



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

OTÁVIO REZENDE

GOVERNANÇA EM REDE:
ESTUDO DA ESTRUTURA RELACIONAL NO PROJETO “A COR DA CULTURA”

Belo Horizonte

2014

OTÁVIO REZENDE

**GOVERNANÇA EM REDE:
estudo da estrutura relacional no projeto “A Cor da Cultura”**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Coorientador: Prof. Dr. Silvio Segundo Salej Higgins

Belo Horizonte

2014

Ficha Catalográfica

R467g
2014 Rezende, Otávio.
Governança em rede [manuscrito] : estudo da estrutura relacional no projeto “A Cor da Cultura” / Otávio Rezende. – 2014.
171 f. : il., gráfs. e tabs.

Orientador : Carlos Alberto Gonçalves.
Coorientador: Silvio Segundo Salej Higgins.
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 158-166) e anexos.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Organização – Teses. 3. Governança – Teses. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Higgins, Silvio Segundo Salej. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/074/2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor OTAVIO REZENDE, REGISTRO N° 128/2014. No dia 30 de maio de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de maio de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "Governança em Rede: Estudo da Estrutura Relacional no Projeto `A Cor da Cultura`", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de maio de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias
(Professor Aposentado da UFMG)

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins
(FUMEC/MG)

Prof*. Dr*. Rosiléia das Mercês Milagres
(Fundação Dom Cabral/MG)

Prof. Dr. Silvio Segundo Salej Higgins
(FAFICH/UFMG)



Às minhas duas irmãs: Flávia, que me contou as primeiras estórias; e Cláudia, que me mostrou outros lugares. E, também, por terem me ensinado que este vasto mundo é mais complexo que as “histórias” que nos contam.

AGRADECIMENTOS

Mojubá! Esta palavra, de origem nagô, significa: “apresento meu humilde respeito e peço entrada nesta roda!”. É dessa forma, e com gratidão, que gostaria de abrir a lista de pessoas e organizações com as quais convivi ao longo desses quatro anos de doutoramento:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela confiança a mim atribuída.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Silvio Salej Higgins, pelo acolhimento e dedicação.

À prof. Dr^a. Rosileia Milagres, pelo profissionalismo, parceria e amizade.

Ao Prof. Dr. Mike Geppert, pela acolhida na Inglaterra e pela parceria em trabalhos acadêmicos.

À equipe do Canal Futura: Marisa Vassimon, Ana Paula, Sandra e Maria, pelo apoio constante, pela disposição e pelo interesse na condução da pesquisa.

Aos coordenadores e implementadores do projeto “A Cor da Cultura”. Que a transformação da nossa sociedade tenha a dimensão da garra que demonstram ter!

Aos colegas do CEPEAD, em especial, Lud e Mayana, pela convivência que se estendeu para fora do ambiente acadêmico; aos professores, em especial, Dr. Reinaldo Muniz e Dr^a. Ester Vaisman, e aos funcionários, principalmente a Érika, pelo apoio constante.

À minha família, pela torcida para que eu realize meus sonhos. Todos bem sabem o quanto são especiais. Mas não posso deixar de mencionar a presença constante do Seu Zé e da Dona Filó e a solidariedade da Sandhra Carvalho, irmã adquirida que vivenciou comigo o mesmo processo, tanto aqui quanto no período sanduíche.

Aos amigos especiais Cida, Cris e Morelli, amores fraternos de todos os momentos.

À prof. Dr^a. Helivane Evangelista, pela generosidade na troca de ideias.

À CAPES, pela concessão da bolsa de estudos no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Doutorado Sanduíche no Exterior, que permitiu que eu cursasse parte de minha formação em Guildford, Inglaterra, na *University of Surrey*.

“Isso de querer ser exatamente aquilo que a gente é ainda vai nos levar além.”
(Paulo Leminski)

RESUMO

O objetivo geral desta tese consistiu em identificar e analisar como a estrutura relacional da rede interorganizacional “A Cor da Cultura” influencia sua estrutura de governança na terceira edição do projeto, compreendida entre 2013 e 2014. O marco teórico desenvolvido compreendeu estudos que versam sobre o relacionamento dos indivíduos no contexto da governança em rede e o modo como a Sociologia Estrutural contribui para a compreensão das relações de status, poder e dominação e a Análise de Redes Sociais pode ser utilizada para esclarecer a estruturação das relações informais no contexto da governança. Este estudo buscou contribuir para a compreensão do processo de coordenação das redes de relacionamento entre organizações públicas, organizações privadas e a sociedade civil, incluindo as relações informais no contexto da governança. Em função da natureza do problema, adotou-se um caráter descritivo, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, buscando a confirmação indutiva dos dados qualitativos. Foram utilizadas três formas de coleta de dados. Os dados primários se referem às entrevistas semiestruturadas aplicadas a 19 gestores da rede, para a compreensão da constituição formal e processual da governança, e à aplicação de questionários sociométricos a 101 integrantes do Núcleo de Gestão Executiva e da sub-rede de implementadores. Como fonte de dados secundários, obteve-se acesso ao projeto de constituição e negociação para financiamento, às atas de reuniões, aos relatórios gerenciais, aos contratos e às pesquisas de avaliação do projeto. Para identificar posições centrais da rede analisada, foram adotadas a análise de rede completa e a análise de blocos (*blockmodelling*) como método de identificação das medidas estruturais da rede. Os resultados demonstram a concentração de recursos em um grupo central de atores que, embora tenha uma posição de liderança no nível meso da estrutura formal da rede, compõe-se de indivíduos que trazem prestígio, proeminência e influência de outros campos, conformando uma dominação informal à governança da rede completa. Foram sugeridos como estudos futuros: a) considerar a percepção de atores de campos adjacentes que estejam envolvidos na rede; b) realizar maior detalhamento da tipificação das posições de liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade; c) incluir na avaliação do desempenho da rede os resultados obtidos pelos agentes e utilizar mecanismos de controle lateral; e d) articular o tipo de racionalidade na tomada de decisão dos atores, de forma a evidenciar uma possível relação de causa e efeito no contexto de interação das relações informais compreendidas no âmbito da governança da rede.

Palavras-chave: Governança em rede. Redes interorganizacionais. Análise de redes sociais. Blockmodeling.

ABSTRACT

The overall objective of this thesis is to identify and analyze how the relational structure of the interorganizational network 'the Color of the Culture' influences its governance structure. The study refers to the third edition of the project, held between 2013 and 2014. To this aim, the theoretical framework focuses on the relationship of individuals in the context of the network governance, on the contribution of the Structural Sociology to understand how status, power and domination operate; and how Social Network Analysis can be used to apprehend informal relations in such context. Therefore, this study sought to contribute to the understanding of network's coordination processes involving the relationship between public, private and civil society organizations, including informal relations. Due to the nature of the problem, we adopt a descriptive method, using qualitative and quantitative data analysis. Three forms of data collection were used. Primary data refer to semi-structured interviews conducted to 19 managers and educational group coordinators in order to understand the formal and informal governance and application of sociometric questionnaires to 101 involving members of the core executive management group and implementers of the sub network. As a source of secondary data, we had access to the project of sponsorship application, which was used to constitute and negotiate with sponsoring institutions, meeting reports, managerial reports, surveys and contracts. In order to identify central positions of the analyzed network, a 'whole network' and blockmodelling analysis were methods used to identify measures of the network structure. The results demonstrate concentration of resources in a core group of actors who bring prestige, prominence and influence from other fields. Although they hold leadership positions in the *meso* level of the formal structure of the network, their prominent position generates informal power over the whole network. Future studies suggested may: a) consider actors' perception from adjacent fields related to the network; b) take further accuracy on identifying positions of leadership, technical advice, cooperation and friendship; c) evaluate the network performance, comparing individual's performance to the effect of lateral control mechanisms; d) identify the individual type of rational decision making, in order to unveil a possible relationship of cause and effect in the context of interaction of informal relationships occurring in the context of network governance.

Keywords: Networked governance. Interorganizational networks. Social network analysis; Blockmodeling.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estados onde houve implementação do projeto “A Cor da Cultura”	61
FIGURA 2 – Interação entre comitês e sub-redes da rede de governança do ACDC.....	63
FIGURA 3 — Estrutura geral de análise de dados da pesquisa	82
FIGURA 4 – Grau de centralidade da rede de liderança – Dados direcionados	97
FIGURA 5 – Poder de Bonacich na rede de liderança	101
FIGURA 6 – Grau de centralidade da rede de aconselhamento técnico–Dados direcionados	104
FIGURA 7 – Poder de Bonacich na rede de aconselhamento técnico	107
FIGURA 8 – Grau de centralidade da rede de cooperação – Dados direcionados.....	111
FIGURA 9 – Poder de Bonacich na rede de cooperação	114
FIGURA 10 – Grau de centralidade da rede de amizade – Dados direcionados.....	118
FIGURA 11 – Poder de Bonacich na rede de amizade	121

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Produtos desenvolvidos no projeto ACDC.....	61
QUADRO 2 – Integrantes e atribuições dos comitês do ACDC.....	63
QUADRO 3 – Integrantes e atribuições das redes do ACDC	64
QUADRO 4 – Caracterização da pesquisa e métodos adotados	70
QUADRO 5 – Estratégias de pesquisa adotadas na tese	76
QUADRO 6 – Síntese dos resultados.....	147

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Atores por trajetória participativa nos movimentos sociais.....	91
GRÁFICO 2 – Atores por atividade relacionada à função desempenhada na rede.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Grau de centralidade da rede de liderança – Dados direcionados	99
TABELA 2 – Grau de proximidade da rede de liderança – Dados simétricos.....	100
TABELA 3 – Intermediação da rede de liderança – Dados simétricos.....	102
TABELA 4 – Grau de centralidade da rede de aconselhamento técnico–Dados direcionados	105
TABELA 5 – Proximidade na rede de aconselhamento técnico – Dados simétricos.....	107
TABELA 6 – Intermediação da rede aconselhamento técnico – Dados simétricos.....	108
TABELA 7 – Grau de centralidade da rede de cooperação – Dados direcionados.....	112
TABELA 8 – Proximidade na rede de cooperação – Dados simétricos.....	113
TABELA 9 – Intermediação na rede de cooperação – Dados simétricos	114
TABELA 10 – Estatística descritiva da rede de amizade – Dados direcionados	119
TABELA 11 – Proximidade na rede de amizade – Dados simétricos	120
TABELA 12 – Intermediação na rede de amizade – Dados simétricos	122
TABELA 13 – Correlação de Spearman entre a racionalidade e graus de centralidade	125
TABELA 14 – Status dos principais atores de cada rede, por poder de Bonacich	127
TABELA 15 — Medidas de coesão das redes	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACDC – A Cor da Cultura

ARS – Análise de Redes Sociais

CF – Canal Futura

CIDAN – Centro de Documentação e Informação do Artista Negro

FRM – Fundação Roberto Marinho

MEC – Ministério da Educação

ONGs – Organizações Não Governamentais

SECADI – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão

SEPPIR – Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Burocracia e dinâmica dos relacionamentos nas organizações	25
2.1.1 Campo, poder e capital simbólico	31
2.2 Sociologia Estrutural e Análise de Redes Sociais	37
2.2.1 Identidade e formação de subgrupos (<i>clusters</i>)	43
2.2.2 Atores, relações, conexões e interação	45
2.2.3 <i>Blockmodeling</i>	48
2.3 Governança de redes interorganizacionais	50
2.4 Considerações sobre o marco teórico	55
3. O CASO “A COR DA CULTURA”	59
4. METODOLOGIA	69
4.1 Caracterização da pesquisa	70
4.2 Contexto e unidade de análise	71
4.3 Estratégias de pesquisa	72
4.4 Estudo de caso	74
4.5 Etapas da pesquisa	76
4.5.1 Primeira etapa: revisão da literatura	78
4.5.2 Segunda etapa: estrutura de governança da rede	78
4.5.3 Terceira etapa: análise estrutural da rede (sociometria)	79
4.6 Coleta dos dados	80
4.7 Análise e interpretação dos dados	80
4.8 Estrutura geral da análise realizada	81
4.9 Parâmetros de qualidade e limitações da pesquisa	82
4.10 O trabalho de campo	83
5. INTERAÇÃO ENTRE GESTORES, COORDENADORES E FORMADORES	86
5.1 Governança formal e governança reticular	88
5.1.1 A organização formal da governança entre os implementadores	89
5.1.2 Uma organização reticular envolvendo gestores e implementadores	91
5.1.3 Relações estruturantes: liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade	94
5.1.4 Características distintivas das redes	124
5.1.5 Análise conjunta das redes constituídas	126
5.1.6 <i>Blockmodeling</i> : uma estrutura centro-periferia	128
5.2 Identidade, trabalho e interação dos atores na governança	130
5.2.1 Núcleo específico de coordenadores pedagógicos	131
5.2.2 Núcleo de Gestão Executiva	138
5.2.3 Núcleo genérico de coordenadores e formadores	142
5.2.4 Interação das relações no projeto ACDC – Discussão de resultados	147

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
REFERÊNCIAS.....	158
ANEXOS.....	167

1. INTRODUÇÃO

A ideia de que as empresas não são entidades autônomas e autossuficientes, mas interdependentes e interligadas ganhou credibilidade no campo da administração (GRANOVETTER, 1985). O estudo de redes interorganizacionais tem sido tema de pesquisa na academia e no meio empresarial desde a década de 1970. A partir de então, o interesse pelo assunto tem crescido substancialmente (OLIVEIRA e CÂNDIDO, 2010). Vistas como estruturas de governança em que mecanismos externos de coordenação são empregados na relação interfirma (GRANDORI, 1997), as redes surgem como formas de coordenação não hierárquicas que podem ajudar as organizações a alcançar suas metas (POWELL, 1990; GRANDORI e SODA, 1995; PROVAN e KENIS, 2007).

A partir dessa perspectiva, a literatura internacional, por intermédio de autores como Granovetter (1973, 1985), Van de Ven e Gordon (1984), Grandori e Soda (1995), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Gulati (1998), Dyer e Singh (1998), Barringer e Harrison (2000), Provan e Kenis (2007); Nielsen (2009) e McGuire e Agranoff (2011), e a nacional, por intermédio de Lopes e Baldi (2005, 2009), Hoffmann, Molina-Morales, Martínez-Fernández (2007), Balestrin e Vershoore (2008), Vale (2007), Zaccarelli (2008), Balestrin, Vershoore e Reyes-Junior (2010), Tureta e Lima (2011) e Zancan, Santos e Campos (2012), abordam a importância das redes de cooperação para a busca de capacidades e recursos fora dos limites, não mais demarcados (FOSS, 2001), das empresas.

Existem diferentes maneiras de envolver ou utilizar essas redes, seja para compartilhar recurso, transferir conhecimentos ou minimizar riscos. Numa perspectiva econômica, a busca pela melhoria de desempenho leva as organizações a construir relações diádicas com seus fornecedores e clientes (KNOKE, 1994). De outro lado, por meio da construção social, as relações diádicas dos atores e a estrutura da rede de relações afeta a ação econômica e suas consequências (GRANOVETTER, 1992). Powell (1990) demonstra considerável tendência em acreditar que as trocas econômicas estão envolvidas num contexto estrutural social específico e que certas formas de troca são mais sociais (no sentido de serem mais dependentes de relações, interesses mútuos e reputação) e menos guiadas por formas estruturais de autoridade. Assim, estruturas de rede interorganizacionais são consequências

não intencionais das ações intencionais das organizações. Portanto, ao se tornarem uma alternativa possível nas relações entre as organizações, as redes passam a ser uma realidade da vida social. Contudo, força de lei, tradição, ideologia ou normas de reciprocidade criadas para apoiar o sistema (a rede constituída) podem restringir as habilidades das organizações individuais e, então, alterar suas posições na rede. Knoke (1994) afirma que as redes interorganizacionais mais estáveis, usualmente, contêm um núcleo central de organizações que domina o fluxo dos recursos que circulam na rede.

Essa reflexão alcançou o âmbito dos governos. Muitos afirmam que não é possível resolver questões complexas por meio apenas da hierarquia. Isso se deve à proliferação de organizações públicas e privadas, relativamente independentes, que representam múltiplos atores (SORENSEN e TORFING, 2007a) em busca de soluções baseadas em conhecimentos específicos e que trazem à discussão distintas racionalidades, procedimentos, estratégias e instituições. Dentre os temas debatidos, encontram-se o “Redes de governança”. Esse conceito se refere ao modo de coordenação das estratégias de atores envolvidos numa rede de relações interorganizacionais, com diferentes objetivos e preferências quanto a determinado problema ou medida de política (KICKERT, KLIJN, KOPPENJAN, 1997; BLANCO, LOWNDES, PRATCHETT, 2011). Trata-se de um fenômeno global, que se insere em um contexto de maior fragmentação, complexidade e dinamismo da sociedade, aspectos que promovem a interação (McGUIRE e AGRANOFF, 2011), ampliando as possibilidades de conflitos, incertezas e riscos. Tal fenômeno pode ser explicado como uma tentativa de suprir os limites e as falhas do Estado ou do mercado como agentes reguladores, podendo observado não só no dia a dia, como também por meio do maior espaço que pesquisas voltadas para a questão vêm ocupando na literatura especializada.

Autores como Grandori e Soda (1995) afirmam que uma das justificativas para a crescente importância adquirida pelo tema “Redes” no campo de estudos organizacionais prende-se ao fato de poder ser estudado a partir de diferentes abordagens teóricas. O nosso interesse em trabalhar esse tema se deve às proposições feitas por Sorensen e Torfing (2009), Provan e Kenis (2007) e Lazega (2001), pesquisadores com trabalhos no campo da Ciência Política, da Teoria das Organizações e da Sociologia, que trazem contribuições importantes para o estudo da governança em rede, das redes de governança e da Análise de Redes Sociais (ARS).

Sorensen e Torfing (2009, p. 236) entendem governança em rede como uma articulação estável entre mercado e sociedade civil caracterizada pela interdependência de atores, que

mantém sua autonomia funcional, mas que interage orientada por conflitos negociados. Essa interação ocorre em um contexto institucionalizado, constituído por regras, normas e conhecimento partilhado e imaginário coletivo, que facilitam a autorregulação de decisões políticas hierarquizadas. Essas parcerias contribuem para a produção de “valor público” em um sentido amplo de definição de problemas, visões, ideias, planos e regulamentações concretas consideradas relevantes para amplas camadas da população. Segundo os autores, ao mesmo tempo em que essas parcerias ajudam a resolver problemas complexos e aumentar a participação democrática na formulação de políticas públicas, criam conflitos e impasses, tornando a governança pública menos transparente e efetiva em suas ações. O imbricamento de campos, organizações, movimentos sociais e indivíduos na governança em rede assume relevância no momento em que o Estado¹ passa a atuar como mediador das ações sociais coletivas, apropriando-se do papel social usualmente desempenhado pelo sujeito político e cultural da sociedade civil. Se antes esse sujeito estava organizado em movimentos e ações coletivas de forma espontânea, agora ele se encontra mobilizado por políticas de ações institucionalizadas. Como consequência, os atores com identidade política passam a fazer parte de uma política de identidade (GOHN, 2010, p. 21).

Essa tensão de forças entre hierarquia e capacidade de agência gera tensões e demanda negociações específicas na constituição de redes de governança. Para entender como a relação entre a coordenação do Estado e a participação coletiva pode influenciar a ação social, os trabalhos de Lazega (2001; 2012) indicam uma forma de análise da interação dos indivíduos baseada na busca de conselho técnico, percepção de liderança, cooperação e relações de amizade. Ao considerar indivíduos em posição de liderança, com capacidade de dominação no grupo, a busca por conselho técnico pode ser orientada pelo status e ser altamente centralizada. Isso se dá pela escolha daqueles com maior status no grupo para a busca de apoio técnico e a oferta de cooperação e pelo reconhecimento dessa condição por parte daqueles que são procurados, o que os estimula a partilhar seus conhecimentos ou julgamentos acerca de determinado tema (BLAU, 1955).

Esses aspectos aproximam-se da sugestão de Provan e Kenis (2007) de realizar pesquisas sobre as interações entre governança e operações², propondo questões como: “As redes são

¹ Os Estados contêm os campos nas sociedades modernas, em que as regras gerais são modeladas e colocadas em execução. Os campos não estatais se organizam de acordo com regras gerais da sociedade e regras locais provenientes da interação dos grupos nesses campos (FLIGSTEIN, 2007, p. 77).

² Ao longo deste trabalho, fazemos uma distinção entre governança em rede, como o fenômeno que compreende a participação do Estado na busca de soluções para demandas sociais em parceria com organizações privadas, e

mais bem gerenciadas por qual tipo de governança?” e “Certas relações operacionais entre as organizações determinam a melhor forma de governança?” É neste contexto que este trabalho se insere. Buscar-se-á compreender como a posição dos atores pode gerar entraves ou soluções numa rede interorganizacional, limitando ou criando oportunidades para ações relativas à sua governança.

Com a finalidade de gerar *insights* e proposições no campo de estudo Governança em rede, este trabalho propõe-se a responder questões importantes, como: “Os mecanismos de governança e coordenação compreendem as relações informais?”; “Qual é o papel dos atores centrais? Processos informais e micropolíticos desenham escolhas normativas por membros das redes e formam a definição de interesse desse público?”; e “O grau de centralidade favorece a coordenação, orienta os processos informais e resulta das expectativas dos atores?”. Estabelecidas algumas questões que sustentam a pesquisa, esta tese se orienta a partir de quatro proposições fundamentais:

- O argumento central do trabalho se baseia no fato de os atores com posição especial de centralidade (WASSERMAN e FAUST, 1994; BORGATTI, 2005) interferirem no capital que circula na rede. Os laços formados por esses atores influenciam não só o seu comportamento, como também o dos outros atores a eles conectados. De acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as características estruturais da rede podem afetar o desempenho das empresas em determinado setor. Estudos realizados em redes identificaram vários fatores, como, densidade da rede, buracos estruturais, equivalência estrutural, empresas nucleares e periféricas que podem influenciar o desempenho das organizações. Por esse motivo, esta pesquisa está concentrada nos atores centrais da rede analisada. Ainda que seja preciso definir um campo no qual essa rede se insere, além de reconhecer relações institucionais, o foco desta pesquisa está na compreensão das relações dos atores que interferem no fluxo de capital e, por consequência, na governança da rede.
- Diante da importância dessas relações para a formação de parcerias e gestão da rede, a constituição e a geração de valor dependerão também desses pontos, empresas ou gestores, estabelecidos como *hubs*³, ou pontes para circulação de capital e comunicação. Essa questão

redes de governança, descrevendo a estrutura formal de gestão desse relacionamento estabelecido entre as instituições.

³ Ponto central (tradução livre do autor).

vincula-se à proposição de laços fracos e fortes, de Granovetter (1973; 1985; 2005), e à posição de centralidade, conectando dois nós da rede, apresentado por Freeman (2004).

- Considerando o papel desses atores, o desempenho da rede dependerá das parcerias estabelecidas por essas *hub firms*. Rowley e Baum (2004) afirmam que a pesquisa sobre a interseção de estratégia e a análise de redes sociais demonstra, de forma consistente, que a posição da empresa na estrutura da rede é determinante para o seu desempenho e que aquelas mais bem posicionadas em suas redes superam suas rivais. Segundo os autores, ocorre influência não só no desempenho presente, mas também em períodos subsequentes. Isso leva à necessidade de compreender o papel dos atores centrais como representantes das instituições envolvidas na governança. Ou seja: Como esse comportamento permitirá ao núcleo central, que assume o papel de constituição e gestão da rede, identificar o perfil de futuros parceiros, gestores? Para isso, buscou-se entender os relacionamentos dos atores intermediários, que se envolvem com o grupo de gestão executiva e atuam na implementação das ações da rede analisada.

- A análise de relacionamentos entre estruturas de diferentes níveis permanece subdesenvolvida na Sociologia Estrutural (LAZEGA, 2008). A análise conjunta da governança da rede com a sociometria (análise de redes sociais) permite identificar tanto processos interorganizacionais, formais e informais quanto as relações entre atores e estruturas que se beneficiam do acesso aos recursos que circulam na rede. Com isso, é possível entender o comportamento relativo de subgrupos existentes.

Diante dos argumentos apresentados, entende-se que o processo de governança da rede pode estar relacionado à identificação de posições chave, as quais intermediam a circulação de capital na rede e identificam mecanismos fundamentais à geração de valor. A estratégia da rede orienta a seleção de parceiros, fazendo da posição dessas *hubs firms* um recurso valioso. Dessa forma, entender a dinâmica das posições na rede permitirá desenvolver estratégias adequadas às suas necessidades.

Todas essas questões remetem à pergunta central desse trabalho: Como a estrutura relacional influencia a governança de uma rede interorganizacional que envolve organizações públicas, organizações privadas e a sociedade civil?

