

Redes de compromisso social*

ROSE MARIE INOJOSA**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Redes e redes: do que estamos falando?; 3. A Rede Adolescente: Interações pela Vida!; 4. A mobilização de parcerias e a reedição na Rede Adolescente; 5. Questões sobre as redes de compromisso social.

PALAVRAS-CHAVE: redes; compromisso social.

Este artigo trata das redes de compromisso social como uma alternativa da sociedade para abordar questões sociais complexas, que não têm tido solução quando tratadas isoladamente quer por organizações não-governamentais, quer pela ação setorial do Estado. O artigo propõe uma tipologia de redes e apresenta a experiência da Rede Adolescente: Interações pela Vida!, analisando seu processo de mobilização e de reedição. Finalmente, trabalha, em face da experiência relatada, o caráter da participação, a estabilidade e os processos de mobilização e de reedição nas redes de compromisso social.

Social commitment networks

This paper discusses social commitment networks as an alternative approach to complex social issues which couldn't be solved when separately dealt by governmental and non-governmental organizations. The paper presents the experiment carried out by the Adolescent Network Interactions in Favor of Life and analyzes the mobilization process and its chance of being repeated. Finally, in face of the experiment, the paper deals with nature of participation, the stability, the mobilization and multiplication processes of social commitment networks.

* Artigo recebido em jul. e aceito em set. 1999.

** Mestre em comunicação social pela USP, coordenadora de projetos e técnica e planejamento e gestão da Diretoria de Gestão de Políticas Governamentais da Fundap-SP.

1. Introdução

O objetivo deste artigo é apresentar para discussão algumas reflexões sobre redes de compromisso social, considerando que elas têm surgido na sociedade como uma forma de abordar questões sociais complexas, cujo equacionamento não tem sido bem-sucedido quer por organizações isoladas, quer pela ação do Estado.

Inicialmente, como a palavra *rede* vem sendo utilizada para muitos fenômenos, o artigo procura estabelecer uma tipologia de redes e esclarecer de que tipo de rede está tratando.

Depois é relatada uma experiência que forneceu insumos para esta reflexão. Trata-se da Rede Adolescente, que vem-se desenvolvendo em uma região do interior de São Paulo, desde dezembro de 1997, com o propósito de trabalhar a questão da drogadição entre a população adolescente. Ao relato segue-se uma análise focalizando, particularmente, o processo de mobilização e a questão da reedição nessa rede, considerada uma rede de compromisso social.

Finalmente, são apresentadas e discutidas as questões a seguir.

- ▼ Qual é o caráter da participação nas redes de compromisso social — integrador ou transformador?
- ▼ Quais são as perspectivas de estabilidade desse tipo de rede?
- ▼ Como se dá a mobilização nas redes de compromisso social?
- ▼ E qual é o papel da reedição nas redes de compromisso social?

2. Redes e redes: do que estamos falando?

A idéia de *rede* tem aparecido fortemente nas discussões sobre as políticas sociais como uma alternativa para a sua gestão, com vistas a ampliar os resultados e impactos dessas políticas.

Já se falou muito de rede em outros momentos: rede de escolas de uma dada região, rede pública de escolas de primeiro grau, rede de serviços sociais disponíveis para uma dada população, rede de lojas, rede de produção de bens de consumo etc. Ou seja, redes que agregam entes de uma mesma natureza ou de naturezas diferentes, no que diz respeito à filiação ao setor público ou setor privado, à figura jurídica, à competência, ao produto ou serviço etc.

A rede é o próprio tecido constitutivo da sociedade, engendrado desde as redes sociais pessoais.¹

Em princípio, rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.

Parece que a atual emergência das redes como forma alternativa para a ação social tem sido provocada pela crítica aos resultados da gestão das políticas públicas através de estruturas organizacionais, públicas ou privadas, que se articulam em sistemas onde as partes são interdependentes, mas cujo modo de operar, na prática, tem sido fragmentado. A atuação isolada dessas instituições formalizadas como figuras jurídicas de direito público ou de direito privado tem freqüentemente apresentado uma relação de custo/benefício má ou não tem conseguido alcançar objetivos mais amplos.

Antes de se falar em rede como alternativa de gestão de políticas, surgiram os convênios e os consórcios para articular os esforços e recursos de diferentes instituições e buscar resultados mais efetivos. Os convênios são submissos às normas e controles do setor público, que impõem regras exteriores à livre adesão dos parceiros. Os consórcios poderiam ser, talvez, classificados como um tipo de rede que formaliza parcerias entre sujeitos da mesma natureza jurídica. Vale lembrar, entretanto, que os consórcios têm levado à criação de novas estruturas organizacionais para o seu gerenciamento ou mesmo para a produção de bens e serviços de interesse comum, assim como são as cooperativas no setor privado. Desse modo, há uma rede que opera através de um braço organizacional novo. Daí decorre que a ação pode concentrar-se nessa articulação e não promover mudanças no modo de operar de cada uma das instituições consorciadas.

Mas as *redes* também têm sido apresentadas como um modelo onde as parcerias se institucionalizam, mas não geram uma nova pessoa jurídica com direitos e obrigações próprias.

Para estas redes, a Internet passou a ser um modelo de referência. Ela é virtual e sua composição é dinâmica. Existe enquanto articula entes — indivíduos e instituições, de caráter público ou privado — que nela ingressam por livre opção e pelo tempo que desejarem. Tem a cada momento uma configuração distinta. Parece que seu maior atrativo diz respeito às evidentes vantagens de custo/benefício para os que a ela aderem com o objetivo de adquirir e/ou divulgar informações. Algumas informações implicam compromisso comercial, mas cada ente pode escolher firmar esses contratos, e sua permanên-

¹ “(...) todas as relações que um indivíduo percebe como significativas ou define como diferenciadas da massa anônima da sociedade” (Sluzki, 1997:42). O indivíduo está no centro de sua rede social pessoal e na periferia das redes sociais dos outros indivíduos com que mantém envolvimento social. Nas redes os indivíduos exercem papéis sociais peculiares, cuja realização gera os vínculos.

cia na rede independe de quais e de quantos compromissos possa assumir. O objetivo da rede é o compartilhamento de informações e ela atende a múltiplos interesses comerciais e intelectuais. O dinamismo e o desenho fractal da Internet sugerem que ela é muito mais uma teia, quando uma rede apresentaria uma maior regularidade de vinculações e tenderia à estabilidade.²

O modelo Internet parece ser um grande estímulo para a releitura do conceito de rede.³

Entretanto, como já aconteceu com tantas outras idéias, rede virou uma palavra mágica, uma receita capaz de resolver os mesmos problemas que já foram objeto das sucessivas reinvenções de formas de administrar problemas que afligem a sociedade, que são de todos e de ninguém. E, como das outras vezes, quase tudo passou a ganhar o rótulo de rede, como um modo de apresentar propostas de forma atraente e de captar apoios. Por isso talvez tenha alguma utilidade esboçar uma taxionomia para as redes.

Nesse momento do nosso estudo conseguimos distinguir alguns tipos, segundo as relações entre os parceiros e segundo o foco de atuação.

As redes segundo a relação entre os parceiros podem ser dos seguintes tipos: autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas (quadro 1).

Na perspectiva contemporânea, a *rede autônoma ou orgânica* é constituída por entes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular em função de uma idéia abraçada coletivamente. Nesse modelo de rede, os entes são mobilizados por um ou mais deles, a partir de uma idéia-força ou idéia mobilizadora⁴ que os leve a definir, em conjunto, um objetivo comum, a ser realizado através da sua articulação, com a preservação da identidade original de cada participante.

Supõe, portanto, um processo de tecelagem contínuo que se dá através do compartilhamento de interpretações e sentidos e da realização de ações articuladas pelos parceiros.

A permanência de cada ente na rede depende do seu nível de engajamento no objetivo comum e da contribuição da articulação para a realização de seus próprios objetivos. O controle é compartilhado pelos entes ou localizado segundo sua escolha e, portanto, pode mudar de *locus*. Esse tipo de rede trabalha por pactuação.

Outro tipo de arranjo poderia ser caracterizado como *rede tutelada*. Nesse modelo os entes têm autonomia, mas se articulam sob a égide de uma

² Essa distinção entre rede e teia foi discutida pela professora Tânia Fischer, na oficina realizada na Fundap em 6 de novembro de 1998.

³ O filósofo Pierre Lévy tem produzido interessantes estudos e reflexões sobre o impacto das novas tecnologias na vida social. Dois de seus livros constam das referências bibliográficas. Além disso, há o livro bem recente do Manuel Castells, *A sociedade em rede*.

