



ÁREA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO

PROGRAMA REDES E ALIANÇAS Estudo de Cenário – Resumo Executivo

Julho 2010

Realização
Instituto C&A

Diretor presidente
Paulo Castro

Assessora de Educação
Alais Ávila

Gerente da área Educação, Arte e Cultura
Áurea Maria Alencar R. de Oliveira

Coordenadora do programa Prazer em Ler
Patrícia Lacerda

Coordenadora dos programas Educação Infantil e Educação Integral
Priscila Fernandes

Gerente da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário
Janaina Jatobá

Coordenadora dos programas Desenvolvimento Institucional e Redes e Alianças
Cristiane Felix

Gerente da área Mobilização Social
Carla Sattler

Coordenador do programa Voluntariado
Luiz Covo

Analista de projetos
Solange Martins

Assistentes de programas
Daniela Paiva
Patrícia Souza de Carvalho

Consultor do programa Redes e Alianças
Cássio Martinho

Revisão e edição
Beatriz A. Vasconcelos



PROGRAMA REDES E ALIANÇAS

Estudo de Cenário – Resumo Executivo

PERFIL INSTITUCIONAL

O Instituto C&A, criado em 1991, é uma organização sem fins lucrativos que tem a missão de “promover a educação de crianças e adolescentes das comunidades onde a C&A atua, por meio de alianças e do fortalecimento de organizações sociais”¹.

As atividades do Instituto C&A estão organizadas em torno de três áreas de investimento, com seus respectivos programas:

- Área Desenvolvimento Institucional e Comunitário, com os programas Desenvolvimento Institucional e Redes e Alianças.
- Área Educação, Arte e Cultura, com os programas Prazer em Ler, Educação Infantil e Educação Integral.
- Mobilização Social, com o programa Voluntariado.

Todos os programas e projetos são devidamente fundamentados e estruturados mediante estudos prévios de cenário, com os fins específicos de subsidiar a política de investimento social do Instituto C&A.

O estudo de cenário do programa Redes e Alianças do Instituto C&A tem por finalidade apresentar um panorama das experiências de redes em curso no país, bem como identificar os desafios impostos por tais práticas. A análise deste cenário fornecerá subsídios para o desenvolvimento de diretrizes e estratégias do programa, contribuindo para o posicionamento do programa Redes e Alianças nesse campo.

Este estudo é resultado de levantamento de dados junto a redes, alianças, movimentos e ONGs, realizado nos meses de maio e junho de 2008. As informações foram colhidas por meio de leitura de relatórios e documentos, de pesquisa nos sites das organizações, de entrevistas telefônicas e de visitas técnicas. O conjunto organizado e sistematizado das informações levantadas deu origem ao documento “Estudo de Cenário – Programa Redes e Alianças”, aqui expresso em sua versão sucinta.

O documento compõe-se de cinco capítulos:

1. Sumário do debate teórico no país acerca da noção de rede;
2. Panorama das experiências de redes ocorridas no país, da década de 1980 aos dias atuais, com diferentes formatos organizacionais;
3. Abordagem sobre o fenômeno do fomento à formação de redes e dinâmicas coletivas, promovido por instituições nacionais e internacionais;
4. Análise das experiências de rede vinculadas ao Instituto C&A;
5. Apresentação de um conjunto de comentários analíticos, com vistas a extrair do estudo do cenário pontos de atenção, lições aprendidas e perspectivas de ação.

¹Desde que foi criado, o Instituto C&A investiu cerca de US\$ 72 milhões em aproximadamente 1,5 mil ações sociais voltadas à educação de crianças e adolescentes. Algumas dessas iniciativas ganharam status de política pública, de modo que o número estimado de beneficiários nos projetos apoiados pelo Instituto C&A é de 1 milhão de pessoas. A organização é mantida por doações da Cofra Foundation, que é o braço social do Grupo Cofra, holding que controla a C&A.

1. O DEBATE TEÓRICO SOBRE REDES NO BRASIL

Desde a década de 1980, o debate teórico acerca do tema redes estendeu-se aos mais diversos campos disciplinares, surgindo, nesse âmbito, distintas versões sobre o conceito de redes. A partir do ano 2000, a noção de rede como forma organizacional popularizou-se e o conceito tornou-se menos vago. Assim, de forma breve e a partir de várias contribuições², é possível aproximar-se de um conceito de rede.

1.1. Um conceito de rede

Rede é um padrão de organização que é produzido pelas dinâmicas da conectividade e constituído de elementos autônomos interligados de forma horizontal e que cooperam entre si.

