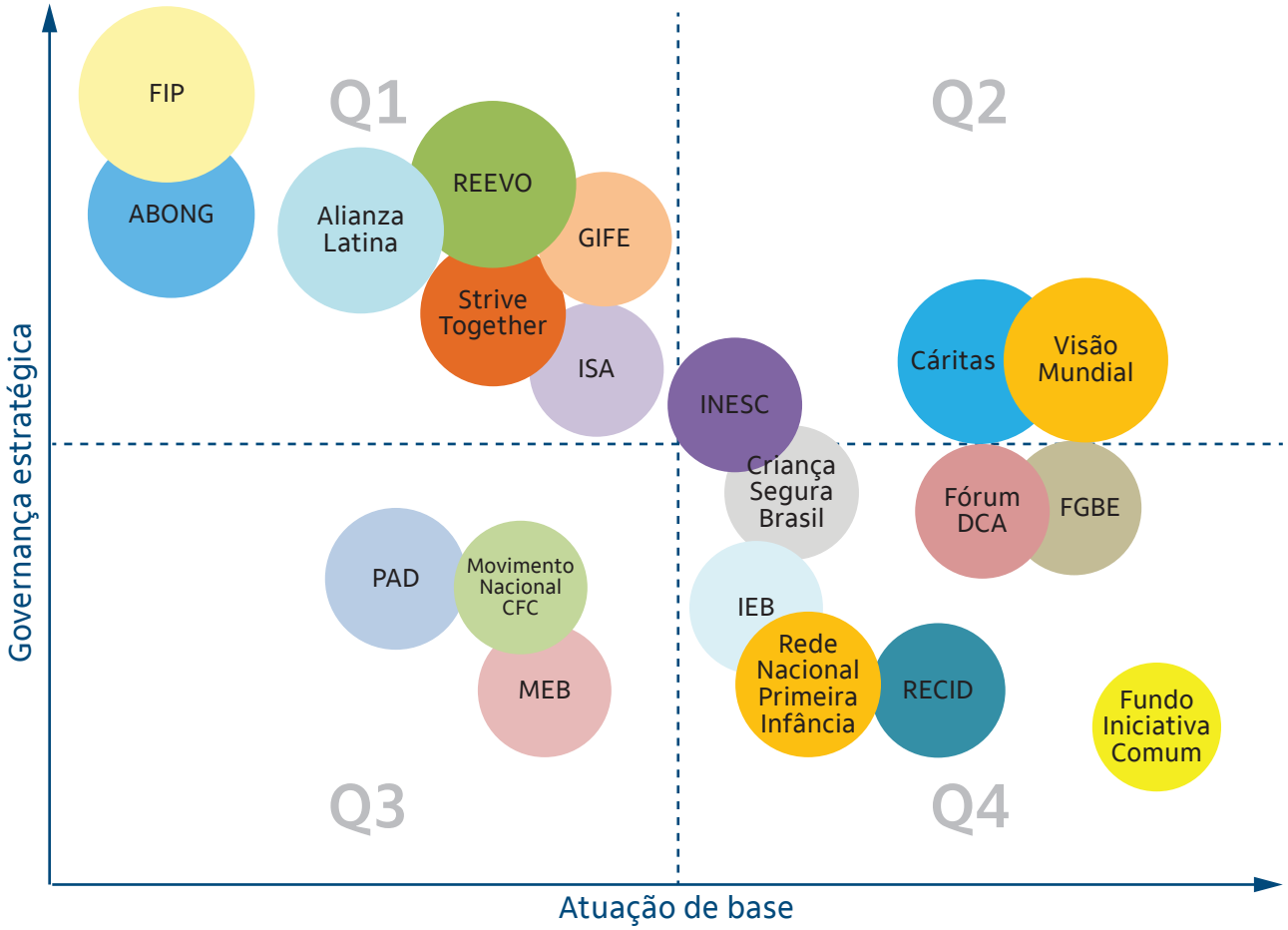
Fonte: elaboração própria.

1.4. Diálogo com a Teoria

Este subitem reúne as dimensões do trabalho em rede que foram tratadas anteriormente de forma dissociada, numa perspectiva analítico-conceitual. Para tanto, será retomada a discussão teórica sobre redes iniciada no primeiro produto no âmbito deste projeto, estabelecendo conexões com as experiências analisadas. Serão abordados os elementos/aspectos observados a partir da teoria com relação aos objetivos, aos valores e princípios das redes e às suas estratégias de atuação.

As considerações teóricas aqui desenvolvidas partem de uma abordagem comparativa das 20 experiências estudadas, a fim de traçar perfis de atuação em rede. A Figura 1 ilustra a atuação das organizações quanto aos seus níveis de governança estratégica e de atuação de base.

Figura 1. Níveis de governança estratégica e atuação de base das experiências



O eixo vertical, de governança estratégica, retrata as redes a partir dos níveis de maior ou menor incidência política, principalmente no campo da articulação das OSCs. *Experiências com governança estratégica direcionada à incidência política são aquelas cujo foco de atuação se dá na sensibilização e mobilização do público-alvo para com determinada causa e cuja ação não seja focada territorialmente*. No extremo superior, encontram-se aquelas cuja atuação está fortemente direcionada à incidência política na regulação do setor, enquanto que no extremo inferior estão representadas as redes de baixa incidência.

No que diz respeito ao eixo horizontal, de atuação de base, considera-se o nível de atuação das organizações na implementação de programas, projetos e/ou ações em nível de rua ou in loco. Portanto, quanto mais à direita, mais as organizações trabalham na interface operacional da rede, implicando um relacionamento mais direto com seu público-alvo. Quanto mais à esquerda, menos atuantes são as organizações nesta perspectiva.

A distribuição das organizações entre os eixos foi feita numa perspectiva comparada, ou seja, foram inseridas as organizações situadas nos extremos dos dois eixos e, após, por comparação, distribuídas as demais organizações. Os extremos comparativos utilizados foram as experiências do Fórum Internacional de Plataformas Nacionais de ONGs (FIP) e da Iniciativa Comum. A FIP foi escolhida por ser a maior organização da amostra, atuante politicamente na regulação do setor, situando-se no limite superior do eixo de governança estratégica; o Fundo Iniciativa Comum, por se tratar de um programa de base, circunscrito territorialmente e voltado diretamente para implementação de ações, foi estabelecido como limite-direito do eixo atuação de base. Além disso, as experiências estão representadas na figura com tamanhos distintos a partir de sua dimensão de atuação: internacional, nacional e regional.

A distribuição das organizações entre os eixos, a partir dos critérios acima explicitados, permitiu perceber que as organizações se aglomeraram em um ou outro quadrante de acordo com determinadas características,

formando grupos que, depois de uma análise mais detalhada, mostraram refletir certo padrão de práticas. Isso mostra que os vetores governança estratégica e atuação de base são elementos chave que refletem o padrão de práticas que certas organizações costumam seguir, provavelmente por estarem ligadas diretamente ao escopo e à amplitude das organizações, como será visto mais adiante.

Nesse sentido, foram identificados 4 quadrantes, que refletem o perfil de atuação das entidades neles alocadas: Perfil Regulador, Linha de Frente, Perfil Híbrido e Perfil Impreciso. O quadrante 1, Perfil Regulador, aglomera as instituições cuja atuação está fortemente direcionada à incidência política na influência da regulação do setor. Elas também costumam estar atentas à representatividade jurídica dos seus membros; possuem poucos requisitos para adesão à rede; e são dotadas, em geral, de boas práticas de programas no âmbito da produção e disseminação de informações qualificadas de acesso livre. Tratam-se, nesse sentido, de instituições que possuem um perfil articulador e não costumam operacionalizar diretamente ações de base.

No que diz respeito à teoria de redes, via de regra, as organizações com Perfil Regulador possuem objetivos, valores e princípios mais difusos, a fim de abarcar o maior número possível de entidades na rede. Suas estratégias costumam ser voltadas aos temas da informação, comunicação e formação e, por meio de sua representatividade, buscam proporcionar melhor incidência política da rede e melhorar a capacidade de expansão de interconexões. Nesse sentido, são entendidas como nós hiperconectores, que funcionam como polos de convergência e de irradiação, por serem preferencialmente escolhidas para conexão a outros nós e dada sua própria capacidade de conectar-se ainda mais (MARTINHO, 2003). São figuras centrais que atuam como intermediadoras da construção e manutenção entre seus membros, dada sua grande influência sobre os demais atores no controle das possibilidades de fluxos. Tais organizações possuem recortes amplos de atuação, geralmente em nível internacional ou nacional.

O quadrante 4, Perfil Linha de Frente, situa as organizações que trabalham na interface operacional da rede, implicando um relacionamento mais direto com seu público-alvo. São instituições voltadas às ações de base, cujas características são a maior conexão com o beneficiário final da própria rede, geralmente frisando a necessidade de seu protagonismo. Territorialmente, são marcadas por um recorte mais específico, com atuações *in loco*. Ademais, costumam possuir boas práticas quanto à sustentabilidade de seus programas e à participação e formação de público-alvo.

Tais experiências apresentam objetivos, valores e princípios mais restritivos, a fim de afunilar sua atuação e constituir laços que atendam aos seus interesses. Diferentemente das redes com perfil regulador, que atuam como hiperconectoras, as da Linha de Frente atuam com foco no aumento da densidade da rede. Assim, colaboram na criação, ampliação e manutenção das conexões diretas entre os membros. Um resultado relacionado ao aumento da densidade é o aumento da sua transitividade. Quanto mais conexões entre si os membros da rede possuírem, menor será a necessidade de intermediários para chegar de um membro até outro. Isso faz com que os membros da rede visualizem melhor as possibilidades de parcerias para proporcionar atividades coordenadas. Além disso, uma rede com um número considerável de conexões impede seu desmantelamento quando há perda de contatos, pois permite uma multiplicidade de caminhos, conferindo liberdade e flexibilidade a ela (MARTINHO, 2003).

O quadrante 2, Perfil Híbrido, apresenta características que são resultado da interseção dos quadrantes 1 e 4, reunindo instituições que atuam tanto em uma perspectiva de incidência política quanto na implementação de ações de base. Com exceção da iniciativa do Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC), são organizações derivadas de uma versão de si próprias em nível internacional. A Cáritas Brasileira, por exemplo, é vinculada à Caritas *Internationalis*, e a Visão Mundial, à *World Vision International*. Assim, são afunilamentos nacionais de experiências de amplitude internacional, constituídas justamente a fim de aumentar a capacidade de implementação *in loco*. Estas redes estão atentas a ambos os vieses dos eixos de governança estratégica e atuação de base, possuindo um perfil preocupado tanto com o protagonismo do beneficiário final, quanto com a incidência política da rede.

As organizações com Perfil Híbrido podem atuar como hiperconectoras de redes e no aumento da densidade entre seus membros. São atentas à sua representatividade jurídica; costumam possuir poucas exigências para

adesão à rede, como foco na multiplicação de suas fontes de financiamento; e são dotadas, em geral, de boas práticas quanto à sustentabilidade de seus programas.

O quadrante 3, Perfil Impreciso, reúne organizações que não possuem forte incidência política, tampouco são robustas na atuação de base. Aparentemente, estas instituições pertenceriam ao quadrante 4, porém, por meio das fontes de pesquisa utilizadas, não foi possível identificar ações que, de fato, as colocassem naquele quadrante. É possível que tal classificação apenas ocorra em razão da falta de disponibilização de informações mais completas sobre a atuação destas organizações.

2. Redes territoriais

Embora o conceito de redes seja amplo e comporte uma série de interpretações e aplicações, as redes territoriais destacam-se como um tipo específico de rede social, e são, portanto, uma das formas de expressão do conceito de redes dentre as diversas áreas do conhecimento e/ou abordagens possíveis. Tais abordagens, por sua vez, podem materializar-se a partir da relação dos indivíduos entre si e com o espaço que ocupam, resultando nas denominadas redes territoriais (abordadas na literatura também como redes regionais, geográficas, de base local ou comunitária), as quais são "formadas por organizações que realizam diferentes atividades sociais em uma mesma localidade. Estas organizações se reúnem para discutir conjuntamente propostas de desenvolvimento local e para trocar informações sobre a comunidade e os problemas da região. A região pode ser uma favela, um bairro ou até mesmo um pequeno município" (ALVEAR, 2008, p. 36).

Nas redes territoriais, a territorialidade apresenta uma relação "direta com as formas de apropriação de um espaço por um indivíduo" (SILVA; LIMA; FORNO, 2014), em que o local não consiste apenas em um produto social, mas também em uma condição e meio de produção da dinâmica da comunidade (TRINDADE JR., 1998).

Diante desse quadro, o exercício desta seção é discutir tanto o conceito de território como refletir sobre os acontecimentos que nele se produzem a partir da articulação de OSCs. Afunila-se a perspectiva em rede para tratar daquelas que se mobilizam em nível de rua, entendidas como de cunho eminentemente territorial e cujo foco está no espaço geográfico. Essa seção traz algumas considerações conceituais acerca da relação entre rede e território e trata dos casos concretos estudados, buscando, de certo modo, preencher a lacuna a respeito da discussão empírica de redes territoriais.

2.1. As Redes Territoriais "na prática"

Considerando os aspectos anteriormente expostos, segue a descrição e análise de três experiências estudadas: as Redes de Educação Integral (REI) fomentadas pelo Itaú Social (São Luís e Várzea Grande) e a Rede Amiga da Criança. *Busca-se sistematizar essas experiências, dando destaque às semelhanças e diferenças entre elas, apontando de que forma as características que as distanciam, ou as aproximam, potencializam ou restringem o desenvolvimento de suas ações no/pelo território.*

As informações das redes foram coletadas por meio de documentos, relatórios e, em especial, através da pesquisa de campo, cuja duração foi de 9 dias. O planejamento do trabalho de campo contou com um roteiro – validado pelo Itaú Social – com perguntas semiestruturadas, aplicado aos representantes das OSCs membros das redes, com as articuladoras da iniciativa, e com os membros do Grupo Gestor/Coordenação.

As questões foram construídas a partir de três abordagens, buscando compreender: 1) quem são os atores envolvidos na rede (formação, atuação profissional, relação com o município etc.); 2) qual sua percepção sobre como surgiu a rede e suas características (objetivos, beneficiários, pessoas e organizações-chave, monitoramento de informações sobre o município, comunicação, captação de recursos etc.); e 3) o que o motiva a se engajar nas ações da rede (aspectos pessoais, dificuldades identificadas, benefícios do trabalho em rede); ver em anexos.