Com vistas a responder a essa questão, este trabalho se concentra nas relações desenvolvidas no âmbito da rede de governança constituída para a implementação do projeto “A Cor da

Cultura”. Embora sejam descritas as relações entre as organizações, a análise final terá foco no nível dos indivíduos, pelo fato de estes últimos representarem as organizações.

O projeto “A Cor da Cultura” foi criado a partir de uma parceria público-privada, incluindo a sociedade civil, para implementar nas redes escolares brasileiras a Lei 10.639/03. A referida lei altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/1996 – em todo o território nacional, estabelecendo a obrigatoriedade do ensino da “História e Cultura Afro-Brasileira” no currículo do ensino básico. Ela foi regulamentada por meio da Resolução 1, de 17 de junho de 2004, do Conselho Nacional de Educação, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (FRM, 2009).

Para sua estruturação, foi prevista uma série de ações culturais e educativas com foco na produção e veiculação de programas sobre o histórico de contribuição da população negra à sociedade brasileira. Essa produção foi transformada em material didático, aplicado e distribuído nas escolas públicas, com vistas a ampliar o conhecimento e a compreensão sobre a história dos afrodescendentes e a história da África, para assim, contribuir para que os objetivos previstos na Lei 10.639/03, que trata especificamente sobre este assunto, venham a ser satisfeitos.

Portanto, diante desse cenário, entende-se que o caso escolhido, com seu conjunto de relações e posições estruturais dos atores, permite compreender a lógica de ação coletiva⁴ que se traduz numa estrutura organizada para alcançar objetivos previstos pela estrutura de governança adotada.

Dessa forma, o objetivo geral desta tese é: Identificar e analisar como a estrutura relacional da rede interorganizacional “A Cor da Cultura” influencia sua estrutura de governança na terceira edição do projeto, compreendida entre 2013 e 2014.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar e analisar a estrutura e os mecanismos de governança do projeto “A Cor da Cultura”;

⁴ Numerosos institucionalistas enfatizam a natureza interativa das relações entre as instituições e a ação individual, na qual cada polo constitui o outro. Quando agem conforme uma convenção social, os indivíduos se constituem simultaneamente como atores sociais. Vale dizer, empreendem ações dotadas de significado social e reforçam a convenção a que obedecem (HALL e TAYLOR, 2003, p. 210).

- Identificar atores centrais e o ‘capital’ que circula nas redes envolvidas com o projeto “A Cor da Cultura”;
- Analisar a influência dos atores centrais sobre o processo de implementação da lei 10.639/03, objetivo central do projeto “A Cor da Cultura”;
- Compreender como as posições e os papéis desempenhados pelos atores constituem subgrupos capazes de influenciar a estrutura da rede de governança do projeto “A Cor da Cultura”.

A compreensão da estrutura de relacionamento de uma rede de governança dessa natureza ganha relevância acadêmica e empresarial. A contribuição para a academia se encontra na análise da sua estrutura relacional, formal e informal, envolvendo métodos quantitativos e qualitativos. Essa abordagem ainda é nova neste campo de estudo se levar em conta que estão sendo adotadas perspectivas estáticas⁵ (sociométricas) e dinâmicas (análise qualitativa), no nível dos indivíduos. Ressalta-se, inclusive, que a análise de redes completas é uma abordagem pouco usual nas pesquisas em redes interorganizacionais (PROVAN e KENIS, 2007). Ao mesmo tempo, no campo empresarial a pesquisa poderá oferecer bases para decisões estratégicas na busca de parcerias, na determinação de processos de implementação de ações, na estruturação das relações formais e na constituição da estrutura de governança de redes interorganizacionais.

Este trabalho apresenta nesta introdução a contextualização do problema, os objetivos e as justificativas para realização do estudo. Na segunda seção desenvolve-se o referencial teórico, em que se discutem quatro pontos: a) burocracia e dinâmica dos relacionamentos nas organizações, com destaque para as relações de poder e relações informais em organizações reticulares; b) Sociologia Estrutural e a Análise de Rede Sociais como forma de analisar os relacionamentos de governança utilizando a identidade dos atores, seus atributos e relações e a identificação de subgrupos; c) Governança e redes interorganizacionais; e d) considerações sobre todo referencial teórico. Na terceira seção, descreve-se o caso “A Cor da Cultura”, unidade de análise desta pesquisa. Na quarta seção, descreve-se a metodologia,

⁵ Nesse aspecto, a utilização estática refere-se à estrutura da rede – com seus nós e ramificações – assumindo importância significativa para a compreensão da sociedade e de grupos sociais. A utilização dinâmica se refere ao sistema de funcionamento da rede, visto como estratégia de ação e mobilização de recursos desde o nível individual – em que os atributos peculiares de cada ator são relevantes – até o nível grupal, em que a dinâmica estrutural da rede assume um status que interfere na ação individual (MARTELETO, 2001).

caracterizando: a pesquisa; o contexto e a unidade de análise; a estratégia de pesquisa; o estudo de caso; as etapas da pesquisa; a coleta de dados; a análise e interpretação dos dados; a estrutura geral da análise realizada; os parâmetros de qualidade e limitações da pesquisa; e o trabalho de campo. Na quinta seção, procede-se a apresentação e análise dos resultados. Na sexta seção, as considerações finais.

2. MARCO TEÓRICO

O marco teórico desenvolvido nesta tese contempla o relacionamento dos indivíduos no contexto da governança em rede, desdobrando-se em três pontos principais:

- Relacionamentos nas organizações burocráticas e nas organizações reticulares;
- Sociologia Estrutural e Análise de Redes Sociais;
- Posicionamento da discussão no contexto de governança em rede.

Nesta etapa do trabalho, o interesse é identificar pressuposições teóricas e estratégias de análise de redes que tenham relevância para a compreensão das interações no contexto da governança em rede. Para tanto, procedeu-se ao levantamento das diferentes abordagens teóricas que fundamentam as parcerias entre organizações públicas, privadas e não governamentais (ONGs), ressaltando as possíveis conformações da estrutura das redes de governança.

O foco está nas categorias de análise das relações no contexto da governança em rede para compreender o encadeamento dessas relações, destacando posições e papéis sociais. Atenção especial é dada aos relacionamentos informais, no nível dos indivíduos, discutindo como a análise de redes sociais pode ser útil à compreensão desses relacionamentos e de sua interferência na estrutura de governança, tendo como conceito central as relações de poder, de status e de afeto.

Buscando captar as influências dinâmicas desse relacionamento social, o argumento se baseia em dados estruturais das relações na rede e na posição dos atores para fazer análises estáticas, somadas à análise das formas de interação, para a compreensão da dinâmica desses relacionamentos.

Pelo caráter multidisciplinar da pesquisa sobre redes interorganizacionais, o embasamento teórico apresentado aborda temas diversos, convergindo para o contexto e a abordagem necessários para a condução da pesquisa. Por isso, entende-se que os temas não se esgotam, e por isso demandam esforços em torno de sua compreensão.

2.1 Burocracia e dinâmica dos relacionamentos nas organizações

A burocracia, a partir de Weber (1978, p. 956), determina leis e regulamentos administrativos para áreas de jurisdição fixas. Trata-se de um modelo que formaliza sistemas administrativos por meio de um formato legal-racional. Para isso, o autor se fundamenta em alguns princípios, como: a) formalização das atividades para o propósito de governança burocrática; b) determinação de esferas específicas de competência e princípios hierárquicos claros, gerando uma sistemática distribuição do trabalho; c) determinação de autoridade para comandar, delimitada por regras claras relativas aos meios de coerção; d) seleção de candidatos às posições burocráticas a partir de suas qualificações técnicas; e e) criação de um plano de carreira que evidencie um sistema de promoções com base na experiência acumulada dos indivíduos (WEBER, 1978, p. 956). Assim, a partir da hierarquização das funções de trabalho e da prioridade na busca pela eficiência, Weber concebe a burocracia como o modelo ideal de organização, como um mecanismo social que maximiza a eficiência dos meios produtivos e como uma forma de organização social com características específicas.

Com base nesses princípios de racionalidade, Weber (1978, p. 24) listou quatro formas de ação social: a) Instrumental (*Zweckrationalität*), em que o indivíduo toma decisões com base em resultados planejados; b) Valor racional (*Wertrationalität*), em que os indivíduos tomam decisões a partir de seus valores ou crenças, tais como religião, ética e estética, ou outro compromisso ideológico, independentemente das suas perspectivas de sucesso; c) Emocional, determinada pelo afeto ou estado emocional do indivíduo; e d) tradicional, definida por um hábito arraigado, quando as pessoas tomam decisões de acordo com sua orientação para uma tradição específica.

Conforme Clegg, Courpasson e Phillips (2006, p. 101), a *Zweckrationalität* e a *Wertrationalität* são as formas mais recorrentes no mundo atual, além de serem o local onde os conflitos são gerados. Segundo os autores, isso ocorre porque a racionalidade instrumental exerce controle ao concentrar o poder numa elite gerencial e porque o poder é legitimado a partir de regras processuais, pois elas definem os fins e policiam os meios. De outro lado, no caso do valor racional, a ação não leva em conta as consequências. Dessa forma, para a racionalidade instrumental a ação fundamentada no valor racional se apresenta irracional. Entretanto, se os meios adotados na ação instrumental estiverem de acordo com os valores

racionais não haverá resistência entre esses dois tipos de ação. Assim, enquanto a estrutura burocrática definir objetivos a serem alcançados que estejam de acordo com as expectativas relativas às crenças e valores dos indivíduos os conflitos serão reduzidos.

Todavia, ao delinear as características desse tipo-ideal de burocracia e as formas de ação social existentes a partir dos princípios de racionalidade, Weber (1978, p. 941) destaca as formas de dominação numa estrutura burocrática e seus desdobramentos como fatores decisivos para a determinação da forma de ação social e de sua orientação para um objetivo. A dominação é uma forma especial de poder, em que existe a possibilidade de impor uma vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Além disso, toda dominação se expressa e funciona por meio da administração, que, por sua vez, necessita de dominação, pois é sempre necessário que algum poder de comando esteja nas mãos de alguém. Assim, na medida em que essa dominação precisa encontrar legitimação para ocorrer, os estamentos (status) oferecem o mecanismo necessário para a reivindicação de privilégios em uma comunidade, conduzindo, portanto, à dominação de um grupo.

Para explicar como ocorre essa reivindicação de privilégios, o autor diferencia classes – posição econômica, podendo ser proprietária, lucrativa ou social – de estamentos – grupos possuidores de privilégios positivos ou negativos de consideração social. Ou seja, enquanto numa situação de classe as pessoas são estratificadas pela propriedade (ou falta dela), caracterizando uma situação de mercado, nos estamentos (comunidades ou grupos sociais) os privilégios são fundamentados no modo de vida do indivíduo e se relacionam com a sua maneira formal de educação, seja empírica ou racional, com o prestígio hereditário ou profissional ou com suas tradições.

As posições estamentais ofereciam o direito de reivindicar estima social, legitimando privilégios legais e habituais por grupos dentro de uma comunidade. Caso, por exemplo, nos estamentos militares, da associação militar tradicional, onde o estamento guerreiro tinha privilégio, no sentido positivo, com a liberdade para mudar de residência, isenção de impostos, capacidade para possuir terrenos, participação nas assembleias jurídicas e direito de aclamação durante a coroação dos príncipes; ou dos servos e escravos, no sentido de privilégios negativos, não podendo carregar armas (Weber, 1978, p. 302).

Assim, a ordem econômica vincula-se ao modo como são distribuídos e empregados os bens e os serviços econômicos (classe social) e a ordem social se refere à forma como a honra social se distribui numa comunidade (status). Uma situação estamental pode trazer qualificações,

condicionar uma situação de classe ou, até mesmo, conduzir a ela, sem que por isso se identifiquem. Deste modo, a situação de classe de um funcionário público ou de um estudante pode ser distinta quando determinada por seu patrimônio, sem haver diferença estamental, pois os modos de vida constituídos pela educação são os mesmos para cada uma das diferentes situações estamentais (WEBER, 1978, p. 302).

De acordo com Ollivier (2009, p. 46), o conceito weberiano de *status* relaciona-se com “um atributo dos grupos que utilizam sua superioridade para, legitimamente, fechar oportunidades a não membros”.

Segundo a autora,

[...] o conceito categórico de status de Weber aponta para a utilização das avaliações coletivas pelos grupos de modo a legitimar a exclusão legal ou costumeira, mas não é muito útil para compreender como as avaliações coletivas são utilizadas para criar ou sustentar a desigualdade entre indivíduos formalmente iguais competindo em mercados abertos. E por meio do conceito de fechamento social, Weber também forneceu um mecanismo pelo qual as reivindicações de status resultam em dominação e desigualdade social (OLLIVIER, 2009, p. 46).

Ainda segundo Weber (1978, p. 941), o reconhecimento de um indivíduo pelo grupo implica liderança e o posiciona numa condição que permite reclamar para si privilégios, vantagens. Nesse contexto, três formas de autoridade legitimada foram concebidas como tipo “ideal”: a) por regras racionais; b) pela autoridade pessoal; e c) pelo carisma. Para o caso de autoridade racional-legal, a obediência se dá por meio de ordem legal estabelecida de forma impessoal – por exemplo, cargo de liderança na estrutura de gestão. A autoridade pessoal está direcionada à pessoa do “chefe”, que ocupa a posição sancionada de forma tradicional, o que ocorre, por sua vez, por lealdade pessoal – por exemplo, uma liderança religiosa. A autoridade carismática leva os indivíduos a acreditarem no carisma pessoal de um líder, decorrente de suas qualidades reveladas de forma exemplar ou por meio de heroísmo – por exemplo, por características e habilidades individuais.

Conforme indicado por Blau (1955, p. 2), a análise sobre burocracia desenvolvida por Weber apresenta-se estática na medida em que foi fundamentada nos regulamentos, nas exigências oficiais e em seus significados para a eficiência administrativa, embora este soubesse que o comportamento dos membros de uma organização não corresponde exatamente a esse tipo “ideal”. Ainda que a busca por uma compreensão sistemática acerca de como as operações

eram conduzidas numa organização não fosse exatamente a sua preocupação, sua análise ignorava o fato de que novos elementos, não oficiais ou informais, surgissem na estrutura em que ocorrem essas operações.

A partir dessa perspectiva, Blau (1955) desenvolvem uma análise dinâmica das relações sociais estabelecidas nas organizações, gerando proposições relacionais de ação individual, em contraste com as regras estabelecidas. Diferentemente das análises realizadas até aquele momento, voltadas para a alta administração, o autor trabalhou com a perspectiva dos empregados para compreender a dinâmica dessas relações no âmbito das atividades regulares de uma estrutura burocrática. Ao analisar duas agências estatais, Blau (1955) sugeriu que os membros de uma organização selecionam pares de aconselhamento com base em seu status. Neste caso, os conselheiros são sensíveis a este reconhecimento por status ao serem procurados, o que os estimula a compartilhar seus conhecimentos com aqueles que os procuram.

Uma consulta pode ser considerada uma troca de valores: ambos ganham alguma coisa e, ao mesmo tempo, têm de pagar um preço. Aquele que fez o questionamento conseguirá melhor desempenho sem expor suas dificuldades para um supervisor. Ao pedir um conselho, ele implicitamente faz um deferimento pela habilidade superior de seu colega. Este reconhecimento de inferioridade é o custo por receber assistência. Em troca, o consultor ganha prestígio por se colocar à disposição, mas gasta seu próprio tempo por interromper seu trabalho (BLAU, 1955, p. 130).

Entretanto, as interações entre diferentes níveis de status podem exercer efeitos negativos, por compartilham conhecimento para o desempenho de atividades. Os membros de diferentes níveis podem encontrar todo tipo de razão para não se comunicarem, pois aqueles com menos status podem não querer mostrar a seus superiores falhas cometidas por terceiros. Igualmente, aqueles com status superior podem não querer perder posição na hierarquia formal ao buscarem aconselhamento com aqueles com status inferior (BLAU, 1955; LAZEGA 2012).

De outro lado, os indivíduos que buscam diferenciação no grupo e não alcançam fazem um esforço para serem aceitos cultivando relações informais com seus colegas para alcançarem aceitação social. Com isso, ainda que o processo de diferenciação e o de integração sejam analiticamente distintos, eles podem ocorrer simultaneamente (BLAU, 1955, p. 163). A dinâmica dessas relações permite reconhecer a burocracia como uma estratégia institucionalizada para o alcance de objetivos administrativos desempenhados por diversos funcionários. Trata-se de métodos de organização de conduta social de especialistas com

vistas a transformar problemas específicos em rotinas e a coordenar tarefas especiais, sejam elas advindas de forças internas ou externas à organização (BLAU, 1955, p. 252).

Deve-se fazer aqui uma referência à diferenciação ao “conjunto de papéis” proposto por Merton (1968), destacando os variados relacionamentos envolvidos no papel social ocupado por um ator, chamado pelo autor de “status”. Quando se trata de ser “membro” de determinado grupo, são diversas as conexões com outros grupos com os quais os atores não estão convencionalmente considerados como membros. Embora o conceito sociológico de grupo se refira a um grupo de pessoas com um padrão regular de interação, é possível fazer uma distinção entre “grupos sociais” e “categorias sociais”, este último referindo-se ao status estabelecido entre os ocupantes de certo grupo de que pode haver pouca ou nenhuma interação.

A análise realizada por Blau toma por base fundamentos do pensamento institucionalista, partindo de Barnard (1971), que demonstra o papel de compartilhamento de valores por parte dos executivos, tomando decisões que imprimam qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada e à formulação de propósitos dentro de uma organização. A partir dessa perspectiva, a instituição assume relevância, pois a organização passa a existir quando ela possui caráter, idiossincrasias. A empresa se torna um organismo que extrapola o paradigma racional instrumental, sendo considerado um objeto social, com vida e dinâmica próprias. Dessa forma, os indivíduos deixam de ser simplesmente maximizadores da racionalidade organizacional, conforme prescrevia a lógica legal-racional vinculada à ideia de “homem econômico”. Essa nova perspectiva chama atenção para o fato de que as organizações não permanecem estáticas como concebidas, mas sempre desenvolvem novas formas de se organizar. Assim, o pensamento institucional extrapola os limites da estrutura burocrática.

Acrescentam-se a essa perspectiva dinâmica a proposição institucional de Selznick (1971, p. 4) de que a coesão e a estabilidade das organizações são ordenadas por valores de grupos, desenvolvidos de forma consensual. Segundo o autor, o executivo torna-se um estadista quando transita da gerência administrativa para a liderança institucional. Essa mudança exige a reavaliação de suas atividades e das necessidades da empresa, que se exprime por uma preocupação com a evolução global da organização, inclusive sua mudança de finalidade e capacidade. Em suma, significa encarar a organização como instituição. Enquanto em uma organização tudo é formulado como um exercício de engenharia, um conjunto de tarefas, poderes e normas de procedimentos, enfim, um instrumento técnico, a instituição é um

produto natural das pressões e necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo. Sugere uma ênfase em problemas e experiências que escapam a um tratamento adequado, no âmbito de uma estrutura minuciosa da ênfase administrativa. Com isso, surgem a percepção e a leitura de questões relativas à rivalidade interna motivada por interesses pessoais, individuais, a promoção de interesses paroquiais e a autoproteção dos indivíduos e dos grupos subordinados, numa falsa escala de prioridades.

Neste trabalho, existem algumas circunstâncias que levam à utilização do conceito do tipo ideal de burocracia em Weber. Primeiro, pela sua importância para os estudos das ciências sociais aplicadas; segundo, porque suas categorias de análise permitiram a evolução da compreensão das relações operantes nas organizações, caracterizando o autor, nas palavras de Marques (2012, p. 11) como um “individualista metodológico, mas ontologicamente relacional”. Entretanto, ainda que Weber tenha partido dos estudos de Marx para separar características econômicas das sociológicas – classes e status –, definindo com isso a ação social como o conjunto de ações individuais ordenadas socialmente, estas se apresentam como funções estáticas.

De outro lado, os estudos de Blau indicam as implicações da interação numa estrutura burocrática, demonstrando os efeitos positivos e negativos resultantes das interações entre diferentes níveis de status – por exemplo, os indivíduos consultados se sentem lisonjados com a consulta, ao passo que outros alegam que perdem tempo de trabalho ao darem atenção àqueles atores que fizeram a consulta. Mais que isso, o processo de interação e integração pode ocorrer simultaneamente, embora sejam esforços distintos. Assim, o autor desenvolve uma análise dinâmica das relações sociais nas organizações, gerando proposições relacionais de ação individual, em contraste com as regras estabelecidas.

Os impactos gerados por esses fatores são tomados aqui como determinantes, pois, à medida que um indivíduo ganha em influência, o interesse público pode passar a ser pessoal (PAGE, 1985, p. 9), exigindo maior compreensão das relações existentes na estrutura burocrática a partir de uma perspectiva mais relacional. Com isso, a abordagem dinâmica da burocracia assume relevância nesse contexto, o que ajuda na compreensão da influência dessas relações numa estrutura de rede.

Com a finalidade de adicionar outros elementos teóricos que permitam analisar os relacionamentos constituídos no contexto das organizações, na próxima seção discutem-se as

relações de dominação e poder. A compreensão desses elementos permitirá perceber como a tensão de forças ocorre nos campos em torno dos recursos necessários aos agentes envolvidos.

2.1.1 Campo, poder e capital simbólico

Ao apresentar o conceito de poder (*macht*) como a probabilidade de que um ator social, inserido num contexto social, estará em posição de realizar sua própria vontade, apesar de sofrer algum tipo de resistência, independentemente da base sobre a qual repousa essa probabilidade, Weber (1978) vincula-o com dominação e disciplina. Enquanto dominação é a probabilidade de que um comando, com determinado conteúdo, seja obedecido por um grupo de pessoas; como disciplina é a probabilidade de que, em virtude do hábito, um comando receberá obediência imediata e automática, de forma estereotipada, por parte de um dado grupo de pessoas. Neste caso, Weber reconhece que o uso da força física seria o último recurso na aplicação do poder. Seu uso seria demandado somente quando todas as outras formas de poder fossem utilizadas. Nesse sentido, ele reforça a questão crítica de legitimação de poder ao afirmar que não há poder sem algum tipo de consentimento. O autor também explicita que o conceito de poder é sociologicamente amorfo pelo fato de que todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as combinações possíveis de circunstâncias podem colocá-lo em posição de impor sua vontade em uma dada situação. Assim, o conceito sociológico de dominação deve, por isso, ser mais preciso e só pode significar a probabilidade de que um comando será obedecido. Por sua vez, o conceito de disciplina inclui o hábito característico de obediência por parte de uma massa acrítica e sem resistência.

Weber utiliza uma abordagem distributiva para definir poder, na qual o resultado terá soma zero. Isso quer dizer, se A tem poder sobre B e B ganha poder, A perderá poder. Esta é uma forma bastante restrita de perceber e entender as relações de poder. Há um segundo aspecto coletivo do poder, em que as pessoas, em cooperação, podem aumentar seu poder em conjunto sobre terceiros ou situações (PARSON, 1960; MANN, 1986). Nesta perspectiva, Parsons e Shils (1962) ressaltam que há sistemas de valores sociais que orientam, que são institucionalizados no sistema social e que definem o âmbito e a profundidade das solidariedades entre seus membros, bem como a estrutura adaptativa, por meio da qual o

sistema alcança suficiente integração para continuar como tal. Ao integrar conceitos como consenso e poder, Parsons e Shils (1962, p. 219) afirmam:

No que se refere à organização alocativa dos sistemas sociais e à variabilidade encontrada nas estruturas com significativa integração, duas questões são especialmente importantes. Trata-se dos sistemas de valor-orientação, os quais são institucionalizados no sistema social e definem o âmbito e a profundidade das solidariedades entre os seus membros, e a estrutura adaptativa através da qual o sistema alcança suficiente integração para continuar como um sistema.

Isso se deve ao fato de as sociedades serem constituídas de múltiplas sobreposições e interseções de redes sócioespaciais de poder. Por isso, nos mais variados sistemas sociais, tanto os aspectos de poder distributivo e coletivo quanto os de exploração e funcional operam simultaneamente e se entrelaçam (MANN, 1986).

Ao analisar a Microfísica do Poder, Foucault (1987) afirma que esta não pressupõe que o poder exercido seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia. Seus efeitos não resultam de uma “apropriação”, mas das disposições, manobras, táticas, técnicas e funcionamentos, nas quais ocorrem redes de relações sempre tensas, sempre em atividade. Assim, o poder será mais exercido que possuído, não se tratando de “privilégio” adquirido ou conservado da classe dominante, mas o “efeito conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e, às vezes, reconduzido pela posição dos que são dominados” (FOUCAULT, 1987, p. 29).

