

# Os desafios de avaliar redes de mudança social

Redes e Desenvolvimento 2008

1 de agosto

# Minha experiência com redes

## Planejamento e desenvolvimento organizativo

- Global Water Partnership, Estocolmo, 2,000 membros, 70 países, 13 regiões, atual
- Comitê Global da Prevenção de Conflitos (GPPAC), Haia, 2007
- Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica (IFOAM), Bonn, 2007
- OXFAM Internacional, Programas no Meio Oriente, Asia do Sul, Sul América, Centro América, México e Caribe, 2000 e 2006
- Rede Africana Contra Desaparecidos Forçadas (RADIF), Tanzânia, 2003
- Coalizão do Movimento Flamengo Norte-Sul (11.11.11), Bruxelas, Bélgica, 2001

## Monitorar e avaliação

- Global Water Partnership, Estocolmo, 2,000 membros, 70 países, 13 regiões, atual
- IDRC programa ACACIA de redes em Asia, 10-14 redes, atual
- IDRC programa PAN de redes em Asia, 4 redes, 2008
- Agribusiness Accountability Initiative, Baltimore, 70+ membros 2008
- Fórum Asiático para Direitos Humanos e Desenvolvimento em Asia, Bangkok, 40 membros, 2007
- Coalizão Internacional de Museus de Sítios Históricos, Nova York, +-70 membros, 2007
- Federação Asiática Contra Desaparecidos Forçados (AFAD), Manila, 7 membros nacionais na Asia, 2005
- Iniciativa de Copenhagen para Centro América e México (CIFCA), Bruxelas, 37 ONGs européias, 2005
- Rede Internacional Oilwatch, Quito, 50+ membros, 2003

# Definição de “redes de mudança social”

Associações de indivíduos ou organizações autônomas com um propósito comum de contribuir em modificar a estrutura, as relações ou o exercício do poder em alguma esfera da sociedade. Os membros da rede contribuem voluntariamente com seu conhecimento, experiência, equipe, finanças e outros recursos para alcançar objetivos comuns.

# Definição de “redes de mudança social”

Associações de indivíduos ou organizações **autônomas** com um propósito comum de contribuir em modificar a estrutura, as relações ou o exercício do poder em alguma esfera da sociedade. Os membros da rede contribuem **voluntariamente** com seu conhecimento, experiência, equipe, finanças e outros recursos para alcançar objetivos comuns.

# Funções das redes de mudança social

- ✓ Enfrentar desafios sociais a partir de perspectivas heterogêneas
- ✓ Gerenciar o conhecimento para seus associados
- ✓ Promover o diálogo, intercâmbio e aprendizagem
- ✓ Incidir na agenda pública

- ✓ Convocar as organizações e as pessoas
- ✓ Facilitar *advocacy*, campanhas e outras ações por parte de seus associados
- ✓ Construir movimentos sociais
- ✓ Mobilizar e racionalizar o uso de recursos
- ✓ Fortalecer a consciência, o compromisso e a solidariedade sociais

Três realidades...e dois dilemas

# 1. Altamente imprevisível

**Complexa:** Redes se compõem de um número considerável de variáveis entrelaçadas e interdependentes:

- Atores e fatores institucionais, políticos, econômicos, sociais, culturais, tecnológicos, ecológicos, geográficos, organizativos, culturais, entre outros!
- Internos, externos, locais, regionais, nacionais e a vezes globais

**Aberta:** o comportamento dos atores de uma rede depende dos diversos contextos em que estão enraizados e nos quais atuam.

Como consequência, variáveis fora da rede podem influir em suas ações e em seu desenvolvimento, tanto quanto podem influir os fatores e os atores internos.