As atividades desenvolvidas nos municípios respeitaram um cronograma pré-estabelecido, promovido pela equipe do LESP em conjunto com as articuladoras locais. Tal cronograma discriminava os interlocutores entrevistados e os encontros agendados (reuniões com a equipe de coordenação das REIs e encontro de formação promovido pelo CIEDS). Além disso, sendo a agenda flexível, foi possível a inserção de atividades extras, tais como visitas às OSCs.

2.1.1. Rede de Educação Integral de São Luís (MA)

A pesquisa de campo no município realizou-se no período de 18 a 21 de outubro de 2017 e contou com entrevistas com representantes das OSCs membros das redes, membros individuais, articuladores da iniciativa e membros do Grupo Gestor/Coordenação. Além disso, houve a visita a uma das OSCs que compõe a Rede: o Centro Beneficente Nossa Senhora da Glória. O Quadro 1 explicita os atores que participaram mais ativamente das entrevistas:

Quadro 7. Atores entrevistados da REI de São Luís

REI DE SÃO LUÍS	
Daiana Roberta Silva Gomes	Articuladora da Rede Formação: contadora e professora de Teatro Histórico: articuladora do Projur[1] (Protagonismo Juvenil em Rede); foi membro da Rede Amiga da Criança. Município de origem: São Luís, MA
Francilene Martins Ribeiro	Membro individual da Rede Formação: técnica em Serviço Social e técnica em Segurança do Trabalho Voluntária em creche Histórico: envolvimento na Rede a partir de trabalho de campo da faculdade, em bairro de alta vulnerabilidade; conheceu a Rede em encontro territorial. Município de origem: São Luís, MA
Lívia Reggia Lira Silva e Costa	Membro da Rede como presidente do Instituto de Apoio à Mulher e à Criança - IAMUC (não faz parte do Grupo Gestor) Formação: administradora e especialista em Gestão de Pessoas na área da saúde Histórico: conheceu a rede a partir da SEMCAS. Município de origem: São Luís, MA
Maria Eliane Feitosa Rêgo	Representante do Centro Beneficente Nossa Senhora da Glória - CEBENSG (membro do Grupo Gestor) Coordenadora Pedagógica Voluntária
Kelly Diniz	Membro individual (membro do Grupo Gestor) Formação: Serviço Social Território: Bairro Itaqui-Bacanga
Kelma Kerlini Corrêa	Representante e gestora da Escola Comunitária Ayrton Senna (membro do Grupo Gestor) Conveniada SEMED/SEMCAS
Flaviomar Medeiros	Representante do Instituto Educacional Nossa Senhora Aparecida (IENSA) - Projeto Leitura Comunitária, da rede de bibliotecas comunitárias (membro do Grupo Gestor).

A REI de São Luís é uma rede territorial temática informal, ou seja, não possui natureza jurídica. É composta por representantes de OSCs e do poder público, além de membros individuais que não representam organizações. A partir do apoio técnico de duas articuladoras contratadas pelo Itaú Social/CIEDS, a gestão da REI é realizada por dois grupos: Grupo Gestor, composto por 12 membros, em sua maioria representantes de OSCs, e Grupo Intersetorial, que integra representantes da Secretaria Municipal da Criança e da Assistência Social (SEMCAS) e da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Na pesquisa de campo, foram entrevistados alguns destes atores, dada sua relação direta com as atividades da Rede.

1. O Projeto tem como objetivo ampliar e qualificar a participação de crianças e adolescentes e jovens dentro das organizações e na articulação em rede. Pretende-se identificar o entendimento de crianças, adolescentes, jovens, educadores, técnicos e dirigentes sobre protagonismo infantojuvenil e traçar estratégias para torná-lo mais presente na Rede Amiga da Criança e nas organizações.

De forma geral, os atores entrevistados são mulheres de meia idade que demonstraram um tipo de envolvimento duradouro com o município de São Luís; têm uma formação alinhada com as áreas de serviço social e educação, além de um histórico de militância e/ou atuação voluntária em projetos socioeducativos no território. Tais elementos vêm ao encontro da temática da Rede – educação integral –, o que pode ajudar a explicar a forma como se deu a aproximação desses atores com a REI. Há casos, conforme as entrevistadas, de (i) aproximação como resultado de atividades desenvolvidas na graduação em serviço social; (ii) atuação em outros projetos sociais no município; (iii) militância em geral; e (iv) por meio da SEMCAS, o principal ator representante do poder público na Rede.

De acordo com as entrevistadas, o território no qual a REI se encontra possui um histórico de enfrentamento do problema de crianças em situação de rua. Segundo Aurelia Neres dos Santos, membro da Rede Amiga da Criança:

> *"Aqui em São Luís o movimento da área da infância sempre foi muito forte."*

Nesse mesmo sentido, afirma Zulene Marques da Silva, membro individual da Rede Amiga da Criança e servidora pública comissionada da SEMCAS:

> *"Aqui sempre teve uma ambiência pra rede."*

Tal contexto justifica, em certa medida, a existência de uma outra experiência em rede na região, a Rede Amiga da Criança, inicialmente fomentada pela ONG *Terre des Hommes*. Esta Rede possui 17 anos de existência e reúne atores preocupados com crianças e adolescentes como beneficiários finais. A experiência da REI encontrou um ambiente propício a essa discussão no município de São Luís, ainda que a temática específica no caso da REI se dê em torno da educação integral.

Um elemento importante de sua constituição foi sua entrada via SEMCAS, principal ator representante do poder público na Rede. De acordo com membros do Grupo Gestor de São Luís:

> *"A SEMCAS, na ocasião em que o poder público não era forte, já entrou logo de cara, desde o início. O diálogo da SEMCAS com as instituições é melhor, porque as instituições, através dos serviços de convivência e idosos, são conveniadas a ela."*
> *(Membro do Grupo Gestor)*

> *"A REI dá suporte: foi essencial para articular com a SEMCAS... as OSCs não teriam como chegar a eles sem as articuladoras."*
> *(Flaviomar)*

Essa característica aparece como um fator de considerável importância para a construção da própria identidade da Rede, que possui um escopo amplo, tendo em vista que a assistência social é uma área intersetorial por natureza. Esse, talvez, seja um indício do motivo que levou a Rede a se preocupar, na prática, com questões que vão além da temática envolvendo a educação integral de crianças e adolescentes e a se confundir com o próprio atendimento aos beneficiários – crianças e adolescentes – na sua infinidade de possibilidades.

De acordo com as entrevistadas, para fazer parte da REI de São Luís, não é exigido nenhum tipo de formalização, basta que a organização interessada se identifique com a Rede. Entretanto, membros do Grupo Gestor afirmam que pretendem criar regras de entrada, devido à falta de comprometimento de algumas pessoas em relação ao comparecimento aos eventos da Rede. Nesse sentido, o papel das

articuladoras acaba sendo significativo para a mobilização dos atores na participação. Há, por exemplo, para além da mobilização em eventos, a busca ativa por novos membros. Tal característica demonstra um perfil de rede induzida, ou seja, as conexões entre os atores não ocorrem predominantemente de forma espontânea, assim como a falta de uma política de educação integral também não era identificada como um problema antes do Itaú Social/CIEDS intervirem no território.

> *"Não existe nenhum critério para dizer que a organização é membro. Eu acho isso uma fragilidade. A partir do momento em que aquela instituição vai para o encontro, ali fazemos uma lista de frequência, nome da instituição, representante, e-mail. Daí já podemos cadastrar no banco de dados e ali você já está vinculando ela à Rede, e a cada nova atividade nós a convidamos." (Membro do Grupo Gestor)*

Essas características podem constituir a origem da falta de um objetivo comum bem definido entre os membros da Rede. Durante as entrevistas com os membros, foi possível notar uma percepção de objetivo comum mais direcionado ao conhecimento das organizações entre si do que para o desenvolvimento de ações articuladas com o propósito de oferecer educação integral às crianças e adolescentes do município. Foi com o Itaú Social/CIEDS que a discussão sobre o tema da Educação Integral veio a emergir no território.

Veja-se a seguinte passagem da entrevista de Lívia Reggia Lira Silva e Costa, representante e presidente do Instituto de Apoio à Mulher e à Criança (IAMUC) e membro da REI de São Luís, em que, questionada sobre o objetivo, beneficiários e benefícios do trabalho em rede, afirmou:

> *"A Rede vem para somar. Dentro da Rede, a gente consegue conhecer muitas pessoas e órgãos que você nem imagina que existe (sic) e isso faz com que se torne ser (sic) mais fácil desenvolver as ações. Por exemplo, eu não conhecia a Rede Amiga. A Rede permite que você adquira conhecimentos e conheça pessoas e organizações. O objetivo de participar na Rede é poder agregar valores pessoais e profissionais ao IAMUC. A Rede permite agregar valores e colaboradores, do ponto de vista pessoal e profissional."*

> *"Além da troca de informações, o trabalho em rede agrega valores não só para o instituto que represento, mas como ir até o outro e fazer as ações se efetivarem. A rede faz com que a organização se capacite para desenvolver suas ações."*

Nesse sentido, a atuação na Rede conduz, em grande medida, para o desenvolvimento dos projetos das organizações individualmente. Isso pode ser evidenciado a partir de falas que apontam para um recorrente interesse de organizações por apenas, por exemplo, "cursos de formação, e não para a Rede em si". Na prática, poderíamos compreender a REI de São Luís mais como uma rede de troca de informações do que como uma rede operativa.

> *"Ela [IAMUC] contribui [para o alcance do objetivo e beneficiários da Rede] de forma que a instituição possa trocar informações. A troca de informações é elencada como fator chave de contribuição. Teve uma situação da Rede estar com um projeto a ser desenvolvido sobre esporte, mas não tinham um local. Então, eu pude disponibilizar o local, embora tenha sido adiado o projeto e ainda não efetivado." (Lívia)*

Não obstante, com a saída do Itaú Social/CIEDS, de acordo com o Grupo Gestor, há pretensão de desenvolvimento conjunto de projetos em um futuro próximo, visto que o Grupo entende tal iniciativa como uma forma de otimizar recursos.

Uma característica que chama atenção na REI de São Luís é que, apesar de, no projeto inicial do Itaú Social/CIEDS, a escola aparecer como um dos principais atores juntamente com as Secretarias e as OSCs, na pesquisa de campo ela foi pouco citada. Como as reuniões do Grupo Intersetorial acontecem com menos frequência do que as do Grupo Gestor, a possibilidade de representação dessas escolas a partir do poder público, principalmente via SEMED, também acaba não sendo evidente. Nota-se que há muito mais articulação entre as OSCs, do que entre estas e as representações das escolas municipais.

O Grupo Gestor da REI se estabeleceu inicialmente a partir de uma representação dos atores por alinhamento temático que, posteriormente, também se tornou territorial. Há, nessa perspectiva, uma representação conforme as regiões do município, a fim de que todas sejam contempladas. Já o Grupo Intersetorial, que agrega representantes do poder público, nasceu a partir da percepção da necessidade de apoio de instâncias governamentais por parte dos membros do Grupo Gestor. Entretanto, diferente da SEMCAS, a SEMED não se apropriou da iniciativa desde o início. Segundo Kelma, membro do Grupo Gestor e representante da Escola Ayrton Senna:

> *"Havia uma dificuldade em conveniar com a SEMED por conta da disputa de recursos. Vai para o Ministério Público para resolver esse tipo de problema. Eles [promotores] pressionam a prefeitura; quando o órgão fiscalizador chega, ele te dá mais respaldo".*

Nesse contexto, foi apenas após uma mudança de gestão que a SEMED apostou na iniciativa, sendo essas duas Secretarias as mais participativas do poder público na Rede. No caso de outros atores do poder público, não ocorreu uma mudança de postura, e a Saúde e a Cultura foram citadas como atores que ainda não participam ativa e regularmente das ações da Rede:

> *"Estamos querendo trazer o pessoal da saúde. Já temos a participação deles nos encontros, mas de forma tímida. Não fazem parte do Grupo Intersetorial. Os que já participam dos encontros são pessoas da área da saúde, mas não são gestores da área. Exemplo do posto de saúde, o gestor do posto de saúde precisava estar no encontro territorial para conhecer a proposta da Rede de Educação Integral, para entender a importância dele estar junto." (Membro do Grupo Gestor)*

> *"Também falta representatividade da área cultural. A Secretaria da Cultura é fragilidade (sic) e o prefeito atual teve uma quebra (sic) com a Secretaria da Cultura, por conta de um cunho religioso (sic) (evangélico) e praticamente acabou com a cultura." (Membro do Grupo Gestor)*

A justificativa para a separação da gestão da Rede em dois grupos é que a representação do poder público poderia direcionar as atividades da REI a partir dos seus interesses, tendo em vista sua possível maior habilidade retórica. Todavia, a Rede teria a pretensão de ser direcionada às OSCs. Dessa forma, o Grupo Gestor é responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pela Rede, pelos encontros territoriais e intersetoriais desenvolvidos no território, enquanto o Grupo Intersetorial articula os diversos serviços de responsabilidade do poder público.

> *"A princípio, os projetos eram direcionados para o terceiro setor. De acordo com o andar, percebemos a necessidade de parceria com o poder público e depois eles [membros do poder público] acabaram vindo participar." (Membro do Grupo Gestor)*

O Grupo Gestor se encontra uma vez ao mês, além de encontros extraordinários, em situações de lançamento de editais, por exemplo. O processo de tomada de decisão acontece a partir da discussão das demandas da REI identificadas em encontros territoriais e reuniões ampliadas. Durante as reuniões, busca-se verificar as prioridades e entrar em consenso sobre as atividades, sem o estabelecimento de hierarquias

entre os atores. De acordo com o Plano de Ação da REI de São Luís, o Grupo Gestor divide suas atividades a partir das habilidades e participação efetiva dos membros em 7 eixos: Comunicação, Articulação, Mobilização, Secretaria, Acolhida, Formação e qualificação e Recursos materiais e financeiros. Partindo dessa divisão, os membros seguem "desafios", compostos por várias atividades com prazos e responsáveis determinados.

Com a saída do Itaú Social/CIEDS, os membros do Grupo Gestor afirmam que as principais dificuldades serão relacionadas aos recursos financeiros e humanos. Eles acreditam que sem o Itaú Social/CIEDS não teria sido possível trazer a SEMED para a REI, por exemplo. Além disso, enfatizam a importância das articuladoras, que estão sempre presentes nas reuniões e capacitações. Apesar das dificuldades antecipadas, eles acreditam que a Rede conseguirá dar continuidade às suas atividades independente deste apoio.

