

Redesenvolvimento: formação e fortalecimento de redes para o desenvolvimento*

Andres Pablo Falconer and Dalberto Adulis¹

No campo do desenvolvimento, as idéias de 'rede social' e 'organização' em rede se tornaram poderosa inspiração e paradigma emergente para ONGs, campanhas, coalizões, movimentos e uma variedade de iniciativas com o objetivo de promover a mudança social. E isto parece ser verdade tanto no Brasil como em outros países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento. Tais idéias ganham mais relevância com o avanço das novas tecnologias de informação e comunicação e o surgimento da chamada “sociedade da informação” ou “sociedade em rede”. Ao lado dos ideais de participação, organização horizontal e descentralizada, *rede* e *desenvolvimento* são conceitos que parecem ter se tornado emparelhados. Manuel Castells (1999) argumenta que vivemos em uma sociedade em rede, “composto das redes de produção, de poder e de experiência, que constroem uma cultura do virtual nos fluxos globais que transcendem o tempo e o espaço”. Nas palavras de Wilson-Grau (2006):

...in a globalizing world with increasingly effective means of communication, a network offers unique political and organizational potential. Social change networks can influence economic, political and cultural structures and relations in ways that are impossible for individual actors. In these networks, the members are autonomous organizations – usually NGOs or community based organizations – and sometimes individuals.

A palavra rede aparece no cenário das organizações como um termo atual. O nome é rapidamente dado a iniciativas que em outra época poderiam ser chamadas de outra maneira - como federações, organizações guarda-chuva e movimentos sociais. Organizações associativas previamente existentes vêm reorganizando suas identidades e abraçando o ideal de rede. De acordo com Leon (2001):

In fact, when one speaks of network in social collectives, it is done in the most diverse way, ranging from those that adopt it like a mere name – imposed by fashion –, to those who embrace it as a new organizational paradigm – without necessarily re-baptizing them with that name.

Dentro de organizações da sociedade civil e para o desenvolvimento, a rede é muitas vezes definida, frouxamente, como uma associação horizontal e democrática de indivíduos ou

¹ Andres Falconer, atualmente no escritório da Ashoka em Londres, foi coordenador-executivo da ABDL (Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças) e Diretor do Programa LEAD Brasil.

Dalberto Adulis é o atual Coordenador executivo da ABDL, foi Diretor Executivo Adjunto da RITS (Rede de Informações para o Terceiro Setor) e coordenador de redes da ABDL à época da primeira edição do Redesenvolvimento.

organizações sob ideais ou objetivos comuns. Como Perkin e Court (2005) sugerem, redes podem ser vistas como 'estruturas que ligam indivíduos ou organizações que compartilham de um interesse comum em um tema específico ou em um conjunto geral de valores'.

A promessa da rede é generosa, combinando autonomia, inovação e eficácia. É, contudo, uma promessa que freqüentemente se mostra fraca e apresenta desafios. Como nota Mulgan (2004):

Networks are extraordinary ways of organizing knowledge, cooperation and exchange. They are far more effective means of sharing learning than hierarchies and generally better at adapting to change. But they remain poor at mobilizing resources, sustaining themselves through hard times, generating surpluses, organizing commitments, or playing games of power.

Recentemente, ao menos em Brasil, onde rede se transformou num 'termo-chave', há um interesse crescente e exemplos múltiplos de iniciativas e organizações que se inspiram no modelo de rede. Porém, a experiência nos mostra que a maior parte destas iniciativas abraça cegamente a um conceito novo, sem aproveitar inteiramente seu potencial. As implicações e desafios práticos podem levar a resultados frustrantes. Sabendo disso, poderia o potencial inerente ao conceito da rede desencadear-se para alcançar a totalidade de sua promessa? É possível formar indivíduos na arte de gestão - desenho, planejamento, empoderamento, facilitação, avaliação - de redes? Como construir eficaz e efetivamente a capacidade de operação das redes? Pode este conhecimento ser disseminado ao grande público interessado?