⁴ Essa idéia-força responde a algum problema percebido como agudo pelos parceiros e passível de sua intervenção solidária ou pode responder, também, a uma visão ideológica cuja realização exige uma mudança solidária na sociedade.

organização que os mobiliza em função de um papel de regulação legal ou de capacidade de financiamento e que, por isso, modela o objetivo comum. Cada ente, além de considerar o custo e os possíveis benefícios da adesão, tenderá a subordinar sua permanência na rede a essa relação.

Esse tipo de rede fica, até certo ponto, dependente da persistência de propósitos do ente mobilizador, que constitui o centro da rede.⁵ O afastamento desse ente que, de algum modo, detém o controle pode dispersar a rede.

Parece que este é o modelo de numerosas redes que estão surgindo sob a égide governamental e, nesse sentido, podemos supor um outro problema, que é o de tratar os parceiros de rede como se fossem partes singulares de um convênio com um parceiro constante: o governo. Sabemos que nesses casos o parceiro constante costuma ditar as regras, pois o convênio é um contrato entre órgãos governamentais. Essa não é a prática da rede orgânica, que supõe o estabelecimento compartilhado e dinâmico das regras de parceria. Além do mais esse modelo dificulta as relações horizontais entre os entes, como efeito da dinâmica da rede, embora isso possa vir a ocorrer no processo de articulação.

Finalmente, há ainda a classe de rede mais antiga dos sistemas públicos e privados, a *rede subordinada*, que é constituída por entes que são parte de uma organização ou de um sistema específico e onde existe uma interdependência de objetivos. A rede, de certo modo, independe da vontade dos entes. Há apenas um *locus* de controle. São as chamadas cadeias de lojas ou redes de serviços públicos, assim chamadas pela sua dispersão geográfica e relativa independência administrativa, mas não de propósitos. Nessa classe de rede o grau de autonomia das partes é determinado pela coordenação, que pode delegar e retomar poder a qualquer momento. Pode haver um esforço de compartilhamento de interpretações e sentidos, bem como de articulação de ações, mas a idéia que norteia a rede — a idéia-força — não foi abraçada coletiva e livremente por entes com a sua identidade própria.

Quanto aos resultados a que se propõem, sendo parcerias articuladas em torno de objetivos comuns, todas as redes estão, de alguma forma, voltadas para a produção, quer de idéias, quer de bens e serviços para seus próprios membros, para o mercado ou para a sociedade.

E, aqui, é possível visualizar dois tipos de rede, segundo seu foco de atuação: as redes de compromisso social e as redes de mercado (quadro 2).

As redes de mercado são aquelas em que os parceiros se articulam em função da produção e apropriação de um bem ou serviço que faz parte da finalidade de sua existência: rede de serviços educacionais, rede de lojas, rede automotiva. A condição de parceria é oferecer, no todo ou em parte, um bem ou serviço que contribua para a oferta ou apropriação de outro bem ou serviço.

⁵ Esse modelo também poderia ser classificado como *dirigido*, considerando a convergência dos entes para um centro.

Quadro 1

Tipos de rede quanto à relação entre parceiros

Rede subordinada	Rede tutelada	Rede autônoma
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Os entes são parte de uma organização ou sistema ▼ Existe uma interdependência de objetivos ▼ A articulação independe da vontade dos entes ▼ Há apenas um <i>locus</i> de controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Os entes têm autonomia, mas articulam-se sob a égide de uma organização ▼ A rede fica dependente da persistência de propósitos do ente mobilizador ▼ O ente mobilizador tende a ficar como <i>locus</i> de controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Os entes são autônomos e articulam-se voluntariamente ▼ Pressupõe uma idéia-força mobilizadora ▼ A rede é aberta e trabalha por pactuação ▼ As identidades dos parceiros são preservadas e é construída uma identidade da rede ▼ O controle é compartilhado

Nesse tipo de rede convivem a competição e a cooperação. Os parceiros podem completar-se ou potencializar-se em face do mercado, mas as relações são perpassadas pelos interesses desse mesmo mercado. Assim, como regra geral, tende a haver subordinação ou tutela na relação de parceria.

As redes de compromisso social articulam-se a partir de uma idéia-força e a definição de seu produto será estabelecida no próprio processo de compartilhamento dessa idéia e na explicitação do propósito de sua existência, que vai configurando o seu projeto de atuação. *É com esse tipo de rede que a sociedade tem buscado trabalhar questões sociais.* Nesse sentido, poderíamos chamar as redes orgânicas que têm como foco questões sociais de *redes de compromisso social*.

A rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. Essa percepção ampliada da sociedade atrai essas pessoas para articularem-se em função de um propósito comum e as leva a definir, em conjunto, um objetivo comum, capaz de ser realizado através dessa sua articulação, com a preservação da identidade original de cada participante.

Esse tipo de ação articulada parece ter relação com a idéia de sociedade solidária, tal como é apresentada por Rosanvallon, de aproximar a sociedade de si mesma. Insere-se no tríplice movimento de redução da demanda do Estado, de reencaixe da solidariedade na sociedade e de produção de uma maior visibilidade social (Rosanvallon, 1997:86). Trata-se de “multiplicar os locais intermédios de composição social, de reinserir os indivíduos em redes de solidariedade diretas” (Rosanvallon, 1997:90).

É nesse sentido que as *redes de compromisso social* nasceriam a partir da ampliação da visibilidade da sociedade sobre ela mesma e da tensão que essa visão instala: a percepção de que o outro é indissociavelmente *socius* e próximo e de que

cada um é institucionalmente solidário de todos os *socis* através do Estado e imediatamente solidário de algumas redes de próximos (Rosanvallón, 1997:97).

Essa visão pode levar grupos a se comprometerem, voluntariamente, com um esforço comum para superar riscos ou situações de desequilíbrio social, articulando-se em redes sociais de produção de idéias, bens e serviços para a sociedade. Aí a rede se realiza como “parte de uma metodologia para a ação que permite manter, ampliar ou criar alternativas desejáveis para os membros de uma organização social” (Packman, 1994:301).

Quadro 2

Tipos de redes quanto ao foco de atuação

Redes de mercado	Redes de compromisso social
<ul style="list-style-type: none"> ▼ São redes articuladas em função da produção e/ou apropriação de bens e serviços ▼ Visam à complementaridade ou à potencialização dos parceiros em face do mercado ▼ As relações são perpassadas pelos interesses do mercado e podem oscilar entre cooperação e competição ▼ A relação de parceria das redes de mercado tende a ser de subordinação ou tutela 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ São redes que têm como foco questões sociais ▼ Visam a complementar a ação do Estado ou a suprir sua ausência no equacionamento de problemas sociais complexos, que põem em risco o equilíbrio social ▼ As relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social e da necessidade de uma ação solidária ▼ Demandam estratégias de mobilização constante das parcerias e de reedição

A próxima seção focaliza a experiência de uma *rede de compromisso social* que deu base às reflexões sobre as questões da participação, estabilidade da rede, mobilização e reedição. Esta e outras experiências têm sido debatidas pela equipe da Fundap,⁶ sob a coordenação do professor Carlos Estevam Martins, buscando verificar a potencialidade do modelo em rede para o equacionamento de problemas sociais.

3. A Rede Adolescente: Interações pela Vida!

A Rede Adolescente define-se como uma parceria voluntária e autônoma de instituições públicas, organizações não-governamentais e pessoas, para a realização do propósito de contribuir para melhorar a qualidade de vida dos adolescentes e para reduzir o consumo de drogas de uma região que congrega 25

⁶ Equipe da Diretoria de Gestão de Políticas Governamentais da Fundação do Desenvolvimento Administrativo.

municípios do interior do estado de São Paulo,⁷ com uma população estimada de 148 mil adolescentes.⁸

Essa rede nasceu de um trabalho realizado durante o período de dezembro de 1997 a junho de 1998 com dirigentes e funcionários das áreas de saúde, educação e assistência social dos municípios e a Direção Regional de Saúde XX.⁹

A Fundap¹⁰ foi contratada pela DIR XX para orientar um processo de planejamento intersetorial, voltado para o equacionamento de problemas sociais comuns aos municípios da região. Nesse processo foi utilizado, como ferramenta, o método Zopp — planejamento de projetos orientado por objetivos —,¹¹ que propõe um trabalho participativo, onde os atores vão desenvolvendo, passo a passo e em conjunto, o processo de planejamento e tomando decisões que permitem evoluir para a etapa subsequente.

No desenvolvimento desse trabalho, onde se produziu, com o grupo, a identificação e análise de problemas sociais comuns aos vários municípios da região, foi selecionado como principal problema o aumento do consumo de drogas pela população adolescente, que era causa ou conseqüência de vários outros problemas, como gravidez precoce, aumento das doenças sexualmente transmissíveis, evasão escolar e desocupação. A partir do aprofundamento da análise desse problema e de suas inter-relações, o grupo estabeleceu como seu objetivo melhorar a qualidade de vida da população adolescente, de modo a reduzir os riscos do consumo de drogas e de outros problemas que afetam a saúde e o bem-estar dessa população. E, analisando as estratégias possíveis, considerou que tecer uma rede seria a melhor forma de realizar esse objetivo.