> *"As maiores dificuldades da REI: infraestrutura (sem computador, sala etc.)." (Dayana)*

> *"A gente não quis ver ainda [a saída do CIEDS]. (...) Eles dão um suporte muito grande, principalmente financeiramente. O suporte [do Itaú Social], por exemplo, para chegar na SEMED ou na SEMCAS, teve o papel (sic) deles. Se fosse a sociedade civil, isso não teria acontecido. As articuladoras estão sempre presentes nas reuniões, capacitações, nos cursos." (Membro do Grupo Gestor)*

2.1.2. Rede de Educação Integral de Várzea Grande (MT)

O trabalho de campo em Várzea Grande realizou-se no período de 25 a 29 de outubro de 2017 e contou com entrevistas com representantes das OSCs membros da Rede, membros individuais, articuladoras da iniciativa e membros da Coordenação (Quadro 8). Além disso, houve a visita a uma das OSCs que compõe a Rede: a Associação Caminhando para Mais um Sonho (ACAMIS).

Quadro 8. Atores entrevistados da REI de Várzea Grande

REI DE VÁRZEA GRANDE (MT)	
Benedita Ponce	Coordenadora de Programas e Projetos da Secretaria de Educação, Cultura, Esportes e Lazer.
Gonçalina Rondon	Superintendente Pedagógica da Secretaria de Educação, Cultura, Esportes e Lazer.
Catarina Sena Barros de Toledo	Subsecretária de Educação, Cultura, Esportes e Lazer.
Kathe Maria Martin	Secretária Municipal de Assistência Social. Município de origem: Cuiabá, MT. Formação: Direito e Engenheira Florestal. Histórico: foi Presidente do CMDCA; experiência no ramo de contabilidade e administração de empresas (Frigoríficos); conheceu a Rede por meio do CMDCA.
Antonina Cajango	Presidente da ACAMIS. Membro da Coordenação. Formação: graduada em Pedagogia e Moda e com especialização em Arte Visual, Cultura e Criação. Histórico: trabalhou no Instituto Paulo Freire, no âmbito do Projeto Educar, ocasião em que fundou a ONG Educar. Após o fechamento da Instituição, criou-se a ACAMIS, sediada na Paróquia Santa Edwiges (Jardim Imperial).
Dulce Regina Amorim	Foi membro da coordenação da Rede, representando a Pastoral da Mulher. Formação: Serviço Social e mestranda em Política Social. Histórico: Assistente Social da Secretaria de Saúde. Trabalha como voluntária na Pastoral da Mulher Marginalizada e da Criança e do Adolescente e coordena o Comitê Municipal de Violência Sexual.
Tânia Regina de Matos	Representante da ONG Liga de Reestruturação das Irmãs Ofendidas no seu Sentimento (LÍRIOS). Formação: Direito e especialização em Ciências Penais. Histórico: Defensora Pública. Militante de movimentos sociais. Foi membro do Conselho Estadual dos Direitos da Mulher de Mato Grosso.
Rose Fialho	Coordenadora do Projeto Escola em Tempo Ampliado (ETA) na Secretaria de Educação, Cultura, Esportes e Lazer. Formação: Geografia e Pós-graduação em Gestão Pública. Histórico: atua na coordenação da Rede desde o seu começo; foi diretora de escola.
Sheyla Gomes	Articuladora local da Rede de Educação Integral. Formação: Psicóloga.
Josandra Carmona	Articuladora local da Rede de Educação Integral. Formação: Assistente Social.
Inês Guimarães	Projeto Arte de Proteger – Teatro de Fantoche. Membro da Coordenação. Guarda Municipal.
Sirlei Araújo de Faria Silva	Membro da Coordenação. Trabalha no CMDCA. Formação: Psicopedagoga e graduada em Direito. Administra a Associação Ecológica e Centro de Equoterapia Nativo. Histórico: Faz parte da Coordenação da Rede desde o início; preocupação com a educação especial (motivação pessoal para se engajar na Rede).

A experiência da REI em Várzea Grande teve início em 2015, contando atualmente com cerca de 36 organizações-membros e 9 membros na Coordenação. De acordo com as entrevistadas, a Rede teve como pontapé inicial o projeto do Itaú Social/CIEDS. Nesse sentido, há o entendimento que se trata de uma experiência organizativa induzida. Porém, fica claro que há um forte ativismo social refletido no expressivo número de OSCs, ainda que experiências em rede não tenham sido determinantes para o surgimento da REI. Exceção feita para duas iniciativas.

Uma das entrevistadas citou uma organização cuja forma de articulação se aproximava à organização em forma de rede, o Comitê Municipal de Enfrentamento à Violência Sexual, organização já extinta. Porém, poucas identificações de membros foram estabelecidas entre a extinta articulação e a REI.

Também foi citada a Rede Intersetorial Socioassistencial – Fiocruz, que funciona no horizonte do Programa Redes, que consiste na criação de uma linha de cuidados com foco em prevenção, assistência e monitoramento. De acordo com relatos, a Rede Intersetorial Socioassistencial de Várzea Grande deriva de outra ação desencadeada junto à iniciativa do Ministério da Saúde, a Rede de Atenção Intersetorial aos Usuários de Crack, Álcool, outras Drogas e Familiares nos Territórios de Cuiabá e Várzea Grande-MT. Outro fato importante foi a narrativa das entrevistadas relatando que a REI teve início em Várzea Grande graças à indicação da localidade por parte de uma professora universitária, que também foi avaliadora do Prêmio Itaú Social. O contato desta professora com o CIEDS acabou por elencar Várzea Grande como local para desenvolvimento da experiência analisada.

Os membros da REI são uníssonos em afirmar que há uma grande apropriação da experiência por parte dos envolvidos. As atividades promovidas pela Rede e as reuniões de Coordenação têm servido para a aproximação de iniciativas que, até então, eram desenvolvidas individualmente:

> *"A REI potencializa algo que já existe, integrando organizações." (Lívia)*
>
> *"As organizações eram muitos dispersas, o projeto redes ajudou a gente a se reconhecer e se conhecer." (Dulce)*
>
> *"Antes [da Rede] as ONGs trabalhavam isoladamente." (Antonina)*
>
> *"A REI empoderou as OSCs frente ao poder público." (Sirlei)*

Com os eventos locais promovidos pela Rede, organizações ainda não formalizadas interessaram-se em participar da articulação. Isto parece ter promovido um movimento de institucionalização de algumas iniciativas e, em decorrência, a promoção de maior visibilidade para elas.

> *"Esse empoderamento atrai as OSCs que ainda não estão formalizadas, mas que já trabalham no setor." (Sirlei)*

Um ponto fraco apontado é que algumas organizações ainda têm participado da Rede no intuito, exclusivamente, de potencializar sua própria atuação e captar maiores recursos, em detrimento da atuação enquanto coletivo ou da cessão de recursos em prol da sustentabilidade da Rede. Nesse sentido, é um desafio que o todo supere a simples soma das partes. A falta de clareza ou de identidade com os objetivos da Rede está intimamente relacionada a esse desafio. Notou-se que algumas instituições-membro parecem ainda não compreender ou incorporar em sua completude os princípios basilares da REI.

"Há diferentes níveis de engajamento na Rede. As ONGs vêm no sentido de ver o que eu vou ganhar com isso, e não o que a Rede vai ganhar enquanto coletivo.". (Antonina)

"As pessoas querem se fortalecer individualmente por meio da Rede, mas ainda é necessário pensar o coletivo.". (Rose)

"Por enquanto não há um objetivo comum. As ONGs ainda procuram beneficiar-se e não beneficiar o projeto como um todo." (Antonina)

"Interesses têm mudado. No geral, cada um tem um interesse pessoal, cuidar de si. Há um desafio que a Rede se pense rede, pense coletivo." (Rose)

Há um certo desnivelamento no traquejo dos membros com relação ao conceito de educação integral. Os membros representantes do setor público parecem menos cientes dos contornos que a educação integral pode assumir, em seu sentido mais amplo. A Secretaria de Educação de Várzea Grande, por exemplo, tem focado sua atuação junto à Rede na promoção da política intitulada Escola em Tempo Ampliado (ETA). A política prevê uma atuação conjunta das Secretarias de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, sendo apta a contemplar o conceito mais amplo de educação integral; entretanto, dada sua implementação recente, iniciada há aproximadamente um ano, parece haver um esforço primeiro mais focado no tempo de atividade escolar do que na dimensão qualitativa da educação, que envolve diferentes aspectos.

As relações entre o setor público no campo da educação e o Terceiro Setor foram descritas como "concorrentes" ou "conflitantes", isso porque havia uma certa incompatibilidade entre os modelos de educação integral trabalhados nos ambientes escolares público e o modelo abraçado pelas OSCs. De acordo com representantes da Secretaria de Educação, era comum que professores das escolas públicas reclamassem da postura ou comportamento das crianças frente a determinados assuntos e recomendassem aos pais que as retirassem de projetos junto às OSCs. Entretanto, com o surgimento da Rede, ainda segundo as entrevistadas, esses problemas foram mitigados. O setor público e as OSCs têm tentado trabalhar melhor no sistema de contraturno e de complementaridade educativa, a fim atender as necessidades das crianças.

"Antigamente os serviços eram prestados de forma concorrente pelas instituições e não de forma complementar. Agora as escolas não veem mais a gente como concorrente. Ainda há problemas com relação à formação de alunos críticos, que aprontam na escola, e há algum conflito entre a formação dada na ONG e aquela que é dada na escola pública. Alguns professores não gostam da formação dada pela ONG e não gostam de crianças muito críticas, pedindo até para tirar do projeto." (Antonina)

"Antigamente, se tinha uma briga pela criança. Ainda tem, mas melhorou." (articuladora)

Embora a educação seja elemento importante na REI de Várzea Grande, a experiência parece ter adquirido contornos muito mais amplos dos que a Rede se propunha. Trata-se de uma organização com viés intersetorial muito mais acentuado, envolvendo segmentos de atuação para além da educação. Atuam firmemente na Rede, por exemplo, organizações relacionadas ao combate da violência contra a mulher, ao trabalho escravo e à inclusão de crianças com necessidades especiais.

"Não vejo só como educação integral, na verdade é uma rede de atendimento integral, da família como um todo, que passa pela educação, mas que passa por todos os níveis. A Rede tem o seguinte contexto: crianças e adolescentes com um atendimento num período integral, quer seja na escola, quer sejam outros atendimentos desenvolvidos pela Secretaria de Assistência, ou pelas ONGs. Várzea Grande tem uma rede de educação integral nesse sentido. A Secretaria de Defesa, por exemplo, tem um trabalho desenvolvido dentro das escolas, fora do período da educação escolar, que é um trabalho de educação, valores, conceitos. O trabalho é integralizado em todos os sentidos. A Secretaria de Saúde tem um papel importante dentro da Rede, fazendo busca ativa e trabalho de prevenção. Quem despertou esse conceito de rede e estimulou dentro das Secretarias foi o projeto CIEDS/Itaú Social. Existe um comitê, representantes não governamentais e governamentais. Articulação, reuniões, grupos." (Kathe)

"Trata-se de um movimento muito mais amplo do que o nome representa." (Antonina)

"O objetivo é atender a criança em um período integral, por qualquer um dos braços da prefeitura e sociedade civil." (Kathe)

Este viés intersetorial aponta ser resultado do vetor de entrada do CIEDS, que foi a Secretaria de Assistência Social. A assistência social pode ser entendida como uma política não contributiva de seguridade social, marcada pela tentativa de promover os direitos sociais mínimos por meio de um conjunto integrado de ações de iniciativa do poder público e da sociedade. Assim, parece que a Secretaria, já dotada de certa identidade de atuação, ajudou a moldar as formas tomadas pela REI no município. Argumenta-se que, caso a experiência tivesse tido como porta de entrada a educação, talvez os contornos adquiridos pela articulação tivessem um viés diferente, menos intersetorial.

"A Secretaria é corresponsável pelo trabalho da comunidade. Agora, sabemos onde está a ONG tal, temos mais controle do que funciona, quem funciona." (Benedita)

"[A Secretaria contribui para a Rede] fazendo parte da Rede, estando informados e integrados, dando apoio, trabalhando junto. A Secretaria acompanhada de forma sistematizada todos os projetos em andamento." (Benedita)

Tal perfil intersetorial, entretanto, é uma faca de dois gumes, posto que alguns membros da Rede por vezes não conseguem reconhecer com clareza seu objetivo.

"Não há um objetivo comum na Rede, os temas são muito diversificados, são temas de várias áreas. Educação Integral sempre tem que ser relembrada. A Rede de Territórios Educativos vem para adequar a rede à prática." (Rose)

O perfil dos membros é bastante claro; são, em sua esmagadora maioria, mulheres ativistas. Outro elemento importante é a religiosidade. A questão do gênero vem atrelada a uma reflexão principal: sob o ponto de vista cultural, a mulher tem exercido papel protagonista na educação e na assistência social. Já a questão religiosa vem associada à histórica participação da Igreja em atividades de cunho filantrópico, que só depois vieram a ser desempenhadas pelo Estado. Assim, não por acaso, há a relação entre gênero, religião e esse tipo de articulação. Um exemplo, no caso da rede estudada, é o da ACAMIS, iniciativa consolidada, liderada por uma mulher, que opera no salão de uma paróquia.

"A igreja tem um papel fundamental no território. (...) Eu não entrei na Rede por estar na prefeitura, entrei por causa do coral da igreja." (Rose)

Embora haja um discurso e um real esforço no sentido do monitoramento de dados, pouco se verificou, na prática, o uso de informações do território para embasar as ações da Rede ou para a criação de algum mecanismo de monitoramento. Não se constatou uma sistematização ou exemplo concreto do uso de dados do território para embasar ações que já não ocorressem na ausência da REI.

> *"Indicadores não são muito usados, posto que os indicadores mais específicos por território são defasados ou pouco estudados." (articuladora)*
>
> *"Conseguir dados sobre o município é uma dificuldade. Coisas básicas são de fácil acesso, mas um maior monitoramento é necessário." (Rose)*
>
> *"Várzea Grande não tem banco de dados. Agem muito a partir das informações informais. Não tem nada digitalizado, tudo em papel." (Rose)*

Nesse contexto, a atenção dada às peculiaridades do território parece seguir uma lógica que os atores individuais já vinham usando, como a política de "abairramento" por parte da prefeitura.

> *"[O projeto de 'abairramento'] Aqui é dividido em 5 por lei. Isso é uma coisa que veio lá do Plano Diretor. Por um lado, isso dificulta o atendimento, porque a pessoa não sabe qual unidade se refere ao seu território. Todas as Secretarias obedecem ao 'abairramento'." (Dulce)*

A política de "abairramento" faz parte de um processo de gestão do território que se fortaleceu nos anos 1990. Com o fim de estabelecer programas governamentais mais adequados às especificidades de cada segmento do espaço regional, foram incorporadas no processo de planejamento do Estado escalas de regionalização, conformando a divisão do território em macrorregiões e sub-regiões, áreas-programa e áreas de desenvolvimento local. O espaço macrorregional foi considerado muito extenso geograficamente e com características econômicas e físicas muito heterogêneas, dificultando a atuação do governo (GOULART *et al.*, 2010).