Segundo o autor,

[...] as relações de poder não são unívocas. Elas definem inúmeros pontos de luta, focos de instabilidade, comportando cada um seus riscos de conflitos, de lutas e de inversão pelo menos transitória da relação de forças. A derrubada desses ‘micro poderes’ não obedece, portanto à lei do tudo ou nada; ele não é adquirido de uma vez por todas por um novo controle dos aparelhos nem por um novo funcionamento ou uma destruição das instituições; em compensação nenhum de seus episódios localizados pode ser inscrito na história senão pelos efeitos por ele induzidos em toda a rede em que se encontra (FOUCAULT, 1987, p. 29).

Com isso, entende-se que a ideia de poder numa rede de empresas é construída por todos os seus integrantes, sendo a estratégia da rede influenciada pelas relações estabelecidas por seus atores, construídas num processo iterativo de reconhecimento de quem se encontra no poder – classe dominante – e de quem reconhece o poder – dominados.

Entretanto, uma melhor compreensão das relações de poder circunscritas numa rede de empresas encontra afinidade nos conceitos de campo, capital simbólico, capital cultural e *habitus*, de Bourdieu (2009). O autor considera os campos sociais constituídos por relações e inter-relações fundamentadas em valores e práticas, operando em contextos específicos, os quais são heterogêneos, pois são compostos por diferentes atores, instituições e discursos e geram as forças de tensão no campo. Os símbolos de poder (traje, cetro *etc.*) são utilizados como capital simbólico objetivado, sendo esta a relação determinada entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos. É na própria estrutura do campo que se produz e se reproduz a crença. Haverá, portanto, um confronto entre o campo de produção ideológica e o campo de luta de classes. Os agentes e as instituições dominantes tendem a inculcar o *habitus* como força conservadora no interior da ordem social. Os agentes encontram-se “presos” ao *habitus*, agindo a partir de uma dinâmica que os faz buscar determinados objetivos. Assim, a manutenção desse *habitus* acaba justificando certa posição de classe, com equivalente distribuição de bens materiais e simbólicos na sociedade, legitimando, cultural e economicamente, os grupos dominantes. Em relação aos agentes e às instituições dominantes, estes tendem a manter e a inserir a cultura dominante, de modo a reproduzir, por meio do *habitus*, as desigualdades sociais nas maneiras de falar, de trabalhar, de julgar. Por *habitus* Bourdieu (2009) entende como um princípio gerador e unificador de práticas distintas que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco (conjunto de escolhas de bens e práticas). É importante ressaltar que essas categorias sociais de percepção aparecem legitimadas na linguagem, a partir das diferenças simbólicas.

Nessa perspectiva, Bourdieu (2009) privilegia as funções políticas dos “sistemas simbólicos” e explica como as ideologias, em oposição ao mito, produto coletivo e coletivamente apropriado, são utilizadas pela cultura dominante para sua própria integração – comunicação entre os seus –, integração fictícia da sociedade – desmobilização das classes dominantes –, legitimização da ordem estabelecida (hierarquia) e legitimização dessas distinções. Poder simbólico será todo poder que consegue impor significações. Dessa forma, a mesma cultura que une é aquela que separa e que legitima as distinções, compelindo todas as culturas a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante. Os símbolos podem ser entendidos como os instrumentos por meio de integração social, os quais possibilitam e reforçam a reprodução da ordem estabelecida. As relações são socialmente construídas e distribuídas em um campo em que o poder se instala em todas as partes. Por meio da distribuição das diversas formas de capital, os agentes participantes em cada campo passam a

possuir as capacidades adequadas ao desempenho das funções e à prática das lutas que o perpassam. Isso se dá pelo fato de os “sujeitos” serem agentes que atuam e que sabem, dotados de um senso prático, de um sistema de preferências, de princípios de visão e divisão, de estruturas cognitivas duradouras e de esquemas de ação que orientam a percepção de situação e de respostas adequadas.

Neste caso, enquanto Weber (1978) separa características econômicas das sociológicas, definindo com isso a ação social como o conjunto de ações individuais ordenadas socialmente, Bourdieu retraduz essa análise ao juntar distinção social (*habitus*) e negociações econômicas de bens culturais e de capital simbólico como forma de reprodução social das classes. Assim, se, de um lado, os estamentos (ou status) são apresentados como funções estáticas, de outro, o poder simbólico aponta mecanismos passíveis de manipulação pela classe dominante, seja na distribuição cultural, na estrutura do espaço social e das classes sociais ou na determinação do masculino e do feminino. Enquanto Weber fala da dominação por meio da instrumentalidade racional, especialmente no ambiente burocrático, Bourdieu amplia as relações de poder para todas as instâncias do campo, expandindo o espaço de expressão do indivíduo ao considerá-lo capaz de manipular símbolos para construir sua trajetória ou reproduzir a estrutura social.

A estrutura de poder adotada por Bourdieu apresenta uma ideia de autonomia relativa dos campos sociais em relação ao campo de poder, não considerando a determinação da estrutura sobre os agentes (MISOCZKY, 2003). De outro lado, a luta entre os agentes é que faz a história no interior desses campos, e isso possibilita estudar as estratégias e os interesses desses agentes que compõem o campo, utilizando, para entrar nessa disputa, diferentes tipos de capital ou recursos de poder. Em síntese, pelo fato de a participação social basear-se na herança social, o sistema teórico proposto pelo autor tende a se desenvolver. O conjunto de bens simbólicos existentes nas estruturas do pensamento constitui o *habitus*, por meio do qual os indivíduos constroem suas trajetórias e mantêm a reprodução social da ação “invisível” dos agentes e das instituições.

Para Thiry-Cherques (2008, p. 48),

[...] *habitus* é uma subjetividade socializada, um sistema aberto de regularidades estatísticas (não determinísticas), constantemente modificado, inclusive pela tomada de consciência dos agentes, e que subordina o modo de agir dos atores (dirigentes, trabalhadores, clientes...) no campo considerado.

Ressalta-se que o conceito de *habitus* e o de campo se referem a feixes de relações. Enquanto um campo é composto pelo conjunto de relações históricas e objetivas, fundamentadas em certas formas de poder (tipos de capital), o *habitus* é composto pelo conjunto de relações históricas, inseridas nos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação (MISOCZKY, 2003).

É a partir do novo capital, composto, segundo Bourdieu (2009), pelos mecanismos complexos da instituição escolar, pela distribuição do capital cultural e pela estrutura do espaço social, que vai haver a reprodução dessa estrutura. Assim, essa estrutura de distribuição do capital cultural se dá entre as estratégias da família e a lógica específica das instituições escolares, perpetuando o que o autor chama de “docilidade”, o que enfatiza a diferença entre as classes e o gênero (feminino e masculino). Docilidade tem um sentido de “estar pronto para”, adequação, gerando uma disponibilidade de aceitação do *habitus*, que pode ser entendido como submissão. Assim, a escola, por meio de uma série de operações de seleção, separa os detentores do capital cultural herdado daqueles que não o possuem. Em suma, sendo as diferenças de aptidão inseparáveis das diferenças sociais com base no capital cultural herdado, ele tende a manter as diferenças sociais preexistentes.

O poder simbólico, então, surge como todo poder que consegue impor significações e apresentá-las como legítimas. Os símbolos podem ser entendidos como os instrumentos por meio de integração social, os quais possibilitam e reforçam a reprodução da ordem estabelecida. As relações são socialmente construídas e distribuídas em um campo em que o poder se instala em todas as partes. É por meio da distribuição das diversas formas de capital — ou poder — que os agentes participantes em cada campo passam a possuir as capacidades adequadas ao desempenho das funções e à prática das lutas que o perpassam. Isso se dá pelo fato de os “sujeitos” serem agentes que atuam e que sabem, dotados de um senso prático, de um sistema de preferências, de princípios de visão e divisão, de estruturas cognitivas duradouras e de esquemas de ação que orientam a percepção de situação e de respostas adequadas.

Mizoczki (2003) destaca importantes contribuições da perspectiva de poder sob o olhar de Bourdieu, como: a de permitir o desvendamento de mecanismos profundos de poder; a ideia da autonomia relativa dos campos sociais em relação ao campo de poder, ou seja, a não determinação da superestrutura; a ideia de que a história do campo é a que se faz por meio da luta entre os concorrentes no seu interior; a possibilidade de identificar as posições relativas

que os agentes ocupam, a partir da visão do campo como espaço de relações de poder, em que pode estar presente a referência aos polos opostos do dominante e do dominado; e a possibilidade de estudar as estratégias dos agentes que compõem o campo e nele têm interesses em disputa, mobilizando tipos de capital (recursos de poder).

Entretanto, para Fligstein e McAdam (2012, p. 24), a partir dos conceitos de *habitus*, capital e campos, Bourdieu concentra sua discussão no nível dos atores individuais que se encontram em campos, dizendo pouco sobre as estruturas desses campos para além da visão geral de que eles contêm posições que são estruturadas pelo poder relativo dos atores. Nessa perspectiva, Fligstein (2007) propõe a ideia de habilidade social, em um contexto em que os atores precisam induzir a cooperação e motivar os outros, tomando parte na ação coletiva, construindo e reproduzindo ordens sociais locais. Para isso, é necessário identificar quem são os principais atores coletivos e quais são seus recursos e as regras que orientam a possibilidade de ação. Existem nos campos dois tipos de atores: os dominantes, que têm a posse dos recursos e do poder de influência para orientar os objetivos dos campos; e os desafiantes, que necessitam se submeter à lógica dominante para sobreviver no campo, por terem menos recursos. A definição de posições tende a estabilizar o espaço em favor dos dominantes (FLIGSTEIN e McADAM, 2012, p. 172). A vantagem desta abordagem está na forma de enxergar a concorrência e a cooperação como fundamentais para a análise de campo. A ação coletiva, que depende da cooperação, contará com os atores capazes de convencer os outros da sua perspectiva acerca dos problemas do campo e da importância da sua identidade na solução desses problemas, que são coletivos.

Do ponto de vista das ciências da gestão, Thiry-Cherques (2008) sugere que a análise do *habitus* deve responder sobre as práticas, as estratégias, não conscientes, e os atos de gerenciar, de produzir, de organizar e de decidir que se ajustariam à situação vivida no campo ou na fração de campo em estudo. Assim, na perspectiva deste trabalho, os conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico e capital cultural, de Bourdieu, e de habilidade social, em Fligstein, poderão não só delimitar o espaço de expressão da rede como também auxiliar na identificação do capital simbólico que sustenta as relações de poder, além de esclarecer como o conhecimento circula nessa rede.

Como toda esfera de ação social está influenciada por estruturas de dominação, seus desdobramentos são decisivos para a determinação da forma de ação social e de sua orientação para um objetivo. Lazega (2012) confirma essa circunstância ao analisar redes de

aconselhamento, confirmando serem definidas pela busca por status e por serem altamente centralizadas. Mais que isso, essas redes conferem uma estrutura hierárquica similar à das organizações. A teoria da escolha social (BLAU, 1955) indica que a busca por aconselhamento se dá pela escolha daqueles com maior status no grupo e pelo reconhecimento dessa condição por parte daqueles que são procurados, o que os estimula a partilhar seus conhecimentos ou julgamentos acerca de determinado tema. A escolha da busca por cooperação está vinculada à competência do conselheiro, mesmo que essa característica não esteja formalmente instituída. Todavia, a amizade estará presente em todos os contextos de interação frequente e interfere em todas as outras formas de interação (LAZEGA, 2012).

Diante da contextualização das dimensões de dominação, campos e capital, a próxima seção representa o segundo ponto do referencial teórico ao posicionar a Sociologia Estrutural e a Análise de Redes Sociais como formas de compreensão da interdependência das relações na dimensão das redes interorganizacionais.

2.2 Sociologia Estrutural e Análise de Redes Sociais

A sociologia da interdependência entre os atores tem início na Sociologia do Trabalho, que conduz à compreensão do modo pelo qual os atores, considerados interdependentes funcionais, utilizam-se das relações no meio social. Analisar esse sistema de interdependência é necessário para compreender os problemas colocados pelo ambiente social aos atores, sociais e coletivos, os quais buscam soluções formais. Entretanto, essas soluções formais não são suficientes para a solução dos problemas que se apresentam, e soluções informais se impõem como mecanismos necessários para esses atores. A ideia de uma “disciplina social” complexa e reconhecida por esses atores funciona como forma de regulação, como autorrestrição do comportamento individualista, servindo como base para a estruturação dos relacionamentos e a construção de confiança dos grupos. Dessa forma, é o conjunto de processos sociais que torna possível a ação coletiva, diferenciando o capital relacional do indivíduo do capital social coletivo. Neste caso, o capital relacional se concentra no estudo do rendimento das relações para o indivíduo e se fundamenta no retorno sobre os relacionamentos que o indivíduo alcançará, enquanto o capital social coletivo organiza os diferentes interesses e estabiliza as tensões resultantes desses interesses (LAZEGA, 2001).

Como objetivo da discussão, a interdependência das relações será também representada na dimensão das redes interorganizacionais, as quais são passivas de negociação e foco de tensão e de interesses das instituições. Diante da diversidade de interesses existentes numa rede de organizações públicas e privadas, orientadas por um objetivo comum, questiona-se: Como o peso da heterogeneidade entre os atores influencia as escolhas estratégicas da rede? Para analisar as estratégias adotadas por essas organizações, é necessário conhecer a natureza das relações sociais ali presentes. A capacidade de forjar alianças e parcerias está condicionada a vinculações sociais dos atores envolvidos (VALE e LOPES, 2010).

Em geral, as redes são vistas como definidoras do contexto ou do ambiente de ação do ator, proporcionando oportunidades e limitações ao seu comportamento. Assim, estudos que examinam as consequências das redes são geralmente consistentes com a agenda estruturalista. De outro lado, estudos que examinam as causas de variáveis de rede, muitas vezes, chocam-se com o estruturalismo, porque eles explicam a rede em termos da personalidade ou das propensões latentes dos atores, proposições distantes da posição estruturalista (BORGATTI e FOSTER, 2003, p. 1000).

Conforme descrito por Lazega (2011), a Sociologia Estrutural utiliza a Análise das Redes Sociais apoiando-se no conceito de interdependência proposto por Durkheim (1984) em *A Divisão do Trabalho Social*. Esse conceito propõe a ideia de solidariedade mecânica e de solidariedade orgânica. A solidariedade mecânica trabalha com a percepção de um sistema de segmentos homogêneos e semelhantes entre si. Neste caso, os indivíduos pertencentes a este sistema estão interligados por laços de parentesco. Trata-se de uma estrutura social simples, unida por laços de consanguinidade. Entretanto, o indivíduo desprovido de individualidade própria, ao socializar-se neste ambiente, acaba se confundindo com seus semelhantes do mesmo tipo coletivo. De outro lado, a solidariedade orgânica resulta das diferenças sociais, pois é por meio dessas diferenças que os indivíduos criam laços, devido à necessidade de troca de serviços e de sua interdependência. Neste caso, os membros estão unidos em razão da divisão do trabalho social. O ambiente natural também necessário a essa sociedade, é o meio profissional. O lugar de cada um está estabelecido pela função que desempenha, conformando uma estrutura complexa. A socialização do indivíduo nesta sociedade ocorre porque, apesar da sua individualidade profissional, ele depende dos outros e da sociedade resultante dessa união.

De acordo com Durkheim (1984, p. 64), a solidariedade social surge porque existe certo estado de consciência coletiva entre os membros de uma mesma sociedade. É esta solidariedade que a lei materialmente repressiva encarna, pelo menos em seus elementos mais essenciais. A participação na integração geral da sociedade depende da extensão e da regulação dessa consciência coletiva. Quanto mais variados os tipos de relações em que essa consciência ocorre, maior a possibilidade de constituição de laços que unem os indivíduos ao grupo e maior a coesão social derivada desta causa e com esta marca. Ainda, de outro lado, o volume de relações dessa natureza será proporcional ao número de regras repressivas existentes. Ao determinar que parte do aparato judicial seja representada pela lei penal, ao mesmo tempo, será mensurada a importância relativa desta solidariedade.

Nesse caso, embora existam regras formais nas estruturas sociais, a conformação informal dessa divisão, resultante do papel individual na rede, é que predomina. Nesta perspectiva, os analistas de rede costumam utilizar diversas estratégias conceituais para explicar diferentes tipos de comportamento social. De um lado, muitos analistas adotam uma abordagem “relacional”, ou de “coesão social”, que incide sobre as relações diretas e indiretas dos atores sociais. Essa abordagem explica certos comportamentos, ou processos, pela conectividade social em si – assim como pela densidade, força, amplitude, simetria, e assim por diante – dos laços que unem esses atores. A abordagem de redes sociais facilita o desenvolvimento de “subculturas” uniformes e de uma forte identidade coletiva (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

A análise relacional, no entanto, demonstra também que os “laços fracos” conectam indivíduos indiretamente (GRANOVETTER, 1973) ou promovem a junção de “buracos estruturais” entre grupos sociais isolados, os quais se apresentam como cruciais para processos sociais importantes (GRANOVETTER, 1973; BURT, 2010). É nesse contexto que as negociações e os conflitos são construídos e solucionados. Assim, a prática das escolhas estratégicas numa rede de cooperação empresarial vincula-se não somente aos acordos formais e informais construídos pelos atores sociais, mas também aos laços fracos e aos buracos estruturais. Portanto, os processos informais e micropolíticos assumem importância nessa rede de negociação e desenham escolhas normativas por membros de instituições, além de dar forma e definição aos interesses do grupo.

Entende-se que a modalidade de investigação estruturalista de análise de redes oferece uma forma mais poderosa de descrever a interação social do que as outras perspectivas estruturais,

as quais se concentram apenas nos atributos categóricos de atores individuais e coletivos. Entretanto, ainda é necessário fornecer um modelo explicativo para a real formação, reprodução e transformação das redes sociais propriamente ditas (LAZEGA, 2011). A análise de rede, muitas vezes, nega na prática a noção crucial de que a estrutura social, cultural e de agência humana pressupõe uma à outra. Ocorre, também, a negligência, ou conceituação inadequada, da dimensão dos sentidos e das motivações, incluindo os compromissos normativos dos atores. Portanto, não mostra exatamente, como as situações são de natureza intencional, que a ação criativa humana serve, em parte, para constituir as redes sociais, que, por sua vez, restringem os atores de forma intensa (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

O estudo da sociedade por meio das redes sociais emprega a sociometria, a teoria dos grafos e a teoria geral dos sistemas. Sua utilização deriva de um distanciamento de explicações individualistas, essencialistas e atomistas em direção a explicações relacionais, contextuais e sistêmicas (MARTES *et al.*, 2006). Atualmente, esse sentido de análise estática da rede – cujo foco está nos nós, nas ramificações e nos vínculos – foi ampliado, para também incorporar a análise dinâmica, que reflete os fluxos de informação e os recursos que estão subjacentes às estruturas das redes, possibilitando, no conjunto, uma adequada compreensão da sociedade e de seus grupos sociais. Assim, a análise de redes sociais pode ser definida como um método de pesquisa social, que envolve: a) intuição estrutural; b) dados relacionais sistemáticos; c) imagens gráficas; e d) modelos computacionais ou matemáticos (FREEMAN, 2004).

A teoria da ação individual, que se vincula ao estruturalismo, em que os indivíduos manipulam suas ações, prevê uma regularidade nas escolhas relacionais dos atores. Assim, essa autonomia é considerada “algo estável” e representa a análise das relações de modo artificial. Na abordagem estruturalista, as regras existem e, ao mesmo tempo, pretende-se a não existência de conflitos (LAZEGA, 2011). Dessa forma, a rede não deve ser vista como um ator coletivo, mas como um modo de coordenação da ação coletiva (LAZEGA, 2001). Nessa perspectiva, o conceito de rede também pode ser visto sob a lógica da utilização estática e da utilização dinâmica. A utilização estática refere-se à estrutura da rede – com seus nós e ramificações –, assumindo importância significativa para a compreensão da sociedade e de grupos sociais. A utilização dinâmica se refere ao sistema de funcionamento da rede, visto como estratégia de ação e mobilização de recursos desde o nível individual – em que os atributos peculiares de cada ator são relevantes – até o nível grupal, em que a dinâmica estrutural da rede assume um status que interfere na ação individual (MARTELETO, 2001).

Conforme proposto por Borgatti e Foster (2003), os estudos orientados pelo capital social procuram explicar a variação no sucesso, ou seja, o desempenho ou recompensa, em função dos laços sociais, enquanto os estudos sobre difusão – de informações, por exemplo – ou influência social procuram explicar a homogeneidade nas atitudes do ator, crenças e práticas, também em função dos laços sociais. Neste caso, o capital relacional se apresenta como uma variante dos estudos sobre capital social. Enquanto este se refere aos laços, aquele se relaciona aos estudos conhecidos como “topológicos” ou “estruturalistas”. Em nível do indivíduo, esses estudos se concentram nos benefícios para os atores, em termos tanto de posições centrais de ocupação na rede quanto por ter em determinada estrutura para uma rede egocêntrica. O ator é geralmente visto como um agente racional ativo que explora sua posição na rede para maximizar o ganho. A posição do ator na rede é descrita como um padrão abstrato desejável de relações, tais como ter uma rede egocêntrica esparsa ou estar localizado ao longo do caminho mais curto entre os atores de outra forma desconexos. Os benefícios para o ator resultam de uma função da topologia de rede local e os laços são implicitamente concebidos como formando uma estrutura propulsora. Em nível de análise da rede, estudos estruturais de capital procuram relacionar a estrutura dos grupos da rede para compreender o seu desempenho. Assim, dentre as tipologias de análise propostas por Borgatti e Foster (2003, p. 1004), será sobre o capital estrutural, relativo à topologia da rede, – portanto, estruturalista –, e, ao mesmo tempo, relacionada à habilidade social do ator com vistas à variação de seu desempenho, por sua vez, relativa ao capital social.

Segundo Lazega (2011), inerente à estrutura da rede centralizada, o capital social apresenta-se como uma vantagem competitiva. Tal vantagem ocorre quando o ator social utiliza sua posição de confiança para obter informações. Este indivíduo se baseia em dois fatores fundamentais identificados em pesquisas de comunicação e influência. Primeiro, as pessoas se organizam em grupos, como resultado das possibilidades de interação. Isso ocorre nos lugares onde elas se encontram, podendo ser nas organizações às quais se filiam ou nos projetos em que estão envolvidos. Segundo, a comunicação é mais frequente e influente nos grupos em que as pessoas desenvolvem pontos de vista e histórias afins e opinião e comportamento semelhantes. Isso acontece porque as pessoas se cansam de repetir argumentos e histórias explicando por que acreditam e se comportam da forma como fazem. Nestes grupos, usualmente, são criadas frases curtas, ou jargões, com que todos os integrantes ficam familiarizados. Cria-se um sistema de frases, opiniões, símbolos e comportamentos que define o que significa ser um membro do grupo. Esses casos demandam a capacidade de olhar

conjuntamente as atividades econômicas e simbólicas. Dizer que os atores utilizam seus recursos e interdependências como uma fonte de poder pressupõe uma forma de racionalidade que inclui cálculos de custobenefício, mas ocorre também uma atividade simbólica, como a adequação das decisões, com base em investimentos anteriores em relacionamentos, no reconhecimento de identidades, na identificação dos grupos de referência e no uso de várias formas de argumentos de autoridade, permitindo que os indivíduos adotem um discurso político em suas trocas e mecanismos de controle. Por exemplo, recursos voláteis, intangíveis ou imateriais, como o conhecimento, não podem ser acumulados, transacionados ou compartilhados fora dessa política de identidade e desse campo de gestão (LAZEGA, 2001).

Ainda segundo Lazega (2011), as redes não estão completas ou não são estáticas. Elas se alteram com o tempo. Existem os buracos estruturais, que são as relações faltantes na estrutura da rede que inibem o fluxo de informações entre as pessoas. Na estrutura da rede, eles possuem duas fontes de vantagem: intermediação e proximidade. Estas são formas de capital social na medida em que nascem, crescem e morrem em função da rede à sua volta, ao seu entorno. A proximidade se refere a estar próximo a um buraco estrutural. Trata-se dos benefícios de proteção diante da diversidade de opinião e de comportamento, da proteção fornecida pelo enfoque nas conexões com atores do seu mesmo tipo (laços fortes). Buracos estruturais são marcos de fronteira na divisão do trabalho. Para não ter que atender às interpretações das pessoas que não conjugam com a própria especialidade, os indivíduos podem se aprofundar naquilo que já conhecem muito bem, tornando-se mais eficientes ao fazerem o que já fazem. Sem buracos estruturais, todos seriam consumidos pela diversidade de conhecimentos disponíveis. Se acabassem os buracos estruturais, os indivíduos rapidamente se incumbiriam de recriá-los, para se restabelecer um senso de (des)controle sobre as próprias vidas.