⁷ Artur Nogueira, Engenheiro Coelho, Estiva Gerbi, Itapira, Jaguariúna, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Santo Antônio da Posse, Casa Branca, Itobi, Santa Cruz das Palmeiras, Tambaú, Tapiratiba, São José do Rio Pardo, Águas da Prata, Divinolândia, Espírito Santo do Pinhal, Santo Antônio do Jardim, São João da Boa Vista, São Sebastião da Gramma, Vargem Grande do Sul, Holambra, Mococa, Caconde e Aguai.

⁸ Conforme folheto *Rede Adolescente: Interações pela Vida!*, editado pela Fundap em julho de 1998.

⁹ Órgão regional da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, com sede em São João da Boa Vista e cuja região de abrangência tem 25 municípios. A proposta do curso foi inicialmente trabalhada com a dirigente de planejamento da DIR XX, Ana Lúcia Navarro, a quem cabe o crédito da proposição do planejamento intersetorial. Navarro continuou, no decorrer do processo, como uma reeditora e mobilizadora de parcerias.

¹⁰ A Fundap é uma fundação vinculada ao governo do estado de São Paulo, que oferece consultoria, formação e pesquisa na administração pública, tem grande experiência com organizações gestoras de políticas sociais e faz parte da rede de capacitação de gestores sociais mobilizada pela Casa Civil do governo federal.

¹¹ *Ziel Orientiert Projekt Planung*: metodologia desenvolvida pela GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), empresa pública, sem fins lucrativos, do governo federal da Alemanha, com mais de 20 anos de experiência em assessoria de projetos de cooperação técnica internacional, tendo sido utilizada em mais de uma centena de países. A estrutura básica do método Zopp é informada pelo marco lógico, o *logical framework approach*, instrumental para gerenciamento de projetos desenvolvido pelo BID. A diferença essencial é a introdução da idéia de planejamento como um processo participativo, com flexibilidade, utilizando técnicas de moderação e visualização como facilitadoras da participação.

Por que o grupo escolheu essa estratégia? A memória desse processo dá conta de que o grupo apoiou-se em dois argumentos. O primeiro foi que o adolescente tem uma dinâmica de vida que não se enquadra confortavelmente nos esquemas burocráticos das organizações públicas que ofertam serviços para essa população, principalmente no que se refere a condições de acesso. O segundo argumento foi que as organizações públicas, por mais que se articulassem, não alcançariam resultados efetivos sem estabelecer parceria com outras organizações da sociedade civil, porque qualidade de vida é mais do que a oferta de uma cesta de serviços.¹²

Nesse momento o grupo era constituído apenas por profissionais das prefeituras e da Direção Regional de Saúde, e esse grupo considerou que, para tecer a rede, era necessário atrair outros parceiros.

O trabalho evoluiu para um processo de mobilização, onde os participantes de cada prefeitura se comprometeram a convidar, em seus respectivos municípios, outras organizações da sociedade civil e, mesmo, pessoas físicas que estivessem trabalhando com crianças e adolescentes ou se mostrassem interessados nesse trabalho. As estratégias seriam próprias a cada município. A mobilização inicial seria para um evento conjunto em uma das cidades, para que todos conhecessem o “estado-da-arte” da reflexão do grupo e se dispusessem ou não a tecer a rede.

Foram realizados dois grandes eventos: o Encontro de Mobilização, em abril de 1998, e um outro encontro, em maio de 1998, que teve por objetivo mobilizar os prefeitos da região.

Tratava-se, portanto, da proposição de articulação de uma *rede de compromisso social* que, de um lado, se insere no movimento de multiplicar os locais intermédios de composição social e, de outro lado, visa a reinserir os cidadãos em redes de solidariedade diretas.

Desse modo, entre abril e maio de 1998 foi constituído o embrião da Rede Adolescente, em duas dimensões (ver figura da página seguinte):

- ▼ *redes municipais*, tecidas em cada cidade participante, com instituições governamentais municipais e estaduais, bem como organizações não-governamentais que trabalham com adolescentes e voluntários;
- ▼ *rede regional*, formada pelas redes municipais e outros parceiros como o Unicef, a Fundap e a DIR XX.

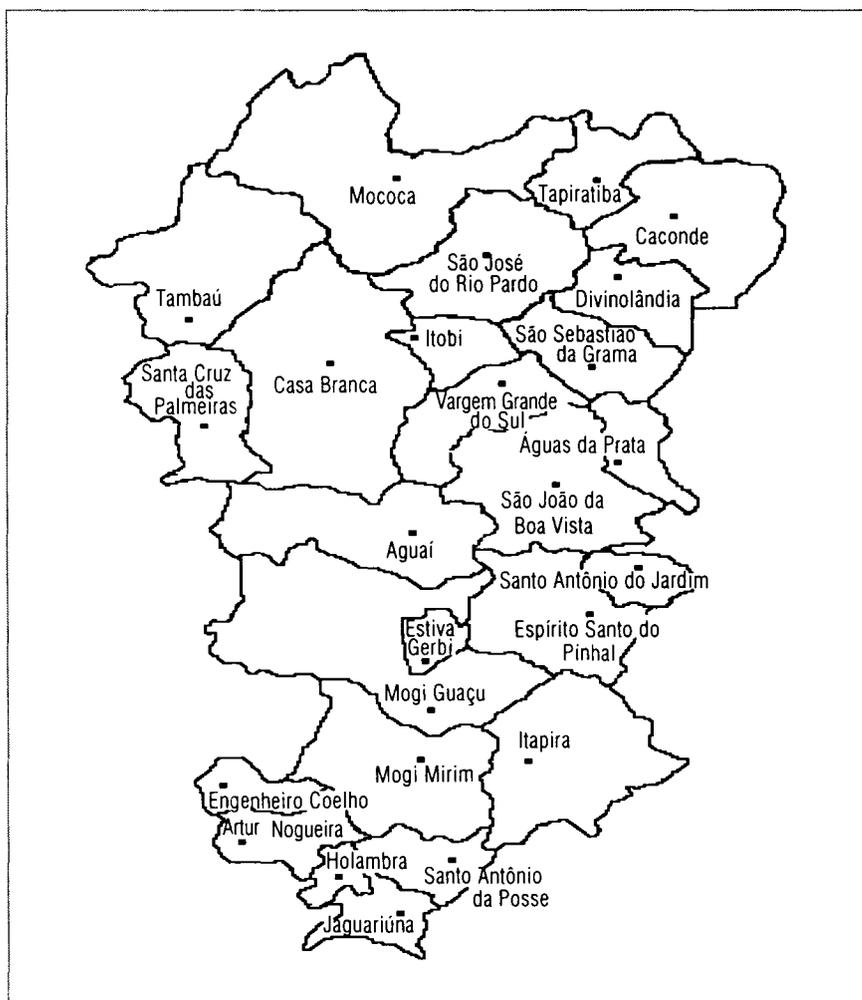
O objetivo das redes municipais é promover a melhoria da qualidade de vida dos adolescentes da sua cidade, formulando e realizando projetos inter-setoriais articulados.

¹² Um histórico detalhado do processo até julho de 1998 está contido no *Relatório final do projeto de assessoria da Fundap à Direção Regional de Saúde XX*, disponível para consulta no arquivo da Fundap e na DIR XX.

O objetivo da rede regional é dinamizar a relação entre as redes municipais e possibilitar ações regionais.

Cada rede municipal tem um perfil peculiar, que advém da sua composição, e desenvolve as ações que lhes são próprias, pois é da característica das redes a preservação das diferenças e identidades. Algumas redes municipais são articuladas pelas respectivas prefeituras, outras por conselhos e, ainda, outras por organizações não-governamentais.

O modelo da Rede Adolescente: sobre o mapa da região de São João da Boa Vista (SP) sinalizam-se as redes que se tecem com parcerias no âmbito territorial de cada município e que se relacionam regionalmente



4. A mobilização de parcerias e a reedição na Rede Adolescente

Nesta seção retomamos a experiência da Rede Adolescente, focalizando especificamente o processo de mobilização de parcerias e a reedição, para embasar as reflexões sobre a participação em rede. O período observado estende-se desde dezembro de 1997, antes da constituição da rede, até junho de 1999.