Especificamente em Várzea Grande, a política de "abairramento" está descrita em seu Plano Diretor e consiste no ordenamento territorial com o objetivo de proporcionar uma gestão mais eficiente e sustentável do território. A municipalidade adota o instrumento de macrozoneamento municipal e zoneamento urbano. O macrozoneamento tem como objetivo definir diretrizes para a integração harmônica entre a proteção e a conservação do patrimônio ambiental e cultural e as atividades antrópicas. Para tanto, subdivide o município em macrozonas, cada qual com diferentes parâmetros de uso e ocupação do solo, incentivando ou não determinadas ações naquelas regiões. A Macrozona Urbana está subdividida em outras áreas, com objetivos especificados em Lei.

Os serviços públicos são oferecidos aos cidadãos considerando as características de cada área descrita no Plano Diretor, e a disponibilização de certos serviços privados também é condicionada em parte pela mesma Lei. O que ocorre, entretanto, é que a dinâmica territorial não é acompanhada pela Lei; os dados nos quais ela se baseia são pouco detalhados (muitas vezes não expostos ou referenciados) e a defasagem ocorre rapidamente.

Um aspecto interessante é que a distribuição dos membros na Coordenação da Rede não tem qualquer critério territorial. Não parece haver preocupação com a representatividade do território no que se refere à composição do grupo, sendo ele norteado por temas de atuação. Entretanto, tais temas norteadores estão relacionados a certas características do ambiente, como, por exemplo, o problema do tráfico de drogas e de pessoas; a violência, em especial contra a mulher; e a prostituição, sobretudo de menores. Participam da Coordenação, representando estes temas, apenas a título ilustrativo, um membro da Defensoria Pública do Estado do Mato Grosso, atuante prioritariamente na violência contra a mulher, e uma guarda civil, especialmente focada no campo da educação no trânsito.

"Na Coordenação, as eleições não asseguram representatividade por território." (Antonina)

No que se refere à percepção dos membros quanto à saída do Itaú Social/CIEDS, parte dos entrevistados afirmou haver ainda dependência, e sua saída poderia representar uma ameaça concreta de desmantelamento da Rede, descrita como ainda imatura. Esta parcela afirmou que se trata principalmente de uma dependência material e que o estágio de autonomia da Rede ainda não é propício para a desvinculação, mesmo que ela continue a ser assistida de forma mais afastada. Já outra parte, menor, afirmou que a Rede teria condições de se sustentar, muito embora também tenham percebido obstáculos para a continuidade do exercício das atividades com o mesmo vigor em que acontecem atualmente.

"As articuladoras são fundamentais [Sheila e Josandra]. Se não houvesse as articuladoras para administrar os eventos, as reuniões, as oficinas, não sei como as coisas funcionariam." (Antonina)

"O trabalho das articuladoras é tanto de secretariado quanto político. Quem realmente puxa a Rede são as duas, tanto no [aspecto] político quanto no secretariado." (Antonina)

"O projeto Redes é fundamental para manutenção da Rede. É necessário ter alguém pra mexer com isso [Sheila e Josandra]. É necessário sempre ter um articulador." (Dulce)

"Hoje, acredito que com a saída do CIEDS não temos perna para continuar, porque está muito novo ainda. As articuladoras são fundamentais." (Rose)

"A Sheila é nossa mentora, nosso carro-chefe. Ela faz parte do Projeto Fortalecer, que trabalha com as unidades escolares, fazendo resgate dos alunos faltosos, trabalhando com a família." (Benedita)

"Fazemos tudo [na Rede]. Somos motoristas, prestador de contas, financeiro, relator, formador. Nós acabamos ligando individualmente para cada um, lembrando dos eventos, cobrando as ações." (articuladoras)

Os membros entrevistados afirmam, convictamente, que as articuladoras são uma espécie de núcleo duro da Rede, e a sua saída é o maior ponto gerador de dificuldades no que se refere ao afastamento do CIEDS, ficando atrás apenas do corte no repasse de recursos. As atividades das articuladoras são vistas pelos membros como necessárias ao dia a dia da articulação, indicadas como atividades a serem mantidas permanentemente, dada sua natureza de secretariado. Na ausência das articuladoras, provavelmente essa função recairia sobre os membros da Coordenação, sobrecarregando-os, pois, conforme as entrevistadas, as demandas rotineiras nas OSCs já obrigam significativo esforço.

"Eu acredito que a Rede vá caminhar com as próprias pernas após a saída do CIEDS. As organizações precisam muito do recurso para se manterem. O poder público não tem o suficiente, mas tem recurso certo." (Kathe)

2.1.3. Rede Amiga da Criança

As informações sobre a Rede Amiga da Criança foram obtidas durante os dois primeiros dias (26 e 27 de outubro de 2017) do trabalho de campo em São Luís. As entrevistas com os membros ocorreram na Unidade de Apoio da Rede, espaço físico sede para as reuniões da Assembleia Geral. O Quadro 9 ilustra os atores que participaram das entrevistas:

Quadro 9. Atores entrevistados da Rede Amiga da Criança

REDE AMIGA DA CRIANÇA - SÃO LUÍS	
Aurelia Neres dos Santos	Unidade de Apoio da Rede (Administrativo). Formação: Técnica de Enfermagem e Administradora. Município de origem: Cururupu, MA. Histórico: trabalho infantil; envolvimento com a Igreja católica.
Dulcinéia da Silva Gomes	Membro individual da Rede. Formação: Geógrafa e Contadora. Município de origem: Urbano Santos, MA. Histórico: envolvimento com a Igreja católica.
Zulene Marques da Silva	Membro individual da Rede. Formação: Serviço Social e especialização em Terapia Comunitária; Servidora Pública Comissionada da Secretaria Municipal da Criança da Assistência Social – SEMCAS. Município de origem: São Luís.
Dici Rocha	Unidade de Apoio da Rede. Formação: Comunicadora (Comunicação, Marketing e Propaganda). Histórico: envolvimento com marketing cultural.

A Rede Amiga da Criança foi concebida em 2000 com o apoio da *Fondation Terre des Hommes* – Lausanne, que iniciou no município de São Luís um levantamento sobre a realidade das crianças e adolescentes em situação de rua e sobre o trabalho das organizações que atuavam na área (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009).

> *"Sempre que a gente avaliou essa área da infância, com foco em crianças e adolescentes em situação de rua, percebeu-se que não se podia trabalhar de forma isolada. A intervenção direta no espaço da rua seria ineficiente para dar conta da problemática. O próprio campo temático impelia para isso, pra complementaridade de serviços." (Zulene)*

> *"Porque não adiantava ter só intervenção no espaço da Rede; para garantir a demanda precisaria de outros atores, por exemplo, dos abrigos/acolhimento institucional e familiar, de entidades que trabalhavam com drogadição, precisava de casas que trabalhassem com atividades socioeducativas, por exemplo, a Casa João e Maria. Precisava de uma entidade que brigasse e lutasse a favor dos direitos. Essa experiência foi a base para a Rede Amiga da Criança, essa experiência de atividade articulada." (Zulene)*

> *"Essa experiência [em rede] deu certo porque hoje percebemos na cidade um número reduzido de crianças e adolescentes em situação de rua." (Zulene)*

Neste processo, segundo as entrevistadas, algumas organizações se destacaram em função de seu ativismo social e engajamento com a temática: o Centro de Cultura Negra do Maranhão, o Centro de Defesa Padre Marcos Passerini, a Comunidade do Menor e o Centro Comunitário Cultural e Eclesial de Vila Passos. São organizações, em sua maioria, de cunho confessional. Por meio delas percebeu-se uma ambiência favorável para a realização de um trabalho articulado, fazendo emergir a Rede.

> *"Somos profissionais, mas somos militantes." (Dulce)*

Ainda neste mesmo ano, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Luís (CMDCA) promoveu um seminário com o intuito de definir prioridades para os investimentos do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FMCA). Com efeito, definiu-se a situação das crianças e adolescentes em vulnerabilidade como prioritária, deliberando que 75% dos recursos do Fundo seriam destinados às ações nesse campo. Além disso, foi acordado que as organizações interessadas em receber o recurso deveriam estar articuladas na Rede (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2017).

A Rede Amiga da Criança – cuja função é promover a defesa dos direitos infantojuvenis – reúne 33 organizações, sendo: 26 organizações não governamentais e 4 governamentais; 2 Conselhos Tutelares; e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009). A atribuição de cada instituição é prevista no "Protocolo de Intenções", documento que, além de pautar as ações das organizações, é a principal fonte de monitoramento e avaliação do papel desempenhado por cada integrante (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2016).

A gestão da Rede ocorre por meio de quatro instâncias (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009):

a) a Assembleia Geral: instância de deliberação das ações da Rede, na qual todas as organizações-membro têm representação;

b) o Colegiado: responsável por representar, encaminhar e monitorar as ações da Rede. É composto por 4 organizações eleitas em assembleia para o período de um ano, além de 2 membros natos: o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e o Protagonismo Juvenil em Rede – Projur;

c) Grupos de Trabalho (GTs): espaços de execução das ações da Rede. Podem ser instâncias permanentes ou temporárias, constituídas quando necessárias. A participação das organizações na viabilização das ações planejadas em cada eixo se dá através desses grupos. A entrada/saída de um integrante em um GT é flexível, mas deve ser coerente com o compromisso assumido no Protocolo de Intenções. Os GTs permanentes são: GT da criança, adolescente e família, GT de formação, GT de mobilização social e *advocacy* e GT de sustentabilidade;

d) Unidade de Apoio: contempla a equipe de articuladores que auxiliam na operacionalização das atividades, além de oferecer espaço físico, material e equipamentos necessários para o desenvolvimento das ações da Rede.

A participação ativa dos beneficiários nos processos de decisão é uma das marcas da Rede. Este modelo de gestão, que prevê o protagonismo de crianças e adolescentes (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009), torna-se visível com a presença de um assessor de desenvolvimento juvenil, na Unidade de Apoio, além da recorrente circulação de jovens nesse espaço durante a pesquisa de campo.

O assessor de desenvolvimento juvenil – Enilson Ribeiro – tem um histórico de ser beneficiário da Rede desde os seus dezesseis anos. Inicialmente, foi atendido por uma das organizações-membros, circunstância na qual conheceu a Rede Amiga da Criança. Uma vez inserido na Rede, passou a desenvolver funções administrativas, como auxiliar de escritório, e a atuar como articulador junto ao projeto Protagonismo Juvenil em Rede (Projur), desenvolvido pela própria Rede Amiga. De acordo com o jovem, sua trajetória envolveu participação ativa em processos de elaboração de políticas públicas, em encontros focais no nordeste, visando atender adolescentes que sofreram violência sexual, e na atuação junto ao Ministério da Saúde/Fiocruz em pesquisa sobre o perfil dos usuários de crack.

> *"Eu tenho conseguido viajar [pel]o Maranhão fazendo trabalhos relacionados à Rede, mas também para outras redes, fazendo formação para os profissionais que trabalham com crianças e adolescentes nos municípios do interior, e tem sido uma experiência muito boa, porque eu percebo que algumas informações não chegam nesses municípios, de atualização."*

Atualmente, Enilson trabalha na Rede como assessor de desenvolvimento juvenil, e suas principais atividades são voltadas ao estímulo do protagonismo dos jovens, por meio, sobretudo, da descentralização dos trabalhos desenvolvidos na Rede com a formação de grupos de adolescentes e jovens. Além disso, promove a atualização do site institucional da Rede, com a cobertura fotográfica de eventos e o design de relatórios e boletins informativos. Sua trajetória profissional e pessoal, que envolve ações diretamente com adolescentes e jovens, lhe permite compreender melhor a realidade dos beneficiários, facilitando a comunicação e diálogo destes com a Rede.

Segundo outras entrevistadas, incluir jovens e adolescentes diretamente na Rede é uma estratégia que confere a ela sustentabilidade a longo prazo.

> *"A Rede percebe a importância do protagonismo dos jovens e trabalha com formação e participação desses jovens em outros espaços." (Dulcinéia)*

No que tange à manutenção e sustentabilidade da Rede na atualidade, as entrevistadas ressaltaram as seguintes organizações, consideradas pilares: Pastoral do Menor da Área Itaqui-Bacanga, Centro Comunitário Cultural e Eclesial de Vila Passos, Centro de Cultura Negra do Maranhão, Instituto Mariana, Centro Anil Frei Daniel de Saramate, Fundação da Criança e do Adolescente e Instituto Santa Clara (que, diferentemente das organizações citadas anteriormente, não atua desde o início, mas tem hoje participação ativa e essencial).

Para o planejamento e a efetivação das ações da Rede, são considerados aspectos específicos do território, fornecidos pela SEMCAS e pela SEMED. São dados sobre: violência sexual, crianças/adolescentes em situação de rua, trabalho infantil, uso/abuso de álcool e outras drogas, e negação do direito à educação e à saúde. Além de dados oficiais, a Rede trabalha com dados informais fornecidos pelas próprias organizações.

A Rede Amiga da Criança não desenvolve ações de busca ativa por pessoas ou organizações que possam vir a compor a Rede, pois se pauta no seguinte princípio, de Augusto Franco (2008 apud REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009): "As redes devem ser compostas pelas pessoas que queiram participar delas, independentemente de estarem ou não 'representando' instituições, pois redes não são coletivos de representação, mas de participação direta ou de interação." Nessa perspectiva, a promoção à entrada de novos atores e a visibilidade à Rede são dadas especialmente por meio de eventos.

Nesse contexto, uma vez ao ano (especificamente em agosto, mês de aniversário da Rede), abre-se a oportunidade aos interessados para se oficializaram como membros, por meio da assinatura do Protocolo de Intenções, ainda que possam participar das ações da Rede sem submeterem-se a ele. Esse processo permite que os atores tenham a vivência prévia na Rede, fazendo com que sua decisão sobre se tornar oficialmente membro seja tomada com mais propriedade e conhecimento dos compromissos e atividades. Além disso, segundo as entrevistadas, o fato da entrada de novos atores ser de iniciativa das próprias pessoas/organizações torna-as mais comprometidas no âmbito das atividades da Rede. Eventualmente, quando ocorre a saída de um membro, geralmente atrelada a questões pessoais, há a formalização desse processo via ofício ou durante a Assembleia Geral.