A intermediação se refere aos benefícios da exposição à variação de opiniões e comportamentos ocorridos na construção de conexões por meio de buracos estruturais. Assim, tanto a intermediação quanto a proximidade oferecem vantagens numa rede social, mas por mecanismos que levam a objetivos diferentes. Para usar termos coloquiais, a intermediação na rede direciona o crescimento em camadas mais altas das posições hierárquicas, enquanto a proximidade impulsiona o crescimento nas camadas mais baixas. Ou seja, pessoas, produtos e processos beneficiados pela intermediação na rede, alcançam resultados econômicos. De outro lado, o trabalho, a gestão e as eficiências e agilidades gerados pela proximidade

permitem alcançar redução nos custos e tornar as empresas mais rentáveis. Assim, em situação de concorrência, os buracos estruturais oferecem oportunidades por meio das relações de apoio (BURT, 2010).

Apresentadas as dimensões estruturais e a contribuição da análise de redes para a compreensão das relações interorganizacionais, na seção seguinte discute-se a importância da identidade na conformação de grupos, trazendo o conceito de homofilia e sua contribuição para estabilidade do contexto social por meio da relação intergrupo.

2.2.1 Identidade e formação de subgrupos (*clusters*)

A formação de subgrupos em um grupo social se orienta pela construção da identidade individual em relação àquele grupo. De acordo com White (1992, p. 39), a identidade surge por contingências, caracterizadas como qualquer fonte de ação a que observadores podem atribuir sentido. Elas acabam sendo percebidas por outros, como se tivessem permanência. Como as identidades são reforçadas pelas contingências de enfrentamento com outras identidades, a organização social surge como um subproduto da acumulação desse processo. A estrutura social se configura a partir da tensão dessas forças, resultando em um equilíbrio dinâmico. Conforme apontado pelo autor, os grupos sociais (*clusters*) dependem do tipo e da intensidade de suas atividades internas. Eles podem ser percebidos e agir como identidades se houver uma ocorrência regular ou uma variedade de contextos nos quais essa identidade possa surgir. Neste ponto, é importante ressaltar que, uma vez que existem identidades, as quais podem surgir de forma errática ou oportunista, os laços buscam conexões fora de seus nós. Contudo, as identidades podem se perceber e, assim, ativar os laços com outros nós, especialmente em busca de situações de controle (WHITE, 1992, p. 248).

Na Análise de Redes Sociais, esses subgrupos se formam por meio da homofilia. Isso ocorre quando duas pessoas têm características correspondentes a uma proporção maior do que aquela esperada numa população ou rede da qual fazem parte, tornando-os mais propensos a

se conectarem. Borgatti e Foster (2003, p. 999) definem homofilia⁶ como a tendência das pessoas em interagir com mais frequência com aqueles considerados pares, seja por preferência ou de forma induzida, por possíveis restrições de oportunidades. Tal ideia é semelhante ao isomorfismo mimético, na teoria institucional (DiMAGGIO e POWELL, 1983).

Usualmente, essa aproximação ocorre por características individuais, como raça, gênero, classe educacional e unidade organizacional. Isto é, trata-se de grupos de atores com laços sociais formados a partir de atributos similares (CARRINGTON, SCOTT e WASSERMAN, 2005, p. 210). O mesmo pode ser considerado para o caso de duas pessoas que estejam conectadas; ou seja, elas estariam mais propensas a ter características ou atributos comuns. Ocorre, portanto, uma realimentação implícita, pois as relações tendem a se organizar, de forma que se tornem mais homofílicas ao longo do tempo (KADUSHIN, 2012, p. 18).

A organização dos grupos de comportamento ou ideologia similares pode ser aplicada tanto para os indivíduos como para as organizações, podendo ser relacionada à proximidade. Entretanto, conforme apontado por Zhao e Elesh (2008), essa proximidade ultrapassa a ideia de estar no mesmo local, ao mesmo tempo. Isso seria “colocalização”. Ela pode também se referir a uma relação social num campo determinado de uma instituição ou estrutura social, considerada, neste caso, uma copresença. Enquanto na primeira as pessoas estão ao alcance umas das outras, na segunda elas estão acessíveis.

Kilduff e Krackhardt (2008, p. 29) ressaltam que redes homofílicas podem restringir a comunicação se houver alta coesão. Acrescentam que, caso os grupos centrais de poder tentem demonstrar qualidades comuns do grupo para conseguir melhor qualidade da comunicação, pode ocorrer perda de capital social.

Por fim, homofilia é o princípio de que um contato entre as pessoas semelhantes ocorre a uma taxa maior do que entre pessoas diferentes. O fato que permeia a homofilia significa que a informação, seja cultural, comportamental, genética ou material, que flui através das redes tende a ser localizado. Isso implica que a distância, em termos de características sociais, se traduz em distância da rede e no número de relacionamentos por meio do qual uma

⁶ Segundo a visão estruturalista (topológica / de equivalência / posicional), dois nós terão resultados semelhantes (por exemplo, adotam o mesmo ponto de vista) porque ocupam posições estruturalmente semelhantes, mesmo que não estejam conectados (BORGATTI e FOSTER, 2003, p. 1004).

informação deve percorrer para conectar dois indivíduos (McPHERSON, SMITH-LOVIN e COOK, 2001, p. 416).

Partindo da identidade na conformação dos grupos e da homofilia como mecanismo de aproximação dos agentes, os conceitos de relações e as formas de interação serão abordados a seguir, objetivando compreender como ocorre a troca de recursos, que, por sua vez, promove a integração social.

2.2.2 Atores, relações, conexões e interação

As conexões entre os atores podem ser analisadas por meio da densidade da rede – medida pelo número total de conexões diretas existentes, dividido pelo número de conexões possíveis. Já as relações se referem aos buracos estruturais, relativos aos espaços onde há falta de conexões na rede completa. Este último se baseia no conceito da força dos laços fracos, proposto por Granovetter (1973), o qual propõe que a circulação de informações novas ou, mesmo de inovações é recorrente entre pessoas que possuem contatos menos frequentes. Como os laços fracos facilitam o fluxo de informações que se encontram em partes distantes da rede, os indivíduos com poucos laços fracos serão privados de informações das regiões mais distantes no sistema social em que ele se insere – no caso, a rede – e terão poucas informações fora do seu grupo. Por isso, os laços fracos ajudam a integrar os sistemas sociais, apresentando-se como canais importantes para o fluxo de novas ideias. Onde há carência de laços fracos haverá um sistema social fragmentado e incoerente, o fluxo de ideias será lento, os esforços científicos serão prejudicados e os subgrupos terão dificuldade para encontrar uma forma de convivência.

As trocas acontecem a partir das diferentes formas de interação e de relação existentes nesse ambiente. Degenne (2009, p. 83) utiliza o termo *interação* para "descrever uma troca básica, de curta duração e que representa uma unidade de ação" e o termo *relação* para "designar um conjunto de interações entre as mesmas pessoas, num determinado período de tempo". O autor categoriza "quatro tipos de interação de acordo com as suas formas de regulação, o preestabelecimento de papéis, o local onde ocorre a conexão (e suas características) e o grau de independência da relação quanto ao contexto que a criou", podendo ser: a) autônomas,

quando independem do contexto em que ocorrem ou da qualidade dos atores, mas obedecem a regras que resultam da história do relacionamento e não se definem nessa interação (mão de direção no trânsito, por exemplo); b) por meio de confrontos, quando ocorrem num embate ou negociação, e as regras de troca são definidas no momento dessa interação; c) organizacionais, quando as formas de interação são definidas no contexto interno da organização; e d) correlativas, quando ocorrem porque os agentes possuem qualidades diferentes, remetendo a papéis sociais, e devido aos regulamentos que as definem. Segundo Degenne (2009, p. 84), usualmente, quando as interações se transformam em um relacionamento fixo, existe grande possibilidade de assumir uma das três formas que não seja a interação autônoma. Entretanto, esses são critérios abstratos, considerados tipos ideais úteis para a definição do tipo de interação.

Há que se considerar, contudo, as posições de intermediação e de centralidade, pois estas desempenham papéis importantes na circulação de capital numa rede. Primeiramente, quando se tratar de laços fracos ou buracos estruturais, haverá a possibilidade de um ator assumir o papel de “*broker*”, desempenhando a intermediação entre laços ou posições e, por consequência, ocupando esse espaço livre na estrutura da rede. Indivíduos com maior centralidade têm maior possibilidade de ocupar esses “espaços vazios”. A medida de centralidade identifica aqueles atores que possuem maior nominação de *indegrees*; isto é, outros atores direcionam sua escolha para ele, nomeando-o como fonte de informação, status, prestígio, confiança, liderança, etc. Assim, uma rede com muitos atores centrais pode ter uma estrutura diferente daquela com poucos atores centrais. Seria dizer, de forma genérica, que redes horizontais teriam vários atores centrais, enquanto as redes verticalizadas concentrariam a centralidade dos nós. Em outras palavras, o grau de centralidade pode demonstrar onde há uma estrutura formal de liderança, composta por funcionários de instituições responsáveis, por exemplo, pelo financiamento e condução do projeto, e, ao mesmo tempo, explicitar onde pode haver lideranças informais, impactando o desenvolvimento das atividades diárias do grupo.

Além dos tipos de interação, conexão ou interação, a intensidade dos relacionamentos pode ser considerada. Neste caso, uma análise multiplex permite qualificar uma relação entre duas pessoas, se há uma relação em que se pode transferir e trocar vários tipos de recursos (WASSERMAN e FAUST, 1994). Por exemplo, dois parceiros têm uma relação multiplex porque são colegas de trabalho, buscam conselho um ao outro em situações profissionais

complexas ou executam atividades sociais juntos fora do ambiente de trabalho. Analiticamente, isso significa que subestruturas específicas e localizadas reunindo vários tipos de laços sociais se consolidam de forma a fazer com que as pessoas possam cooperar continuamente em um contexto mais amplo de atores coletivos, como as organizações (LAZEGA, 2001, p. 6). Muito embora a multiplexidade possa ser descrita de forma qualitativa ou discursiva, possibilitando compreender de maneira intuitiva as múltiplas relações envolvidas nessa variedade de papéis e conexões, a caracterização de causas e consequências de diferentes trocas entre os atores tem sido uma tarefa difícil, havendo duas possibilidades de ocorrência (KADUSHIN, 2012, p. 37): a) um fluxo múltiplo entre conexões e posições simultâneas múltiplas podem gerar relações de confiança, por exemplo, amizade entre um coordenador e um assistente, ou entre líderes políticos; e b) a mesma amizade pode criar conflitos ou possibilitar fraudes. Entretanto, tudo depende do contexto. De toda forma, ressalta Kadushin (2012), testar hipóteses com base quantitativa acerca de multiplexidade apresenta suas limitações teóricas, apesar de ser um tema extremamente interessante.

Esse olhar se fundamenta na teoria da estrutura social de Blau (1977, p. 29), pois a macroestrutura está relacionada com os padrões de relações entre diferentes posições sociais ocupadas pelas pessoas. Isto é, com base na ideia de homofilia de que o agrupamento social entre atores da mesma posição social (ou próxima) será mais prevalente do que com aqueles com posições diferentes ou distantes é que são definidos os grupos. Enquanto características nominais definem papéis, conformando subgrupos (sexo, religião, raça) e determinando diferenciação e heterogeneidade, atributos contínuos (renda, educação, poder) determinam status e explicitam desigualdades. A integração social ocorre entre pessoas de diferentes grupos e estratos. As relações dentro dos grupos sociais integram os indivíduos em seu grupo, mas se forem muito densas tendem a fragmentar a estrutura social, a qual depende das relações intergrupais para se organizar.

Na Análise de Redes Sociais, a conformação de grupos é tratada a partir da análise multiplex, que reflete a tendência de duas ou mais relações ocorrerem de forma simultânea entre atores. Seria como “ser amigo de” e “gastar tempo com” ocorrendo para ambos. A multiplexidade pode ser evidenciada numa análise *blockmodel* se duas ou mais matrizes de imagem são idênticas (ou quase idênticas) (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 422). Lazega (2001, p. 28) ressalta que a detecção de grupos exige a combinação de atributos e laços como evidência empírica. Os atributos que tornam-se critérios de identidade formais e por serem endógenos,

são definidos e reconhecidos pela organização como capazes de influenciar o processo de trabalho.

Essa identificação estrutural e a análise de atributos e a identidade dos atores fornecem características específicas dos subgrupos existentes. Por isso, quando se trata de identificar relações multiplex, é necessário identificar os papéis sociais e as posições dos atores na rede. O entrelaçamento desses papéis suscita padrões de relacionamentos, acumulando conexões que geram papéis compostos. É o caso, por exemplo, de empresas familiares, em que os laços profissionais se confundem com os de parentesco, ou de outros tipos de organizações em rede onde o indivíduo possui relações pessoais, como sendo amigo do coordenador da outra empresa parceira da rede, pelo fato de ali já ter trabalhado. Assim, as posições e os papéis desempenhados pelos atores evocam “como” os nós se relacionam na rede e serão conceitos centrais para a compreensão das trocas e relações existentes na rede.

Nessa direção, a próxima seção apresenta o conceito de seleção de blocos (*blockmodeling*) adotada no contexto da análise de redes sociais para constituir subgrupos na rede. Este método permite reconhecer não só os grupos, como também a identidade dos agentes que os integram, seus recursos internos e aqueles trocados entre grupos, constituindo, assim, um grupo social com características próprias.

2.2.3 *Blockmodeling*

A determinação de papéis na rede e o recorte em subgrupos configuram um tema complexo. Essas relações podem ser definidas a partir de valores, atributos, posições, identidades, organizações ou instituições. Usualmente, as relações são nomeadas, e esta é uma maneira de prever as formas que essas redes podem assumir. Ainda que sejam nomeadas, os atores têm dificuldades em perceber as relações que não são imediatas, diretas, de primeiro nível. Entretanto, uma das tarefas principais das teorias de análise de rede é conseguir desenvolver formas de descrever e analisar esses *clusters*, ou subgrupos, separando-os da rede total em segmentos menores, porém significativos (KADUSHIN, 2012, p. 41).

A seleção de subgrupos se refere ao método chamado *blockmodeling*, introduzido por White, Boorman e Breiger (1976, p. 731), o qual propõe uma visão da estrutura social obtida a partir

da agregação dos dados relacionais, sem imposições apriorísticas de categorias ou atributos para os atores. Os autores argumentam que a grande variedade de estruturas sociais concretas existentes nas redes se reflete na grande variedade possível de *blockmodels*, os quais permitem ordenar essa diversidade. Portanto, trata-se de uma representação simplificada da rede multirrelacional, que captura algumas das características gerais da estrutura de uma rede. (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 396). Isto é, são nós com padrões similares de relacionamentos com outros nós agrupados conjuntamente. Essa ideia se refere à similaridade estrutural, chamada de “equivalência estrutural”. Ela é definida como nós que se conectam com os mesmos nós, de forma idêntica. Como essa é uma situação rara de se encontrar, existem meios de se constituir padrões “ideais” e, com isso, verificar o quanto eles se ajustam aos dados (DOREIAN, BATAGELJ e FERLIGOJ, 2005) ou o quanto eles são similares (BREIGER, BOORMAN e ARABIE, 1975).

O método de análise envolve cinco ideias fundamentais (WHITE, BOORMAN e BREIGER, 1976, p. 739): a) a equivalência estrutural requer que membros da população sejam selecionados em conjuntos distintos, sendo cada subgrupo tratado de forma homogênea (não só quanto a suas relações internas, mas também nas suas relações uns com os outros); b) o principal indicador de uma relação entre as séries não é a ocorrência, mas a ausência de laços entre indivíduos nos subgrupos; c) são necessários diversos tipos de laços para retratar a estrutura social de uma população; d) a natureza de um tipo de laço é inferida a partir do padrão existente em uma dada população; e e) um modelo de estrutura social requer especificar para cada par de subgrupos relativos a cada tipo de laço se existem ou não grupos “*zeroblock*” (com ausência de conexões). Assim, um determinado subgrupo (bloco de atores) pode ser excluído pelo modelo a partir de laços de um tipo com vários outros blocos e de laços de um segundo tipo com uma coleção de outros blocos, e assim por diante.

Wasserman e Faust (1994, p. 408) ressaltam que *blockmodels* são hipóteses sobre a estrutura das relações em uma rede social, as quais se referem à reunião de posições de atores na rede. Não se trata de uma análise individual, mas da comparação conjunta da posição dos atores na rede, resumindo características de toda a rede em um sistema multirrelacional. Embora sua análise possa parecer simples, pois consiste de pequenas matrizes imagens (0 e 1, posicionados de forma similar), os padrões de relações entre posições podem apresentar propriedades estruturais teoricamente importantes. Portanto, para sua análise deve-se levar em

consideração a validação de um *blockmodel* usando os atributos dos atores, as descrições de posições individuais e as descrições do *blockmodel* em geral.

Este método implica a polarização da rede, constituindo-se como elemento fundamental para a mudança social. Ou seja, a transformação social conduz à polarização das redes, que, por sua vez, leva à mudança social em termos de normas, valores e outras estruturas sociais (KADUSHIN, 2012, p. 54). Não obstante, dependendo da orientação teórica, é possível argumentar se as características dos atores são determinantes para as relações na rede que levam à posição estrutural observada, ou, de outro lado, se as posições estruturais e os processos na rede determinaram as características dos atores. No caso das redes completas⁷, abordagem escolhida para este trabalho – e também por se tratar de uma rede interorganizacional, pois as organizações têm maior discernimento nas escolhas estratégicas de pares (CARPENTER, LI e JIAN, 2012, p. 1344) –, os subgrupos conduzirão à posição observada na rede, pelo fato de existirem previamente ao projeto ACDC.

Uma das razões para se estudar a estrutura posicional é ver quais subgrupos oferecem e recebem conselhos de outros atores. Além disso, representar a equivalência entre os agentes com base na relação de aconselhamento pode ajudar a entender as relações informais nas organizações e as posições dos atores ao dar e buscar conselhos rede (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 376).

Demonstrada a contribuição da Sociologia Estrutural e da Análise de Redes Sociais para a compreensão das relações informais existentes nas redes sociais, o terceiro ponto deste marco teórico posiciona a discussão sobre a governança das redes interorganizacionais entre organizações públicas e privadas, objeto de análise dessa investigação.

2.3 Governança de redes interorganizacionais

A partir da discussão sobre mercados e hierarquias, de Williamson (1975), a qual não percebe o mercado como o único sistema eficiente de coordenação hierárquica, uma rica literatura

⁷ O desenho de redes completas adota uma listagem contendo todos os integrantes da rede. Essa relação é apresentada para cada ator, para que ele indique as relações existentes com todos os outros. Este formato permite estruturar toda a rede de interesse e, com isso, capturar construções estruturais específicas no nível da rede, bem como a posição dos nós em particular na rede (SCOTT, 2000).

sobre diferentes formas de governança foi desenvolvida. Nesse contexto, as redes⁸ despontam como forma de coordenação não hierárquica com capacidade de ajudar as organizações a alcançar suas metas (POWELL, 1990; GRANDORI e SODA, 1995). No setor público ou no privado, as vantagens da coordenação da rede envolvem questões relativas ao reforço de aprendizagem, ao uso mais eficiente dos recursos e ao aumento da capacidade de planejar e resolver problemas complexos com mais competitividade e melhores serviços para clientes e consumidores (PROVAN e KENIS, 2007).

Embora seja objeto de estudos desde a década de 1970, a inclusão do Estado neste âmbito é mais recente, tendo início nos anos de 1990. No centro do debate está o entendimento de que os governos cada vez mais precisam se apoiar em arranjos cooperativos, o que os leva a abrir mão do controle absoluto em favor de processos de negociação e articulação com outros atores. A discussão aborda o papel das instituições públicas e privadas na sociedade, uma vez que confunde os limites das organizações ao reunir diversas iniciativas no âmbito da cooperação para a solução de problemas coletivos. Para alguns autores (SORENSEN e TORFING, 2007a), este tipo de parceria permite trabalhar questões políticas complexas, identificar problemas de forma rápida e oportunidades para encontrar soluções, agregar informações e conhecimentos; criar espaço para a construção de consensos ou minimizar conflitos e levar à diminuição de resistências e à promoção do sentimento de corresponsabilidade e copropriedade, uma vez que os atores afetados são também envolvidos.

Assim, com governos cada vez mais envolvidos em arranjos que adotam formas indiretas de controle e de atuação (McGUIRE e AGRANOFF, 2011), surge a necessidade de se desenvolver habilidades voltadas para este tipo de interação. Esse fenômeno pode ser observado tanto no dia a dia como no espaço que pesquisas voltadas para a questão vêm ocupando na literatura especializada.

Sorensen e Torfing (2007a) dividem as pesquisas sobre o tema em dois momentos. O primeiro dedicou-se à compreensão do fenômeno em si, procurando demonstrar sua importância, suas causas e diferenças em relação aos demais acordos até então estabelecidos. O segundo contempla a busca pelo entendimento de questões como: sua formação, funcionamento e desenvolvimento, as causas para suas falhas ou sucesso e o modo como são regulados. Entretanto, muitos autores apontam para o fato de que ainda há muito a ser

⁸ Estruturas de governança em que mecanismos externos de coordenação são empregados na relação interfirma (GRANDORI, 1997).

respondido. McGuire e Agranoff (2011) demonstram que, apesar do aumento de pesquisas que comprovam a importância do fenômeno, poucas discutem acerca de suas limitações e dificuldades em termos de gestão, o que inclui aspectos ligados a processos, a obstáculos para o alcance dos resultados pretendidos e relacionamento entre a burocracia e os arranjos multiorganizacionais. Klijn, Steijn e Edelenbos (2010) indicam que há um número crescente de autores dedicando-se ao entendimento da questão sob o ponto de vista teórico. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) apontam a necessidade da realização de mais estudos que permitam melhor entendimento sobre os elementos que compõem sua estrutura de governança. Quanto a esse aspecto, Klijn, Steijn e Edelenbos (2010) destacam a importância da gestão da parceria para alcançar os resultados pretendidos. Sorensen e Torfing (2007b, 2009) e Borzel (2011) discutem a necessidade de se produzir mais pesquisas na área, concluindo que é central um maior aprofundamento – em termos tanto conceituais quanto empíricos – sobre sua dinâmica e desenvolvimento. Provan e Lemaire (2012, p. 639) ressaltam que a necessidade de ação coletiva tem sido levada a sério pelos estudiosos e gestores públicos. No entanto, determinar a extensão da atenção dada ao tema é difícil por causa da diversidade de termos empregados. Por exemplo, ao invés de falar sobre redes, muitos se referem a “colaboração” ou “acordos de colaboração”.

Contudo, ainda que a formação de redes interorganizacionais tenha sido percebida como o caminho para uma governança mais flexível e proativa, a sobrevalorização dos méritos de redes de governança tende a negligenciar seus problemas e limitações: que eles são, muitas vezes, instáveis, difusos e de difícil percepção (SORENSEN e TORFING, 2009). Quando se trata de redes, a governança é entendida como um fenômeno que pode ser gerenciado no sentido de "uma estratégia explícita em situações de interdependência". Ela se destina a coordenar estratégias de atores com diferentes objetivos e preferências no que diz respeito a determinado problema, decisão ou política, em uma rede de relações interorganizacionais (KICKERT, KLIJN e KOPPENJAN, 1997; BLANCO, LOWNDES e PRATCHETT, 2011).

Deve-se considerar que o estudo da governança nas empresas comerciais concentra-se, tradicionalmente, no papel do Conselho de Administração, representando e preservando os interesses dos acionistas (FAMA e JENSEN, 1983). Na gestão pública, governança se refere às atividades de financiamento e à supervisão de órgãos governamentais, especialmente em relação às atividades de organizações privadas que tenham sido contratadas para prestar serviços públicos (HILL e LYNN Jr., 2005; PROVAN e KENIS, 2007). Nesse caso, os

interesses públicos diferem dos interesses privados, por três razões básicas: a) o setor público deve considerar um conjunto mais amplo de normas e valores; b) os líderes das organizações públicas são responsáveis perante os cidadãos e eleitores, em vez de grupos especiais; e c) as organizações públicas necessitam de maior ênfase na abertura, transparência, igualdade de tratamento, imparcialidade e previsibilidade (CHRISTENSEN *et al.*, 2007). Portanto, numa rede de utilização social estes atributos devem ser levados em consideração como fatores objetivos da conformação interorganizacional.