Nesta definição, estão expressas as características estruturais de rede: é uma forma de organização (não necessariamente uma instituição); esta forma é produzida pelos fluxos da conectividade em arranjos dinâmicos³; a autonomia das pessoas ou organizações é um pressuposto; a rede é não hierárquica; os participantes da rede compartilham um objetivo comum. A rede é, ao mesmo tempo, uma ambiência favorável à ocorrência de ações conjuntas e de colaborações difusas (parcerias bilaterais ou multilaterais).

2. O CENÁRIO DAS REDES NO BRASIL

A partir do marco da Constituição brasileira, pode-se dividir a história das redes em três etapas distintas.

A primeira, a dos pioneiros, de 1988 a 1995, com a mobilização pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a campanha contra a fome e o surgimento das primeiras redes assim autodenominadas.

A segunda, de 1996 a 2000, quando o fenômeno das organizações sociais ganha o espaço público e as ONGs se apossam da internet.

A terceira, de 2001 aos dias de hoje, que se caracteriza pelo aprofundamento das experiências das redes da década anterior, pela disseminação de conhecimento sobre o tema e, em especial, pelo aparecimento – nos âmbitos governamental, não governamental e empresarial – de programas estruturados de fomento e apoio às redes.

2.1. Uma multiplicidade de redes e de formatos

Redes estão espalhadas por todo o território brasileiro e se estruturam segundo diferentes critérios e perspectivas. Há redes organizadas (a) em torno de temas (meio ambiente, direitos humanos, educação, etc.) e subtemas (educação ambiental, população carcerária, educação infantil, etc.); (b) em base territorial (município, estado, país, bacia, bioma, etc.); (c) em torno de programas ou políticas (por exemplo: Fome Zero); e (d) conforme a natureza institucional dos participantes (por exemplo: fundações, centros de educação ambiental, etc.).

2.1.1. Quanto à origem ou processo de formação, há duas categorias:

- a) redes criadas de forma espontânea;
- b) redes criadas a partir de indução, fomento ou estímulo externo – as chamadas “redes induzidas”.

²Em 2000, a ONG Rits propaga em seu site o seguinte conceito: “Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns”. www.rits.org.br

³“Uma rede nasce a partir das conexões estabelecidas. Toda vez que alguém estabelece uma conexão, cria-se a ligação de um nó com outro nó, mas também, ao mesmo tempo, se estabelece a ligação de um nó com um conjunto maior de conexões e nós (uma rede de nós). Essa intensa capacidade de estabelecer conexões simultâneas faz com que a estrutura de rede tenha alto poder de multiplicação e de expansão. Pela ação das conexões que vão sendo estabelecidas ao longo do tempo, em várias frentes e por meio da união de vários nós, a rede cresce em todas as direções.” In: INSTITUTO C&A. Cenário de Redes e Alianças no Brasil e a experiência do Instituto C&A, 2008, p.6.

2.1.2. Conforme o tipo de agente participante, existem:

- a) redes organizacionais – como as formadas por ONGs ou empresas;
- b) redes de pessoas;
- c) redes mistas (pessoas e organizações);
- d) redes intersetoriais, formadas por organizações do Estado, do mercado e da sociedade civil.

2.1.3. No tocante à natureza da ação, podem-se encontrar os seguintes tipos:

- a) redes de informação na internet (*e-groups*, fóruns, etc.);
- b) redes de cooperação técnica, que também realizam encontros de trabalho técnico-científicos;
- c) plataformas de redes sociais on-line ou P2P (*person-to-person* ou *peer-to-peer*);
- d) redes operativas, que se propõem a realizar ações, acompanhar e intervir em políticas públicas.