No entanto, para oficializar-se enquanto membro, além de atender os requisitos previstos no Protocolo de Intenções, a organização deve submeter-se aos seguintes critérios: i) estar legalmente constituída; ii) estar inscrita no CMDCA; e iii) participar do Fórum Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fórum DCA).

De uma forma geral, os critérios de entrada/adesão à Rede foram pensados para contrapor a imagem, que ainda persiste, da rede como agente de fomento. Tal imagem provavelmente foi construída em função de ter sido estabelecido, quando do surgimento da Rede em 2000, que os recursos do FMCA seriam repassados apenas às organizações ativas na Rede. Com efeito, criaram-se esses critérios na tentativa de explicitar o propósito e a missão da articulação.

"Esses critérios de entrada foram sendo constituídos ao longo do tempo. No início, tinham muitos membros interessados em usar o nome da Rede ou mesmo pensando que fôssemos agentes de fomento. Esses critérios ajudaram nesse sentido." (Dulcinéia)

A exigência de estar legalmente constituída relaciona-se ao fato da Rede, em si, não possuir CNPJ, e, portanto, as próprias organizações são as responsáveis legais por pleitear recursos. Contudo, em entrevista, comentou-se a possibilidade de formalizar a Rede por meio da Unidade de Apoio, a fim de que possa exercer essa função. Entretanto, há receio, por parte das organizações-membro, que a Unidade de Apoio seja confundida com a própria Rede e se crie uma situação de concorrência por recursos entre ela e as demais organizações. *Essa preocupação em manter a horizontalidade nas relações na Rede revelou-se também durante as entrevistas em que os membros citaram que o próprio nome da Unidade de Apoio foi pensado no intuito de não representar-se como unidade-líder, mas sim como um espaço de referência para a fluidez do trabalho da Rede, que não se sobreponha às organizações.* Assim, o nome adotado, Unidade de Apoio, foi escolhido por ser considerado mais adequado aos princípios da Rede. Os membros afirmaram que o nome "sede", por exemplo, transmitiria a ideia que as organizações deveriam se reportar a ela, enquanto o nome "Unidade de Apoio" faria o movimento inverso, referindo-se ao suporte às organizações-membro.

Além disso, é a partir da Unidade de Apoio que partem os fluxos principais de comunicação da Rede com a comunidade. Para tanto, ela agrega profissionais na área de informação, comunicação e transparência. Como ferramentas principais, trabalha-se com o site institucional, *e-mail*, redes sociais e grupos de *whatsapp*. É comum que as organizações tragam informações ou demandas diretamente à Unidade de Apoio que, então, dá publicidade a elas, sobretudo por meio do boletim informativo. Quanto à comunicação interna, destacam-se os grupos de *whatsapp* e os *e-mails* como instrumentos utilizados para potencializar e organizar as mobilizações. No entanto, nem todas as organizações têm acesso à *internet*, ainda, dificultando a comunicação entre os membros.

Em relação à gestão econômico-financeira, a mobilização de recursos na Rede é concebida para além da participação em editais de seleções públicas/privadas, uma vez que inclui a partilha de despesas para a viabilização de eventos formativos e de processos de mobilização da Rede. Visando evitar duplicidades de ações e atender demandas coletivas, são priorizados recursos para projetos que envolvam um grupo de organizações-membro, embora apenas uma organização seja a responsável legal pelo projeto (REDE AMIGA DA CRIANÇA, 2009).

De uma forma geral, destacam-se as seguintes dificuldades enfrentadas pela Rede: descontinuidade na manutenção da Unidade de Apoio; quadro de pessoal reduzido; rotatividade das representações das OSCs na Rede, aliada à fragilidade dos processos de comunicação nas próprias instituições e entre elas; pouco aproveitamento do potencial das organizações integrantes; poucas são as organizações da Rede que destinam ou captam recursos para ações articuladas; pouco poder de influência no monitoramento das políticas públicas; insuficiência de dados sobre o atendimento de crianças e adolescentes em situação de rua, risco e vulnerabilidade pelas organizações da Rede; dificuldades de sustentabilidade financeira das próprias organizações; dificuldade de comunicação; dificuldade de disseminação da cultura de rede; dificuldade de firmar o sentimento de pertença; lacunas de registros e sistematização das atividades e ações; deficiência no acompanhamento dos projetos; dificuldade em firmar projetos de longo prazo; deficiência em termos de estrutura física e equipamentos (espaços necessitam de reformas, *datashow*, aparelhos de som, microfone, computador etc.).

"Sentimento de pertencimento, pois, para manter a rede balançando, precisa de alguém para manter o pulso, o punho da rede. A Dulcineia, por exemplo, tem esse papel." (Aurelia)

"As pessoas estão muitas vezes em vários espaços e podem não estar sempre presentes." (Aurelia)

"Atualmente, tenho visto em algumas organizações que, se estiverem fragilizadas, é muito difícil conseguir trabalhar em conjunto. Pra gente, um desafio difícil é que as organizações estejam bem, no que se refere à questão financeira, de captação de recursos; dificuldade também em manter equipes fixas. Talvez 10% das organizações tenham equipes fixas. As redes são as pessoas, então se essas pessoas não estão se mantendo, também dificulta manter a agenda e a questão da comunicação e visibilidade. Normalmente, as organizações não têm assessoria de comunicação. As ações estão acontecendo, ainda sem recurso financeiro. Mas percebemos que isso é complicado, não ter essa garantia de 'amanhã'." (Dici)

2.2. Análise comparativa das Redes

2.2.1. A manifestação articulada "no" e "pelo" território

No Brasil, a partir dos anos 1980, o processo de redemocratização do país e a ascensão da ideologia neoliberal modificaram a dinâmica de participação e articulação entre os atores da sociedade civil. Com o início da década de 1990, em especial, a sociedade civil potencializa sua participação em iniciativas de cunho social (GOULART *et al.*, 2010).

Esse processo de maior visibilidade da participação da chamada sociedade civil organizada não é ponto pacífico em termos de interpretação. Dagnino (2004) procura chamar a atenção para os antagonismos desse processo através do termo "confluência perversa", que objetiva representar a dinâmica entre dois processos políticos distintos e concomitantes. De um lado, um processo de alargamento da democracia, que emerge da luta contra o regime civil militar empreendida por setores da sociedade civil e cujo marco formal é a Constituição de 1988, que consagra o princípio de participação da sociedade civil. Entre outros aspectos, esse processo de transformações traz como consequência uma aposta na possibilidade da ação conjunta entre Estado e sociedade para o aprofundamento democrático, superando o confronto e o antagonismo que tinham marcado profundamente essa relação nas décadas anteriores.

De outro lado, argumenta Dagnino (2004), a eleição de Collor, em 1989, constitui-se parte da estratégia de ajuste neoliberal, emergindo um projeto de Estado mínimo que "se isenta progressivamente de seu papel de garantidor de direitos, através do encolhimento de suas responsabilidades sociais e sua transferência para a sociedade civil [...]. Meu argumento é, então, que a última década é marcada por uma confluência perversa entre esses dois projetos. A perversidade estaria colocada, desde logo, no fato que, apontando para direções opostas e até antagônicas, ambos os projetos requerem uma sociedade civil ativa e propositiva" (DAGNINO, 2004, p. 96).

Nesse ínterim, as instituições do chamado terceiro setor passam, mais fortemente, a desenvolver ações conjuntas, operando nos níveis local, regional, nacional e internacional. Com efeito, e a partir de diversas causas, a sociedade civil se organiza em redes para a troca de informações, articulação institucional/política e para a implementação de projetos comuns (GOULART *et al.*, 2010). A virada do milênio é, nessa perspectiva, marcada por uma sociedade que suscita novas formas de organização e expressão, pautadas por uma cidadania ativa (em suas nuances interpretativas), desenvolvimento de comunidades, estabelecimento de interconexões e redes colaborativas (OLIVIERI, 2003).

Tais características, quando colocadas frente a uma perspectiva crítica, como a apontada por Dagnino (2004), obrigam, no mínimo, a considerar processos simultâneos e, por que não, que se matizam. Haesbaert (2006, p. 123) contribui para um melhor entendimento quando distingue redes "funcionais" ou instrumentais, isto é, "aquelas voltadas para a eficácia do sistema econômico capitalista, e aquelas mais simbólicas ou de solidariedade, voltadas para as territorialidades mais alternativas do sistema dominante (de caráter comunitário, por exemplo)". Não obstante, como adverte o autor, nem sempre os contornos entre essas classificações são nítidos.

É fato que esses novos arranjos relacionam-se, sobretudo, com o desenvolvimento das localidades. Segundo Bacelar (2006 apud Goulart *et al.*, 2010), torna-se cada vez mais frequente a articulação de agentes locais para pensar e propor estratégias de cunho local e regional. Nesse contexto, OSCs, como uma expressão dessa dinâmica social, seriam tanto resultado quanto potenciais fomentadoras de novas ações nos territórios.

Foi nesse cenário – de revalorização do território enquanto dimensão socioespacial do processo de desenvolvimento e democratização – que nasceram a Rede Amiga da Criança e as REIs. Um traço comum entre as iniciativas refere-se à intervenção de um agente externo. Na realidade, são poucos os casos nos quais o processo de criação resulta apenas de uma iniciativa dos membros da futura rede. No estudo realizado por JMJ Angola (2009), com 59 redes territoriais, na maioria dos casos, organizações ou agências internacionais tiveram um papel iniciador, catalizador e mentor de redes no âmbito dos seus projetos. Particularmente, a Rede Amiga da Criança emergiu com o apoio da *Terre des Hommes* no ano 2000, enquanto as REIs originaram-se de um processo mais recente potencializado pelo Itaú Social/CIEDS.

2.2.2. Territórios periféricos: espaços de [in]visibilidade?

As redes territoriais buscam considerar elementos do território e dos fluxos que o animam (PEREIRA; KAHIL, 2006), considerando o espaço geográfico como um conjunto indissociável de sistemas de objetos e de ações (SANTOS, 1997). O que diferencia as redes territoriais de outras são suas características locais. Entender as redes territoriais é tarefa tão complexa quanto entender as dinâmicas do espaço geográfico em que atuam, sendo necessário considerar inúmeros aspectos e especificidades do território no qual estas redes funcionam, sua história e a dos atores envolvidos (RAFFESTIN, 1993). Por conta dessa complexidade, "muito pouco se fala sobre o 'local' onde essas redes atuam" (GOULART *et al.*, 2010, p. 389) e sobre o *modus operandi* das Organizações da Sociedade Civil" (LAVALLE; CASTELLO; MIRANDOLA, 2007). Isso incita a discussão sobre a invisibilidade das redes territoriais e de seus atores.

Em termos teóricos, contribuições como as de Haesbaert (2006) ajudam a aproximar dessa problemática. Segundo este autor, vive-se, no mundo contemporâneo, uma multiplicidade de escalas, com enorme simultaneidade de eventos, o que nos leva a vivenciar uma diversidade concomitante de territórios. Ora somos acionados por determinada territorialidade, ora por outra, o que gera múltiplas escalas de poder e identidade.

Essa realidade multiterritorial, de geografia complexa, geraria perspectivas antagônicas: uma submetida a um discurso dominante de inexorável desterritorialização, com um "mundo tradicional introvertido" cedendo cada vez mais espaço para um "mundo moderno extrovertido e globalizado", conectado por redes mundiais. Esta refletiria a visão daqueles que enfatizam o espaço de uma "minoria privilegiada", com pleno acesso a redes de comunicação e tecnologias, onde, por meio de um botão, pode-se ficar dia e noite "apostando nas bolsas de valores do mundo inteiro". Outra interpretação veria este como um processo de "constante desterritorialização" (RAFFESTIN, 1988), "um refazer de territórios" (HAESBAERT, 2006, p. 122). Sob esse ponto de vista, mesmo em um "mundo globalizado", apareceriam também territórios praticamente inacessíveis, que se fecham a mobilidade planetária, tanto como produto da globalização (por serem excluídos), quanto por reagirem a ela.

Essas perspectivas abordadas por Haesbaert (2006), de forma unitária ou combinada, ajudam a explorar o tema da invisibilidade com foco em seus fatores motivadores: seja gerada por meio da ocultação de setores da população que não dispõem de meios para produção de uma narrativa que os reconheça, tornando-os, em consequência, invisíveis; seja pelo alijamento político-econômico que os aparta socialmente, confinando-os e impedindo de acessarem determinados espaços; seja pelo isolamento deliberado por parte de grupos que vislumbram construir alternativas às dinâmicas do capitalismo contemporâneo, por exemplo visando preservar traços comunitários tradicionais.

Em termos analíticos, ainda segundo o autor, paralelo a essas questões, não seria possível separar território de redes, a não ser enquanto recurso de pesquisa. Isso porque "a realidade concreta envolve uma

permanente intersecção de redes e territórios: de redes mais extrovertidas que, através de seus fluxos, ignoram ou destroem fronteiras e territórios (sendo, portanto, desterritorializadas), e de outras que, por seu caráter mais introvertido, acabam estruturando novos territórios, fortalecendo processos dentro dos limites de suas fronteiras (sendo, portanto, territorializadas)" (HAESBAERT, 2006, p. 123).

Este último seria o caso de redes que potencializam determinado território, favorecendo processos de "reterritorialização", que envolvem apropriação do espaço, tanto em suas dinâmicas "funcionais" ou "instrumentais", quanto em termos afetivos e simbólicos (HAESBAERT, 2006). Como adverte o autor, esses processos não são inequívocos e contêm, em si, articulações muitas vezes contraditórias que compreendem disputas por espaço e poder, tanto em seus aspectos materiais quanto simbólicos.

Sob o ponto de vista de pesquisa, necessário atentar para o fato que "redes territoriais" constituem tanto um enfoque analítico quanto um objeto de análise, o que quer dizer que os parâmetros a serem utilizados envolvem escolhas, recortes, aspectos a serem ou não privilegiados etc.

De acordo com Tude e Rodrigues (2007), aspectos históricos e ideológicos parecem também estar associados à questão da invisibilidade, considerando que as Organizações da Sociedade Civil experimentaram uma robusta repressão no Brasil na segunda metade do século XX. A Ditadura civil-militar (1964-1985) é descrita como responsável por reprimi-las com vigor, por meio da violência física e simbólica. Deste modo, a clandestinidade das OSCs era a melhor forma de evitar as práticas repressivas do governo militar (TUDE; RODRIGUES, 2007). Diante deste silêncio imposto, estas organizações foram construindo uma forma de trabalho própria, "molecular, distante do Estado e próxima da sociedade" (TREVISOL, 1998 apud TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 111). Como consequência ainda desse cenário, várias OSCs preferem não se institucionalizar, dado que essa formalização poderia vir associada a restrições em sua atuação política, colocadas pelo Estado.