Uma introdução à primeira edição do *Redesenvolvimento*

Estas eram as 'perguntas-chave' feitas pelos criadores do **Redesenvolvimento**: o programa de formação em redes para o desenvolvimento sustentável proposto e executado pela ABDL (Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças), uma ONG que tem a missão de articular liderança para o mundo sustentável. O programa foi conduzido pela ABDL (www.abdl.org.br) em parceria com o LEAD Internacional (www.lead.org) e com a RITS (www.rits.org.br), e contou com o apoio da fundação de AVINA (www.avina.net), uma agência internacional privada com forte interesse no tema das redes.

A própria experiência da ABDL, como membro da rede internacional LEAD, foi centrada no bem-conceituado programa de 'fellowship' LEAD, que identifica, forma e conecta mais de 1700 líderes para o desenvolvimento sustentável, em mais de 70 países, desde 1991. A aposta inovadora do LEAD na multissetorialidade, interdisciplinaridade e no caráter construtor de pontes, mostrou um potencial limitado para a criação de conexões entre os profissionais e ativistas para o desenvolvimento sustentável. Porém, o investimento em dez turmas de 'LEAD fellows' ensinou que, ao contrário do que acreditavam os mais otimistas dos anos 1990, redes

não acontecem simplesmente dando às pessoas uma oportunidade de se conectar. E quando acontecem, os resultados são imprevisíveis e, na maioria das vezes, bem distante de controle dos inspiradores da rede.

O **Redesenvolvimento** representa uma nova geração de programas de formação (fellowship programmes), focada na finalidade reflexiva de aprender e de compartilhar a arte e a ciência das redes para o desenvolvimento. Tem foco nos indivíduos que integram redes, e nas próprias redes. O programa, lançado no começo de 2005, propõe um processo de aprendizagem de um ano que consiste em quatro encontros de imersão de cinco dias cada, intercalados por interações virtuais e face a face, culminando num seminário aberto, oferecido ao público geral.

Processo de seleção dos participantes e redes

O processo de seleção é um dos elementos mais críticos pela influência que tem em todo o programa. Os participantes foram selecionados por processo competitivo, depois do anúncio e do lançamento públicos do programa, através de uma variedade de redes da sociedade civil, de ONGs e meios de notícia alternativos. Nesta primeira edição, somente aplicações em grupo foram considerados. Os indivíduos interessados foram incentivados formar grupos de duas a quatro pessoas de uma única rede. As redes foram convidadas a indicar indivíduos com legitimidade e compromisso suficientes para que pudessem replicar o conteúdo apreendido e tivessem suficiente influência para desenvolver e implantar projetos para o fortalecimento das próprias redes. Os grupos participantes foram selecionados com base na consistência das aplicações individuais (isto é, a experiência profissional, o compromisso demonstrado com o desenvolvimento sustentável, a influência relativa aos processos sociais etc.), na relevância das redes, assim como em considerações sobre a diversidade de temas apresentados, de representação étnica, de idades e gênero. Como não havia nenhuma exigência mínima da instrução formal, durante a fase de seleção, assegurou-se que os pretendentes estivessem confortáveis em um ambiente de aprendizagem que requer a leitura e o uso amplo de conceitos abstratos. Além disso, era esperado de todos os participantes que tivessem conexão à internet e familiaridade com o uso de computadores.

Embora estes sejam critérios restritivos do acesso em um país marcado por uma grande desigualdade social e, conseqüentemente, digital, eles são facilmente justificados pelas finalidades do programa. Apesar da natureza especializada do **Redesenvolvimento** e do fato de que era esperado dos participantes que pagassem por sua participação, a seleção para a primeira edição obteve sucesso, com mais de 100 pessoas inscritas, representando de 27 redes. A cada participante foi exigido um investimento de R\$ 2.000, que representa aproximadamente um quarto do custo por o participante. Na prática, a maioria dos participantes

assegurou financiamento das próprias redes, de seus empregadores, ou - o mais freqüentemente - de doadores e de financiadores das redes que integram.