Antes do nascimento da rede, houve uma mobilização dos prefeitos da região. Eles tiveram encontro em dezembro de 1997, onde aprovaram a idéia de planejamento intersetorial para as cidades e para a região, apresentada pela DIR XX. Essa aprovação foi reiterada com a designação de secretários, diretores de departamento ou assessores das áreas de saúde, educação e assistência social das prefeituras para participar do curso de planejamento intersetorial. Assim, parece que nesse momento os prefeitos foram mobilizados pela idéia de *analisar e resolver intersetorialmente problemas sociais de suas cidades*.

Então, no início, o trabalho teve os objetivos de preparar as prefeituras para identificar problemas que dificultam ou impedem o desenvolvimento social¹³ nos municípios e na região e, também, de transferir tecnologia de planejamento intersetorial, capaz de subsidiar uma ação integrada para resolver problemas sociais complexos.

Durante esse processo, realizado em fevereiro e março de 1998, os representantes das prefeituras decidiram que, em vez de continuarem a trabalhar teoricamente todos os problemas selecionados, iriam escolher o que eles próprios identificaram como prioridade 1 para produzir um projeto intersetorial. Seria o primeiro projeto intersetorial a ser desenvolvido em cada município e, além disso, comum à região, com o que se pretendia uma sinergia de esforços e de resultados.

O problema que os mobilizou foi o aumento do consumo de drogas lícitas e ilícitas entre os adolescentes na região. *Esse problema foi identificado como um risco e uma situação de desequilíbrio social importante.*

Depois, já nas oficinas que se seguiram ao curso, os participantes consideraram que apenas as organizações públicas não eram suficientes para conseguir os resultados pretendidos. E resolveram mobilizar outros parceiros. O quadro 3 esquematiza os diversos momentos do processo de mobilização, segundo os atores e as respectivas motivações explicitadas no processo de trabalho.

Nesse ponto confirma-se que a percepção coletiva de uma situação de desequilíbrio social pode levar grupos a comprometer-se, voluntariamente, com um esforço comum para superá-la, tendo a rede como uma estratégia para manter, ampliar ou criar alternativas desejáveis para os membros de uma organização social, como afirma Packman (1994).

¹³ Entendido como a distribuição mais equânime das riquezas existentes na sociedade em um dado momento histórico.

Quadro 3

Momentos do processo de mobilização, segundo os atores e as respectivas motivações

Momentos	Atores	Motivações
Dez. 1997	Prefeitos e dirigentes da regional de saúde	Analisar e resolver intersetorialmente problemas sociais de suas cidades
Fev. e mar. 1998	Representantes das prefeituras — áreas de saúde, educação e assistência social e dirigentes e técnicos da regional de saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Apropriar-se de metodologia de planejamento intersetorial ▼ Fazer um plano para equacionar o problema da drogadição entre a população adolescente nos municípios envolvidos e na região
Abr. 1998	Representantes das prefeituras — áreas de saúde, educação e assistência social e dirigentes e técnicos da regional de saúde	Tecer uma rede, com outros parceiros, para equacionar o problema da drogadição entre a população adolescente nos municípios envolvidos e na região

Para preparar o processo de mobilização de outros parceiros, uma das oficinas, realizadas em março de 1998, ainda com os participantes do curso de planejamento intersetorial, dedicou-se a aprofundar qual era a idéia-força mobilizadora e discutir os conceitos de rede e de reeditor.

Para isso, o grupo trabalhou um texto do Bernardo Toro, que é diretor de pesquisa e desenvolvimento da Fundación Social, na Colômbia, e consultor do Unicef, no Brasil. Em “Mobilização social, uma teoria para a universalização da cidadania”, Toro diz que “mobilizar é convocar voluntários a um propósito, com interpretações e sentidos compartilhados”, e descreve os quatro elementos da definição (Toro, 1996:26):

- “1. Se mobilizar é convocar, quer dizer que mobilizar é, antes de tudo, um ato de liberdade. Esta é a diferença entre a mobilização e os atos de manipulação, de persuasão, de chantagem pública que, às vezes, ocorrem.
2. Se é voluntário, é um ato de paixão, ou seja, não é possível mobilizar uma sociedade se não se despertar, previamente, a paixão.
3. Se é um propósito, quer dizer que é um ato de precisão, ou seja, de precisão pública. Não se convoca para qualquer coisa ambígua ou vaga, é algo que tem de ser claramente delineado, delimitado.
4. Se é compartilhada com interpretações e sentidos, a convocação é um ato de comunicação.”

A idéia-força a ser trabalhada para mobilizar parcerias era: *uma rede trabalhando a qualidade de vida do adolescente em cada município da região é capaz de responder ao risco social representado pelo aumento do consumo de drogas lícitas e ilícitas pela população adolescente.*

O reeditor, ainda segundo Toro, *é qualquer pessoa que tem um grupo de influência e que é capaz de transmitir, introduzir, negar idéias e de criar sentidos para e com esse grupo.* Não é um mero “multiplicador” ou reprodutor de uma idéia, é alguém capaz de modificar as formas de pensar, sentir e atuar de seu público. Era, pois, necessário, encontrar e mobilizar reeditores para tecer a rede.

Assim, o grupo definiu que seus componentes iriam para as respectivas cidades identificar reeditores e convidá-los para um encontro de mobilização. Também decidiram reforçar ou reavivar a mobilização dos prefeitos com um outro evento.

O Encontro de Mobilização ocorreu em 16 de abril, em um auditório e salas cedidas pela Feob, uma fundação privada de ensino, sediada em São João da Boa Vista. O perfil dos 268 participantes do encontro foi:

- ▼ 67% eram servidores públicos de instituições governamentais estaduais ou municipais;
- ▼ 10% eram membros de conselhos — conselhos dos direitos da criança e do adolescente (6), conselhos tutelares (9), conselhos de saúde (3), Comen (4), Conselho de Ação Social (1) e Conselho Escolar (1);
- ▼ 23% eram vinculados a entidades da sociedade civil, como delegacias de ensino, delegacias da mulher, comissário de menores e polícia militar, Igreja católica, igrejas evangélicas, entidades espíritas, maçonaria, Comunidade Baha’I, Alcoólicos Anônimos, AlAnon, Apae, Lions e uma rádio local.

Essa composição mostra que a maioria das pessoas mobilizadas ainda era constituída por profissionais vinculados ao serviço público, o que é natural, pois os participantes, como os primeiros *reeditores* da rede, alcançaram inicialmente o seu próprio público. Mas também mobilizaram mais 88 pessoas, que representavam outras organizações da sociedade civil, como conselhos e instituições cujo trabalho com crianças e adolescentes passa pelas respectivas missões, como é o caso das igrejas de diversos credos.

Na primeira parte desse encontro, um dos participantes do grupo original apresentou a idéia-força. Para esse momento foi preparado um material de comunicação tradicional, como apoio às apresentações (folheto e transparências).

Na segunda parte, foi proposto que os presentes se dirigissem a salas com os nomes dos respectivos municípios e conversassem sobre sua possível disposição de tecer as redes municipais para realizar uma ação integrada vi-

sando a melhorar a qualidade de vida da população adolescente e a contribuir para reduzir os riscos do consumo de drogas.

É muito interessante observar como na distribuição ficou visível a desigualdade dos resultados dessa mobilização realizada nos municípios. Houve salas de municípios com uma só pessoa e salas com até 29 pessoas.¹⁴ Ao final do encontro, 17 municípios haviam conseguido agendar as primeiras reuniões, o que, em princípio, sugeria que naqueles municípios a mobilização inicial fora suficiente para dar início à formação da rede.

Logo em seguida, em 4 de maio de 1998, foi realizado o evento de reforço à mobilização dos prefeitos, considerados parceiros estratégicos. Nesse evento estiveram 260 pessoas, sendo que grande parte dos participantes do Encontro de Mobilização também compareceu. Entretanto, só houve seis prefeitos presentes: de São João da Boa Vista, Espírito Santo do Pinhal, Mogi Mirim, Artur Nogueira, Santa Cruz das Palmeiras e Casa Branca. Os demais mandaram representantes.¹⁵ Estiveram presentes nesse evento dois deputados da região, um federal e outro estadual, Sílvio Torres e Sidney Beraldo. E, ainda, um representante do Unicef, Udo Bock.

Esse fato sugere duas questões. A mobilização de outros parceiros parece ter sido robusta, já que boa parte deles dispôs-se a comparecer a um novo evento regional, que implicou, inclusive, deslocamento de uma cidade para outra, algumas distantes mais de hora e meia, sem que ninguém estivesse financiando isso. De outro lado, a presença de apenas seis dos 25 prefeitos da região, embora outros estivessem representados, parece sugerir que eles foram mais mobilizados pela idéia inicial do planejamento intersectorial do que por seu desdobramento, objetivando uma situação de risco específica para uma parcela importante da sua população.