Meuleman (2006) define governança como a totalidade das interações, em que governo, órgãos públicos, setor privado e a sociedade civil participam, visando resolver problemas sociais ou criar oportunidades sociais. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) nomeiam como “governança colaborativa” os processos e as estruturas de tomada de decisão sobre políticas públicas e gestão que envolvem pessoas, de forma construtiva, e se encontram além das fronteiras de órgãos públicos, dos níveis de governo ou das esferas pública, privada e da sociedade civil, a fim de realizar uma atividade de interesse público. Ela inicia e evolui dentro de um “contexto do sistema”, envolvendo variáveis políticas, jurídicas, socioeconômicas e ambientais. Este contexto cria oportunidades e constrangimentos e influencia o desempenho da governança colaborativa e os resultados. Isso significa que, iterativamente, ele determina a governança, e que a própria governança afeta o ambiente onde foi gerado por meio do impacto de suas ações colaborativas.

Provan e Kenis (2007, p. 231) mencionam um tipo específico de governança, que chamam de “redes interorganizacionais orientadas para objetivos”, o qual se refere a uma rede com identidade distinta, que exige alguma forma de governança para garantir que os participantes se envolvam na ação coletiva e solidária, em que o conflito está determinado e os recursos da rede são adquiridos e utilizados de forma eficiente e eficaz. Os autores afirmam que esse tipo de rede “orientada por objetivo” tornou-se extremamente importante como mecanismo formal para alcançar resultados multiorganizacionais, especialmente no setor público e no de organizações sem fins lucrativos, em que a ação coletiva é, muitas vezes, necessária para a solução de problemas sociais. Portanto, diferentes nomenclaturas são utilizadas para nomear os relacionamentos entre governo e iniciativa privada, os quais serão tratados neste trabalho como “governança em rede”. Porém, uma distinção deve ser feita ao abordar a estrutura de gestão constituída para acompanhar o desenvolvimento conjunto de ações de uma rede específica, aqui considerada como “rede de governança”.

TSAI e KILDUFF (2003, p. 95) apontam que as redes orientadas por objetivos são estruturadas em torno de um líder (ou de um conjunto de líderes) que articula os objetivos da organização e recruta membros. Isso acontece para evitar hierarquizar relações em nome da equidade. Assim, ao longo de sua trajetória, a rede se consolida em torno de uma liderança reconhecida. Portanto, uma estrutura centro-periférica é bastante provável. Contudo, o estabelecimento de objetivos comuns, a realização de reuniões e a construção de uma agenda clara de atividades tendem a fortalecer os laços de confiança entre os membros centrais. Apesar da possibilidade de conexão entre todos os membros, haverá a tendência de constituir uma estrutura com laços fortemente centralizados.

Provan e Kenis (2007) acrescentam outros três modelos de redes de governança, das quais podem surgir formas híbridas: a) governança compartilhada – forma simples e de ocorrência mais comum, em que os próprios membros da rede se incumbem da governança da rede, podendo ser formal ou informal; b) governança com organização líder – caracterizada pela centralidade num dos integrantes da rede, sendo, por isso, mais usual em redes em que há concentração de poder, seja um grande distribuidor, comprador, fornecedor etc.; c) governança por meio de uma organização administrativa da rede (NAO⁹) – há uma entidade administrativa independente para realizar a governança da rede e suas atividades. Diferentes motivos demandam distintos modelos, por diversas razões. Usualmente, o grau de maturidade e de evolução da rede pode demandar estruturas mais complexas. Esses autores sugerem ser mais provável que o modelo de governança compartilhada seja a forma mais eficaz quando a confiança é generalizada (distribuída por toda a rede). Ressalta-se aqui que confiança não precisa ser profunda, mas não pode simplesmente ser uma coleção de relações de díade. Em vez disso, os laços de confiança devem ser densos, de modo que as percepções de confiança sejam compartilhadas entre os membros da rede. Quando a confiança de baixa densidade é predominante, as redes ainda podem ser eficazes e se apresentam também como uma forma viável de realizar objetivos coletivos. No entanto, em tal circunstância a governança estará susceptível de ser negociada, devendo ser considerada uma estrutura contendo uma organização líder ou uma NAO. Neste caso, como a governança por meio de uma organização líder é essencialmente construída em torno de uma coleção de relações diádicas, a confiança em toda a rede pode ser menor do que para a governança NÃO, caso em que os membros são chamados a monitorar coletivamente as ações de liderança.

⁹ Conhecida pela sigla em inglês: NAO – *Network Administrative Organization*.

Não obstante, a estrutura de governança cooperativa resulta de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou de seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios da cooperação para, com isso, atingir seus objetivos individuais (ROTH *et al.*, 2012)

Nielsen (2009) distingue duas formas de governança: contratual e processual. Enquanto a primeira atua com mediação, a segunda modera os efeitos das motivações das diferentes empresas ao integrar a rede. A governança contratual distribui direitos entre as partes envolvidas numa aliança, determinada por uma via contratual, e afeta a estrutura da relação, mas com vistas à integração. A governança processual, por sua vez, refere-se à coordenação dos processos e às interações relacionadas à gestão do conhecimento durante a evolução da aliança.

Human e Provan (2000) argumentam que uma rede deve gozar de legitimidade interna e externa. Isso resulta em uma tensão inevitável, que deve ser reconhecida e gerenciada. Assim, legitimar interações entre as organizações, algumas das quais podem ser concorrentes reais ou potenciais, é uma função crítica da governança da rede. Se os participantes não veem interações e esforços coordenados como sendo uma forma legítima de conduzir os negócios, com potenciais benefícios dessas interações (sociais ou econômicos), é provável que a rede exista apenas no nome, apresentando baixo compromisso real por parte dos participantes diante das metas e resultados esperados no nível da rede completa. De toda forma, qualquer forma de governança deve responder às expectativas externas. Ao realizar atividades como atrair clientes, obter financiamento ou lidar com o governo, a estrutura de governança constrói a imagem externa da rede (PROVAN e KENIS, 2007).

Discutidos os principais aspectos da governança em rede, no próximo tópico tecem-se considerações acerca do referencial teórico.

2.4 Considerações sobre o marco teórico

Com bastante frequência, o termo *redes* tem sido utilizado para se referir à coordenação entre empresas que se caracterizam por sistemas sociais orgânicos ou informais, em contraste com as estruturas burocráticas das empresas ou com as relações contratuais, formais e processuais,

realizadas entre elas. Essa forma de coordenação da relação interfirma é chamada de “governança da rede” e constitui uma "forma distinta de coordenar a atividade econômica" (POWELL, 1990, p. 301), o que contrasta (e compete) com os mercados e a hierarquia (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997, p. 914).

Para uma compreensão na perspectiva sociológica, abordagens institucionais, em particular, têm centrado suas ações no comportamento organizacional, mais especificamente aquele relativo aos custos de oportunidade ou aos custos de transação das empresas. Os limites da teoria da firma foram estendidos, mas as questões a que elas se dirigem permanecem, em grande parte, nos limites internos da empresa, ignorando as formas não contratuais de relações sociais ou de interação, com base no poder, na autoridade, na coordenação e na cooperação. Empresas unidas em rede oferecem um autosserviço para aqueles atores envolvidos numa relação comercial. Cada um tenta lidar com seus próprios problemas mediante a interação entre as atividades e os recursos. Porém, a tentativa de cada participante de lidar com seus próprios problemas mediante a interação com outras empresas também se envolverá, de forma sequencial ou simultânea, recíproca ou conjunta, com os problemas dos outros atores. Trabalho em rede envolve *trade-offs* de contrapartidas entre o curto e o longo prazo e os custos e o comprometimento de recursos humanos e físicos e de adaptação dos parceiros (FORD e MOUZAS, 2010). Sendo essa influência reflexiva, a rede precisa ser percebida pela interação, influenciando a cooperação.

A análise de redes pode oferecer indicações das estruturas coletivas, como a identificação de subconjuntos densos, ou medidas de centralidade, indicando relações de dependência e/ou de poder na configuração da rede. Nesse contexto, a estrutura de poder apresenta uma ideia de autonomia relativa dos campos sociais em relação ao campo de poder, não considerando a determinação da estrutura sobre os agentes. De outro lado, a luta entre os agentes é que faz a história no interior desses campos, e isso possibilita estudar as estratégias e os interesses desses agentes que compõem o campo, utilizando, para entrar nessa disputa, diferentes tipos de capital ou recursos de poder (BOURDIEU, 2009). Neste caso, as relações entre simetria de poder e grau de formalidade das relações nas redes de cooperação empresarial se conformam a partir dos acordos entre os atores sociais, promovendo soluções coletivas em forma de redes (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A intenção, até o momento, foi de envidar esforços para identificar o papel da Análise de Redes Sociais, de modo a compreender as escolhas estratégicas feitas pelos atores sociais

envolvidos na estrutura de governança de redes. Variados conceitos e nomações de redes foram apresentados ao longo do trabalho, demonstrando a diversidade de esforos efetuados na tentativa de designar diferentes tipificações para essas ações. De toda forma, procurou-se concentrar a discussão nas relações em redes, considerando uma estrutura social geradora de condições para a interação de transações entre um grupo de agentes (GULATI e GARGIULO, 1999). Assim, buscou-se compreender o conceito de rede social (separando-o do de sociograma) e suas implicações estruturais, cujas relações estão em jogo. O interesse concentrou-se na compreensão das relações dinâmicas do ambiente social. Entende-se que a abordagem em rede pode ser utilizada para compreender, de forma dinâmica, as relações que ultrapassam os limites da empresa, enquanto a análise de rede social deve ser considerada como um método de análise estático, um recorte no tempo, buscando “mapear” relacionamentos constituídos no campo a partir das interações entre as empresas.

Pela sua perspectiva sociológica, a abordagem em rede não traz contribuições relevantes para a compreensão, por exemplo, dos resultados obtidos em custos de transação. Entretanto, suas contribuições para a compreensão do aprendizado e das relações de poder, ao estruturar as conexões, dão suporte a possíveis análises dinâmicas dessa estrutura. Contudo, se percebidas como uma entidade supraempresarial, as redes podem ser consideradas um processo de integração, em que a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do próprio sistema e de seus componentes (TURETA e LIMA, 2011).

Nessa direção, considera-se a compreensão das relações de troca nas redes necessária para elucidar o jogo das escolhas no campo social, para sinalizar a importância do uso da Análise das Redes Sociais (e aqui se fala em sociograma) como mecanismo de mensuração do papel do ator com maior centralidade, prestígio e legitimação no grupo. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) apontam essa questão ao afirmarem que é com o uso do potencial analítico e crítico das perspectivas explicativas que se podem superar as limitações que impedem o avanço do conhecimento no campo da estratégia empresarial. A estratégia, considerada um processo em que se analisa a recorrência entre estrutura e ação estratégica, mediadas pela interpretação dos atores sociais, pode se constituir em campo de investigação profícuo. Ao se abordar a interpretação dos atores sociais, há a necessidade de se aprofundar na dimensão cultural-cognitiva, em especial no que se refere a estruturas cognitivas. Analisar como a área de Estratégia Empresarial se constitui a partir de referências cognitivas

estruturadas no meio empresarial pode servir de base para a construção de novas referências na prática e no pensamento empresarial. Pode também demonstrar que o estabelecimento da estratégia empresarial segue a lógica estruturacionista, em que estrutura, agência e interpretação estão relacionadas segundo um esquema de circularidade recursiva (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005; MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Ao realizar o levantamento bibliográfico relativo ao tema em discussão, foram separadas as perspectivas de pesquisa qualitativa e quantitativa. Ou seja, considerou-se uma perspectiva estática, para o mapeamento da rede; e uma perspectiva dinâmica, buscando conceitos na Sociologia Estrutural, para uma abordagem relacional no campo social, assumindo que estes influenciam as escolhas estratégicas dos grupos empresariais. Diante do rigor exigido para tal esforço, há limitações relativas à diversidade de conceitos relacionados às alianças, às redes, grupos ou aos parceiros estratégicos; à reduzida produção científica de análise estratégica de governança de redes empresariais, com uma perspectiva orientada para as relações de troca; e à falta de uma teoria de redes que apresentasse uma base sólida, consistente. Nesse tema em especial, Foss (2001) apresenta algumas considerações importantes: a) a abordagem de “redes” tem se tornado confusa, especialmente pelo uso indiscriminado de explicações para o fenômeno, tornando-se complexa a identificação das diferentes disciplinas que contribuíram para essa abordagem; b) as redes são vistas como uma forma de organização das relações de troca, estruturadas hierarquicamente e distribuídas no mercado, permitindo uma análise científica; c) a confiança é vista mais como uma descrição de uma percepção sobre a interação entre as empresas, prevalecendo sobre oportunidades individuais; d) os contatos informais realizados pelos atores na rede, a partir de relações interpessoais, são o tipo de interação entre empresas na rede que desperta maior interesse; e) na perspectiva da dependência de recursos, as relações de poder e sua distribuição entre os atores da rede são consideradas importantes; e f) numa estrutura em rede, as relações de longo prazo, baseadas na confiança, são vistas como suporte para os processos de acumulação de recursos e capacidades das empresas. É a partir de algumas dessas considerações que se define a metodologia para analisar as relações da estrutura de governança do projeto “A Cor da Cultura”, a qual será apresentada no capítulo 4.

Entretanto, considerando a necessidade de conhecer o projeto utilizado como unidade de análise, antes de partir para o detalhamento da metodologia, descreve-se no capítulo 3 sua estrutura de governança.

3. O CASO “A COR DA CULTURA”

Neste capítulo, descreve-se a estrutura de governança do projeto¹⁰ “A Cor da Cultura”. Num primeiro momento, procede-se a uma breve introdução do contexto de constituição do projeto e, em seguida, à descrição das relações formais existentes nesta rede. Foram apresentadas as relações constituídas no âmbito da sub-rede de implementadores e do grupo de gestão executiva, unidade de análise deste trabalho. De fato, esses dois grupos integram a rede completa e, por meio de suas interações, pretende-se descrever como se entrelaçam, analisar a influência desse entrelaçamento no processo de implementação da Lei 10.639/03 e compreender como as posições e os papéis desempenhados pelos atores influenciam a rede de governança do projeto ACDC.

O projeto "A Cor da Cultura" é o resultado de uma parceria público-privada constituída pelas seguintes instituições: Canal Futura, CIDAN, Fundação Roberto Marinho, Ministério da Educação, SECADI, Petrobras, SEPPPIR, TV Brasil e TV Globo. No período de constituição da rede, esses parceiros formavam a rede de articuladores. Depois da formalização do projeto, eles tinham assento no comitê gestor.

Sua criação teve o propósito de implementar nas redes escolares brasileiras a Lei 10.639/03, que altera a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/1996) em todo o território nacional. Essa alteração tornou obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira na educação básica e foi regulamentada por meio da Resolução 1, de 17 de junho de 2004, do Conselho Nacional de Educação, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (FRM, 2009). Criada durante a presidência de Luís Inácio Lula da Silva, esta lei é o resultado da luta dos movimentos sociais, especialmente do movimento negro. Essa ação vem ao encontro de outras importantes conquistas sociais, como a criação das cotas sociais para indígenas e negros nas universidades públicas, da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPPIR) e do *Estatuto da Igualdade Racial*, promulgado em 2010 (BRANDÃO, 2011).

¹⁰A descrição do caso aqui apresentada é parte de outra pesquisa cuja equipe o autor deste trabalho participou – para mais detalhes, consultar Milagres e Rezende (2013).

O projeto constituiu uma rede nacional a partir da união de instituições públicas e privadas, com o apoio de ONGs relacionadas ao movimento negro e às questões educacionais. Destinase a reforçar iniciativas e dar visibilidade às ações afirmativas promovidas pela sociedade brasileira, contribuindo para a criação de práticas pedagógicas inclusivas. De acordo com Silvério (2010), os objetivos do ACDC estão alinhados com as reivindicações do movimento negro e à necessidade de reparar a omissão histórica quanto ao papel dos afrodescendentes como sujeitos ativos na sociedade, economia, política e cultura do Brasil.

A questão da inserção do negro na sociedade brasileira relaciona-se à sua integração no sistema nacional de ensino. Nesse aspecto, Silvério (2010, p. 30) aponta a necessidade de se realizarem políticas públicas redistributivas¹¹ indiretas, por meio da educação, como forma de reduzir as iniquidades sociais no País, afirmando que no Brasil cada ano de escolarização significa 10% de aumento na renda de um indivíduo.

A rede se estruturou e foi implementada em diferentes regiões do País, conformando três etapas: a primeira, entre 2004 e 2006, nos estados da Bahia, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio de Janeiro e São Paulo; a segunda, entre 2010 e 2011, nos estados do Amazonas, Ceará, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná e Pernambuco; e a terceira, período de análise deste trabalho, encontra-se em implementação, tendo iniciado em 2013, seguindo até o final de 2014 (FIGURA 1). Tem por objetivo oferecer subsídios metodológicos, mediante a oferta de formação de educadores e professores estabelecidos em diferentes regiões do País, para fazer o melhor uso dos conteúdos abordados nos produtos, materiais e atividades do ACDC, além de adaptá-los à realidade local. Busca, também, a formação de uma rede social de multiplicadores, isto é, professores conhecedores da metodologia e envolvidos com a temática racial e da educação, que devem formar outros professores, capacitando-os para o uso do material de apoio e a consequente disseminação da cultura afro-brasileira.

¹¹ Os objetos de decisão do poder político, em termos de políticas públicas, compõem arenas decisórias que se dividem conceitualmente em três tipos: regulatória, distributiva e redistributiva. A arena redistributiva intervém na estrutura econômica da sociedade, criando mecanismos que diminuam as desigualdades sociais (LOWI, 1964).

FIGURA 1 – Estados onde houve implementação do projeto “A Cor da Cultura”



Fonte: Elaboração própria.

Todos os produtos utilizados no projeto foram desenvolvidos a partir da trajetória da FRM na criação de programas atrativos e de materiais educativos. Sua experiência em comunicação, na mobilização e na formação de educadores em diferentes partes do País também contribuiu para a criação de um material diferenciado. Essa produção recebeu a contribuição de consultores e especialistas, com a participação de acadêmicos, educadores, técnicos, produtores e diretores de TV, entre outros. Houve investimento em design, com a utilização de recursos multimídia, para o desenvolvimento de material de ensino, buscando levar aos diferentes públicos – professores, crianças e jovens, comunicadores e políticos, entre outros – a mudança de paradigma proposta pelo projeto (FRM, 2009).

Foram criados cinco blocos de programação, perfazendo um total de 96 programas, atingindo diferentes faixas de público: infantil, infantojuvenil e adulto.

O Quadro 1, apresenta os materiais desenvolvidos pelo projeto e seu propósito:

QUADRO 1 – Produtos desenvolvidos no projeto ACDC

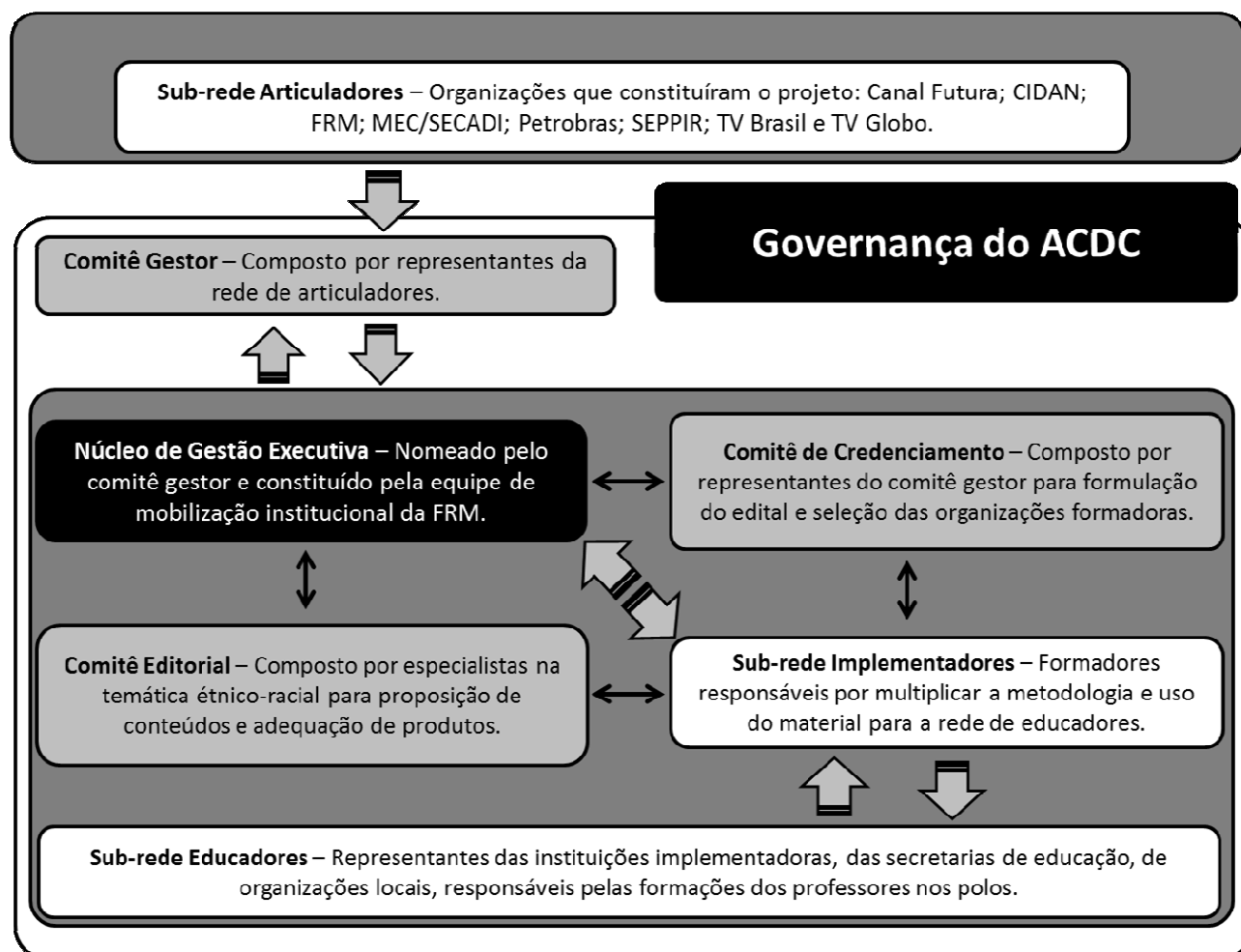
Material	Propósito
Ação	Programa jornalístico que mostra experiências positivas de organizações e grupos sociais que trabalham com jovens negros.
Nota 10	Divulga experiências de educação básica, recursos didáticos e pesquisas voltadas para a inclusão de afrodescendentes no campo da Educação.
Livros animados	Programa que visa incentivar a leitura e difunde, entre crianças e educadores de todo o país, lendas e contos africanos e afro-brasileiros e autores e ilustradores nacionais.
Heróis de todo mundo	Programa de curta duração que valoriza os diversos papéis que africanos e afrodescendentes assumiram na história do Brasil, trazendo-os como protagonistas dos acontecimentos.
Mojubá	Conjunto de vídeos apresentando a riqueza do patrimônio dos afrodescendentes, relacionando-o aos movimentos de resgate da cultura local e hábitos atuais do povo brasileiro.
Coleção Saberes e Fazeres	Cinco cadernos, com textos, artigos, legislação, sugestões de atividades e metodologia.
Miniglossário Memória das Palavras	Miniglossário de palavras usadas no dia a dia, de origem africana e procedente de diferentes grupos étnicos linguísticos.
Jogo educativo Heróis de todo mundo	Jogo educativo, de natureza cooperativa ou competitiva, em torno da história e área de influência (artes, literatura, história, esportes, ciências e tecnologia) de personalidades negras.
CD musical Gonguê	CD gravado com instrumentos e música brasileira derivados de ritmos musicais de herança negra africana.
Mapas da África	Descrição da diáspora Africana e dos Valores Civilizatórios afro-brasileiros.

Fonte: Adaptado do projeto de financiamento enviado à Petrobras (FRM, 2009) e Brandão (2011)

Esse material, que visava apoiar o professor em sala de aula, é distribuído às escolas públicas brasileiras por meio da criação de parcerias para a formação dos professores (BRANDÃO, 2011).

A gestão da rede é responsabilidade do Núcleo de Gestão Executiva, composto por funcionários do Canal Futura que integram a Equipe de Articulação Institucional. Essa escolha se deu não só pela autoria da FRM sobre o projeto apresentado à Petrobras para financiamento, mas, principalmente, pela experiência da instituição em operar redes de articulação voltadas para a Educação. Assim, a governança da rede é coordenada por este núcleo, abarcando outras sub-redes e contando com comitês de apoio para atuação nos níveis estratégico, tático e operacional do projeto (FIGURA 2).

FIGURA 2 – Interação entre comitês e sub-redes da Rede de Governança do ACDC



Fonte: Milagres e Rezende (2013)

Os comitês Gestor, de Credenciamento e Editorial desempenham atividades de coordenação, orientando os trabalhos desenvolvidos pelas sub-redes de articuladores, de implementadores e de educadores (QUADRO 2).