Os 24 escolhidos atuam em seis redes de campos tão diversos quanto energia renovável, gênero e comunicação, responsabilidade social corporativa, recursos hídricos e costeiros, culturas indígenas. Participaram da primeira edição:

- Ação Empresarial pela Cidadania: responsabilidade social empresarial (uma pessoa de MG e uma de PE)
- Coep: combate à fome (duas pessoas do RJ)
- Cyberela: comunicação comunitária e gênero (uma pessoa do RJ, uma da BA e uma do PA)
- Rede de Cooperação Alternativa: questões indígenas (duas pessoas do AM e duas de SP)
- Renove: energias renováveis (uma pessoa do RS, uma do DF, uma do CE e uma do PA)
- RMCH-BR: recursos costeiro-marinhos e hídricos (uma pessoa de MG, uma do RJ e uma de Fernando de Noronha)

Completo a turma um grupo interinstitucional formado por membros das equipes ABDL, Avina, Ashoka e Rits².

Objetivos e conteúdos do processo de formação

Os objetivos da primeira edição do Programa foram:

- formar integrantes e facilitadores de redes
- promover o fortalecimento da redes participantes
- produzir e disseminar conhecimento sobre redes

O processo de formação se deu baseado em conceitos, desenvolvimento de habilidades e intercâmbio de idéias, que foram apresentados em um ambiente dinâmico e participativo, reduzindo ao mínimo o modelo tradicional da sala. Conteúdos e atividades se deram em torno de quatro linhas temáticas:

- desenvolvimento sustentável,
- comunicação e participação,
- redes sociais e organizacionais, e
- tecnologias de informação e de comunicação.

²

Avina: www.avina.net; Ashoka: www.ashoka.org.br; Rits: www.rits.org.br

Os quatro encontros ocorreram em ambientes de total da imersão, propícios ao compartilhamento de idéias e experiências e ao processo de aprendizagem coletiva. Entre os encontros, os participantes reportavam o conteúdo apreendido aos outros membros de suas redes e deles obtiam respostas, avaçavando a construção de projetos de fortalecimento das ações de suas redes. Além disso, realizavam leituras complementares e de preparação para o o encontro seguinte. O 'Moodle', uma ferramenta de aprendizagem de distância, baseada na internet, foi usada como um ambiente de colaboração e comunicação durante todo o programa.

A noção das redes foi se construindo ao longo do programa, a partir da orquestração de uma variedade de perspectivas, metáforas e conceitos analíticos e da prática efetiva. A ênfase dada foi na reflexão de própria experiência do participante e em questões relevantes das redes que representam. Isto levou a encontros vívidos, energéticos, e às vezes tensos, enquanto os grupos eram tentados agarrar e aplicar às suas realidades as idéias que circularam no ambiente de formação. Um elemento chave de **Redesenvolvimento** consiste em estabelecer conexões entre redes e a aplicação de seus trabalhos para o desenvolvimento. Conseqüentemente, grande tempo foi dedicado a explorar este campo, tanto conceitual quanto de experiência direta dos participantes. Assim, a diversidade de temas e questões com as quais os participantes estavam engajados forneceu uma riqueza de material para uma aprendizagem profunda. Conceitos tais como capital social, redes sociais e desenvolvimento sustentável formaram um emaranhado durante o programa.