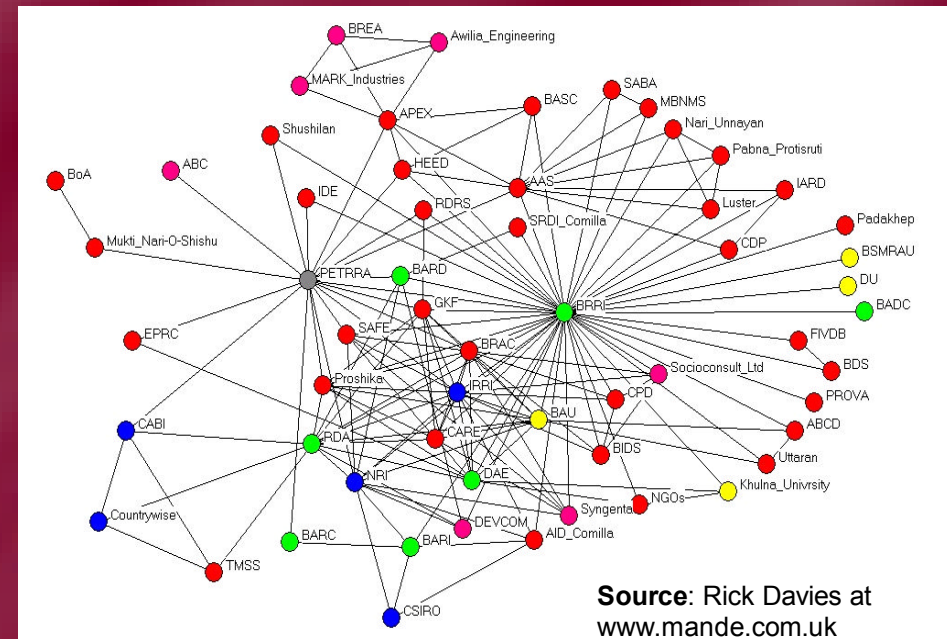
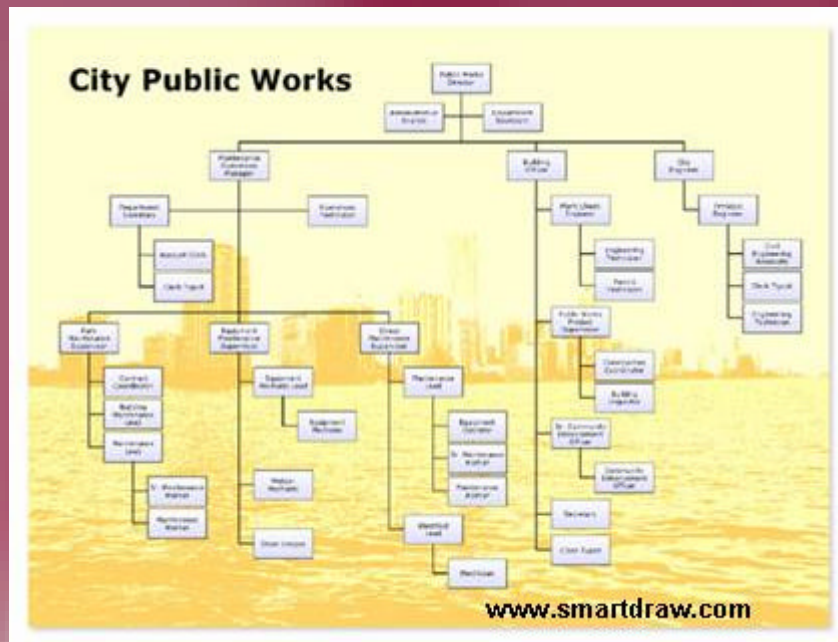
**Dinâmica:** o relacionamento entre um grande e diverso número de atores da rede, cada um influenciado pelos demais e por seu contexto, leva a mudanças constantes e variadas.

Em suma, em redes de mudança social as relações de causa e efeito entre atividades e resultados, manifestam-se em múltiplos níveis e são multi-direcionais, desordenadas e incertas.

Ou seja, devido a essas influências de fora e apesar dos consensos internos, é comum que o planejado mude inesperadamente e os únicos resultados previsíveis são a curtíssimo prazo.

## 2. Organizações *sui generis*

*Uma rede não é a soma de suas partes; é o produto da interação entre as partes.*



# Democráticas

- ✓ Em vista de sua natureza voluntária, a participação nas redes é central.
- ✓ Quando funcionam otimamente, as redes promovem o sentido de pertinência, a participação e a criatividade a todo nível.
- ✓ Nas redes vibrantes os associados definem a agenda.

# Diversidade

- ✓ Ainda com valores comuns e um propósito compartilhado, os atores de redes tem distintas visões e estratégias sobre como alcançar a mudança social.
- ✓ A associação em uma rede é fluida e os associados tem motivações variáveis e diversos níveis de compromisso.
- ✓ O relacionamento entre atores diversos é uma das fortalezas principais de uma rede.