QUADRO 2 – Integrantes e atribuições dos comitês do ACDC

Comitê Gestor	<p>Integrantes: Representantes nomeados por cada uma das instituições parceiras que integravam a sub-rede articuladores – isto é, Canal Futura; CIDAN; FRM; MEC/SECADI; Petrobras; SEPPIR; TV Brasil e TV Globo.</p> <p>Atribuições: Pensar a macroestratégia da rede, acompanhar e ajustar seu escopo – sem alterar seus objetivos gerais, e prazos do projeto, referendando processos e produtos e deliberando sobre parcerias. Suas determinações ocorriam durante assembleias ordinárias bimestrais, com a participação de todos os representantes da rede de articuladores; mas a presença dos representantes da FRM e da Petrobras era mandatória para sua realização. Contava com regulamento próprio. A FRM era a instituição responsável pela gestão dos recursos administrativos e alocação e utilização dos recursos financeiros, muito embora as prioridades financeiras fossem tratadas em outro fórum, composto apenas pelo Canal Futura e a Petrobras. O Canal Futura possuía posição de destaque ao atuar como Núcleo de Gestão Executiva: executando, desenvolvendo atividades, propondo e consultando e tratando das temáticas estratégicas do projeto.</p>
Comitê Editorial	<p>Integrantes: Especialistas indicados pelo Comitê Gestor.</p> <p>Atribuições: Propunha diretrizes de conteúdo e garantia que os materiais do kit (materiais impressos e audiovisuais) as observassem. Ao mesmo tempo, deveria fazer adequações nos produtos a partir das avaliações realizadas junto aos professores, referentes à aceitação dos alunos, pais e comunidade aos temas propostos. Sua função original seria atuar como uma "ponte" entre a sub-rede Implementadores e o Comitê Gestor, facilitando a geração de indicadores conceituais para os produtos, sua implementação e acompanhamento estratégico do projeto. Entretanto, sua participação não se consolidou, especialmente devido ao tempo gasto na produção dos materiais, bem mais curtos que o tempo gasto pelos conselheiros na orientação de conteúdo. Assim, as atividades atribuídas ao comitê Editorial foram atendidas por um grupo de coordenação pedagógica vinculado ao Canal Futura, liderado pela consultora Azoilda Loretto Trindade.</p>
Comitê de Credenciamento	<p>Integrantes: Equipe gestora do projeto e representantes dos parceiros integrantes da sub-rede articuladores.</p> <p>Atribuições: Formulação do edital publicado para seleção das instituições que integraram a sub-rede Implementadores e definição do modelo jurídico e fiscal das parcerias.</p>

Fonte: FRM (2009)

Por sua vez, as sub-redes de articuladores, de implementadores e de educadores eram compostas por instituições, atuando em diferentes instâncias (QUADRO 3).

QUADRO 3 – Integrantes e atribuições das Redes do ACDC

Sub-rede Articuladores	Integrantes: parceiros que criaram e financiaram o projeto ACDC – isto é, Canal Futura; CIDAN; FRM; MEC/SECADI; Petrobras; SEPPIR; TV Brasil e TV Globo. Atribuições: negociações realizadas antes da constituição formal da rede de governança, busca de parcerias e constituição do comitê gestor. Todas essas instituições tinham assento no comitê gestor, onde suas deliberações eram discutidas e aprovadas.
Sub-rede Implementadores	Integrantes: ONGs e instituições do movimento social: Ação Educativa; FUNDEP/UFMG; UFPR; N'ZINGA – Coletivo de Mulheres Negras de BH; CEAP-NBLAC; UFC; INDEC – Nova Iguaçu; NEAB/UFU; ACEAA/UCAM; Geledés – Instituto da Mulher Negra; IJC. Atribuições: repasse da metodologia para a rede de educadores. Sua constituição – proposta pelo comitê gestor – foi feita por meio de edital público, credenciando instituições com reconhecida experiência na implementação de programas educativos relacionados aos objetivos do ACDC.
Sub-rede Educadores	Integrantes: representantes das diferentes secretarias, estaduais e municipais, em cada um dos 14 polos instalados nos diferentes estados da federação. Atribuições: gestão da implementação do projeto no campo, realizando ações como escolha dos locais de formação, definição dos professores participantes das formações, apoio logístico – oferta de local para a formação, de alimentação, transporte etc.

Fonte: FRM (2009)

As sub-redes buscavam promover uma relação dinâmica e iterativa da rede de governança. As ações e atividades de gestão foram desenhadas com o propósito de estimular a circulação do conhecimento e, ao mesmo tempo, possibilitar que seus gestores pudessem compreender o que acontecia no campo, ou seja, nos polos, nas escolas. Assim, de forma dinâmica, estas sub-redes se complementavam, compreendendo todas as atividades do projeto, desde a sua concepção e articulação política até a produção e definição da metodologia de trabalho e a implementação da formação nas escolas.

Todas as atividades realizadas nas sub-redes estavam integradas com os comitês, que, por sua vez, eram coordenados pelo Núcleo de Gestão Executiva, composto pelos funcionários da área de mobilização comunitária do Canal Futura, vinculado à FRM.

Com vistas a orientar os relacionamentos existentes em todos os níveis da rede de governança, tais como negociações entre instituições, determinações dos comitês, processos existentes nas atividades de criação de materiais, integração e difusão dos conteúdos criados pelo ACDC e formação dos professores, criou-se uma estrutura contratual envolvendo os diferentes atores. Para tanto, distintas formas de contrato foram constituídas para atender a demandas específicas do projeto.

A formação da rede se pautou pela necessidade de compartilhar recursos e pelo claro entendimento de que a interação entre os atores era uma condição fundamental para o alcance

dos objetivos pretendidos. Embora existisse convergência de objetivos em termos gerais, em termos específicos havia expectativas diferentes. Esse fato se reflete nos conflitos gerados entre alguns parceiros, no sistema de controle e tomada de decisão e na forma de coordenação, que se caracterizava por sua centralização por parte da FRM. O processo de comunicação estabelecido aprofundou e abriu espaço para esses conflitos, já que não estabeleceu mecanismos de interação entre os atores da sub-rede de implementadores.

As relações eram reguladas por diferentes contratos, que tinham por objetivo estabelecer as grandes diretrizes que pautavam as ações dos atores e resultavam da experiência da FRM e da Petrobras em outras parcerias. Os contratos estabeleciam quais seriam os papéis de cada uma das sub-redes, e definiam que a FRM apontaria os caminhos a serem seguidos pelos articuladores, implementadores e educadores e que ela faria a coordenação geral da rede.

Havia uma cultura institucional na FRM marcada por uma prática de realização de contratos e de negociação de preços relativamente distinta das expectativas, seja da universidade ou da sociedade civil. Por isso, as negociações para a efetivação dos contratos com a rede de implementadores é que demandaram maior atenção, ainda que essas relações tenham sido escolhidas a partir de um edital. Por isso, aquela instituição teve que buscar novos modelos contratuais para atender às novas formas de atuação da própria Fundação, exigência advinda das mudanças provocadas pelo ACDC nos processos internos.

A FRM era responsável pela gestão das redes que compunham o ACDC. No âmbito da rede de articuladores, essa função era compartilhada com os demais atores. Para tanto, foi instituído um comitê gestor, que se reunia a cada dois meses para avaliar e aprovar as decisões estratégicas. A FRM era responsável por subsidiar os demais envolvidos com informações sobre as realizações do projeto no campo. Na sub-rede de implementadores, o compartilhamento da coordenação era limitado. Embora esse formato estivesse estabelecido em contrato, havia por parte de alguns implementadores a expectativa de maior participação não só no conhecimento embarcado no material, mas também no processo de coordenação dessa sub-rede. Muitas instituições da rede de implementadores viam esse espaço como um fórum para o debate sobre a questão da cultura afro-brasileira de forma mais ampla que aquela proposta pela rede.

A sub-rede de implementadores coordenava os trabalhos desenvolvidos nos polos, onde aconteciam as formações, no âmbito da sub-rede de educadores. Essa coordenação possuía

uma autonomia relativa na constituição da estrutura dos polos e na adoção de materiais e metodologias paralelas ao material didático do ACDC. Mudanças no roteiro deveriam ser comunicadas à coordenação da rede, destacando, com isso, a característica vertical de coordenação da rede nas mãos do núcleo de gestão executiva.

Embora a motivação estivesse ligada ao contínuo entendimento das conexões e da interdependência, a rede privilegiava conexões verticais, não as horizontais. Foram construídos mecanismos – como reuniões, e-mails, documentos, seminários etc. – para a comunicação e troca de experiências e conhecimentos entre a FRM e cada uma das sub-redes de maneira isolada. Não se investiu na construção de instrumentos para a interação entre as sub-redes de implementadores, o que ia de encontro aos objetivos de alguns desses implementadores. As expectativas dos implementadores de maior interação entre eles se deve à especificidade de seus objetivos perante o ACDC. Havia interesse em gerar e trocar conhecimentos com outras organizações e em usar esse espaço para a ampliação do debate em relação à questão da cultura afro-brasileira. Embora a FRM entendesse que a falta de vínculos de comunicação entre os integrantes da sub-rede de implementadores não se caracterizava como um problema, isso impedia que eles alcançassem seus objetivos.

Alguns fatores impactavam a comunicação, limitando a criação e transferência de conhecimentos na rede do ACDC. Dentre elas, o cronograma ajustado de constituição e implementação do projeto, conjugado com uma equipe enxuta na coordenação de um projeto de espectro nacional. Envolver instituições públicas e privadas, com diferentes discursos e expectativas, demandava um fluxo intenso de comunicação na rede, o que aconteceu. Entretanto, a necessidade de cumprir prazos curtos exigia alto controle na execução das atividades previstas no projeto. Por isso, a FRM exercia grande controle sobre a parceria, principalmente, para atender às exigências de relatórios a serem entregues à Petrobras, cujos resultados obtidos com o trabalho em rede deveriam alcançar metas estipuladas no momento da aprovação do financiamento.

A rede foi marcada por conflitos, que se originaram de diferentes fontes: o diferente entendimento quanto aos objetivos da rede; o conteúdo pedagógico, caracterizado por diferentes pontos de vista; a metodologia de formação; e críticas em relação à coordenação, particularmente à ausência de mecanismos que fomentassem a interação. No âmbito das redes de implementação, o princípio adotado era o de debate, seguido da busca pelo consenso. No entanto, a decisão final pertencia à FRM.

O contrato e a definição de plano de trabalho foram apontados como elementos apaziguadores desses conflitos. Entretanto, havia momentos em que era necessário tomar decisões centralizadas para fazer a rede acontecer. Nesses casos, não havia espaço para negociação e a gestão dos conflitos era caracterizada pela negociação unilateral com a FRM.

Essa circunstância era vista de forma impositiva por alguns implementadores. Pelo fato de os atores entenderem a rede numa perspectiva aberta, esperava-se uma estrutura de governança mais flexível e com maior possibilidade de interação e trocas.

Desde a formação da rede, a FRM atuou de forma a minimizar e contornar os diferentes objetivos e percepções dos atores envolvidos. Não só emprestou sua capacidade em gerir acordos dessa natureza, como também emprestou sua reputação e credibilidade para que o acordo pudesse se estabelecer e prosseguir em busca de seus resultados.

Esta é a estrutura de governança adotada para o projeto ACDC. Este modelo será analisado a partir das relações desenvolvidas entre o Núcleo de Gestão Executiva e a Sub-rede de Implementadores, discutido no capítulo 5 deste trabalho.

4. METODOLOGIA

A maioria das pesquisas em redes organizacionais pode ser amplamente caracterizada por duas abordagens básicas: a abordagem analítica de rede; e a abordagem da rede como uma forma de governança (PROVAN e KENIS, 2007). Abordagens analíticas de rede concentram-se principalmente no nível micro, nos aspectos egocêntricos das redes, constituindo-se, em grande parte, no trabalho realizado por sociólogos que estudam redes de indivíduos. Alguns estudos nesta área de pesquisa têm se orientado na descrição e explanação das características estruturais das redes, utilizando conceitos como densidade, centralidade ou buracos estruturais (BURT, 1980; WASSERMAN e FAUST, 1994, BORGATTI, 2005). Nessa perspectiva, as unidades de observação são o conjunto de objetos chamados “nós”, posições ou atores, e um conjunto de relações presentes ou ausentes entre estes objetos referidos como laços, ou *links* (KNOKE, 1990; KNOKE, 1994; BORGATTI, 2005).

Em abordagens analíticas de rede, o objetivo principal pode ser tanto o de descrever, explicar ou comparar configurações relacionais quanto o de usar essas configurações para explicar certos resultados. O que ocorre nestes casos é que a própria rede acaba não sendo tomada como uma unidade de análise, mas sim como as relações internas existentes nestes grupos de indivíduos. De outro lado, quando se usa uma abordagem de análise da forma de governança, a rede poderá ser tomada como uma unidade de análise, porque o que está em discussão é a forma como ela se organiza, o que deve ser considerado como um padrão viável de organização econômica (PROVAN e KENIS, 2007).

Neste trabalho, duas formas de análise foram adotadas: a forma de governança; e a estrutura de relações constituídas na rede completa por meio da ARS. Essa decisão se baseia na proposição de que atores centrais interferem na estrutura de governança da rede. Portanto, as duas formas de análise podem ser complementares para responder à questão de pesquisa: Como a estrutura relacional influencia a governança de uma rede interorganizacional que envolve organizações públicas, privadas e da sociedade civil?

Em função da natureza do problema, esta pesquisa adota um caráter descritivo, utilizando métodos qualitativos, por lidar com uma realidade construída; e quantitativos, buscando confirmação indutiva dos dados qualitativos. Descreve-se nesta seção a caracterização da

pesquisa e de suas etapas, assim como o conjunto de métodos que se propõe adotar para sua operacionalização.

4.1 Caracterização da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, foi feito um estudo quantitativo e qualitativo da rede interorganizacional “A Cor da Cultura”. O QUADRO 4 apresenta uma visão geral da pesquisa, assim como dos métodos de coleta e análise que se propõe adotar.

QUADRO 4 – Caracterização da pesquisa e métodos adotados

Objetivo geral: Identificar e analisar como a estrutura relacional da rede interorganizacional “A Cor da Cultura” influenciara a governança na terceira edição do projeto, compreendido entre 2013 e 2014.				
Caracterização da pesquisa: Análise de Redes Sociais e Estrutura de Governança, utilizando técnicas qualitativas e quantitativas, tais como: entrevistas semiestruturadas, geradores sociométricos e questionários.				
Objetivo específico	Resultado esperado	Método de coleta	Método de análise	
Etapa 1: Revisão da literatura	Investigar as abordagens de redes sociais e interorganizacionais, buscando a constituição de um corpo teórico aplicável à análise.	Pesquisa bibliográfica	<i>Skimming</i> , <i>Scanning</i> , Análise Crítica e Interpretativa	
Etapa 2: Estrutura de governança da rede	Levantar informações sobre a estrutura de governança da rede, para compreender o modelo formal e processual de gestão.	Conhecer as relações formais e informais existentes na rede ‘A Cor da Cultura’; identificar o capital que circula na rede.	Pesquisa de dados secundários (website, atas de reuniões, e-mails, relatórios gerenciais, etc.) e entrevistas.	<i>Skimming</i> , <i>Scanning</i> , Análise Crítica e Interpretativa
Etapa 3: Análise estrutural da rede – Sociometria	Identificar posições de centralidade e localizar grupos de indivíduos (<i>Blockmodels</i>) coexistindo no mesmo espaço e partilhando sistemas distintos de práticas, estilos, atitudes ou representações.	Conhecer a estrutura de relacionamentos existente na rede, identificando atores centrais e suas interseções; em especial, as relações de reconhecimento (liderança), conselho técnico, amizade e cooperação; além de identificação de subgrupos (<i>Blockmodels</i>) existentes na rede completa.	Aplicação de questionário para mapeamento da estrutura da rede completa	Uso de software para análise de redes sociais – UCINET ¹² .

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹² Programa compreensivo para análise de redes sociais e outros atributos. Contém várias rotinas analíticas para redes e permite fazer análise geral e multivariada. Possui ferramentas para criar escalas multidimensionais, análise de correspondência, análise de fatores, análise de grupos e regressão múltipla. Contém plataforma para a manipulação de dados e ferramentas de transformação para realizar procedimentos de teoremas gráficos com uma linguagem algébrica, entreposta por matrizes (ALEJANDRO e NORMAN, 2005).

A seguir, em detalhes, são apresentadas as etapas da pesquisa e os demais elementos que constam do Quadro 4. Todavia, de forma a proporcionar melhor posicionamento desses tópicos com o objeto do estudo, são apresentados o contexto e a unidade de análise para, em seguida, discutir as estratégias e técnicas de pesquisa adotadas no desenvolvimento da tese.

4.2 Contexto e unidade de análise

A unidade de análise é a estrutura da rede de governança do projeto “A Cor da Cultura” (ACDC). Trata-se de uma rede interorganizacional público-privada, incluindo a sociedade civil, criada para implementar nas redes escolares brasileiras o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira. O ACDC foi gerado com o objetivo principal de desenvolver material audiovisual sobre a história e a cultura afro-brasileira. Com isso, buscava reforçar as iniciativas de inclusão e dar visibilidade às ações afirmativas promovidas pela sociedade brasileira, contribuindo para a criação de práticas pedagógicas inclusivas (SANT’ANNA, 2005). A ideia central era de que a educação escolar formal deve ser tomada como uma arena de luta pelo movimento negro.

Todos os produtos utilizados no projeto foram desenvolvidos a partir da experiência da FRM na criação de programas atrativos e de materiais educativos. Sua experiência em comunicação e na mobilização e formação de educadores em diferentes partes do País também contribuiu para a criação de um material diferenciado. Essa produção recebeu contribuições de consultores e especialistas, com a participação de acadêmicos, educadores, técnicos, produtores e diretores de TV, entre outros. Houve investimento em *design*, com a utilização de recursos multimídia, para o desenvolvimento de material com caráter de ensino a distância, buscando levar aos diferentes públicos – professores, crianças e jovens, comunicadores, políticos, entre outros – a mudança de paradigma proposta pelo projeto.

A utilização desses produtos na rede constituída buscava atender a dois componentes principais: a difusão dos produtos audiovisuais; e a formação de professores. A criação desse material se fundamenta no propósito de constituir o capital que circula na rede, tangibilizando os fazeres e saberes necessários à mudança de cenário, tal como proposto pela Lei 10.639/03.

Ele traduz as discussões ocorridas nos fóruns, encontros, documentos e formações, realizadas por uma diversidade de pessoas, em que elas efetivam a troca de conhecimento.

A preocupação de todos os envolvidos no projeto era de como tornar esse material mais utilizado pelo público final, os professores, e de criar uma estrutura e uma estratégia metodológica de formação de educadores. Tanto o material quanto a metodologia precisavam estar disponíveis e viáveis para utilização por professores em diferentes locais do País. Essas duas frentes se constituem quase que em projetos separados, dando um peso considerável à sua implementação, devido à complexidade das ações envolvidas (VASSIMON e BRANDÃO, 2012).

4.3 Estratégias de pesquisa

A pesquisa científica envolve a busca de informações de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras (MOREIRA, 2002), podendo assumir caráter qualitativo ou quantitativo. Pesquisas de natureza qualitativa enfatizam processos e significados não mensurados em termos de quantidade, valores, intensidade ou frequência. Pesquisadores que adotam esse paradigma reforçam a construção social da realidade e o relacionamento íntimo entre o pesquisador e seu objeto de pesquisa, buscando respostas para questões que reforçam como a experiência social é construída. De outro lado, estudos de natureza quantitativa enfatizam a mensuração e análise de relacionamentos causais entre variáveis, em que se espera encontrar resposta às suposições num modelo de análise mensurável (DENZIN e LINCOLN, 2000). Embora Gonçalves e Meireles (2004, p. 60) afirmem que a combinação de modelos qualitativos e quantitativos se torna cada dia mais usual nas pesquisas, em razão da evolução da complexidade dos problemas em Ciências Sociais, o que está em questão ao optar por uma (ou ambas) dessas abordagens é o que se pretende com a pesquisa. Ou seja, é a partir do fenômeno a ser investigado que se dá a escolha da abordagem qualitativa e/ou quantitativa. Para orientar esse caminho, Vergara (2000) apresenta várias taxonomias de tipos de pesquisa, conforme critérios utilizados pelos autores, classificando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios utilizados, os pesquisadores podem adotar diferentes caminhos; entretanto, Moreira (2002) aponta dois grandes grupos: pesquisa experimental; e pesquisa não experimental. Segundo o autor, experimento se refere a um evento planejado e conduzido pelo

pesquisador para obter evidências que lhe permitirão comprovar ou refutar hipóteses. Neste caso, o pesquisador delibera e, de forma sistemática, introduz mudanças nos fenômenos naturais e os observa, além de manipular e controlar as variáveis, medindo resultados. Assim, todas as outras formas de investigação que partem de uma análise em ambiente não manipulável são consideradas não experimentais.

Este trabalho, quanto aos fins, assume um caráter explicativo, por ter por objetivo principal tornar algo inteligível e buscar esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, tomando como pressuposto a pesquisa descritiva como base para suas explicações (VERGARA, 2000). Neste caso, a pesquisa descritiva se insere como mecanismo de explicação e descrição do fenômeno ao estabelecer correlações entre variáveis. Quanto aos meios, define-se como não experimental, por se tratar de um estudo de campo. Dentre as técnicas mais usuais na investigação não experimental, encontram-se pesquisa documental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2000; MARCONI e LAKATOS, 2003). Considerando as especificidades de cada método de pesquisa, sua escolha deve se relacionar com o caminho a ser percorrido em busca de uma resposta à pergunta de pesquisa.

De acordo com Yin (2001), qualquer tipo de pesquisa, experimental ou não experimental, será exploratória, descritiva ou explanatória. Entretanto, a definição da melhor estratégia de pesquisa deve ser feita ao determinar a melhor maneira de coletar e analisar comprovações empíricas, partindo de sua própria lógica. Essa escolha deve assumir três condições básicas: a) o tipo de questão de pesquisa proposto; b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; e c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Nessa perspectiva, como a questão de pesquisa tem as formas “como” e “por que”, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos, foi escolhido o estudo de caso único como estratégia de investigação.

4.4 Estudo de caso

Yin (2001) conceitua estudo de caso como pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos. Para Stake (2000), o estudo de caso se diferencia das outras estratégias de pesquisa devido ao fato de o foco de atenção do pesquisador estar na busca da compreensão de um caso particular, em sua idiossincrasia, em sua complexidade. Segundo o autor, não se trata de uma escolha metodológica, mas de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência. O autor propõe três tipos de estudo de caso: a) intrínseco, quando se pretende alcançar uma compreensão mais profunda de um caso em particular (não se preocupando, neste caso, com o desenvolvimento de uma teoria); b) instrumental, quando o caso oferece *insights* ou permite o refinamento de uma teoria; e c) coletivo, estudo estendido a um grupo de casos com vistas a pesquisar um fenômeno, população ou um contexto genérico.

Considerando que o estudo de caso único na modalidade instrumental possui caráter de estudo em profundidade, buscando o escrutínio de seu contexto, o detalhamento de suas atividades e a busca de um interesse extenso, esta pesquisa se insere nesta modalidade.

Para além da busca da compreensão profunda de um caso particular, Eisenhardt (1989) afirma que o estudo de caso pode contribuir para a construção de teoria relevante e original acerca do tema investigado. Entretanto, a construção de teoria a partir de estudo de caso é mais adequada nas fases iniciais da investigação sobre um tema ou quando se deseja revigorar uma perspectiva teórica já existente. Para a autora, essa construção teórica está direcionada ao desenvolvimento de hipóteses passíveis de serem testadas e à obtenção de uma teoria generalizável. Exige-se, contudo, uma relação estreita com a realidade empírica. Portanto, faz parte desse processo a construção de uma teoria empiricamente verificável, relevante e válida, envolvendo as seguintes etapas: revisão da literatura; definição de construtos e da população; uso de instrumentos de pesquisa flexíveis, envolvendo diversos investigadores; formulação de hipótese; pesquisa de campo; adoção de táticas de análise comparativa com outros casos, fazendo cruzamento de dados e informações; revisão teórica; e finalização. Porém, como os estudos de caso não buscam generalização estatística, Yin (2001) sugere que os pesquisadores

devem maximizar quatro aspectos da qualidade passíveis de serem adotados em qualquer projeto: a) a validade do construto – adoção de fontes múltiplas de evidência, encadeamento de evidências e revisão do rascunho do relatório de pesquisa por informantes-chave; b) a validade interna (para estudos causais ou explanatórios) – construção da explicação para o estabelecimento de relação causa e efeito, análise de séries temporais e adequação ao padrão; c) a validade externa – utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos; e d) a confiabilidade – uso de protocolo e desenvolvimento de banco de dados para o estudo de caso.