A desconfiança mútua nas relações Estado-sociedade em países como o Brasil, com herança colonial e escravocrata, tradição autoritária e pouco aprofundamento democrático se justifica. Mais que elementos subjetivos, efeitos desses fenômenos podem ser observados na ausência de maior "justiça socioterritorial" no país, termo cunhado pelo geógrafo francês Alain Reynaud, segundo Contel (2014).

De acordo com o geógrafo, as políticas públicas "sempre tiveram resultados insuficientes e/ou inadequados no que tange à sua efetiva capacidade de incorporar as populações mais carentes aos seus sistemas de atendimento" (CONTEL, 2014, s/p.). O resultado disso seria aquilo que a geografia humana aponta como regiões com "grandes densidades" e regiões com "baixas densidades" de equipamentos públicos de todos os tipos, desde equipamentos urbanos básicos, como arruamento, iluminação, redes de abastecimento de água, sistema de esgoto e coleta de lixo, transporte regular, passando por hospitais, universidades, escolas, creches, delegacias, defensorias públicas, cinemas, teatros, bibliotecas, parques etc.

Soma-se a essa questão da localização espacial dos equipamentos e serviços a acessibilidade a eles, que, segundo Contel (2014), tem relação direta com o nível de escolaridade e a renda das famílias e dos indivíduos. Trata-se, portanto, de uma invisibilidade que é, ao mesmo tempo, produto de um processo de não (re)distribuição de renda – traduzido na inexistência ou ineficiência das políticas públicas –, ao passo que também se reproduz pela condição em que estão inseridos os indivíduos.

Tal conformação social transformou a realidade urbana brasileira numa produtora de invisibilidade social, termo normalmente associado ao conceito de exclusão social, que atinge enormes contingentes de população pobre, tanto moradores das periferias, como segmentos marginalizados, como moradores de rua. Essa invisibilidade atinge territórios caracterizados por enorme carência e isolamento, desconhecidos da maior parte da população que neles não habita.

Esse isolamento levou a soluções peculiares, cuja criatividade visou superar deficiências de toda ordem e uma histórica ausência do poder público – quando não por meio da polícia – refletidas, por exemplo, em soluções de arquitetura e moradia, alternativas de mobilidade, alimentação, arranjos de solidariedade entre vizinhos, laços familiares "pouco convencionais", formas de comércio que desafiariam a credibilidade

precavida do sistema financeiro etc. O "exótico" desses territórios voltados para si mesmos levou a criação de serviços de visitação turística, como o que percorre as vielas da favela da Rocinha, no Rio de Janeiro, em que um veículo adaptado leva estrangeiros para observarem a sociedade que lá se desenvolveu, rompendo momentaneamente com a "invisibilidade", num processo pontual e de fora para dentro.

Não causa surpresa que adaptar-se aos ditames das regras institucionais do "mundo exterior" constitua-se em uma barreira. Os incentivos teriam que ser realmente compensadores e explícitos para que organizações de cunho comunitário, baseadas em dinâmicas e laços de solidariedade desenvolvidos nesses territórios, se abrissem para o mundo exterior. Esse entendimento explicaria parte das dificuldades em se obter informações sobre redes territoriais e organizações locais que, segundo relatos colhidos nas pesquisas de campo, teriam dificuldades em cumprir exigências legais para sua formalização, por possuírem recursos restritos e muitas vezes operarem fora dos ditames regulamentares. Limitações quanto a conhecimentos técnicos nas áreas jurídica e de contabilidade, por exemplo, constituem obstáculos a mais nesse sentido (ALVEAR, 2008). Ao fim e ao cabo, esse estado de inadequação requer cuidado no seu tratamento, dado o histórico das relações Estado-sociedade no Brasil e os processos de desigualdade social que condicionam a formação de muitos territórios invisíveis.

Nos casos práticos estudados, esta problemática mostrou-se mais recorrente, havendo menção à dificuldade de organizações específicas para se formalizarem e, portanto, se tornarem mais visíveis, inclusive ao participarem da rede.

2.2.3. Atores na rede: religiosidade, filantropia e o ativismo das mulheres

Na atualidade, as OSCs vêm se fortalecendo como fruto de um processo histórico em que a Igreja, principalmente a católica, foi protagonista, oferecendo subsídios para a operacionalização das atividades desenvolvidas pelas OSCs (por meio da disposição de estrutura física, promoção de encontros e cursos de formação de recursos humanos, busca de recursos etc) (TREVISOL, 1998 apud TUDE; RODRIGUES, 2007).

O trabalho pioneiro de Landim (1993) sobre a gênese do que viriam a ser as chamadas ONGs traça uma trajetória que se confunde com a história do movimento em torno da educação popular, que tem como referência o trabalho do educador Paulo Freire, voltada à alfabetização, num processo de envolvimento de trabalhadores laicos e religiosos, movimentos de cultura popular protagonizados por organizações estudantis e governos regionais e locais no contexto pré-1964. Com a implantação do regime autoritário e o paulatino fechamento dos canais tradicionais de participação política, o trabalho popular passa a ser realizado nos espaços da Igreja, ambiente em que se desenvolvem relações de confiança, colaboração e solidariedade entre os segmentos da população mais pobre, base da pirâmide social. Tal processo implicou romper com a perspectiva de ter, no Estado, a referência principal para a resolução dos problemas sociais, ao mesmo tempo em que redefine a escala de atuação para o âmbito local.

Respaldada pela Igreja, vai se construindo uma rede invisível de solidariedades e trocas de conhecimentos. Laços sociais são valorizados e desenvolvem-se redes informais para o enfrentamento dos problemas cotidianos. Antes de ser um problema, a invisibilidade se justificaria por um duplo aspecto: servia de camuflagem em um ambiente hostil, cujo Estado autoritário estava sempre à espreita, e respondia a uma necessidade percebida como conjuntural, sem consequente necessidade de maior institucionalização (LANDIM, 1993; FERNANDES, 1996).

De fato, aspectos religiosos estiveram evidentes na pesquisa de campo, tanto no perfil dos envolvidos nas redes estudadas, quanto na constituição das próprias organizações-membro. A questão religiosa vem associada à histórica participação da Igreja em atividades de cunho filantrópico. São exemplos as senhoras Aurelia e Dulcinéia, que relataram suas trajetórias de vida fortemente permeadas pela influência católica, bem como a senhora Maria Eliane, representante do Centro Beneficente Nossa Senhora da Glória (CEBENSG), o senhor Flaviomar, representante do Instituto Educacional Nossa Senhora Aparecida (IENSA), e a senhora Antonina, representante da ACAMIS, OSC que se constituiu através da Igreja e que, atualmente, funciona em São Luís em espaço cedido pela Paróquia Santa Edwiges. Além do catolicismo, também figuram religiões de matriz africana, principalmente na Rede Amiga da Criança, e o espiritismo na REI de Várzea Grande.

O perfil dos membros das redes estudadas é também marcado por questões de gênero, sendo que as mulheres – por historicamente terem exercido papel protagonista na educação e na assistência social – tomam destaque nas mobilizações em torno do território. Segundo Silva (2003, p. 32), é necessário pensar "o conceito de gênero como categoria explicativa da produção do espaço e, também, para romper a perspectiva andrógena na produção do conhecimento geográfico". Assim, não por acaso, há a relação entre gênero, religião e esse tipo de articulação.

Religião e gênero são, portanto, traços marcantes que se evidenciam desde a gênese dos movimentos sociais contemporâneos e que permanecem. A profissionalização e maior institucionalização das organizações, acompanhadas da crescente parcela de trabalhadoras remuneradas e do aporte financeiro estatal para o segmento, no entanto, não fez desaparecer o envolvimento voluntário, o ativismo social de base, o protagonismo feminino e as fortes vinculações com as Igrejas, agora no plural.

2.2.4. OSCs e poder público: uma relação de parceria ou conflito?

De acordo com Stefani e Junqueira (2013), as relações entre o poder público e as Organizações da Sociedade Civil têm sido desenvolvidas com maior vigor na atualidade, principalmente a partir da década de 1980, quando o Estado passa a incorporar a visão que não deve ser o promotor exclusivo das políticas sociais e busca transferir ao terceiro setor a execução de alguns elementos das políticas públicas. Tais relações entre poder público e OSCs, então, promovem a aposta num tipo de gestão social mais descentralizada, a fim de alcançar as populações mais periféricas utilizando a capilaridade ou mesmo a *expertise* que as Organizações da Sociedade Civil possuem e que, por vezes, faltam ao poder público.

Reconhecendo seus limites de atuação e no intuito de melhor oferecer serviços públicos, ou de interesse público, o Estado aposta no aumento do tecido social que protege e serve as comunidades. O estabelecimento de parcerias com organizações locais consiste numa estratégia fundamental para implementação de políticas sociais, principalmente usada pelos poderes públicos municipais, que conseguem identificar com maior facilidade as organizações contidas em seu território. Por exemplo, de acordo com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, os municípios do Estado, no ano de 2016, repassaram mais de 7 bilhões a entidades do terceiro setor[2].

Essa narrativa que vislumbra maior abertura (permeabilidade) do Estado para as OSCs é fruto de fatores que devem ser adicionados, visando esclarecer esse processo de maneira menos unidirecional – isto é, nas palavras da área de estudos de políticas públicas, numa perspectiva menos "estadocêntrica". Não desprezando o papel privilegiado que confere ao Estado protagonismo ímpar frente a outros atores sociais, com a redemocratização, o Estado se abre para os movimentos sociais que, durante a ditadura, vinham atuando com maior invisibilidade, mas se capilarizando pelas periferias esquecidas pelo poder público. Por seu lado, as OSCs se valem do ambiente de abertura democrática e passam a exercer pressão em busca de recursos, legitimidade e reconhecimento. Esse quadro se completa com um ambiente de eleições livres, em que o acesso a esses movimentos sociais por parte de políticos em busca de votos se torna mecanismo recorrente, e as OSCs, por sua vez, se valem do acesso a esses mesmos políticos enquanto potenciais representantes de seus interesses.

Somam-se a essas dinâmicas os aspectos decorrentes da chamada "crise fiscal", em que o Estado contemporâneo, constrangido em sua capacidade de atender às demandas sociais, passa a enxergar nas OSCs potenciais parceiros, sendo exemplo mais concreto disso toda a rede de convênios que se estrutura enquanto importante braço das áreas da assistência social e educação (creches). Essa perspectiva, portanto, ressaltaria um caráter "funcional" das relações estabelecidas entre poder público e OSCs, em que ambos se beneficiariam.

2. Disponível em: <http://www4.tce.sp.gov.br/primeiro-terceiro-setores>. Acesso em: 29 jan 2018.

Assim, as parcerias, que ocorrem em sua maior parte com OSCs de caráter territorial, têm viabilizado o estabelecimento de um tipo de trabalho em rede em que o Estado tem um forte papel fomentador (STEFANI; JUNQUEIRA, 2013). Trata-se, sob esta perspectiva, de uma relação simbiótica.

Diante do exposto protagonismo dos poderes públicos municipais no estreitamento de relações com as OSCs e no estabelecimento dos trabalhos em rede de cunho territorial, os Conselhos Municipais assumiram um papel importante. Isso porque constituem-se em espaços que apresentam potencial para aumentar a permeabilidade da esfera estatal frente à participação da sociedade civil organizada que, por meio de seus representantes, atua como membro nos Conselhos.

As dinâmicas que se estabelecem nos Conselhos não são automáticas, mas dependentes de arranjos envolvendo assimetrias de poder, intensidades de engajamento, perfil dos ocupantes de cargos, entre outros, como demonstra o caso de Várzea Grande: por certo período do passado recente, o CMDCA era um organismo pouco motivador para seus participantes dada a "condução autoritária" de seu presidente (indicado pelo poder público municipal). Com a troca de governo e indicação de um novo presidente (ex-articulador da REI, inclusive), o Conselho se transforma em um espaço de possibilidades e forte participação – "uma verdadeira revolução", nas palavras de uma das entrevistadas, ponto de vista confirmado por outros interlocutores –, revelando-se uma instância apoiadora de iniciativas positivas para o setor, funcionando, inclusive, como fomentador de redes pelo contato propiciado, em seu espaço, entre representantes de diferentes segmentos.

As Organizações da Sociedade Civil que atuam localmente, embora dotadas da capilaridade necessária para dar concretude e dinâmica às políticas sociais, são, em geral, pequenas e não possuem a estrutura necessária para atender aos requisitos exigidos pelo poder público para receberem recursos. Além disso, dado o perfil repressor do Estado, cujas raízes remontam ao período ditatorial (conforme narrado no item sobre invisibilidade), algumas destas organizações locais julgam que a participação do poder público em suas atividades interfere negativamente nos processos de tomada de decisão, gerando conflitos de agência e um ambiente de negociação com distribuição não equitativa de poderes.

Nos casos das redes estudadas, ambas as perspectivas, tanto de parceria quanto de conflito, estão presentes. Na REI de São Luís, onde a percepção do "Estado opressor" é mais presente, opta-se por separar as reuniões da Rede em Grupo Gestor – composto por representantes da sociedade civil – e Grupo Intersetorial – que integra representantes do poder público. De acordo com membros do Grupo Gestor, caso o poder público fosse incluído em todas as reuniões, haveria um problema relacionado a questões de poder, já que, na percepção destes membros, a voz da gestão pública se sobreporia à dos outros participantes da Rede. Como o encontro entre o Grupo Gestor e o Grupo Intersetorial ocorre de forma mais pontual, isso causa menor envolvimento do poder público nas ações da Rede de uma forma geral.

Na REI de Várzea Grande, em oposição, a relação entre o poder público e as organizações é mais estreita e horizontal, sob uma perspectiva não hierarquizada. Tal afirmação decorre das entrevistas com os membros de forma geral e, principalmente, das observações viabilizadas por meio do acompanhamento da reunião periódica da Coordenação, ocorrida na Secretaria de Assistência Social no dia 27 de outubro de 2017. Na ocasião, o poder de fala das representações do poder público e das organizações da sociedade civil mostrou-se mais igualitário.

Já na Rede Amiga da Criança, a preocupação quanto ao engajamento do poder público na Rede fez com que o CMDCA e o Projur fossem considerados "membros natos", o que significa que, independentemente da rotatividade da Assembleia Geral, esses representantes são mantidos. Isso, associado ao fato da Rede Amiga possuir organizações dotadas de maior capacidade institucional – considerando que para fazer parte da Rede é necessário o cumprimento de uma série de requisitos de entrada –, faz com que a relação com o poder público seja mais estreita.