### 3. Pressão para enfoques organizativos convencionais

As partes interessadas (*stakeholders*) de uma rede tendem a exigir a prestação de contas sobre atividades e resultados desde uma perspectiva organizativa convencional.

Por exemplo, é comum que as e os associados de uma rede queiram planejar, monitorar e avaliar sua rede sob a lógica e com as ferramentas de projetos. No entanto, isto raramente funciona para uma rede de mudança social.

# LÓGICA DE PROJETOS

*Estamos usando o mínimo de recursos?*

Eficácia: *Funciona nossa teoria de mudança?*



*Estamos fazendo o que deveríamos fazer?*

Por que?



- As redes de mudança social atuam mais sobre valores que sobre hipóteses. Quando existem teorias de mudança entre seus associados, estas são diversas e a vezes contraditórias.
- As mudanças sociais que as redes perseguem raras vezes podem ser predeterminadas preditas ou controladas.
- O que funciona e não funciona — as relações de causa-efeito — só emergem através do tempo.
- O horizonte das mudanças sociais é de longo prazo o que leva a maior incerteza.

# Para resumir as três realidades

- ✓ Redes operam em circunstâncias altamente imprevisíveis: complexas, abertas e dinâmicas.
- ✓ Redes contrastam em maior grau com as organizações governamentais, empresariais e de sociedade civil de onde vem seus associados.
- ✓ As partes interessadas (*stakeholders*) de uma rede tendem a exigir a prestação de contas sobre atividades e resultados a partir de uma perspectiva de organização convencional.

Então, é possível avaliar uma rede de mudança social?

Sim, sempre e quando:

- ✓ A avaliação cumpre com os padrões profissionais de avaliação
- ✓ Não enfatize resultados predefinidos
- ✓ Utilize uma metodologia híbrida apropriada a sua realidade organizativa *sui generis*
- ✓ A avaliação seja tão participativa como desejam os associados
- ✓ Da importância a entender os resultados alcançados
- ✓ Resolva os dois seguintes dilemas...

**A: Dilema de meio e fim**

*“Há uma tendência nas redes de não enfocarem-se nos impactos tangíveis, mas simplesmente em justificarem-se na sua própria existência.”* Annelise Riles de Cornell University

- Mas, redes são tanto um meio como um fim.
- A existência de uma rede é valiosa e válida porque sem ela não haveria a interação das partes.
- Como consequência, as redes tem resultados orgânicos de desenvolvimento dela mesma, que são tão importantes como seu aporte concreto às mudanças sociais.

## **B. Dilema de medir e atribuir impacto**

- Como monitorar e avaliar o impacto — melhorias nas condições de vida das pessoas e no estado do ambiente natural — quando:
  - a) acontecem em contextos heterogêneos,
  - b) são imprevisíveis no tempo, e
  - c) dependem das ações e decisões de uma variedade de atores?
  
- Logo, a quem podemos atribuir a responsabilidade por essa mudança? Quem precisa prestar contas e a quem?

# A solução

As redes de mudança social devem focar os resultados que antecedem ao impacto.

Ou seja, as redes precisam captar como elas aportam às mudanças de políticas e práticas dos atores governamentais, empresariais, da sociedade civil e de outras esferas.

Estes são os resultados necessários para gerar as melhorias nas condições de vida das pessoas ou no estado do ambiente natural.

# Em suma

A avaliação de redes de mudança social deveria considerar que:

- ✓ Estas redes operam em circunstâncias onde as relações de causa e efeito são imprevisíveis.
- ✓ Redes de mudança social tem uma forma organizativa muito diferente das de organismos governamentais, empresariais e de sociedade civil.

- ✓ As redes podem responder às cobranças de prestação de contas feitas pelos interessados (*stakeholders*) sobre seus processos e resultados.
- ✓ O próprio desenvolvimento das redes consiste em mudanças qualitativas válidas e valiosas.
- ✓ As mudanças em políticas e práticas de outros atores sociais são o caminho para a obtenção de impacto.

# Muito obrigado!

Ricardo Wilson-Grau Consulting  
E-mail: [ricardo.wilson-grau@inter.nl.net](mailto:ricardo.wilson-grau@inter.nl.net)  
Rio de Janeiro, Brasil                      Leiden, Nederland