Os quatro encontros foram: 'redes: liderança e desenvolvimento ', 'comunicação e participação nas redes', 'participação e facilitação nas redes' e 'monitoramento e avaliação de redes'. A partir do segundo, todos os encontros começaram com um módulo chamado de "caminhos trilhados", para recuperar as atividades precedentes, incluindo um relatório das atividades entre os encontros. As oficinas em temas substantivos de cada encontro, tais como a participação, desenvolvimento sustentável, comunicação, pensamento sistêmico e avaliação, foram conduzidas por especialistas convidados. Em cada encontro, duas redes foram convidadas a apresentar um módulo em que compartilharam suas experiências em seus temas respectivos (ex.: água, energia, gênero, comunicação, questão indígena etc.). Foi criado um ambiente para a troca de idéias, oportunidades e necessidades, conduzindo a inúmeros momentos de colaboração entre os participantes. Finalmente, a cada um dos seis grupos foi requerido que desenvolvesse um projeto, ou a aplicação prática da aprendizagem, dentro de sua rede.

O quarto e último encontro de formação, realizado em julho de 2006 em São Paulo, foi 'colado' a um grande seminário de dois dias, aberto ao público geral, chamado "Redes e

Desenvolvimento”³, onde participaram mais 300 pessoas de todas as regiões do Brasil e vários países da América do Sul. Este evento deixou claro o crescimento da consciência sobre o tema, colocando lado a lado pensadores e atores em rede, que compartilharam de suas idéias nas plenárias, painéis e oficinas desenhados tanto para praticantes experientes quanto para novos interessados no campo, oferecendo um caleidoscópio de visões sobre o tema.

Este seminário foi planejado como parte integral do programa a fim de propiciar a disseminação da experiência do **Redesenvolvimento** para um público amplo assim como promover o intercâmbio entre atores sociais de diferentes campos envolvidos com a lógica das redes e sua aplicação em processos de desenvolvimento.

Resultados

Para indivíduos que participaram deste um ano de **Redesenvolvimento**, os resultados foram substanciais, produzindo mudanças na maneira como compreendem seu trabalho e as questões que promovem. Mais significativamente, o programa trouxe contribuições às questões próprias das redes participantes. Uma rede percebeu, para sua surpresa, que seus aparentemente adequados e bem desenhados núcleos de funcionamento, ou o secretarias, não somente estavam longe de serem perfeitos mas, de fato, obstruíam a funcionalidade da rede. Nas palavras de um de seus membros:

“Se não houvesse o programa (reflexões e dilemas de redes) acho que ainda estaríamos na mesma... com outro coordenador executivo e mesmos erros...”

Ao longo do ano, uma outra rede mergulhou em uma crise do governança que conduziu à demissão de sua secretaria executiva. Esta situação ofereceu não somente uma incomensurável experiência real de aprendizagem aos participantes, mas também o programa foi capaz de proteger e minimizar os impactos adversos da crise. De acordo com um participante:

“[o programa] proporcionou-me uma clareza muito grande e harmônica (...) que fez com que a minha contestação viesse de uma forma ainda mais incisiva; a teoria ajudou-me a repensar e deu-me clareza na facilitação da rede”

Menos dramática, mas igualmente intensa, uma rede tratou a questão de se diferenciar do doador que a originou, enquanto outra procurou institucionalizar-se como mais que um projeto pontual. Como um membro honestamente disse:

“... quando inscrevi o projeto, não era uma rede; então nos foi dito que o grupo precisaria se comportar como uma rede... Eu não soube o que aquilo significava.”

³ O Seminário ‘Redes e Desenvolvimento’, ocorrido entre 19 e 21 de julho de 2006, foi organizado em parceria entre ABDL e SENAC-SP. Informações sobre o evento, incluindo o programa, os palestrantes, áudio e apresentações das atividades em: www.redesedeseenvolvimento.org.br

Em contraste, a mais antiga e talvez melhor sucedida rede do grupo, que era originalmente composta por corporações públicas, tratou do desafio da renovação e seu revigoramento em um contexto de anos de institucionalização excessiva. Citando um participante, “[o programa] foi uma oportunidade de quebrar barreiras em meu trabalho. Eu me sentia como um trabalhador de fábrica em projetos de desenvolvimento”. As questões sempre presentes de autonomia e desequilíbrios de poder eram as mais críticas para os membros de uma rede que combina índios e indigenistas (antropólogos e outros especialistas em povos indígenas). Em um ambiente de confiança e colaboração, o programa de **Redesenvolvimento** resultou em mais do que uma mera experiência de aprendizagem, resultou em desafios e questões-chave dirigidas aos indivíduos em rede.