2.1.4. Quanto ao formato organizacional, as redes podem ser classificadas como:

- a) Aliança – Grupo de parceiros voltados ao desenvolvimento de um projeto ou programa de ação, em torno de metas e objetivos pactuados. A aliança pressupõe um vínculo forte entre os parceiros.
- b) Sistema de distribuição/franquia – Conjunto de regras e procedimentos a ser adotado, de forma compartilhada, por uma série de atores, de modo a conformar um canal de escoamento e distribuição de produtos e/ou serviços.
- c) Espaço de diálogo – Ambiente para favorecer e incentivar a interlocução e o debate intersetorial; lugar de mediação de conflitos, conciliação e produção de consensos, em especial entre atores sociais tidos como antagônicos.
- d) Agenda de ação coletiva – Articulação de agentes afins, em número fixo ou variável, em torno de agenda comum, com atuação baseada em projetos e em estrutura de governança colegiada. É o formato organizacional mais comum.
- e) Federação ou associação de associações – Semelhante à “agenda de ação coletiva”, mas com organograma hierárquico (presidência, diretoria, grupos de trabalho, etc.).
- f) Relação de intercâmbio – Forma de interação, de caráter informal, para a troca de informações, conhecimento e experiências entre pessoas e organizações.
- g) Dinâmica de mobilização – Processo colaborativo emergente, de curta duração, que envolve um conjunto de atores em torno de objetivo imediato ou urgente. Caracteriza-se pela intensidade e pela volatilidade da mobilização.
- h) Campo sociopolítico – Cenário ou ambiente social onde tem lugar um conjunto complexo de interações, constituído pelos discursos e práticas intervenientes de um número grande de agentes, de modo geral em torno de problemáticas sociais agudas. Um campo não se organiza à maneira convencional; é uma espécie de território comum de ação política multifacetada. Exemplo: o campo dos direitos da criança e do adolescente.
- i) Plataforma web – Ambientes ou sistemas na internet dotados de ferramentas para a troca de informação e a interação on-line, onde usuários cadastrados trocam mensagens e podem trabalhar em conjunto em projetos *ad hoc*.

2.2. Análise de três experiências de rede no Brasil

Para análise, foram selecionadas três experiências significativas, no intuito de identificar subsídios para a construção das políticas e programas do Instituto C&A. A escolha foi orientada pela longevidade, exemplaridade e representatividade das experiências e pela afinidade temática com a ação do Instituto C&A.

2.2.1. O caso Fórum DCA

O Fórum Nacional Permanente de Entidades Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente – Fórum DCA (www.forumdca.org.br) é uma articulação nacional de entidades não governamentais, com o objetivo de contribuir para o cumprimento do ECA e para a formulação e monitoramento de políticas públicas de defesa da criança e do adolescente. O Fórum DCA representa, atualmente, cerca de mil organizações. Seu principal desafio é a atuação das várias frentes e fóruns estaduais de defesa da criança e do adolescente. O fortalecimento dessas organizações permanece como tarefa necessária, tanto no sentido de qualificar a representação da sociedade nos conselhos como no de incrementar ações (de mobilização, advocacy, articulação de parcerias, etc.) em outros âmbitos.



2.2.2. O caso Coep – Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida / Rede Nacional de Mobilização Social

O Coep surgiu em 1993, no âmbito do movimento contra a fome, e se desdobrou em Coeps estaduais, municipais, rede de cem comunidades em todo o país (www.comunidadescoep.org.br) e a Rede Mobilizadores (www.mobilizadores.org.br), que congrega 5.500 pessoas, de 461 municípios, por meio de uma plataforma na internet. O Coep realiza campanhas públicas de mobilização, projetos de organização comunitária, geração de renda, inclusão digital e promoção do voluntariado. O registro das atividades, a construção de indicadores e a mensuração de resultados são desafios imediatos do Coep. Outro desafio está relacionado a tecnologias de gestão e articulação. O sucesso do Coep fica dependente da capacitação das lideranças na prática da ação política.

2.2.3. O caso Portal do Voluntário

O Portal do Voluntário (www.portaldovoluntario.org.br) foi criado no âmbito da Comunidade Solidária. Seu objetivo é apoiar, valorizar, divulgar e fortalecer o voluntariado. O portal desenvolveu um sistema V2V (voluntário para voluntário), que permite a identificação de oportunidades de serviço voluntário, a proposição de iniciativas, a solicitação de ajuda e a troca de mensagens, além de notícias e artigos sobre o tema. O projeto se mantém por meio da replicação da plataforma para projetos de voluntariado empresarial. Há 50 mil pessoas cadastradas (15 mil em portais corporativos). O portal não tem registros de quantas parcerias ou ações voluntárias foram construídas por meio do V2V. São dois os desafios principais: a animação da participação continua necessária; indicadores precisariam ser construídos.

3. O FOMENTO ÀS REDES NO BRASIL

O leque de iniciativas de fomento e apoio a redes reúne desde institutos ou fundações empresariais a fundos governamentais. Foram selecionadas para análise três experiências significativas, escolhidas por sua exemplaridade e pela pluralidade de sua intervenção.