Além disso, é interessante notar que muitas autoridades estaduais foram convidadas para esse evento, mas nenhuma delas compareceu ou mandou representante. O Ministério da Saúde enviou um fax à Direção Regional de Saúde, para ser lido em plenário.¹⁶

¹⁴ Aguai, 7; Águas da Prata, 6; Artur Nogueira, 17; Caconde, 14; Casa Branca, 13; Divinolândia, 1; Engenheiro Coelho, 2; Estiva Gerbi, 2; Espírito Santo do Pinhal, 10; Holambra, 10; Itapira, 9; Itobi, 16; Jaguariúna, 1; Mococa, 20; Mogi Guaçu, 24; Mogi Mirim, 23; Santa Cruz das Palmeiras, 9; Santo Antônio do Jardim, 11; São João da Boa Vista, 29; São José do Rio Pardo, 8; São Sebastião de Gramma, 7; Tapiratiba, 5; Vargem Grande do Sul, 15. Da Direção Regional de Saúde, articuladora do evento, participaram nove técnicos e seu diretor.

¹⁵ Os prefeitos presentes foram: Laert de Lima Teixeira, de São João da Boa Vista; José Soriano, de Casa Branca; Paulo O. Lima, de Mogi Mirim, João Alborgheti, de Espírito Santo do Pinhal; Nelson Stein, de Artur Nogueira; Agostinho Deperon, de Santa Cruz das Palmeiras. As prefeituras representadas foram: Mogi Guaçu, Mococa, Caconde, Santo Antônio da Posse, Itapira, São José do Rio Pardo, Vargem Grande do Sul, Tambaú, Aguai, Engenheiro Coelho, Jaguariúna, Águas da Prata, Estiva Gerbi, Tapiratiba, Santo Antônio do Jardim, Holambra e Itobi.

¹⁶ Este evento, bem como os demais, foi organizado pela DIR XX e pela Fundap.

O que isso pode revelar? Parece que a sociedade civil reafirmou, nesse evento, sua disposição de tecer uma rede. A representação de muitos funcionários públicos que lá estavam poderia indicar que há, no setor público, profissionais que voluntariamente desejam participar desse processo. Entretanto, não sabemos quantos deles foram indicados por suas chefias ou direções e lá estiveram apenas cumprindo uma determinação superior. Embora a representação dos conselhos de participação nas políticas sociais tenha sido interessante, foi menor do que se esperava, já que todos os municípios têm, pelo menos, cinco conselhos que, em princípio, estariam diretamente interessados no problema: Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Tutelar, Conselho de Saúde, Conselho de Assistência Social e Conselho de Educação.

E a representação oficial? Apenas seis prefeitos! Nenhum secretário estadual ou seu representante! Das regionais do governo estadual estavam presentes apenas o diretor da DIR XX,¹⁷ que apoiou o processo desde o início, e delegados de ensino. Parece sugerir que ou a idéia-força ou a estratégia de rede de compromisso social não foi suficientemente mobilizadora.

Talvez esse evento tenha funcionado como mais um reforço da mobilização dos outros parceiros, tendo, inclusive, contado com apresentações de grupos de adolescentes trabalhando artisticamente o tema do consumo de drogas. Nesse sentido, a comunicação, que até então ficara restrita a materiais tradicionais produzidos por técnicos envolvidos no processo, ganhou uma nova dimensão, com a participação dos próprios adolescentes e outras técnicas, como música e teatro.

Até esse momento o processo ainda contava com a maioria dos participantes do curso. A tarefa de início de mobilização da rede foi orientada e subsidiada por discussões em grupo e todos estavam juntos. A partir do encontro de maio, cada rede municipal deveria continuar seu próprio processo de mobilização. Nesse contexto esses participantes continuariam a ser reeditores privilegiados, no sentido de que era o momento inicial de constituição das redes municipais e deles dependia a reedição da idéia-força para os demais participantes, até que todos se fortalecessem.

Como apoio, a Fundap e a DIR XX resolveram ir recolhendo as notícias dos encontros e das redes municipais e fazer boletins da rede para manter todos os parceiros informados. O boletim tem os objetivos de ser um canal e de contribuir para o processo de mobilização. Foram editados cinco números do *Boletim da Rede* até maio de 1999.

E quanto ao projeto que deve atualizar a idéia-força, isto é, as estratégias municipais e o elenco de ações intersetoriais e interinstitucionais que vão, de fato, concretizar a vontade da sociedade de reduzir o risco de desequilíbrio social?

¹⁷ Benedito Rocha Westin.

A Rede Adolescente, na sua origem, explicitou que seus objetivos seriam realizados através de ações intersetoriais, envolvendo ações de saúde, educação, lazer, cultura e promoção social, e que essas ações deveriam ser dirigidas aos adolescentes, às suas famílias e aos profissionais que de alguma forma trabalham com adolescentes ou os atendem em algum serviço público (estatal ou não-governamental).¹⁸ No entanto, cada rede municipal deveria definir essas ações de forma aderente às culturas locais, através do compartilhamento de interpretações e sentidos pelos parceiros e das possibilidades do município. Assim, à reedição da idéia-força deveriam corresponder projetos específicos locais e projetos regionais.

A frequência às reuniões mensais da rede intermunicipal no período subsequente foi muito irregular, com uma flutuação da representação dos municípios. Observou-se que perto de um terço dos participantes originários do curso, vinculados aos municípios, afastaram-se da rede, sendo substituídos por outros funcionários municipais, por parceiros de organizações não-governamentais (como em Santa Cruz das Palmeiras), ou, ainda, por voluntários (como é o caso de dois psicólogos sem vínculo com pessoa jurídica, sendo um de Espírito Santo do Pinhal e outra de Mococa).

Nessas reuniões da rede intermunicipal o tema recorrente tem sido a necessidade de preparação técnica do grupo para pensar os projetos específicos e as ações regionais que realizariam os objetivos da rede.

A DIR XX, através de sua direção de planejamento, foi, mais uma vez, o parceiro que bancou a maior parte do custo da atividade coletiva, viabilizando, em setembro de 1998, um processo de formação de 36 horas, em São João da Boa Vista, no qual cada rede municipal podia ter dois participantes.

Nessa mesma época a rede intermunicipal resolveu fazer um concurso regional para escolha do logotipo da rede, como forma de disseminar a idéia-força nos municípios e reavivar ou ampliar a mobilização de parceiros. Cada cidade fez seu próprio concurso, alguns apenas nas escolas, outros envolvendo adolescentes reunidos em outros locais, e apresentou dois ou três trabalhos que, ao final, somaram 56 desenhos. O Unicef mobilizou uma comissão julgadora,¹⁹ que se reuniu em outubro de 1998 e escolheu o trabalho de uma adolescente de Santa Cruz das Palmeiras e mais cinco menções honrosas. Depois um dos membros da comissão, Giuliano Gonçalves, que é diretor de arte na DPZ, produziu logotipo gratuitamente para a rede.

O concurso deu ocasião a outro evento intermunicipal, também pensado como parte do processo de mobilização e que só viria a realizar-se em 8 de abril

¹⁸ Essa orientação, em forma do primeiro plano, foi detalhada ainda no Curso de Planejamento Intersetorial.

¹⁹ Comissão julgadora do concurso do logotipo da Rede Adolescente: Udo Bock, do Unicef; Iran Castelo Branco, presidente do Conselho Nacional de Propaganda; Giuliano César Gonçalves, da Associação Parceria contra Drogas; Rose Marie Inojosa, da Fundap.

de 1999. A novidade é que esse evento foi realizado em outra cidade: Santa Cruz das Palmeiras, com o envolvimento do Conselho Tutelar e do prefeito. Para esse evento a rede municipal conseguiu mobilizar um número grande de crianças e adolescentes, que lotaram o estádio municipal, e várias redes municipais levaram grupos de adolescentes para fazer apresentações artísticas ou assistir ao evento. Além das autoridades municipais de Santa Cruz das Palmeiras, estiveram presentes representantes de outras redes municipais, da DIR XX, da Fundap, do Unicef e do Ministério da Saúde, agora através da Coordenadoria do Adolescente da Secretaria de Políticas de Saúde.²⁰

As redes municipais levaram grupos de adolescentes para apresentar peças musicais e teatrais. Do ponto de vista da estratégia de comunicação, vale a pena ressaltar o trabalho de um grupo de adolescentes de Mococa, preparado pela respectiva rede municipal, mobilizada por uma reeditora voluntária, Keyla E. M. Saboya Brito, para apresentar uma peça sobre a idéia-força da rede e sobre a sua organização. Esse é, também, um trabalho de formação de novos reeditores entre os próprios adolescentes, como sujeitos desse movimento.

Esse evento mostrou parte da vitalidade das redes municipais.