Os contornos de aproximação ou afastamento entre OSCs e poder público relacionam-se, também, às mudanças de gestão político-partidária dentro do Estado, e ao próprio perfil/trajetória pessoal dos secretários municipais. Isso porque, no caso das REIs, são, principalmente, os gestores das Secretarias de

Assistência Social e de Educação que fazem a ponte entre as representações das OSCs e o poder público, inclusive enviando representantes para os grupos gestores das redes.

No caso de São Luís, a relação entre e a Rede e a Secretaria da Educação era, inicialmente, mais distante e, após uma mudança de gestão, estreitou-se. Os membros do Grupo Gestor citaram, ainda, dificuldade de aproximação com Secretaria de Cultura, em função da orientação religiosa de seu dirigente, que redirecionou recursos para atividades de cunho evangélico em detrimento de outras que, tradicionalmente, já vinham sendo desenvolvidas no município e, por vezes, envolviam a Rede, como as comemorações de carnaval e eventos de dança e música de matriz africana.

No caso da REI de Várzea Grande, a postura da secretária em exercício na Assistência Social – Kathe Maria Martin – foi essencial para promoção e desenvolvimento das atividades da Rede. Seu perfil de atuação, marcado por voluntariado e pela experiência enquanto ex-presidente no CMDCA, contribuiu para estreitar os laços da Rede com a Secretaria. Um dos efeitos dessa aproximação foi o aumento significativo dos recursos do Fundo municipal destinados ao fomento de atividades desenvolvidas pelo terceiro setor.

Diante das experiências relatadas, torna-se mais evidente como o perfil do governo pode interferir na conformação da agenda, no tom das negociações, nos interesses envolvidos, e nos ganhos e nas perdas colocados na mesa.

2.2.5. Sentimento de pertença e objetivo comum: estreitando nós

O sentimento de pertença ou de pertencimento é a percepção de uma identidade ou objetivo comum que une distintos indivíduos ou organizações, que pensam em si mesmos como membros de uma coletividade, permitindo que as pessoas valorizem e cuidem mais do ambiente em que estão inseridas, dos seres e das coisas que ali participam (MORICONI, 2014). Assim, trata-se de um sentimento fortemente associado à formação e afirmação de identidades, em que o território é de grande importância (JORGE, 2009).

No âmbito das redes territoriais, é preciso considerar que, em sua abordagem, "(...) o significado do território não apenas se vincula às ideias de enraizamento, estabilidade, limite, fronteira, fixidez [como pode sugerir o nome], mas também às ideias de movimento, de fluidez, de conexão" (HAESBAERT, 2002 apud SILVEIRA, 2003). Nas palavras de Milton Santos (2009, p. 8): "O território não é apenas o conjunto dos sistemas naturais e de sistemas de coisas superpostas. O território tem que ser entendido como o território usado, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida" (SANTOS, 2009, p. 8).

Logo, a apropriação do território relaciona-se diretamente com o processo de identificação mediada pelo espaço. A identidade territorial envolve relações de pertencimento e identificação cultural e política com um determinado espaço, articulado em função de interesses específicos por atores que reconhecem nele sua base territorial de reprodução (HAESBAERT, 1998).

Especificamente quanto às redes territoriais, essas questões, relativas ao sentimento de pertencimento e à identificação de objetivos comuns, são fundamentais para a manutenção dos fluxos que as compõem. Nelas, há um conteúdo mais imaterial do que material, prevalecendo a apropriação mais simbólica e não o domínio (mais material) sobre o espaço. São, portanto, relações sociais que espelham, produzem ou fortalecem uma identidade utilizando como referência fundamental um determinado espaço (HAESBAERT, 1998). Assim, quanto mais desenvolvida a identidade dos sujeitos participantes da rede com o território, mais robustas serão as relações desenvolvidas e mais alinhados os objetivos.

No âmbito das redes estudadas, a falta do sentimento de pertencimento foi reiteradamente apontada como um desafio comum a ser enfrentado, com seus efeitos relacionados à desarmonia de objetivos coletivos e à inconstância dos laços firmados e ações empreendidas. Tal desafio foi descrito como maior nas REIs de Várzea Grande e São Luís e menos acentuado na Rede Amiga da Criança.

O desenvolvimento de ações articuladas, referenciado usualmente pelos entrevistados como "sentimento de pertença" à rede, é expressão que revela um senso coletivo, sobrepondo-se à perspectiva individual. No caso das REIs, as OSCs participantes costumam empreender ações individualmente, muito embora com o apoio da rede. Diferentemente da Rede Amiga da Criança, que valoriza projetos arquitetados por mais de uma organização, não parece haver um projeto/programa essencialmente em rede. Isso aponta para o fato que o estímulo a ações articuladas pode mitigar problemas relativos ao alinhamento de objetivos e permitir a sobrevivência e aprimoramento das redes.

Já a inconstância dos laços firmados evidenciou-se nas falas dos entrevistados ao apontarem a alta rotatividade das representações das OSCs e dos membros que compõem a própria gestão das redes. Tanto é que as declarações dos atores não convergiram a respeito da quantidade de membros que compunham a Coordenação da REI de Várzea Grande (por exemplo, alguns entrevistados apontaram nove membros, enquanto outros dez etc.).

Outra questão relacionada ao sentimento de pertencimento consiste na forma como as redes estudadas surgiram. Embora ambas sejam redes de caráter induzido – fomentadas por uma instituição externa –, uma diferença que pode ser destacada é que o problema que a Rede Amiga buscou enfrentar já era identificado, no território, como prioritário pelas OSCs. Consequentemente, a Rede Amiga da Criança evidenciou um maior compartilhamento do seu propósito pelos membros, mencionado frequentemente durante as entrevistas. Em contrapartida, o tema da educação integral apareceu como uma preocupação ainda emergente para as REIs, quase nunca citado espontaneamente pelas entrevistadas. Talvez por isso ainda não se note uma apropriação generalizada do conceito pelos membros dessas redes.

De acordo com JMJ Angola (2009), várias redes são criadas direta ou indiretamente por entidades fomentadoras, que impactam os projetos de diferentes formas. Redes induzidas são por natureza mais frágeis e pouco sustentáveis, com a tendência de funcionar apenas enquanto há fundos, desaparecendo logo que termina o financiamento externo. Além disso, organizações fomentadoras podem acabar contribuindo para perpetuar fragilidades em vez de reforçar a organização.

Outro impacto que as organizações fomentadoras podem causar está diretamente ligado à questão da hierarquização das relações. Como já observado em outros países, os fomentadores requerem formalidade e projetos estruturados, nomeadamente para minimizar os riscos e medir a eficácia do que financiam através dos moldes tradicionais (JMJ ANGOLA, 2009).

No caso das REIs estudadas, esse segundo impacto da intervenção externa foi narrado por entrevistados como decorrência da mudança da gestão do CIEDS. Os membros das redes, principalmente de Várzea Grande, afirmaram que, na gestão anterior, a interferência do Itaú Social era mínima, conferindo maior autonomia à Rede, enquanto que, na gestão atual, o CIEDS tem assumido um papel de liderança, uma vez que suplanta decisões da Rede e gera, com isso, desestímulo, e nem sempre os membros têm concordado com posições adotadas pela instituição. Há um indicativo de desnivelamento de forças nas negociações, intensificado pelo receio de suspensão do apoio, visto como fundamental, bem como um desconforto no sentido que a organização adquiriu contornos mais diretivos. Um exemplo é o planejamento de cursos e encontros, que tiveram seu formato delimitado ou alterado pelo CIEDS, mesmo quando a Rede desejava desenho diferente e discordava dos efeitos destas escolhas. Este posicionamento foi considerado pelas entrevistadas como pouco adaptado à natureza coletiva e democrática da Rede.

Considerando essa realidade, é necessário que as entidades fomentadoras atentem para reforçar o sentimento de pertencimento à rede por meio de uma metodologia de facilitação que foque no empoderamento dos membros, uma vez que as organizações cujo apoio externo respeita um processo interno adquirem maior força e potencial (JMJ ANGOLA, 2009).

2.2.6. Participação dos beneficiários: uma estratégia de afirmação identitária

No âmbito das redes, "o conjunto dos beneficiários encarna uma unidade real ou abstrata (por exemplo, os moradores do bairro ou os cidadãos, respectivamente), cujos componentes são indivíduos, organizações e atores coletivos, ou segmentos da população concebidos como membros ou sócios, como público-alvo, ou como a comunidade" (LAVALLE; CASTELLO; MIRANDOLA, 2007, p. 468).

De uma maneira geral, os beneficiários são os atores para os quais as atividades da rede direcionam-se; são eles que conferem sentido à existência da rede. Ao imprimirem sua ação, podem contribuir para construir ou reafirmar a sua própria identidade e a identidade da rede. Considerando que tanto as REIs como a Rede Amiga da Criança atuam tendo como foco os mesmos beneficiários – crianças, adolescentes e jovens –, as práticas e representações desses atores, enquanto sujeitos em formação, significam a própria rede. Nesse sentido, as redes cujos membros são ao mesmo tempo atores e beneficiários caracterizam-se por maior coesão em torno de um interesse, acrescentando força interna à rede (JMJ ANGOLA, 2009).

A Rede Amiga da Criança, em especial, aparenta seguir essa lógica, uma vez que possui mecanismos para que crianças e adolescentes sejam ouvidos e tenham representatividade na Rede. Tais mecanismos incluem o trabalho de formação e participação desses atores em outros espaços. Isso se materializa, por exemplo, na figura do membro-beneficiário enquanto articulador juvenil agregado à Unidade de Apoio. Denominado também como assessor de desenvolvimento juvenil, o articulador, além de ter sido ele próprio beneficiário e atuante no Projur, possui uma trajetória pessoal e profissional que envolve ações diretamente com o público-alvo da Rede, o que o faz compreender melhor a realidade dos adolescentes e jovens, facilitando a comunicação e diálogo destes com a Rede.

A relevância da atuação do público-alvo junto à rede está relacionada ao lugar de fala dos próprios beneficiários, ao seu direito de expressão. Segundo França (2001), é através da voz que os indivíduos se encontram enquanto sujeitos e coletividade. "É através da palavra, da construção de projetos e lugares de fala que os grupos sociais acedem ao universo das representações – e constroem sua identidade." (FRANÇA, 2001, p. 4). Por meio do discurso, uma coletividade diz o que é e a que se propõe. Se todos aqueles pertencentes a determinado grupo não têm o mesmo poder/local de fala, os indivíduos que são colocados de lado passam a ser "o outro", diferenciando-se do coletivo (FRANÇA, 2001). Portanto, ao falar sem intermediários, o beneficiário deixa de ser coadjuvante das atividades que o assistem e passa a contribuir para a formação identitária da própria rede.

2.2.7. Fomentando redes territoriais de OSCs: caminhos e possibilidades

JMJ Angola (2009) aponta que é comum a criação das redes territoriais vir associada à intervenção de um agente facilitador, direta ou indiretamente: "Vários foram os casos onde organizações como, por exemplo, a CARE, a Save the Children, o NDI ou a ADRA, ou agências internacionais como o UNICEF, tiveram um papel de iniciador, catalizador e mentor de redes, no âmbito dos seus projectos" (p. 21). Menos comuns são os casos em que uma ou várias organizações, trabalhando em um determinado domínio, decidem melhorar a coordenação entre si a fim de conformar uma rede.

Apesar dessas instituições usufruírem um papel importante de catalizadores dos movimentos em rede, permanece a indagação se essa dinâmica torna mais difícil a apropriação do sentimento de pertencimento pelos seus membros, podendo perpetuar fragilidades em vez de minimizá-las. Partindo desse pressuposto, é necessário refletir sobre as estratégias que esses agentes devem incorporar para a entrada nos territórios, considerando que suas consequências podem influenciar o processo de formação e sustentabilidade da rede.

De acordo com Kickert e Koppenjan (1999), citados por McGuire (2003), há um conjunto de estratégias que deveriam ser exercidas na gestão de redes. Essas estratégias envolvem identificar e incorporar pessoas e organizações implicadas no alcance dos objetivos, avaliando características como recursos, conhecimentos e habilidades dos membros a serem mobilizados. Tais aspectos elencados pelos autores apareceram nos

casos estudados a partir da centralidade de questões relativas ao território, à identificação dos fluxos de entrada ao município, à harmonia entre o poder público e as OSCs e à participação do beneficiário enquanto membro da rede.

No que se refere às especificidades dos territórios, Villasante (2002 apud ALVEAR, 2008) ressalta a necessidade de valorizar o conhecimento local, dos próprios atores da região ou, nas palavras do autor, dos "especialistas-convivenciais". Nessa mesma perspectiva, Nascimento (2013, p. 85) reforça que os territórios devem ser entendidos enquanto "espaços de vida e vivência com características políticas, econômicas e culturais". Isto posto, o agente catalisador de uma rede deve considerar que, por exemplo, questões de gênero e religião podem ser determinantes para a sustentabilidade da iniciativa. Nos casos estudados, as mulheres mostraram ser protagonistas no desenvolvimento de ações articuladas visando o bem-estar comum. Paralelamente, a construção de um objetivo compartilhado pareceu facilitada em função do envolvimento religioso dos membros das redes. O ativismo social das mulheres e o engajamento religioso, portanto, contribuíram para alavancar o sentimento de pertencimento dos membros.

Quanto aos fluxos de entrada nos territórios, os catalisadores de redes devem tomar como pressuposto que há diferentes canais possíveis e sua escolha influencia no desenho da própria rede. Por exemplo, nas REIs, a porta de entrada nos municípios de São Luís e Várzea Grande foram as Secretarias de Assistência Social, mesmo a temática se dando em torno da educação integral. Com efeito, as redes conformaram um perfil intersetorial, uma vez que é papel da assistência social articular o território (e seu uso) ao indivíduo (NASCIMENTO, 2013). O campo da assistência social é, por natureza, multidimensional no atendimento aos indivíduos, pois busca potencializar a cidadania e a representatividade e minimizar riscos e vulnerabilidades sociais.

Por outro lado, caso o fluxo de entrada tivesse sido pela Educação, as redes possivelmente seriam mais restritas ao campo educacional. Para ilustrar, Comerlatto *et al.* (2007) – realizando um estudo sobre a efetividade da participação social dos Conselhos Municipais na gestão das políticas públicas – constataram, por meio de análise documental de leis e regimentos internos específicos dos Conselhos Municipais pesquisados, que os Conselhos Municipais da Saúde (CMS) e da Educação (COMED) apresentam um perfil menos intersetorial quando comparados aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e da Assistência Social (CMAS).