3.1. O caso Senac São Paulo/Programa Redes Sociais

O Programa Redes Sociais surgiu em 1998. Tem o objetivo de “mobilizar, capacitar e fortalecer as organizações sociais para implementar ações em rede que visam à melhoria da qualidade de vida de suas comunidades e contribuem para o desenvolvimento local”. O programa Redes Sociais atinge cerca de 40 municípios do Estado de São Paulo. No período 2006/2007, cerca de 260 ações e projetos foram realizados pelas redes (750 organizações). O principal desafio do programa Redes Sociais está relacionado à autonomia das redes locais e à dependência delas dos animadores/facilitadores mantidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac).

3.2. O caso Sesc Rio de Janeiro / Programa Redes Comunitárias

O programa Redes Comunitárias (www.redescomunitarias.org.br) nasceu em 2001/2002 e está implantado nas 14 unidades do Serviço Social do Comércio (Sesc) no Estado do Rio de Janeiro. A proposta é incentivar a parceria e a colaboração entre representantes de comunidades, empresas, entidades públicas e Organizações Não Governamentais (ONGs). A metodologia empregada na construção das reuniões coletivas é o elemento-chave do programa: “Todos têm a oportunidade de falar. De modo simples e objetivo, cada representante se apresenta, fala do que pode oferecer e do que necessita para melhor desenvolver o seu trabalho”. Ao final, os presentes dirigem-se para o salão de café, onde fazem contatos e firmam promessas de parceria. O Sesc não realiza o monitoramento dos resultados e não sabe quais interações propiciaram parcerias ou ações efetivas e seus benefícios para as comunidades. A avaliação de efetividade e impacto é o principal desafio do programa.

3.3. O caso Avina

A Fundação Avina apoia 172 líderes-parceiros em todo o país e cerca de 30 projetos de redes. A forma de apoio mais comum é a viagem ou encontro de intercâmbio. Os principais projetos de rede apoiados são os seguintes: *Rede Marinho-Costeira Hídrica*, para preservação do bioma marinho e costeiro e das bacias hidrográficas; *Rede de Redes de Juventude*, a articulação de redes juvenis no Nordeste; *Mandala – Plataforma de Convergência de Tecnologias Sociais*, projeto de articulação para o desenvolvimento sustentável de um município (Araçuaí, MG); *Plataforma de Corumbá*, “espaço de diálogo” e solução antecipada de conflitos ambientais na região do Pantanal, no Mato Grosso do Sul; *Plataforma de Vinculação*, projeto de proposição de ações multilaterais entre líderes-parceiros; e *Rede da Reciclagem*, em que a Avina mantém a prática sistemática de apoiar parcerias e alianças entre os atores no interior do campo da reciclagem. Como resultado, a Avina contribuiu para a articulação de outras redes e de novos projetos de líderes-parceiros em regime de aliança.

3.4. Modalidades de apoio

A tipologia abaixo tenta classificar as distintas formas de apoio a redes vigentes no país:

- a) Promoção de conexão – Consiste em promover intercâmbios e relacionamento entre atores.
- b) Apoio ou financiamento – Aporte sistemático de recursos para a realização de alguma atividade ou projeto. O apoio é uma forma de endosso institucional.
- c) Fomento – Ação deliberada de estímulo à constituição e subsequente fortalecimento de redes ou processos coletivos.
- d) Incubação – O protagonismo da instituição de fomento é mais intenso. A rede é assumida como parte integrante da instituição, até o momento de emancipação.
- e) “Interveniência” – A instituição de fomento apresenta forte comprometimento político com as causas de um campo sociopolítico e executa ações em consonância e articulação com ações independentes de terceiros.
- f) Participação e articulação – A instituição atua como integrante do processo coletivo, com o qual colabora, segundo regras comuns e em condição similar à dos parceiros.

4. O INSTITUTO C&A E AS REDES

Na história da organização em rede no Brasil, o Instituto C&A foi uma das primeiras instituições a empreender práticas sistemáticas de fomento e criação de redes. A política de formação de grupos associativos deu origem a um conjunto de iniciativas, que teve seu ápice entre os anos de 1991 e 2003. Nesse período, foram apoiados os seguintes grupos: Cooperapic (SP), GIS – Grupo de Instituições de Educação Infantil (MG), Acredite – Associação de Creches e Pré-Escolas (BA), Gais – Grupo de Apoio a Instituições Sociais (PE); Associação Cirandar (SP); Rede de Educação Infantil de Belo Horizonte (MG); e Rede Sementeira (SP).