Ao lado desses eventos continuaram a ocorrer as reuniões mensais da rede regional. Na reunião de 4 de março de 1999, onde havia 13 redes municipais representadas, foi lançada a idéia de que já era tempo de trazer os próprios adolescentes como protagonistas da rede, pois até aquele momento a maioria das redes municipais estava trabalhando para os adolescentes, e não com eles. As reações foram as mais variadas, embora, em tese, todos achassem interessante. Isso ainda não foi viabilizado, até porque a própria idéia de participar das decisões como protagonista ainda estava pouco assimilada.

Em 6 de maio, houve uma reunião da rede intermunicipal realizada em Mogi Mirim. Estavam presentes cerca de 30 pessoas, mas apenas oito redes municipais representadas. Percebeu-se uma certa dificuldade em acertar algum projeto de ação comum, principalmente porque as redes municipais estão em condições de mobilização muito diferentes. Novamente apareceu a idéia, que já havia surgido em outros momentos, da possível conveniência de ser criada uma organização não-governamental para dar apoio à rede, no sentido de captar recursos para financiar projetos e de incentivar a mobilização.

As intervenções dos representantes das redes municipais nessas reuniões regionais revelam que a idéia-força mobilizadora da rede nem sempre foi reeditada. Muitas vezes parece que ela foi multiplicada, sem crítica, e perdeu a força de mobilização que lhe daria a reedição. Além disso, as reuniões são permeadas pela questão dos recursos financeiros para viabilizar projetos que precisam de horas/técnico, materiais, espaços etc.

²⁰ Com a presença de Ana Sudário de Lemos Serra, representando a Coordenação da Área do Adolescente da Secretaria de Políticas de Saúde do Ministério da Saúde.

Para superar algumas das fragilidades observadas, os parceiros da rede regional se mobilizaram. Em 9 de junho de 1999, em São Paulo, foi realizada uma reunião promovida pela Coordenadoria de Saúde do Adolescente do Ministério da Saúde, organizada em conjunto com a Fundap, que a sediou. O propósito era colocar representantes da Rede Adolescente em contato com organizações que pudessem contribuir para a formulação e para a realização de projetos com a população adolescente, de modo a ampliar a ação das redes municipais.

O Ministério da Saúde compareceu com a própria Coordenadoria de Saúde do Adolescente e também com as coordenadorias de DST-Aids e de saúde mental. Além disso, estiveram presentes representantes da Secretaria Nacional Antidrogas (Senad), do Unicef, das secretarias estaduais de Saúde e de Educação de São Paulo, do Grupo de Trabalho e Pesquisa em Orientação Sexual (GTPOS), do Projeto Quixote (Unifesp/SP) e do Programa do Adolescente (Proad).

Representando a Rede Adolescente, estiveram as redes municipais de Mogi Mirim,²¹ Mogi Guaçu, Espírito Santo do Pinhal, Mococa e Artur Nogueira,²² além da DIR XX.

Os representantes das organizações federais e estaduais presentes expuseram suas linhas de trabalho e possibilidades de cooperação e a rede teve oportunidade de expor algumas de suas realizações:

- ▼ o Projeto Campeão, desenvolvido em Mogi Mirim, o qual, através de parcerias (Febem, Senai etc.), viabiliza um “espaço adolescente”, com cursos (produção agrícola, desenho mecânico, serralharia, informática e auxiliar de escritório) e atividades de esporte, arte e lazer para os adolescentes da cidade;
- ▼ a pesquisa realizada em Mogi Guaçu, para conhecer os adolescentes da cidade, enfocando familiares, escolaridade, situação de emprego, portadores de deficiência, utilização de equipamentos públicos de saúde e assuntos que gostariam de ver discutidos na comunidade; esta pesquisa foi realizada de casa em casa, com apoio dos jovens que estavam fazendo serviço militar obrigatório (tiro de guerra);
- ▼ a capacitação de 150 adolescentes em Mococa para atuar como multiplicadores (parceria rede e grupo Tumm), tendo como temas as vulnerabilidades e formas de prevenção, e preparação de um grupo de educadores, através de oficinas com professores da rede oficial de ensino;
- ▼ o trabalho com pais de adolescentes, realizado em Artur Nogueira;

²¹ Com seu prefeito, Paulo de Oliveira e Lima.

²² A escolha dessas redes municipais foi feita em reunião da rede regional.

- ▼ a realização de grupos operativos com adolescentes e pais, partindo de temas de seu interesse, e o projeto de um jornal voltado para os adolescentes no município de Espírito Santo do Pinhal.

Além desses projetos em andamento, a rede apresentou as propostas para as quais precisa de parcerias: o Projeto Protagonista, através do qual pretende capacitar um grande número de adolescentes na região para atuarem como reeditores da rede, e duas pesquisas — *Adolescentes: sonhos e riscos* e *Oferta de serviços públicos para adolescentes*.

A Senad ofereceu para a Rede Adolescente 500 vagas para profissionais envolvidos nas redes municipais para um curso de prevenção ao uso indevido de drogas, de ensino a distância e extensão universitária, realizado em convênio com a Universidade de Brasília.

Também na linha da capacitação de profissionais, houve oferecimento de vagas, pelo Programa de Saúde do Adolescente da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, para um curso aberto sobre adolescentes, com 60 horas, em São Paulo.

Houve intensa troca de endereços e de publicações (cartilhas, folhetos, cartazes). E a ONG GTPOS disponibilizou para a Rede Adolescente um rico material para discussão de vulnerabilidades.

Esse foi o último evento da rede regional antes da produção deste artigo, e seus desdobramentos ainda não estão claros.

Pouco mais de um ano depois do início do primeira mobilização, observa-se que as redes municipais têm muitas diferenças entre si, apesar da idéia abraçada coletivamente e de objetivos compartilhados. Isto é uma riqueza que se reflete nas diferentes formas e iniciativas para realizar os objetivos. Entretanto, também traz algumas dificuldades para a construção da identidade comum no relacionamento municipal e regional.

Algumas das redes municipais estão bastante fortalecidas, outras se mostram mais frágeis, em termos tanto de composição quanto de estabilidade. Há redes que conseguiram rapidamente colocar sua marca na cidade, como é o caso da rede de Mogi Mirim,²³ e outras que não viabilizaram a sua existência, como, por exemplo, a de São João da Boa Vista. Também há casos em que a recusa do prefeito em envolver-se na rede foi decisiva para a desmobilização do embrião inicial.

²³ Mogi Mirim deu corpo ao “como fazer” da rede através do Projeto Campeão (nome escolhido pelos adolescentes), que tem o apoio decisivo do prefeito. Esse projeto é a principal ação da rede municipal, que tem como parceiros diversos departamentos da prefeitura, os conselhos, o Legislativo e o governo estadual, através de um acordo com a Febem local. O Judiciário também tem requerido o concurso da rede para o controle do comércio de bebidas a menores. O projeto trata de organizar e viabilizar atividades de lazer, esporte e educação complementar para os adolescentes da cidade.

Essa avaliação está relacionada apenas com os projetos que as redes estão conseguindo viabilizar, desde a sua própria estabilidade — com um núcleo de entes que está presente desde o início — até as ações realizadas para e com os adolescentes. Até agora o acompanhamento do processo parece sugerir que há três tipos de situação:

- ▼ redes municipais que reeditaram a idéia-força e conseguiram formular ou estão formulando projetos de ação local para realizá-la, como é o caso de Mogi Mirim, Mogi Guaçu, Artur Nogueira, Mococa e Santa Cruz das Palmeiras;
- ▼ redes municipais que têm dificuldade de ampliar as parcerias, mas mantêm um núcleo de reedição que pode ser resgatado, como Espírito Santo do Pinhal, Estiva Gerbi, Águas da Prata e Itapira;
- ▼ redes municipais cujo tecido inicial está se desfazendo.

Tanto a rede regional quanto as redes municipais são abertas, isto é, os parceiros permanecem enquanto estiverem mobilizados pelo mesmo propósito e novos parceiros podem aderir ao objetivo comum. Não há qualquer compromisso formalmente expresso para adesão à rede, apenas compromissos simbólicos. Desse modo, é difícil precisar que municípios estão na segunda ou na terceira categoria sem uma pesquisa mais apurada.

A própria rede regional tem alguma dificuldade de manter-se autônoma, pois muitos dos participantes parecem desejar que ela atue como uma rede tutelada, sinalizando que esperam da DIR XX a “coordenação” da rede regional e um tipo de ação tutelar que é comum na relação entre os órgãos estaduais e as prefeituras. Talvez isso ocorra porque a maioria dos representantes de redes municipais que vai à reunião da rede regional esteja vinculada às respectivas prefeituras ou a conselhos que têm pouca independência e nenhum recurso para bancar projetos próprios.