Segundo Gil, Licht e Oliva (2005), uma das características mais distintivas do estudo de caso em relação a outros tipos de pesquisa é o uso de múltiplas fontes de evidência. Estudos de caso requerem a aplicação do maior número possível de técnicas para a coleta de dados porque envolvem muitas variáveis significativas, que não podem ser verificadas com apoio de uma única estratégia de coleta de dados. Além disso, para garantir a validade dos resultados obtidos por determinada fonte, é necessário que sejam confrontados com os dados obtidos por outras fontes. Nessa perspectiva, Yin (2001) afirma que o pesquisador do estudo de caso deve possuir uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais, para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta. Os princípios que conduzem a essa direção são: adoção de várias fontes de evidência; constituição de um banco de dados para o estudo; e encadeamento de evidências. Esses princípios devem tornar o processo tão explícito quanto possível, de forma que os resultados finais reflitam uma preocupação com a validade do construto e com a confiabilidade, validando a realização de análises adicionais.

A fundamentação teórica é a maneira mais usual de análise das evidências de um estudo de caso. É a partir da revisão da literatura que proposições são feitas, surgindo questões de pesquisa, objetivos e novos *insights*. Essas inquietações é que definem a estratégia da pesquisa e modelam o plano de coleta de dados. Assim, as proposições fornecem a orientação teórica necessária à análise do estudo de caso, orientando a pesquisa e definindo explicações alternativas a serem examinadas.

A estratégia analítica adotada para este estudo é a lógica de adequação padrão. Essa lógica compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna. Sendo o estudo de caso descritivo, os padrões podem se relacionar a variáveis

dependentes ou independentes do estudo (ou a ambas) (YIN, 2001). Pelo fato de o referencial teórico anteceder o estudo de caso, o qual será contraposto aos dados empíricos, sendo feita, na sequência a análise do relacionamento entre as variáveis, esse procedimento apresenta-se como o mais indicado.

O Quadro 5 relaciona as principais técnicas envolvidas na estratégia de pesquisa para o desenvolvimento da tese.

QUADRO 5 – Estratégias de pesquisa adotadas na tese

Pesquisa	Método
Objetivos	Explanatória (descritiva)
Definição	Quantitativa (análise de redes sociais) e qualitativa (estudo de caso)
Meio de investigação	Não experimental.
Técnicas	Estudo de caso único, explanatório, na modalidade Instrumental.
Fontes de evidência	Documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante, artefatos físicos (vídeos e livros), aplicação de questionários.
Estratégia analítica	Proposições teóricas
Método analítico	Adequação ao padrão

Fonte: Elaborado pelo autor

As escolhas estratégicas de pesquisa adotadas neste trabalho se estruturam nas proposições de Eisenhardt, Yin, Denzin e Lincoln, Vergara, Moreira e Gil.

4.5 Etapas da pesquisa

De acordo com Carvalho (2004), a realização de uma pesquisa empírica em que o investigador tem por referência uma abordagem multifacetada e relacional sobre o objeto de estudo envolve análises baseadas em abordagens estruturais. Um dos requisitos desse tipo de abordagem consiste na identificação dos múltiplos fatores, para captar a estrutura dos fenômenos em estudo, compreender a complexidade multidimensional das relações, preservar a individualidade desses fatores e atender à sua interdependência, bem como as diferentes combinações resultantes da sua interação.

Diante do objetivo do trabalho – que é identificar e analisar como a estrutura relacional da rede interorganizacional “A Cor da Cultura” influencia sua estrutura de governança, na terceira edição do projeto, compreendido entre 2013 e 2014 –, esta pesquisa adota dois paradigmas: num primeiro momento, a pesquisa qualitativa; e, em seguida, uma abordagem quantitativa.

A escolha da pesquisa qualitativa como forma de compreensão do fenômeno em questão se insere no interacionismo simbólico, método interpretacionista que, segundo Moreira (2002) pode ser visto como a maneira como as pessoas percebem situações vivenciadas e o modo como conduzem suas atividades no contato diário com os outros. Segundo o autor, o interacionismo simbólico apresenta três premissas: a) os seres humanos agem com relação às coisas na base dos sentidos que essas coisas têm para eles; b) o sentido de tais coisas aparece a partir da interação social que cada um tem com seus semelhantes; e c) os sentidos são gerenciados e modificados por meio de um processo interpretativo usado pela pessoa ao lidar com as coisas que encontra. Essa abordagem busca apreender a visão de como a vida humana é vivida nas práticas e experiências rotineiras das pessoas cujas interações foram estudadas.

A abordagem quantitativa se dará por meio da utilização da ARS para descrever a topologia da rede. Neste estágio, objetiva-se identificar atores com posição de centralidade, os quais designam papéis importantes no fluxo de capital da rede. De acordo com Thiry-Cherques (2008), a necessidade de ordenar as estruturas e de representá-las empresta um espírito matemático ao estruturalismo. Contudo, é preciso lembrar que a forma das estruturas não se limita às possibilidades de expressão matemática, pois a intenção metodológica é a da conversão, da expressão daquilo que se observou e deduziu. Numa perspectiva estruturalista, não há interesse em sua estrutura, mas em sua descoberta (THIRY-CHERQUES, 2008).

Entende-se essa combinação de métodos como o meio mais adequado para a compreensão do fenômeno em estudo neste trabalho. Assim, apresenta-se, a seguir, detalhamento de cada etapa da pesquisa.

As etapas da pesquisa proposta serão realizadas da seguinte forma:

Etapa 1: Revisão da literatura;

Etapa 2: formas de governança: dados secundários e entrevistas

Etapa 3: ARS

4.5.1 Primeira etapa: revisão da literatura

A pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado e acessível ao público em geral, sejam livros, revistas, jornais ou redes eletrônicas. Essas fontes fornecem instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa e podem ser de natureza primária ou secundária (VERGARA, 2000). Para efeito deste trabalho, buscam-se investigar nessas fontes abordagens de redes sociais e interorganizacionais, para a constituição de um corpo teórico aplicável à análise. O método adotado na pesquisa bibliográfica foi a análise crítica e interpretativa da teoria clássica e contemporânea acerca do tema investigado.

4.5.2 Segunda etapa: estrutura de governança da rede

A busca por diferentes fontes de evidência demanda pesquisa em dados secundários, tornando o processo de encadeamento de evidências o mais explícito possível, de forma que os resultados finais reflitam a preocupação com a validade do construto, gerando confiabilidade para validar análises adicionais (YIN, 2001). Assim, com vistas a levantar informações sobre a estrutura de governança da rede, para compreender o modelo formal e processual de gestão, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários.

Os dados primários se referem às entrevistas semiestruturadas com 19 gestores da rede, para a compreensão da constituição formal e processual da governança. Como fonte de dados secundários, obteve-se acesso aos projetos de constituição e negociação para financiamento, atas de reuniões, relatórios gerenciais, sites de internet, mensagens de correio eletrônico e pesquisas qualitativa e quantitativa de avaliação do projeto. Nesta etapa, procurou-se compreender a constituição da rede, o contexto em que ela foi criada, em seu modelo formal de estruturação, as práticas informais, a identificação do capital que circula na rede e a identificação dos objetivos e resultados alcançados.

4.5.3 Terceira etapa: análise estrutural da rede (sociometria)

Para identificar as posições centrais na rede, buscando localizar grupos de indivíduos coexistindo no mesmo espaço e partilhando sistemas distintos de práticas, estilos, atitudes ou representações, foi adotada a análise de rede completa como método para a compreensão das medidas estruturais da rede. O objetivo nesta etapa da pesquisa é conhecer a topografia da rede, os atores centrais e suas interseções.

Para a análise de redes sociais, Scott (2000) define três tipos de dados: a) de atributos; b) ideológicos; e c) relacionais. Os primeiros são relativos às atitudes, opiniões e comportamento dos atores ou agentes, na medida em que são recriados com as propriedades, qualidades ou características que pertencem a eles como indivíduos ou grupos. Os segundos descrevem os significados, motivos, definições e tipificações. Os terceiros são contatos, laços e conexões, ligações e reuniões do grupo, que relacionam um agente ao outro e não podem, então, ser reduzidos a propriedades de agentes individuais. A análise de rede é o método apropriado para o tratamento destes dados, consistindo em um corpo de medidas qualitativas da estrutura da rede.

Para delimitar as fronteiras da rede e definir de forma exata a população, a amostra foi analisada pelo uso das propriedades da rede, como: média de laços por ator, grau de reciprocidade e densidade (WASSERMAN e FAUST, 1994). Ao mesmo tempo, foram identificados atores considerados “estratégicos” (chamados também de “proeminentes”) a partir das medidas do “grau de centralidade” (*degree*), proximidade (*closeness*), intermediação (*betweenness*) e poder de Bonacich (*eigenvector*), consideradas medidas não direcionadas. Isso quer dizer que foi quantificado o status de diferenciação, ou grau, de importância desses atores. Entretanto, esses valores foram cruzados com as medidas estruturais da rede, com o objetivo de obter dados de subgrupos diferenciados, detentores de posições estratégicas. Ao mesmo tempo, identificou-se a medida que avalia o grau de “prestígio” dos atores proeminentes – neste caso, fundamentada numa avaliação direcionada.

Adotou-se, também, o método *blockmodeling*, para a identificação da estrutura social, a partir da agregação dos dados relacionais, sem imposições apriorísticas de categorias ou atributos para os atores. Trata-se de uma representação simplificada da rede multirrelacional que captura algumas das características gerais da estrutura de uma rede (WASSERMAN e

FAUST, 1994, p. 396). Em seguida, esses subgrupos foram descritos utilizando-se características dos atores que os compõem, especialmente daqueles atores com alto grau de centralidade e, portanto, com maior influência sobre o grupo.

4.6 Coleta dos dados

Diante das etapas da pesquisa, constata-se a adoção de uma variedade de fontes de evidência e de instrumentos de coleta de dados. Essa diversidade de fontes, segundo Vergara (2005), é uma das características da pesquisa qualitativa, notadamente multimetodológica. Angrosino (2009) enfatiza a importância do uso de diferentes fontes para a coleta de dados e a obtenção de evidências, especialmente devido ao desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, procedimento lógico conhecido como “triangulação”. Dessa forma, qualquer descoberta ou conclusão, provavelmente, será muito mais convincente e acurada (YIN, 2001).

4.7 Análise e interpretação dos dados

Inicialmente, foram aplicadas técnicas de análise para a revisão da literatura, tais como: a) *scanning* – localização de certos tópicos nas obras; b) *skimming* – captação da essência das obras, sem entrar em minúcias; c) análise crítica – aprofundamento no conteúdo, buscando formação de ponto de vista e fazendo juízo de valor a partir da comparação das declarações do autor com conhecimentos anteriores; e d) análise interpretativa – aplicação dos fundamentos da verdade enfocados pelo autor, correlacionando-os com os problemas para os quais se procura solução (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Numa etapa seguinte, a rede foi identificada pela sua estrutura formal, com os respectivos atores, por meio de dados secundários e entrevistas com gestores, além da análise sociométrica. Para fins de identificação das medidas da rede e dos atores, adotou-se a técnica de análise da “rede completa”, termo usado para designar procedimento de amostragem que envolve todos os integrantes da rede. Esse tipo de estudo se volta para as propriedades

estruturais das redes em nível global (CARRINGTON, SCOTT e WASSERMAN, 2000, p. 3). No entanto, essa abordagem registra os contatos dentro de um limite determinado, especialmente no que diz respeito à atividade dentro da rede. Assim, pode-se dizer que ela descreve a partir da perspectiva do indivíduo – portanto, com um olhar interno (JACK, 2010, p. 130).

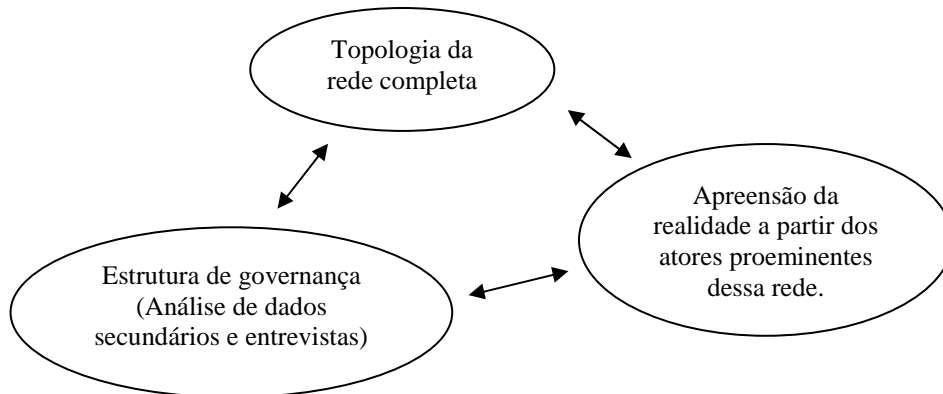
Devido à complexidade da identificação das características das redes e de seus respectivos atores, bem como da análise matemática inerente aos estudos de análise de redes sociais, esse método demandou o uso do sistema de análise de redes sociais *UCINET*¹³, um dos softwares mais indicados e utilizados internacionalmente na análise de redes sociais. Trata-se de um programa abrangente e, provavelmente, o mais conhecido e frequentemente utilizado para a análise de dados de redes sociais, por conter um grande número de rotinas de rede e dados analíticos (SCOTT, 1996; HUISMAN e DUIJN, 2003).

4.8 Estrutura geral da análise realizada

Esta pesquisa, de caráter descritivo, realiza uma análise da rede completa, composta pela estrutura de governança (análise de dados secundários e entrevistas não estruturadas), comparada com a topografia da rede (análise estática), e pela apreensão da realidade a partir dos atores proeminentes dessa rede (análise dinâmica), para a compreensão da influência da estrutura relacional na governança de uma rede interorganizacional que envolve organizações públicas, privadas e a sociedade civil (FIGURA 3)

¹³ *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

FIGURA 3 – Estrutura geral de análise de dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.9 Parâmetros de qualidade e limitações da pesquisa

Quanto aos parâmetros de validade da pesquisa e suas potenciais limitações, a generalização científica apresenta-se como uma limitação comum à pesquisa qualitativa. A capacidade de generalização das descobertas de um estudo é conhecida como *validade externa* (YIN, 2001). Conforme elucidado por Eisenhardt (1989) e Yin (2001), estudos como o aqui proposto trazem a possibilidade de expandir e generalizar teorias (generalização analítica). Nesse caso, o pesquisador estaria tentando generalizar um conjunto de resultados a alguma teoria mais abrangente. Logo, o parâmetro de validade externa é atendido pela pesquisa proposta, visto ser utilizado na medida em que se utiliza um corpo teórico que fundamenta o desenvolvimento inicial do estudo. Entretanto, para garantir a validade dos construtos, as medidas operacionais estabelecidas devem ser adequadas aos conceitos sob estudo (YIN, 2001). Neste sentido, a construção do modelo teórico-analítico da pesquisa foi balizado pelo rigor na descrição dos elementos considerados no trabalho. Ao mesmo tempo, foram adotadas as principais recomendações para que a validade dos construtos fosse garantida nas etapas subsequentes: a) utilização de várias fontes na coleta dos dados e encadeamento lógico na utilização de tais fontes; e b) revisão do relatório do estudo por informantes-chave e especialistas (YIN, 2001).

Ademais, a demonstração dos procedimentos adotados, visando a sua repetição em termos metodológicos e de apreensão dos resultados, garantiu a confiabilidade do estudo (YIN,

2001). Para isso, todos os procedimentos adotados foram registrados por meio de protocolo de pesquisa e da constituição de banco de dados de todo o material analisado.

4.10 O trabalho de campo

Este estudo, de caráter estrutural, adotou método de pesquisa exploratória e dedutiva. Por assim dizer, de forma sistemática, é qualitativo e quantitativo. Portanto, a coleta de dados teve dois momentos: entrevistas qualitativas, aplicadas por meio de questionário semiestruturado junto aos gestores da rede (representantes do núcleo gestor e coordenadores pedagógicos da sub-rede de implementadores); e aplicação de questionário sociométrico na rede completa, envolvendo formadores, coordenadores pedagógicos e representantes do núcleo gestor.

Para o levantamento dos dados qualitativos, ocorreram duas rodadas de entrevistas. Inicialmente, foram realizadas entrevistas livres com a equipe da FRM – Núcleo Gestor da rede, especificamente com a gerente de mobilização comunitária, o gerente de planejamento e a coordenadora do projeto ACDC, ocorridas entre os meses de abril e setembro de 2012. Essas entrevistas aconteceram em paralelo ao desenvolvimento do referencial teórico e da pesquisa de dados secundários, permitindo que fossem utilizadas para orientar o entendimento dos processos de gestão construídos em virtude dos objetivos dos contratos acordados entre os parceiros. Ao todo, foram geradas cinco horas e quarenta minutos de gravação, que foram transcritas para posterior análise.

A partir dessas entrevistas iniciais e da pergunta de pesquisa, decidiu-se realizar entrevistas qualitativas em profundidade, utilizando questionários semiestruturados, aplicados a cada representante das instituições parceiras envolvidas com o dia a dia da gestão do projeto. Foram selecionados 19 indivíduos envolvidos com atividades relativas à gestão do projeto, com os quais se realizaram entrevistas semiestruturadas, totalizando 25 horas e 10 minutos de gravação, ocorridas entre agosto e dezembro de 2012, que foram também transcritas para posterior análise.

A escolha dos entrevistados foi intencional, por serem atores centrais capazes de fornecer informações completas e precisas sobre a governança da rede. As informações coletadas

merecem atenção especial, devido a sua relevância e confidencialidade para as organizações (FLICK, 2004).

Estas entrevistas abordavam questões relativas à estrutura formal e informal da rede, ao caráter de participação das empresas e à integração dos indivíduos. Este trabalho de campo teve caráter exploratório e forneceu uma imagem acurada sobre como a governança da rede era trabalhada e percebida, tanto na perspectiva tanto das organizações como dos indivíduos. Concentrou-se, também, na tentativa de encontrar padrões de percepção de status entre os indivíduos e sua identidade como integrantes da rede, de forma a orientar atributos a serem adotados no questionário de cunho quantitativo.

A segunda etapa do trabalho de campo – análise da rede de governança do projeto “A Cor da Cultura” – ocorreu entre outubro de 2013 e fevereiro de 2014, mediante aplicação de questionários sociométricos contendo geradores de nomes, com vistas à identificar lideranças, à busca de suporte técnico e à promoção de trocas de conhecimento e de relações de amizade. O questionário continha uma lista, fornecida pelo núcleo gestor da rede, contendo 122 nomes. Ali estavam listados os nomes de um consultor externo, quatro gestores e todos os implementadores que receberam a formação na metodologia desenvolvida para repasse aos professores da rede de escolas localizadas nos estados brasileiros contemplados para a terceira fase do projeto (2013/2014).

Foi aplicado um pré-teste do questionário a oito pessoas, em sua maioria, integrantes da rede. Realizadas as adequações necessárias à versão inicial, foi enviado por e-mail pela coordenadora nacional do projeto. Em seguida, todos os formadores foram contatados por e-mail e por telefone, destacando a importância da pesquisa e confirmando a expectativa de retorno dos dados. Como se trata de uma rede fluida, muitos dos nomes listados, embora tenham recebido a formação inicial, não foram a campo. Assim, foram recebidos o retorno de 101 respondentes. Portanto, embora alguns poucos não tenham respondido ao questionário, tomou-se o cuidado de obter resposta de quase todos os coordenadores pedagógicos. Somente um desses coordenadores não retornou os dados. Segundo Lazega (2011), as redes não estão completas ou não são estáticas e se alteram com o tempo. Assim, o número alcançado configura uma quantidade necessária para manter a confiabilidade dos dados para uma rede completa. Esses dados geraram matrizes, que foram inseridas no programa de análise de redes UCINET, para a geração de dígrafos e grafos e a realização de análises estatísticas descritivas da rede, incluindo atributos dos atores. Foram levantados os *blockmodels* existentes na rede

completa e os dados de centralidade. Esses últimos foram utilizados para fazer uma correlação de Spearman com o tipo de racionalidade dos atores e as próprias medidas de centralidade.

Todos os dados, primários ou secundários, foram analisados utilizando-se um sistema de análise de dados qualitativos assistido por computador, o Atlas TI, que permite inserir toda a documentação relativa à pesquisa e codificar o material, gerando categorias de análise e identificando variáveis, que foram comparadas com as proposições apresentadas no referencial teórico.

No próximo capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa que investigou as interações entre os atores do projeto ACDC, a partir de um conjunto de gestores da rede e implementadores da formação desenvolvida para levar a metodologia às escolas brasileiras.

5. INTERAÇÃO ENTRE GESTORES, COORDENADORES E FORMADORES

Nesta seção, discutem-se as relações micropolíticas existentes na rede em análise. Além de estar em consonância com os objetivos gerais e específicos do trabalho, essa proposição encontra suporte na afirmação de Marques (2012, p. 213), de que "os estudos feitos por análise de redes sociais como teoria e método têm apontado um diálogo entre redes e ações sociais, caracterizadas por vínculos diversos constituídos ao longo da vida dos indivíduos ou instituições [...]; com destaque para a importância de se compreender as articulações entre estrutura, ação social e agência". Por isso, nesta etapa da pesquisa a atenção foi concentrada nas relações desenvolvidas pelos 101 gestores e facilitadores do ACDC. Estes últimos receberam a formação desenvolvida pelo projeto e foram incumbidos de repassar a metodologia de promoção da cultura afro-brasileira a outros professores, para aplicarem no dia a dia das escolas. Essa formação se refere à metodologia de utilização do material didático do ACDC, a qual apreende uma realidade esperada e a transfere para uma compreensão cognitiva por parte da população brasileira, estudantes do ensino fundamental e médio, buscando legitimar e institucionalizar a concepção de igualdade racial.

Escolheu-se esse grupo para análise porque, ao mesmo tempo em que essa posição de intermediação dava autonomia a esses formadores para aplicar ajustes na metodologia, ao integrarem a rede "A Cor da Cultura", eles conquistavam também status no cenário do movimento negro e da cultura afro-brasileira, numa perspectiva em que, no contexto brasileiro, conforme apontado por um entrevistado, "trabalhar junto com a Fundação Roberto Marinho abre portas e cria oportunidades".

O projeto conseguiu reunir diversos representantes do movimento negro. A opinião dessas lideranças tem forte representação nos encontros de trabalho. Embora haja neste grupo divergência de opiniões, de posições políticas e de resistência a algumas das instituições parceiras, especialmente as Organizações Globo, conseguir inserir-se nesse espaço de discussão significa para esses formadores envolver-se com as mais variadas orientações políticas (movimento negro ou educação), religiosas (religiões de matriz africana, católica etc.) e acadêmicas, entre outras.

Ao mesmo tempo, a rede trabalha com a lógica de interdependência de recursos das instituições e a baixa remuneração financeira dos formadores. A adesão se dá, principalmente,

por meio de uma construção simbólica comum a esses indivíduos: contribuir para a promoção da cultura afro-brasileira nas escolas. Além disso, esses atores estão em busca de reconhecimento nesse espaço de luta do movimento social. Assim, na medida em que eles aceitam e adotam o material didático e a metodologia proposta pelo ACDC, ocorre a legitimação da rede por esses atores vinculados aos movimentos sociais. Entende-se, portanto, que essa adesão ocorre pela busca do reconhecimento individual no campo do movimento negro no Brasil, em que as relações de troca de informações e posicionamentos políticos impactam o processo de governança dessa rede. Embora pareça evidente essa afirmação, deve-se considerar que a adesão formal desses formadores se dá a partir de uma seleção feita por meio de edital público, partindo de sua iniciativa e vontade própria a integração à rede, seja pela simples promoção da cultura afro-brasileira, ou seja pela luta contra o racismo, dimensões e profundidades distintas que vão impactar a forma individual de atuação desses atores.

Pela evidente importância de compreender as relações formais e informais relativas à gestão dessa rede, uma primeira pesquisa exploratória foi realizada. Identificaram-se evidências e padrões nos discursos dos entrevistados, gestores envolvidos na governança da rede, destacando a importância desse grupo de formadores na aplicação do conhecimento, e das secretarias de educação, estaduais e municipais, nas decisões de implementação das formações. Diante disso, considera-se que a busca por status, reconhecimento e prestígio leva a posições de centralidade, gerando poder de intervenção para esses atores. Todas essas relações identificadas na primeira etapa do trabalho têm caráter dedutivo, por estarem fundamentadas em dados da pesquisa exploratória acerca da governança da rede.