4.1. O cenário atual

Um novo desenho institucional estava se delineando e as discussões sobre formas de investimento levaram o Instituto C&A a modificar, a partir de 2006, sua política relacionada aos grupos associativos. Como reflexo dessas discussões, que evoluíram para deliberações mais concretas em 2008, o programa Redes e Alianças passa a abrigar os seguintes projetos: Ação Empresarial pela Cidadania (PE), Acredite – Associação de Creches e Pré-Escolas (BA), Aliança Interage (PE), Grupo de Trabalho Nacional Pró-Convivência Familiar e Comunitária (RJ), Nucrep – Núcleo de Creches e Pré-Escolas Comunitárias (RJ), Primeiras Letras/Rede Jornal Escola (CE), Rede CEP – Comunicação, Educação e Participação (CE) e Redin – Rede de Educação Infantil de Belo Horizonte (MG). Três casos serão analisados com mais profundidade.

4.1.1. O caso Aliança Interage

Fazem parte da Aliança Interage: Instituto C&A, Fundação Avina, Save the Children UK, Plan International, IS Brasil Serviço Internacional UK e Instituto Arcor. O objetivo da Aliança Interage é “articular parcerias intersetoriais e promover a responsabilidade social” no Nordeste. Como integrante da Aliança Interage, o Instituto C&A é responsável por parte do financiamento das atividades e pela formulação de diretrizes. Existe a necessidade de trabalhar o espírito coletivo na Aliança Interage. Ampliar o escopo das relações colaborativas entre os aliados é outro desafio, uma vez que parece haver potencial de incidência não aproveitado pelos parceiros.

4.1.2. O caso do Grupo de Trabalho (GT) Nacional Pró-Convivência Familiar e Comunitária

Junto com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef, na sigla em inglês), a Associação Brasileira Terra dos Homens, em 2005, criou o Grupo de Trabalho para promover ações de articulação, debate, sistematização de metodologias e difusão da noção de convivência familiar e comunitária com os operadores do Sistema de Garantia de Direitos, em dois níveis: o dos profissionais de atendimento e o dos gestores da política pública. O GT nacional tem a participação de órgãos governamentais federais, de secretarias municipais e estaduais de 13 estados e de ONGs. Há cerca de dez GTs estaduais criados. A partir do segundo semestre de 2008, diante da necessidade de dar continuidade ao GT nacional, inicia-se a fase de regionalização. O desafio é o modo de planejar e organizar a sua disseminação.

4.1.3. O caso GIS – Grupo de Instituições Solidárias

O GIS foi criado em 2000. Possui hoje 13 organizações filiadas e uma sede onde funciona a loja com produtos doados pela C&A. O GIS tem por finalidade “assessorar, apoiar, promover e fortalecer as instituições associadas que prestam atendimento, preferencialmente, às crianças e adolescentes de famílias em situação de risco social e econômico”. O caso GIS é exemplar na demonstração dos desafios de manutenção de grupos associativos de pequenas organizações: a participação é flutuante e a gestão, difícil. O formato institucional consome em demasia a energia do grupo, que tem de gerenciar mais uma pequena ONG.

5. COMENTÁRIOS FINAIS PARA A CONTINUIDADE DO DEBATE SOBRE REDES

5.1. Um conceito “fechado” de rede produz redes fechadas

Conhecer as teorias de rede pode representar saltos qualitativos importantes na conformação das práticas concretas. O modelo teórico aponta para avanços maiores do que a maioria das experiências ousa realizar.

5.2. Processos institucionais ou dinâmicas informais?

A teoria (e a prática) das redes apresenta um questionamento incômodo: será necessário constituir instituições? Dinâmicas de colaboração informal não serão suficientes para realizar os objetivos desejados? O desafio encontra-se em construir metodologias adequadas para potencializar as dinâmicas de rede.

5.3. Lições de uma experiência pioneira de mobilização em rede: a “decadência” como sucesso

O Fórum DCA esteve no centro da conquista do ECA; depois, entrou em visível decadência. Longe de representar o fracasso, essa “decadência” é o signo do seu sucesso. O Fórum DCA conseguiu a consolidação de um código para dar parâmetro às ações de todos: o ECA. Hoje, o ECA funciona como elemento simbólico de referência para que um conjunto multifacetado de atores promova práticas comuns sem mediação.