5. Questões sobre as redes de compromisso social

À guisa de conclusão e a partir da análise da experiência da Rede Adolescente, são apresentadas algumas questões sobre as redes de compromisso social, que podem informar a discussão sobre a sua potencialidade para enfrentar problemas sociais complexos:

- ▼ Qual é o caráter da participação nas redes de compromisso social: integrador ou transformador?
- ▼ Quais são as perspectivas de estabilidade desse tipo de rede?

- ▼ Como se dá a mobilização nas redes de compromisso social?
- ▼ Qual é o papel da reedição nas redes de compromisso social?

Participação integradora ou transformadora?

A primeira questão diz respeito ao caráter que pode assumir a participação em redes de compromisso social: participação integradora ou transformadora?

Uma proposta de participação tende a ser transformadora quando ela nasce de uma ampliação da visibilidade da sociedade sobre ela mesma e da tensão que essa visão instala (Rosanvallon, 1997) e se ela leva pessoas e grupos a um compromisso voluntário com um esforço comum para superar situações de desequilíbrio social. A rede de compromisso social tenderia a trabalhar, portanto, com uma perspectiva de transformação social.

Apesar do pouco tempo de vida e das desigualdades locais da Rede Adolescente, ela tem essa perspectiva transformadora, tanto pela idéia-força que a mobiliza — que trabalha com inclusão social de um segmento da população — quanto por sua dinâmica de criação conjunta dos projetos e caminhos das redes municipais. Será preciso avaliar daqui a algum tempo os resultados de projetos dessas redes e sua própria situação para ver se elas conseguiram atualizar esse potencial transformador.

Já as redes tuteladas e subordinadas possivelmente estão mais afeitas a um tipo de participação integradora, uma vez que não criam seus próprios caminhos.

Ainda sobre essa questão, preocupa-nos a tentação constante de institucionalização da rede como uma ONG. É mais difícil manter um trabalho de participação transformadora quando a rede deixa de ser aberta e conforma-se como uma pessoa jurídica, que terá estatutos, hierarquia e tenderá a limitar as parcerias. A história dos conselhos populares e dos conselhos institucionalizados nos sistemas de saúde e de assistência social parece corroborar essa hipótese, pois os membros dos conselhos institucionalizados tendem a ficar tutelados pela representação da organização pública a que se referem e a burocratizar seu processo de trabalho. Antes de questionar situações-problema e resultados, os conselhos estão tendendo a perder-se nos meandros da burocracia estatal, preocupados em aprender suas normas e processos, como se isso lhes desse ferramentas para interferir efetivamente nas decisões.

A estabilidade das redes de compromisso social

A segunda questão diz respeito à estabilidade das redes e tem relação com a capacidade de persistência de movimentos sociais.

Para que a rede alcance os objetivos comuns, o tempo de permanência dos parceiros deve estar em relação com o tempo necessário para realizar as ações para as quais a sua participação é essencial para modificar a situação-problema e atualizar a idéia-força. É isso que dá estabilidade à rede, que se manifesta na sua capacidade de manter o propósito comum e realizar os objetivos.

Nas redes de produção de bens e serviços para o mercado, a tendência é que o papel que cabe a cada parceiro esteja muito claro desde o início. Tende a ocorrer uma divisão de responsabilidades e uma cobrança mútua.

Nas redes de compromissos sociais isso não é tão simples. Para pessoas e instituições mobilizadas em torno de uma questão social nem sempre é possível dividir muito claramente as responsabilidades, e as bases de cooperação tornam-se um elemento crítico. Os efeitos da ação das redes sociais, na maioria das vezes, não são imediatos e os custos de adesão costumam ser de longo prazo, ainda que se traduzam apenas em horas/voluntário. Talvez esses sejam alguns dos motivos para a dispersão de muitas das redes que começam a ser tecidas com grande entusiasmo dos parceiros e vão, rapidamente, se esgarçando.

Em princípio, a estabilidade de uma rede social teria alguma vinculação com a lógica de sociedade solidária, como se argumentou no início deste artigo. Entretanto, olhando para o tecido da rede social, é preciso considerar que além das motivações que levam indivíduos e instituições a integrar a rede, estão presentes interesses que modulam as condições de cooperação. Ainda que abraçando uma idéia comum e compartilhando objetivos, cada parceiro terá sua singularidade presente em todos os momentos de decisão e de ação, de forma cooperativa ou de forma competitiva, em busca de recursos financeiros ou de poder.

Quando a adesão à rede social é institucional, isto é, quando quem adere é a instituição, coloca-se um outro problema, que é o da representação. Muitas vezes no nascimento da rede social, na hora em que se fazem as primeiras adesões em torno de uma idéia-força, a instituição é representada por um membro que ou já estava sensibilizado para o problema ou foi “designado para representar”. Aí já nasce uma diferença importante, que pode ter impacto sobre o futuro da rede. Se o representante já estava ou, no processo, for sensibilizado o suficiente para abraçar a idéia-força, ele tenderá a tornar-se um “campeão”²⁴ do projeto, isto é, a fazer com que a instituição comprometa-se com a parceria. Se ele foi apenas “designado” e assim continuou, não estabelecerá qualquer compromisso nem pessoal nem institucional com a rede. Nesse caso, a instituição poderá inserir-se em outro momento ou não o fazer.

Mas, mesmo para os “campeões” do projeto o caminho não é muito fácil. Eles podem ter poder suficiente para garantir que a instituição permaneça na

²⁴ Expressão emprestada do professor Paulo Motta (1997), na sua reflexão sobre a coletivização de inovações.

parceria ou não. Se não o têm, haverá uma tendência da instituição a não apoiá-los ou mesmo a dificultar sua ação, ainda que formalmente a instituição se torne parceira. Isso pode ocorrer de várias formas, como diminuindo o tempo disponível para a rede, reduzindo outras oportunidades do indivíduo na instituição e, no limite, trocando a sua representação, isto é, enviando como representante um outro indivíduo. Nesse caso a estabilidade da rede também é ameaçada.

Em qualquer caso, evidencia-se que os parceiros-chave da rede são aqueles em que tanto instituição quanto sua representação abraçaram a idéia-força e firmaram compromissos compartilhados. Esses parceiros-chave acabam ficando com um papel muito importante, que é o da mobilização.

Na experiência da Rede Adolescente, um exemplo bem-sucedido de estabilidade parece ser a rede municipal de Mogi Mirim. Ela detém duas condições essenciais para isso: parceiros-chave com poder na administração municipal e um projeto claro de atualização da idéia-força, que é o Projeto Campeão.

O processo de mobilização

A terceira questão diz respeito à mobilização para a participação e para a ação.

A resistência do tecido das redes de compromisso social parece estar relacionada à capacidade de mobilização da idéia-força e à constância de seu reforço.

Embora as redes de compromisso social, na perspectiva da solidariedade, nasçam da ampliação da visibilidade da sociedade para ela própria, é certo que isso não basta para mobilizar a ação. A disponibilidade e o compartilhamento de informações geram uma prontidão que só é canalizada para a ação quando um grupo ou um ente empreende a mobilização, no sentido usado por Toro (1996) de que “mobilizar é convocar voluntários a um propósito, com interpretações e sentidos compartilhados”.²⁵ Portanto, há dois níveis de mobilização: a de cada ente em função da ampliação da visão da sociedade, que lhe confere a condição de prontidão para a ação e para a articulação, e a de grupos para compartilhar propósitos e realizar ações conjuntas.

Para que a mobilização ocorra é preciso construir imaginários capazes de mobilizar, identificar e instrumentalizar reeditores e gerar processos de coletivização. Imaginários capazes de mobilizar fazem parte do que chamamos aqui de idéia-força. É o componente que se expressa através de representação e é capaz de mobilizar a paixão e gerar condições para a adesão voluntária à rede.

²⁵ Lembrando que o autor identifica quatro componentes da definição de mobilização: *liberdade, paixão, necessidade pública e comunicação*.

É possível distinguir dois tipos de mobilização:

- ▼ aquela que se faz para atrair a participação, para integrar a rede, isto é, para conquistar parceiros, que poderíamos chamar de mobilização de prontidão;
- ▼ a mobilização para a ação, que se dá em torno de projetos, onde as responsabilidades são distribuídas e há um horizonte de tempo para se conseguir os resultados.

Uma boa mobilização de prontidão pode não resistir se não for rapidamente articulado um projeto de ação que mantenha os parceiros em contato e envolvidos em uma produção comum. É o que se observa, em muitos casos, na Rede Adolescente. Os eventos conseguem atrair possíveis parceiros, mas nem sempre têm conseguido transformar essa mobilização de prontidão em mobilização para a ação. Essa dificuldade é compreensível, pois não há consensos nem muitas experiências bem-sucedidas que possam informar ações que envolvam o público adolescente.

Nesse ponto há também que se considerar o material produzido para comunicação e o trabalho dos reeditores.