No que diz respeito à relação do poder público com o município, é importante considerar que as características dos representantes políticos em exercício podem potencializar ou comprometer o desenvolvimento das articulações, em especial no seu nascimento, quando mais carecem de apoio para sua consolidação. No caso das redes estudadas, essas duas possibilidades se concretizaram. Na REI de São Luís, inicialmente, a falta de interesse por parte da gestão da Secretaria de Educação fez com que ela, relevante na temática da educação integral, não participasse ativamente da Rede, comprometendo o alcance de suas atividades. Por outro lado, na REI de Várzea Grande, houve uma maior abertura da Secretaria de Educação que, associada à postura também assertiva da Secretaria de Assistência Social, proporcionou maior articulação.

Quanto à participação dos beneficiários, integrá-los na dinâmica da rede proporciona um *feedback* direto; suas vozes se agregam com os demais pares em articulação e contribuem para o melhor desenho das atividades. Colaboram, assim, para que a rede promova ações mais precisas, seja por meio de ajustes de linguagem/comunicação com o beneficiário, seja pelo melhor conhecimento da realidade em que atuam a partir dos olhos daqueles que são atendidos. Esta integração pode ocorrer, como no caso da Rede Amiga da Criança, por meio da inclusão de um jovem articulador à Rede, que outrora esteve na posição de beneficiário.

3. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi pesquisar, sistematizar e analisar conhecimentos sobre redes de OSCs voltadas para o desenvolvimento social, com foco na educação. Para tanto, utilizou métodos e recursos de pesquisa científica na área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Inicialmente, partiu de uma perspectiva ampla, direcionada à atuação em redes sociais de uma forma mais fluida. Em um segundo momento, uma vez declarado o maior interesse da contratante em experiências com maior nível de atuação de base, a pesquisa passou a explorar, mais profundamente, as redes territoriais, ou o que se chama "Perfil Linha de Frente".

As discussões giraram em torno de três grandes eixos, circunscritos em dois capítulos. O primeiro eixo teve como linhas condutoras as questões relativas à dinâmica de funcionamento das redes em suas formas de atuação mais amplas, discutindo modelos de organização institucional, de sustentabilidade financeira e de implementação de programas, projetos e/ou ações. O segundo eixo, partindo das experiências práticas consideradas no primeiro, discutiu perfis de atuação em rede e possíveis categorias de análise. Já o último abordou o conceito de território e refletiu sobre os acontecimentos que nele se produzem a partir da articulação de OSCs, tendo como ponto de partida abordagens teórico-analíticas e as vivências do trabalho de campo realizado com as Redes de Educação Integral de São Luís e Várzea Grande e com a Rede Amiga da Criança. Esse eixo, em especial, trouxe à luz a discussão sobre territórios periféricos enquanto espaços de invisibilidade, buscando apreender porque certas iniciativas não têm ganhado perceptibilidade. Além disso, caracterizou o relacionamento do poder público com as OSCs, situando momentos de parceria e de conflito. Também tratou do objetivo comum da rede e do sentimento de pertença como características que permitem a ela estreitar nós. Por último, abordou a participação dos beneficiários enquanto estratégia para melhor delineamento das ações da rede e afirmação identitária.

Os resultados da pesquisa mostraram, sob o ponto de vista teórico:

(i) que o campo de estudo é, ainda, incipiente e disperso, em função do reduzido número de pesquisas empíricas detalhadas e da apropriação do conceito de "rede" ser fluido e se dar para diversos fins.

(ii) que as redes podem representar-se na figura de entidades, propriamente ditas, ou materializar-se como relacionamentos estruturados entre vários atores que atuam de forma articulada sem qualquer nomenclatura específica. Assim, as redes podem variar desde pontos de encontro/espaços de reunião até estruturas mais formalizadas, indo de pequenos conglomerados, formais ou informais, até grandes instituições.

Sob o ponto de vista aplicado, com base nos resultados de campo, o estudo evidenciou:

(iii) quatro perfis de atuação das redes considerando seu nível de governança estratégica e atuação de base/local, sendo eles: o Perfil Regulador, que aglomera as instituições cuja atuação está fortemente direcionada à incidência política na influência da regulação do setor em que atua; o Perfil Impreciso, que reúne organizações que não possuem forte incidência política, tampouco são robustas na atuação de base; o Perfil Híbrido, que reúne OSCs que atuam tanto em uma perspectiva de incidência política quanto na implementação de ações de base e, em geral, são organizações derivadas de uma versão de si próprias em nível internacional; e o Perfil Linha de Frente, que situa as organizações que trabalham na interface operacional da rede, implicando um relacionamento mais direto com seu público-alvo, chamadas pela literatura de redes territoriais.

(iv) a dificuldade de identificação de experiências de redes de OSCs especificamente territorializadas, dado os seus níveis de invisibilidade. Sendo assim, persistindo o propósito de identificação desse tipo de rede para implementação de projetos, tanto no campo da educação integral quanto das demais temáticas, constata-se a necessidade do desenvolvimento de uma metodologia diferenciada, mais preocupada com a perspectiva territorial.

(v) que o desenvolvimento de redes territoriais pressupõe entender a realidade do local, as características dos atores e das organizações que o desenham. No caso deste estudo, verifica-se o protagonismo de mulheres, a influência de religiões na trajetória pessoal e no engajamento dos membros da rede, o relacionamento das OSCs com o poder público como facilitador e/ou complicador para a conformação e sustentabilidade das experiências, o fortalecimento do sentimento de pertencimento como um caminho para a construção de um objetivo comum e a inclusão dos beneficiários enquanto integrantes da rede como estratégia para tornar suas ações mais exitosas e promover afirmação identitária.

4. Referências

ALVEAR, C. A. S. A formação de redes pelas organizações sociais de base comunitária para o desenvolvimento local: um estudo de caso da Cidade de Deus. **Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ**, 2008.

AMUNDSEN, I.; ABREU, C. **Sociedade Civil em Angola**: Incursões, Espaco Responsabilidade. CMIReport, 2007.

COMERLATTO, D. *et al.* Gestão de políticas públicas e intersetorialidade: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais. **Revista Katálysis**, v.10, n.2, 2007.

CONTEL, F. A Geografia na Política Pública. **Região e Redes** – O caminho da universalização da saúde no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.resbr.net.br/a-geografia-na-politica-publica/#.Wm0Qeq3OqRs)>. Acesso em: 10 jul 2018.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. O. Redes de cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance**, v.15, n.2, p.190-208, 2008.

DAGNINO, E. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?. In: MATO, Daniel (coord.). **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004. p.95-110.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém Público** - O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

FONTES, B. A. Capital social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais e associações voluntárias. **Caderno CRH**, Salvador, n.30/31, p.239-264, jan/dez 1999.

FRANÇA, V. Convivência urbana, lugar de fala e lugar do sujeito. **Intexto**, UFRGS, Porto Alegre, v.2, n.7, p.1-10, jul/dez 2001.

FRANCO, A. **Escola de Redes**: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a internet, a política e o mundo globalizado. Curitiba: Escola-de-Redes, 2008.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; COSTA, C. F.; KNOPP, G. Articulações em rede e acontecimentos no território: subsídios teóricos para a formação de políticas públicas para o desenvolvimento. **Cadernos Ebape**, v.8, n.3, 2010.

HAESBAERT, R. **Territórios Alternativos**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2006.

JMJ ANGOLA. **Mapeamento de Redes de Organizações da Sociedade Civil em Angola**. Encomendado pelo Ministério do Planeamento de Angola – Programa de Apoio aos Actores Não Estatais (PAANE). Outubro, 2009.

JORGE, R. R. **Território, identidade e desenvolvimento:** uma outra leitura dos arranjos produtivos locais de serviços no rural. Tese Doutorado em Geografia Humana, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LANDIM, L. **A invenção das Ongs:** do serviço invisível à profissão impossível. Tese Doutorado em Antropologia Social, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LAVALLE, A. G.; CASTELLO, G.; MIRANDOLA, Renata B. Protagonistas na sociedade civil: redes e centralidades de organizações civis em São Paulo. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v.50, n.3, 2007.

LIMA, L.; SILVA, L. X.; FORNO, M. A. R. D. A Evolução Histórica dos Conceitos de Território/Territorialidade no Contexto do Desenvolvimento Rural. **Caderno de Estudos Interdisciplinares**, v.1, n.1, 2014.

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

MCGUIRE, M. Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. **Public Administration Review**, ano 62, n.5, p.599-609, 2003.

MORRICONE, L. V. **Pertencimento e identidade**. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação da UNICAMP. Campinas, 2014.

NASCIMENTO, Paula Fonseca; MELAZZO, Everaldo Santos. Território: conceito estratégico na assistência social. **Serviço Social em Revista**, v.16, n.1, p.66-88, 2013.

NEWMAN, M. E. J. Ego-centered networks and the ripple effect. **Social Networks**, 25 p.83-95, 2003.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes. **Rede de informações para o Terceiro Setor**, 2003.

PEREIRA, M. F. V.; KAHIL, S. P. O território e as redes: considerações a partir das estratégias de grandes empresas. In: GERARDI, Lucia Helena de Oliveira; CARVALHO, Pompeu Figueiredo de (Orgs.). **Geografia:** ações e reflexões. Rio Claro: Ageteo, 2016. p. 213-226.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. Trad. Marília Cecília França. São Paulo: Ática, 1993 [1980].

REDE AMIGA DA CRIANÇA. **Modelo de Intervenção** - Foco: crianças e adolescentes em situação de rua. Companhia gráfica, 2009. 30p.

_____. **Protocolo de Intenções**, 2017-2018.

_____. **Sonho que se sonha junto é realidade** - Registro de histórias de vida, experiências e lições aprendidas na defesa de direitos infantojuvenis ao longo dos 15 anos da Rede Amiga da Criança. São Luís: Rede Amiga da Criança, 2016. 98p.

SANTOS, M. **A natureza do espaço:** Técnica e tempo. Razão e emoção. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

_____. O dinheiro e o território. **GEOgraphia**, v.1, n.1, p.7-13, 2009.

SILVA, J. M. Um ensaio sobre as potencialidades do uso do conceito de gênero na análise geográfica. **Revista de História Regional**, 8 (1), p.31-45, 2003.

SILVEIRA, R. L. L. Redes e território: uma breve contribuição geográfica ao debate sobre a relação sociedade e tecnologia. **Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales** [On line], Barcelona, v.8, n.451, 2003.

SOUZA, Q.; QUANDT, C. Metodologia de análise de redes sociais. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008. p.31-63.

STEFANI, M. T.; JUNQUEIRA, L. A. P. Redes e parcerias – uma reflexão sobre a relação entre o governo municipal e uma organização não governamental. **NAU Social**, v.3, n.5, p.157-174, 2013.

TRINDADE JR., S-C. C. Agentes, redes e territorialidades urbanas. **Território (UFRJ)**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.31-50, 1998.

TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

5. Anexos

5.1. Roteiro Geral para Entrevistas

Identificação pessoal

- Qual o seu nome?
- De onde você é e qual sua relação com o município de São Luís/Várzea Grande?
- Qual sua formação e/ou atuação profissional?
- Você está representando alguma organização-membro da rede? Desde quando?
- Qual o objetivo e quais os beneficiários dessa organização?

Histórico e atributos da rede

- Como e quando surgiu a rede?
- Qual o objetivo e quais os beneficiários da rede?
- Como a organização que você representa contribui para o alcance desse objetivo e desses beneficiários?
- Você acha que o objetivo da rede é comum a todos os membros?
- Os beneficiários têm algum papel ativo dentro da rede?
- Quais foram as principais pessoas e/ou organizações para o nascimento da rede?
- Como pessoas/organizações podem tornar-se membro da rede?
- Atualmente, quais são os membros mais importantes para a manutenção da rede?
- Você já conhecia os membros da rede antes de fazer parte dela? (Maioria/Minoria?) Já estabeleciam algum tipo de parceria?
- Ocorreram grandes mudanças na rede desde sua constituição?
- Como os membros se distribuem territorialmente no município?
- São considerados aspectos específicos do território na atuação da rede? Quais são esses aspectos?
- A rede monitora as informações sobre o município? Quais?
- A rede usa indicadores ou outros dados sobre o território para embasar suas ações?
- A organização que você representa depende de outras organizações da rede para realização de alguma atividade? Quais organizações e que tipo de atividade?
- Há alguma pessoa/organização, cuja atuação seja importante, que ainda não faz parte da rede?
- Há membros que deixaram a rede? Quais e por qual motivo?
- Há participação do poder público na rede? Como se dá essa participação?
- Qual seu papel dentro da rede e como essa atribuição foi definida?
- Como as pessoas/organizações se comunicam na rede?
- Como a rede levanta recursos para a sua manutenção? Tais recursos são essenciais para o funcionamento da rede?
- Como você vê a continuidade da rede? A ideia é que seja uma rede permanente ou momentânea?

Motivações para entrada, permanência e/ou saída da rede

- O que o motiva a fazer parte da rede?
- Em algum momento, você se viu desmotivado a participar da rede?
- Quais as principais dificuldades do trabalho na rede?
- Quais soluções foram encontradas para contornar essas dificuldades?
- Quais os principais benefícios do trabalho na rede?
- O trabalho da rede tem impactado São Luís/Várzea Grande de alguma forma? Algo mudou?
- Como você percebe a saída do Itaú Social e do CIEDS da rede em 2018?

5.2. Roteiro Específico para Membros do Grupo Gestor

- Como o Grupo Gestor foi constituído?
- Quantos membros compõem o Grupo?
- Há alguma preocupação quanto à representatividade dos membros no Grupo?
- Como é a rotatividade dos membros (é previsto um tempo de gestão/rodízio/ substituição)?
- Com que periodicidade o Grupo se encontra?
- Qual sua atribuição no Grupo?
- Como se dá a relação do Grupo com os demais membros? (hierarquia vs horizontalidade)
- Como é o processo de decisão dentro da rede?
- Qual é o papel do Grupo Gestor nesse processo de decisão? Os demais membros também participam?
- Qual é o papel do Grupo Gestor na comunicação entre os membros da rede?

5.3. Roteiro Específico para Articuladores(as)

- A rede possui personalidade jurídica?
- Como são financiadas as atividades da rede?
- No Relatório Avaliativo de 2016 é citada a existência do Guia de Oportunidades Educativas de Várzea Grande - MT e São Luís (ainda sendo finalizado), poderíamos ter acesso a esse material?
- Há uma lista com as organizações que efetivamente fazem parte da rede?
- Quais são as principais atividades do processo de promover a articulação?
- Quais as principais dificuldades e potencialidades encontradas?

www.itausocial.org.br