Conclusões

As principais questões recorrentes trazidas pelos participantes podem ser resumidas em quatro pares de dualidade:

1. Estrutura versus dinâmica: a tensão permanente entre a necessidade estabelecer mecanismos, procedimentos e configurações para organizar o funcionamento de redes, e a volatilidade e a renovação constante de uma forma fluida que escapam às estruturas;
2. Coordenação versus participação: todas as redes participantes têm alguma forma de coordenação ou secretaria criada com a finalidade de servir à rede. Normalmente, a coordenação leva a controles excessivos, à falta da participação nas ‘bordas’, a disputas de poder, ou a outras ‘disfuncionalidade’;
3. Recursos versus autonomia que refere ao relacionamento nem sempre confortável entre a responsabilidade e o interesse de doadores/financiadores na rede e ao desejo legítimo de autonomia dos participantes;
4. Processo versus resultados: a dificuldade em focar na entrega de resultados tangíveis em um tipo de organização caracterizada pela fluidez, pela ausência de hierarquias e outros mecanismos tradicionais associados à produtividade e aos resultados.

O formato do programa de formação revelou diversos desafios diferentes daqueles tradicionalmente enfrentados ao trabalhar com outro público como ONGs ou organizações de desenvolvimento, primeiramente devido à natureza da conexão entre os participantes e as redes. Enquanto a ligação entre o trabalhador tradicional de organizações para o desenvolvimento e sua organização é freqüentemente de emprego formal, pago – mesmo que flexível – no caso das redes, este relacionamento não pode ser presumido. Nos casos em que a ligação é muito forte, como com financiadores, doadores ou líderes das redes, sua participação

usualmente compensa aquela de outros indivíduos. Mais freqüentemente, quando o oposto ocorre, a fraqueza e fragilidade da conexão entre indivíduos e as redes resulta numa não-legitimada do indivíduo, e sua capacidade de introduzir mudança é limitada. Ao menos em três casos no programa, os participantes desconectaram-se de suas redes, para razões pessoais ou profissionais, o que parece ser consistente com a natureza da organização das redes. Um outro participante mencionou que encontrou mais espaço para compartilhar a experiência adquirida no programa com uma outra rede que aquela pela qual se inscreveu no Programa.

Referências

CASTELLS, M. (1999) *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. 1 -A Sociedade em Rede*. Paz e Terra: São Paulo

LEON, O., S. Burch and E. Tamayo (2001) Movimientos sociales en la Red. ALAI, septiembre 2001. URL: <http://alainet.org/publica/msred/>

MULGAN, G. (2004). Connexity revisited. In: Network logic: who governs in an interconnected world? (edited by H. McCarthy et al) Demos. URL: <http://www.demos.co.uk/files/File/networklogic04mulgan.pdf>

PERKIN, E. and J. COURT (2005). Networks and policy processes in international development: a literature review. *ODI Working Paper No. 252*, Overseas Development Institute: London

Wilson-Grau, R. and M. Nunez (In press). Evaluating international social networks: a conceptual framework for a participatory approach. *Development in Practice*

Resumo

Este estudo de caso analisa a experiência da primeira edição do Redesenvolvimento – Programa de Formação em Redes para o Desenvolvimento – realizado pela ABDL. Ele apresenta justificativa e objetivos do Programa, bem como suas características destacadas ao longo de sua execução entre julho de 2005 e julho 2006. Os autores concluem explorando os resultados do programa junto aos participantes e suas redes, apresentando os principais desafios na adaptação do modelo tradicional de programas de formação aplicado à organizações em rede.

* Artigo originalmente escrito em inglês, para o KM4Dev Journal. www.km4dev.org/journal. Traduzido ao português por Cristiano Lafetá.