Em relação ao material de comunicação, verifica-se que há muitos folhetos, cartilhas e textos produzidos tanto para os profissionais que trabalham com os adolescentes quanto para os próprios adolescentes. Entretanto, a maior parte é muito tradicional e tende a ficar restrita aos profissionais, que nem sempre sabem ou desejam trabalhá-los com os adolescentes. Na reunião da Rede Adolescente realizada no dia 9 de junho de 1999, em São Paulo, verificou-se que há grande disponibilidade de material, mas que seu uso é muito restrito. A Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, por exemplo, proveu grande parte de suas escolas de um “pacote” que inclui material didático e de comunicação, inclusive vídeos, para ser trabalhado com os adolescentes, mas reconhece que sua utilização é extremamente desigual. Parece que há um gasto significativo na produção de materiais, mas falta investimento nos reeditores.

Os reeditores nas redes de compromisso social

É o reeditor que faz a parte substantiva do trabalho de mobilização, tanto de prontidão quanto para a ação conjunta.

A introdução do conceito de reeditor é muito importante para as redes. O reeditor é uma pessoa que tem público próprio, que tem liderança na comunidade onde a rede vai atuar. Esta é a quarta questão a ser considerada.

A reedição é indispensável ao processo de mobilização e estabilidade das redes, garantindo a sua capacidade de manter o propósito comum, realizar objetivos e cumprir as metas a que se propõe. É o reeditor que vai ao mesmo tempo reformulando e disseminando a idéia-força, ganhando e mantendo adesões. O reeditor é um parceiro-chave.²⁶

Quando alguns reeditores começam seu trabalho, a mobilização também começa. Isso nos remete de volta ao item anterior. Se o indivíduo que representa a instituição não é um reeditor, ou não quer fazer esse papel por não ter sido mobilizado, ele próprio, pelo imaginário que dá origem à rede, a instituição não será parceira ou será parceira tutelada.

Outra questão é que o grupo original de reeditores precisa fazer com que sua idéia-força, com a respectiva representação, chegue ao campo de outros reeditores. Não basta convocar reeditores, é preciso municia-los. Aí está o processo de coletivização da idéia. É o processo de comunicação, que se constrói em conjunto e leva cada parceiro a inserir-se numa nova identidade que é comum, sem abandonar a sua identidade original. Ele se reconhece como parte da rede, passa a ter o DNA da rede, assim como ocorre com as comunidades religiosas, onde cada membro, independentemente das diferentes culturas e situações, consegue manter uma identidade comum — monge, padre, pastor — que se agrega a outras identidades — como a de nação. Isto significa que cada reeditor na sua rede acredita que o que ele está fazendo “está sendo feito pelos outros reeditores, de sua mesma categoria, pelas mesmas razões e sentidos” (Toro, 1996:34).

É o grupo de reeditores coesos e com públicos significativos do ponto de vista das necessidades e interesses da rede que consegue um tecido resistente e permite que a rede ganhe visibilidade, alcance objetivos e se mantenha. Uma rede bem-sucedida, do ponto de vista da comunicação, do compartilhamento, poderá até mesmo alterar o propósito comum, objetivos e metas e manter sua estabilidade.

De outro lado, a saída de um reeditor “forte” pode fragilizar a rede. E muitos reeditores “fortes” podem potencializar os conflitos originários do embate entre os interesses e grupos de poder que representam. Redes que viram campo de conflitos se esfrelam, o que também é um risco para redes que perdem reeditores estratégicos.

Um bom exemplo de reflexão sobre essa questão da reedição é a Campanha de Combate à Fome. A campanha transformou-se numa teia complexa e eficaz. Mas sua visibilidade estava bastante ancorada na figura do Betinho,

²⁶ A experiência da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, com o Projeto Protegendo a Vida, coordenado por Lucineli de Laat, é uma das que parecem comprovar a importância estratégica do processo de mobilização das redes.

que, por conta de seus outros papéis na sociedade, conferia legitimidade à rede e ampliava parcerias.

Muitos reeditores precisam estar empenhados no processo de comunicação para manter o mesmo nível de envolvimento e resultados, de modo a manter a idéia-força incorporada ao imaginário coletivo, ao ponto de sustentar a continuidade da ação.

A Rede Adolescente é um campo fértil para o aprofundamento da discussão do perfil e do papel dos reeditores. Percebe-se que parceiros como os representantes da Direção Regional de Saúde e mesmo da Fundap, que fica em São Paulo, têm um papel estratégico para a manutenção do tônus da mobilização da rede, até como articuladores de parcerias externas. Mas isso também representa um constante risco de tutela. Redes municipais onde há reeditores que representam a prefeitura também tendem a fortalecer-se, mas nem sempre há um movimento de ampliação das parcerias, como é desejável em redes abertas. Essa é uma questão que poderá ser melhor iluminada com uma pesquisa realizada com diversos tipos de reeditores, através de entrevistas pessoais e/ou grupos focais.

Em todo caso, parece indiscutível o papel dos reeditores, tanto na dimensão da sua influência e capacidade de reedição, quanto na sua constância de propósitos para a estabilidade das redes.

Finalmente, uma oportunidade representada pelas redes sociais é que elas talvez possam instalar a crítica no âmago dos projetos, na medida em que reúnem parceiros autônomos, livremente articulados, com suas diferentes visões e opiniões. Além disso, pelos mesmos motivos, as redes podem tornar-se espaços para gerar soluções criativas para os problemas que afligem a sociedade. Com isso, voltamos à primeira questão — integração *versus* transformação —, que é sempre o núcleo do tema participação.

O risco a evitar parece ser que as redes se transformem em modelos normatizados, enquadrados na lógica das corporações, setorializados, onde os parceiros, subordinados ou tutelados, engajam-se mais para realizar seus interesses próprios do que pelo propósito comum. Esse risco está em relação direta com o processo de mobilização da rede. Alguns órgãos governamentais estão empenhados em “organizar” e não em mobilizar redes, definindo, *a priori*, objetivos, metas, formas de se engajar na rede e responsabilidades, e, até mesmo, criando redes por decretos ou resoluções. Esse é o jeito velho de fazer. É preciso agir como reeditor, deixando o espaço para que os parceiros também atuem como reeditores e possam buscar, em conjunto, soluções novas e criativas. E isso implica respeitar o tempo de cada rede.

O aprofundamento das questões aqui apenas apontadas talvez possa ajudar a verificar se as redes de compromisso social são, de fato, um modelo de intervenção eficaz para trabalhar situações sociais complexas que demandam uma sinergia que as ações solitárias e setoriais não têm capacidade de alcançar. E, mais, quais são as condições para que isso ocorra.

Uma rede de compromisso social pode atualizar sua idéia-força e alcançar uma transformação real na sociedade. Outra pode desfazer-se prematuramente como um tecido que perdeu a sua goma. Mas é provável que a consciência sobre participação e cidadania adquirida nesse processo venha a ser resgatada e utilizada pelos sujeitos dessas experiências em outros espaços da vida social.

Referências bibliográficas

- Castells, M. et alii. Flujos, redes e identidades: una teoría crítica de la sociedad informacional. In: *Nuevas perspectivas críticas en educación*. Barcelona, Paidós, 1994.
- Fischer, Tânia (org.). *Poder local e cidadania*. Rio de Janeiro, FGV, 1993.
- Gohn, M. G. *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo, Loyola, 1997.
- Jacobi, P. *Movimentos sociais e políticas públicas: demandas por saneamento básico e saúde: São Paulo, 1974-84*. São Paulo, Cortez, 1989.
- Jara, O. *Concepção dialética da educação popular*. 1985. (Cepis, 2.)
- Junqueira, Luciano Prates. Descentralización, intersectorialidad y red en la gestión de la ciudad. *Revista del Clad Reforma e Democracia*. Caracas, Clad (12):89-108, oct. 1998.
- Lévy, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro, Editora 34, 1993.
- . *A inteligência coletiva*. São Paulo, Loyola, 1998.
- Motta, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- Packman, Marcelo. Redes: uma metáfora para prática de intervenção social. In: Dabas E. & Najmanovich, D. *Redes: el lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires, Paidós, 1994.
- Rosanvallon, Pierre. *A crise do Estado-providência*. Goiânia, UFG; Brasília, UnB, 1997.
- Sluzki, Carlos E. *A rede social na prática sistêmica: alternativas terapêuticas*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 1997.
- Toro, Bernardo. Mobilização social: uma teoria para a universalização da cidadania. In: Montoro, Tânia S. (coord.). *Comunicação e mobilização social*. Brasília, UnB, 1996. (Série Mobilização Social, 1.)
- Villasante, T. Redes comunitarias y nuevas cosmologías. *Alfoz*, Madrid, jun. 1986.