5.4. O desafio da sustentabilidade de redes induzidas e o paradoxo da “morte” das redes

As redes induzidas possuem mais chances de acabar rápido. Tão logo o agente fomentador retira-se do processo, a rede cai. O momento da emancipação é, na maioria dos casos, o instante de sua dissolução. As dinâmicas da conectividade das redes sociais, contudo, impedem que a iniciativa morra por completo. Se a rede como organização some, ela persiste enquanto rede social: o conjunto dos relacionamentos formados entre os participantes continua a existir, permitindo a ela ressurgir de tempos em tempos como organização.

5.5. Estratégias de sustentabilidade das redes: âncoras e a necessidade de animação

Algumas organizações são âncoras de redes. Grupos associativos criados pelo Instituto C&A permanecem em funcionamento graças à continuidade do apoio institucional. Como o Instituto C&A, o Senac-SP e a Avina são âncoras de redes. O problema da emancipação fica evidente: redes não conseguem operar sem apoio? Quais formatos organizacionais de rede tendem a ser independentes? Pelo menos um deles aparece neste documento: a Aliança Interage. As alianças são independentes porque são mantidas pelas próprias organizações que as constituem; por isso, são autônomas. Quando as redes possuem tais características, são também sua própria âncora.

5.6. Todo campo sociopolítico é uma rede

Todo campo sociopolítico se forma sobre a infraestrutura relacional da rede. De modo geral, num campo atua um conjunto de pessoas: muitas se conhecem, trabalham juntas ou irão trabalhar lado a lado em futuro próximo. É desta maneira, por exemplo, que o campo sociopolítico dos direitos da criança e do adolescente se configura: é um meio onde opera um certo número de organizações e de pessoas. Trata-se quase de uma “turma”. Aí há espaço para acionamento, pelo Instituto C&A, de dinâmicas de rede.



5.7. O campo sociopolítico como rede; interveniência a partir do fomento de parcerias, alianças e dinâmicas de mobilização

Organizações que fomentam redes podem fazê-lo ao promover a realização de intercâmbios, parcerias, alianças e outras dinâmicas colaborativas entre os componentes de um campo sociopolítico. É o mesmo que produzir redes com características formais e institucionais, porém sem os custos relativos à manutenção de estruturas gestoras. Essa abordagem possui foco estrito na ação, não nas estruturas. No campo, temos um conjunto de “aliados” em quantidade suficiente para proporcionar diversas possibilidades de arranjo colaborativo, que aproveitem as competências disponíveis e as oportunidades de conjuntura. Como rede social que é, o campo permite que se configurem e reconfigurem as formas organizativas das ações coletivas, sem que se perca capital político. Uma ação possível do Instituto C&A é a de uma interveniência múltipla sobre esse campo sociopolítico, seja por meio do apoio a dinâmicas de colaboração já existentes (e que merecem fortalecimento), seja por meio do fomento a processos coletivos. Mais uma vez a operação exige o deslocamento do foco da atenção: da pessoa jurídica/física para a relação; da instituição-parceira para a competência oportuna; da modalidade fixa de apoio para a forma eficaz segundo o fim pretendido; dos formatos institucionais cristalizados para processos de acionamento *ad hoc*.



BIBLIOGRAFIA

- BOAVENTURA, J. M. G. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- BRUSCHI, L. C. **Rede autopoética: a vida da vida**. Londrina: Editora UEL, 2003.
- CAPRA, F. **A teia da vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2001.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**. Volume 2. São Paulo: Editora 34, 1998.
- DIAS, L. C.; SILVEIRA, R. L. L. **Redes, sociedades e territórios**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2005.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MANCE, E. **A revolução das redes. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MANCE, E. **Redes de colaboração solidária – Aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MANCE, E. **Como organizar redes solidárias**. Rio de Janeiro: DP&A, Fase, IFL, 2003.
- MARTINHO, C. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA, C. M. S.; REIS, L. C. **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001.
- MARTINHO, C. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília, WWF, 2003.
- MELUCCI, A. **A invenção do presente – Movimentos sociais nas sociedades complexas**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINARELLI, J. A. **Networking – Como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na carreira**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- ORAM, A. **Peer-to-peer: o poder transformador das redes ponto a ponto**. São Paulo: Berkeley Brasil, 2001.
- SALLES, C. A. **Redes da criação: construção da obra de arte**. Vinhedo: Editora Horizonte, 2006.
- SCHERER-WARREN, I. Redes e sociedade civil global. In: HADDAD, S. **ONGs e universidades – Desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong; Peirópolis, 2002.
- SCHERER-WARREN, I. **Redes de movimentos sociais**. 3ª Ed. São Paulo: Loyola, 2005 (1993).