A pesquisa parte da ideia de que as relações entre estrutura e agência existentes nesse âmbito da rede são dimensões centrais para a transferência de conhecimento necessária ao alcance dos seus objetivos, que são: a) contribuir para a aplicação da Lei 10.639/03; b) permitir que diversas ONGs possam difundir a metodologia de utilização dos produtos, como ferramenta educacional para reflexão, e o desenvolvimento de capital social local; c) fortalecer o capital social, por meio da formação dos professores de escolas públicas, educadores sociais e de ONGs; e d) fortalecer as redes de ensino, com a participação de universidades e ONGs que trabalham com o conteúdo sobre a formação da cultura e história africano-brasileira (FRM, 2009).

Esta etapa do trabalho busca compreender a lógica de ação coletiva, que se traduz numa estrutura organizada, para alcançar objetivos previstos. Portanto, o ponto de partida é a relação entre as posições privilegiadas na estrutura burocrática, as posições alcançadas por meio de status e a capacidade de agência na ação coletiva intrínseca à rede “A Cor da Cultura”.

5.1 Governança formal e governança reticular

Com o objetivo de entender as estruturas existentes na rede nacional do ACDC, apresentam-se a organização formal e a organização informal da governança. Quanto à governança formal, destacam-se alguns pontos referentes aos objetivos dos indivíduos e das organizações ao integrarem a rede, os papéis desempenhados pelos formadores na sub-rede de implementadores, os contratos regulando as relações, especialmente evitando conflitos, e os mecanismos de controle (MILAGRES e REZENDE, 2013, p. 88-89). Essa discussão descreve a estrutura de governança apresentada na descrição do caso (vide página 58).

Em seguida, foi discutida a estrutura da organização em rede. Para tanto, foram identificados grupos sociais que constituem espaços de poder por meio da busca por status, evidenciando como os atores gerenciam seus recursos, com vistas a alcançar seus objetivos, sejam profissionais ou pessoais. Nesse sentido, buscou-se compreender as trocas realizadas entre os agentes participantes da rede. Foram feitas análises sociométricas, com a finalidade de identificar os agentes com maior status. Para tal efeito, foi utilizado o software UCINET. Com isso, descreveram-se suas características e evidenciou-se a transferência de recursos entre os atores para acesso aos grupos, caracterizando o sistema de trocas entre os atores e consequente estruturação da rede.

5.1.1 A organização formal da governança entre os implementadores

A partir da descrição da estrutura institucional constituída para o ACDC, destacam-se algumas circunstâncias sobre o processo de produção relativa ao dia a dia do trabalho dos formadores. A discussão apresentada nesta seção parte da análise dos grupos identificados pela estrutura de relacionamento entre gestores e implementadores do ACDC e sua forma de interação.

Ao integrar o projeto, as organizações estavam em busca de maior diversidade de conhecimentos relativos à temática em questão; capilaridade para alcançar as escolas e, por meio delas, a sociedade; recursos para o desenvolvimento do trabalho; legitimação, por meio da integração de organizações públicas; uso da educação como via para trabalhar as questões de identidade cultural e de valorização da história e da cultura afro-brasileira; avanço na discussão político-racial; e poder de articulação que o projeto oferecia às instituições. De outro lado, algumas instituições implementadoras, e além dos próprios formadores, tinham a expectativa de conhecer o material do ACDC, de aproximar-se dos demais componentes da rede e de aumentar seu espaço de expressão em âmbito nacional. De tal modo, a conciliação dos objetivos significou um desafio a ser enfrentado, particularmente no que se refere à constituição de seus contratos e processos. Ainda assim, esses atores construíram um espaço de confiança, evidenciado pela percepção do ACDC como um palco para o debate sobre a questão racial no Brasil, representando a ampliação da proposta original do projeto. Mais que ministrar a formação, fazendo chegar o conteúdo produzido ao aluno e à sociedade em geral, havia uma expectativa maior em termos de seu envolvimento não só no conhecimento embarcado no material, mas também no processo de coordenação da sub-rede de implementação.

As relações eram reguladas por diferentes contratos, que tinham por objetivo estabelecer as grandes diretrizes que pautavam as ações dos atores e resultavam da experiência da FRM e da Petrobras em outras parcerias. Os contratos estabeleciam quais seriam os papéis de cada uma das sub-redes e definiam que a FRM apontaria os caminhos a serem seguidos pelos articuladores, implementadores e educadores e que ela faria a coordenação geral da rede.

A sub-rede de implementadores coordenava os trabalhos desenvolvidos nos polos, onde aconteciam as formações, no âmbito da sub-rede de educadores. Essa coordenação possuía

uma autonomia relativa na constituição da estrutura dos polos e na adoção de materiais e metodologias paralelas ao material didático do ACDC. Mudanças no roteiro deveriam ser previamente comunicadas, destacando, com isso, a característica vertical de coordenação da rede nas mãos do núcleo de gestão executiva.

A divisão de tarefas já estava pré-acordada entre nós, na nossa instituição, e ninguém tomava nenhuma decisão se não trouxesse para o grupo todo. A coordenação era quem batia o martelo, mas era discutido no coletivo. Não havia possibilidade de ninguém tomar nenhuma decisão aleatória sem discutir anteriormente. E quando se apresentava alguma situação extraordinária, procurava-se a coordenação do ACDC e a Coordenação da própria instituição, para poder trazer a situação e tentar resolver [ator 39].

A necessidade de entrega de informações à Petrobras, instituição financiadora do projeto, demandou um número grande de processos e mecanismos de controle, para registrar tudo o que ocorria no campo. Como eram vários momentos em diferentes regiões, durante as formações eram feitas avaliações dos encontros por meio do preenchimento de formulários contendo indicadores, para a produção de relatórios. Além disso, eram feitas pesquisas, de ordem qualitativa e quantitativa, por meio de institutos de pesquisa contratados para esse fim, para verificar se as metas estabelecidas estavam sendo atingidas.

Contudo, a rede foi marcada por conflitos que se originavam de diferentes fontes: diferenças no entendimento sobre os objetivos da rede; o conteúdo pedagógico, caracterizado por diferentes pontos de vista; a metodologia de formação; e críticas em relação à coordenação, particularmente à ausência de mecanismos que fomentassem a interação.

[...] quando se convida para implementar organizações com um acúmulo, inclusive maiores do que o acúmulo do Canal Futura em relação à temática, vamos dizer que houve tensões ideológicas, tensões de encaminhamento, tensões de “organização com organização”. Tensões, por exemplo, nos acordos institucionais. E, então, tensões sempre existiram e foram ajustadas pelo reconhecimento de que eu sou da instituição X e me candidatei a trabalhar um projeto do Canal Futura. Logo, eu reconheço este canal, este grupo, como o grupo gestor habilitado neste projeto. Era quase uma relação patrão-empregado [ator 5].

Essa circunstância era vista de forma impositiva por alguns implementadores. Pelo fato de esses atores entenderem a rede numa perspectiva aberta, esperava-se uma estrutura de governança mais flexível e com maior possibilidade de interação e trocas.

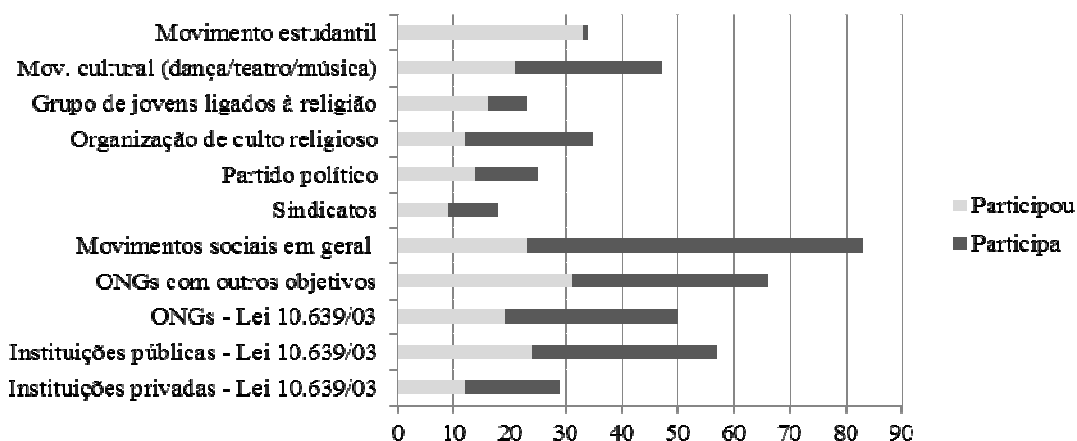
Nessa perspectiva, ainda que o contrato e a definição de um plano de trabalho desponham como elementos apaziguadores desses conflitos, havia momentos em que era necessário tomar decisões centralizadas. Nesses casos, não havia espaço para negociação. A gestão dos conflitos era caracterizada por uma posição unilateral da FRM. Ainda assim, integrar a rede de pessoas e organizações num espaço de expressão nacional era visto pelos implementadores como um fator positivo.

A adesão dos indivíduos ao projeto ocorria a partir da sua própria militância na questão étnico-racial e educacional. Nesse sentido, não havia mecanismos de recompensa ou de punição estabelecidos para regulação da forma de se trabalhar. A expectativa desses indivíduos era de contribuir para a implementação da lei, engajando-se profissionalmente num projeto que, de fato, trouxesse uma contribuição positiva para os professores, os jovens, as comunidades e as instituições do movimento social.

5.1.2 Uma organização reticular envolvendo gestores e implementadores

As atividades desenvolvidas pelos implementadores ultrapassava a implementação da metodologia. Mais que fazer a formação de outros educadores, para que o uso do material fosse adotado nas escolas, promovendo a discussão da temática em âmbito nacional, eles traziam experiências de mobilização em projetos sociais (GRÁFICO 1).

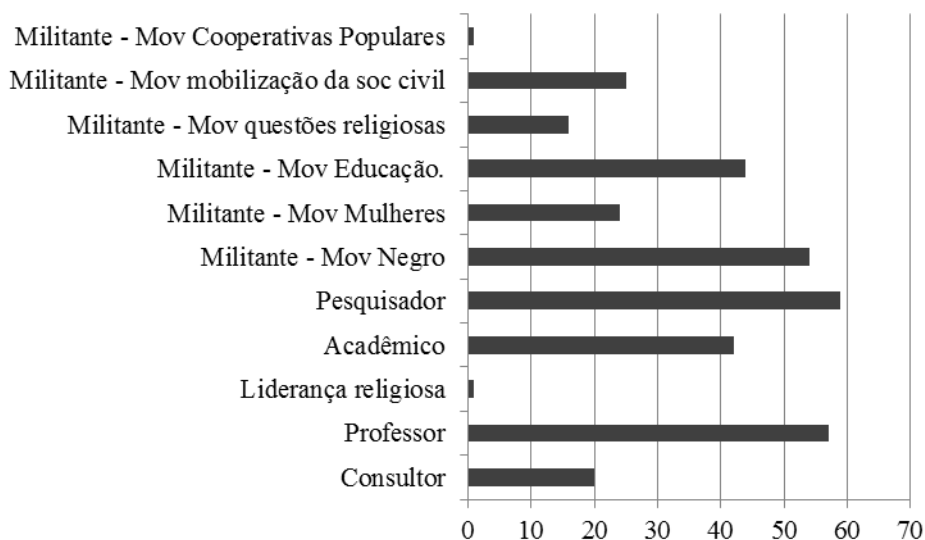
GRÁFICO 1 – Número de atores, por trajetória participativa nos movimentos sociais



Obs: A soma ultrapassa o número total de respondentes por se tratar de questão com múltiplas respostas.
Fonte: Dados da pesquisa

A adesão dos implementadores com perfil de forte participação na mobilização social envolvia relações independentes da descrição formal das atividades do projeto. Todas essas características conferiam legitimidade à contribuição desses formadores para a temática em discussão (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2 – Atores por atividade relacionada à função desempenhada na rede



Obs: A soma ultrapassa o número total de respondentes por se tratar de questão com múltiplas respostas.

Fonte: Dados da pesquisa

Essas experiências e atividades paralelas decorrentes do contexto dos movimentos sociais enriqueceram o processo de aprendizagem, favorecendo as relações de troca no contexto da rede. De acordo com Gohn (2011, p. 352), a aprendizagem no interior de um movimento social, durante e depois de uma luta, é múltipla, tanto para o grupo como para indivíduos isolados. Os diferentes tipos de aprendizado que podem ocorrer de forma articulada são de natureza prática, teórica, técnica instrumental, política, cultural, linguística, sobre economia, simbólica, social, cognitiva, reflexiva e ética. Assim, o esforço de ação coletiva estava fortemente influenciado por relações informais derivadas de ambientes que, embora relacionados com a temática, eram também distintos quanto à implementação da Lei 10.639/03. Neste sentido, para entender a governança da rede em análise, é necessário descrever esses mecanismos. Nesse caso, uma abordagem estrutural permite captar o encadeamento dessas relações. Adotou-se neste caso a análise conceitual e teórica da dimensão quantitativa da vida social e das implicações das posições das pessoas nas suas relações sociais (BLAU, 1977, p. 26).

O esforço de ação coletiva envolvendo a implantação de grupos de trabalho, as atividades regulatórias e o reforço de acordos prévios compreende a cooperação entre os parceiros (LAZEGA, 2001, p. 92). Essa cooperação incide numa rotina de transferência ou de troca de recursos pelos membros da rede. Ao identificar subgrupos, é possível perceber subestruturas constituídas pela integração de membros em torno da busca por recursos e amalgamados por meio da cooperação.

Neste trabalho, considera-se como recurso tanto a troca de informações quanto o reconhecimento de status. Os geradores sociométricos para a identificação das relações foram a denominação de lideranças, a busca por aconselhamento técnico, a troca de informações por meio da cooperação e o círculo de amizade entre os membros da rede. A escolha desses relacionamentos para a constituição da rede completa se deveu ao perfil de militância dos atores da rede e à natureza político-educativa do projeto. Buscou-se reconstruir as redes de reconhecimento social, diga-se status, entre os participantes. Para tal efeito, duas fontes básicas de status foram utilizadas: seu reconhecimento explícito como liderança e sua capacidade técnica (expertise). De forma complementar, identificaram-se outros dois processos de intercâmbio-chave, que ocorrem em qualquer organização: a cooperação e o apoio afetivo, que representa a amizade. Esses tipos de relação podem, também, ser considerados como fontes complementares de reconhecimento social.

Neste ambiente, os atores compartilham diferentes recursos com os grupos de trabalho, com reciprocidade ou não (BLAU, 1955). As formas de cooperação, caracterizadas por uma solidariedade orgânica, resulta das diferenças sociais, envolvem reciprocidades indiretas e levam em consideração variados recursos, pois é por meio dessas diferenças que os indivíduos criam laços, devido à necessidade de troca e de sua interdependência (DURKHEIM, 1984, p. 64; LAZEGA, 2001). Ao constituírem subgrupos, os atores criam níveis de intermediação entre os indivíduos e as organizações. Esses subgrupos permitem que as organizações exerçam pressão sobre a produtividade dos indivíduos, são fontes de troca e de recursos, reduzem comportamentos oportunistas, fornecem recursos necessários para os membros se manterem nas organizações e, para atores mais centrais, oferecem oportunidades para explorar ou vencer disputas com outros membros ou organizações (LAZEGA, 2001, p. 93). Entende-se que as regularidades existentes nessas subestruturas contribuem para a criação de transferências e trocas, fornecendo respostas estruturais para a questão da participação dos atores na ação coletiva.

No próximo item, descrevem-se redes a partir dos geradores sociométricos escolhidos, analisa-se o entrelaçamento dessas relações e definem-se os conjuntos mais amplos de interdependências entre essas transferências, envolvendo os atributos dos atores e as características das relações.

5.1.3 Relações estruturantes: liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade

O desempenho das estruturas subjacentes ao mecanismo de troca existente na rede pode ser apreendido a partir da compreensão do processo de trabalho desenvolvido por esses profissionais e dos recursos fundamentais para a sua realização. Os implementadores desenvolvem atividades de forma conjunta, em regiões designadas para atuação em cada polo. Após receberem a formação no início da terceira fase do projeto (2013/2014), juntamente com seus parceiros, os formadores foram designados para fazer implementações em regiões determinadas para seu polo. Como possuem autonomia para fazer adequações ao processo de implementação, usualmente, trabalham com equipes multidisciplinares, envolvendo professores, lideranças de movimentos sociais, lideranças religiosas e companhias de teatro e dança, entre outros. A importância da cooperação nestes grupos de trabalho fica evidente pela necessidade de troca de informações para o desempenho individual e o alcance de resultados com o trabalho. O processo de interação na formação de professores e a legitimidade conferida pelos integrantes das equipes no polo impacta a aceitação do programa por parte da comunidade. Pesquisa de avaliação realizada pela FRM demonstrou que os participantes, implementadores e professores não restringem a multiplicação do projeto aos professores e alunos. Há a percepção de que o projeto trata de uma questão cultural e social que está para além dos muros da escola e deve envolver coordenadores pedagógicos dos polos e multiplicadores do projeto, a direção das escolas, professores e educadores, alunos, funcionários e equipe administrativa, pais, familiares e a comunidade (CANAL FUTURA, 2011, p. 154).

Uma abordagem estrutural pode ser utilizada para demonstrar os processos de cooperação, juntamente com a análise de transferências e trocas de recursos centrais para atuação conjunta das organizações. Especificamente, sugere-se que regularidades na transferência e no intercâmbio de recursos devem permitir que os membros participem efetivamente da ação

coletiva, de forma ordenada e contínua. Em outras palavras, a análise de um sistema de troca múltipla e generalizada foi adotada para demonstrar como os membros da rede geram seus recursos sociais a fim de colaborar com a produção de um serviço de qualidade.

Uma característica importante sobre a abordagem utilizada para compreender a ação coletiva, em termos de dependência de recursos e estruturas subjacentes, é que foram levados em conta os atributos individuais dos atores, relacionando essas características com dimensões multifuncionais e instrumentais da ação coletiva. Isto é, atentou-se para a existência de diferenças nas posições sociais, de relações sociais entre essas posições e as posições das pessoas e os papéis correspondentes influenciando suas relações sociais (BLAU, 1977, p.27).

Para entender os processos sociais da estrutura relacional de governança do projeto ACDC, buscou-se deprever como a relação de cooperação era influenciada por fatores como prestígio, proeminência e capacidade de influência dos atores entre os indivíduos da rede, considerando quatro perspectivas: a) Liderança – pessoas percebidas como líderes, consideradas importantes na realização dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do ACDC, sejam pelo cargo que ocupavam ou por sua credibilidade e compromisso na promoção da cultura afro-brasileira; b) aconselhamento técnico – integrantes do ACDC com os quais se buscou ajuda ou assessoramento técnico a respeito de como trabalhar a implementação da Lei 10.639/03 nos últimos dez meses (terceira edição do projeto em 2013/2014); c) Cooperação – integrantes do ACDC com os quais se desenvolveram relações de ajuda mútua, por exemplo, apoio nas iniciativas, colaboração ou troca de informações e recursos de qualquer natureza; e d) Amizade – relações de afeto existentes de forma independente das relações profissionais envolvendo o ACDC, tais como, conhecer a família ou ter estado presente em festas (de aniversário, churrasco etc.) ou qualquer encontro social de âmbito pessoal.

Consideram-se, portanto, quatro tipos de recursos centrais para o funcionamento da rede. Entende-se que seu entrelaçamento traz estabilidade, organiza tensões micropolíticas e determina o destino dos recursos e do fluxo de informação, características fundamentais para organizações reticulares como o ACDC. Deve-se levar em conta que razões para a escolha de alguns atores, como fonte de recursos, em detrimento de outros encontram-se nas dimensões estruturais da rede, na estrutura de governança formal e processual e no conjunto de atributos dos atores designando características de subgrupos. Por todos esses motivos, os diferentes recursos se interpenetram, embora tenham caminhos independentes porque solucionam questões diferentes.

Com vistas a obter informações necessárias à análise estrutural de cada rede, foram calculadas medidas de centralidade utilizando-se o UCINET. A análise de centralidade identifica os atores mais importantes e que influenciam o desempenho da rede, por terem maior número de laços com outros atores (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 169-178). Há quatro tipos de centralidade que revelam características da rede: a) grau centralidade; b) proximidade (*closeness*); c) poder de Bonacich (*eigenvector*); e d) intermediação (*betweenness*). Essas medidas podem parecer muito simples, mas se apresentam, ao mesmo tempo, bastante eficazes para a compreensão do poder potencial de um ator.

Atores com maior número de vínculos com outros atores podem ocupar posições favorecidas. Por terem mais laços, podem conseguir formas alternativas para satisfazer suas necessidades e, assim, serem menos dependentes de outros indivíduos; podem ter maior acesso aos recursos da rede e muitas vezes, atuam como intermediários e negociadores em trocas realizadas por terceiros. Por todos esses motivos, são capazes de se beneficiar desta intermediação (HANNEMAN e RIDDLE, 2005).

5.1.3.1 Rede de liderança

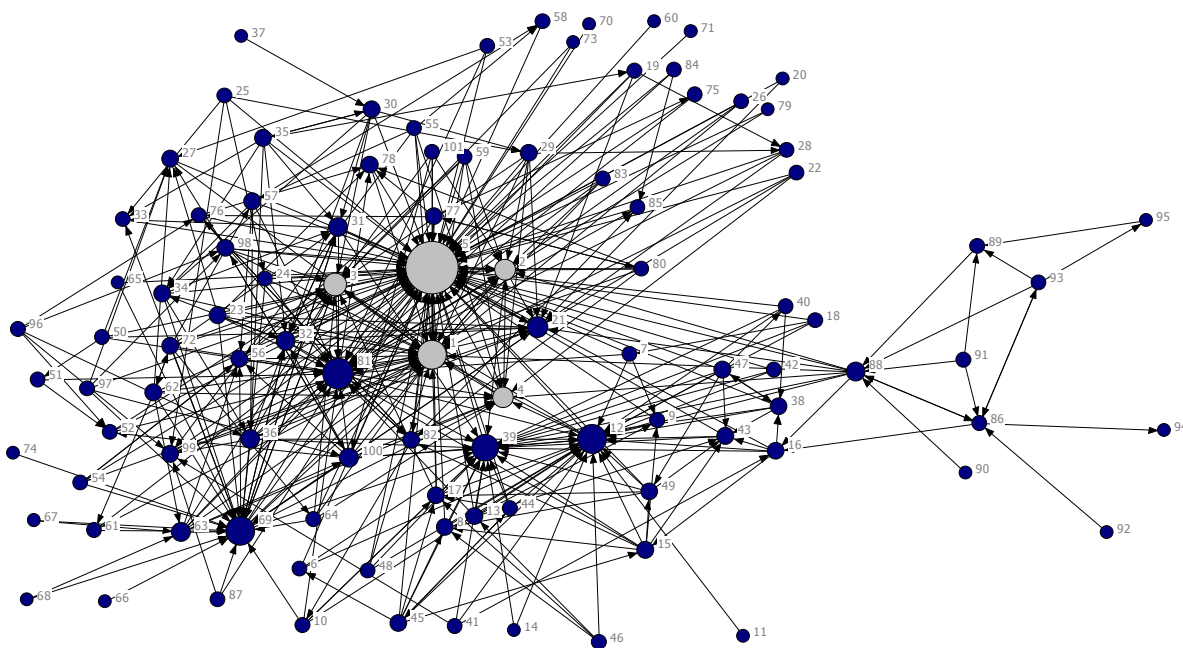
O primeiro tipo de recurso está vinculado à posição de liderança, envolvendo status, prestígio e proeminência. Relaciona-se com a capacidade de articulação e mobilização na rede. Os líderes indicados pelos respondentes, com vistas à constituição da rede de liderança, são aqueles considerados importantes para a realização dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do ACDC. Sua escolha está para além do cargo que ocupam, pois considera também sua credibilidade e compromisso na promoção da cultura afro-brasileira, sugerindo legitimidade para ocupar posição de prestígio e proeminência.

a) Grau de centralidade – um ator com alto grau centralidade mantém numerosos contatos com outros atores, podendo ter acesso e influência sobre eles. Este ator ocupa uma posição estrutural de destaque, a qual serve como fonte de recursos. Por sua vez, um ator periférico mantém poucas relações (ou, até mesmo, nenhuma), estando, portanto, localizado espacialmente à margem de um diagrama de rede (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 179).

Geralmente, os atores que estão mais no centro da estrutura, no sentido de que têm maior grau ou mais ligações, tendem a ter posições mais favorecidas e, por conseguinte, mais poder (HANNEMAN e RIDDLE, 2005).

No nível do indivíduo, os dados direcionados fazem distinção de centralidade a partir do grau de entrada e do grau de saída. Se um ator recebe muitos laços, é usualmente tratado como proeminente ou possuidor de grande prestígio. Isso quer dizer que muitos outros atores buscam laços diretos com ele, e isso pode indicar sua importância. Ator com grau bastante elevado de saída é aquele disposto a realizar trocas com muitos outros atores ou a fazer com que muitos outros estejam conscientes de seu ponto de vista, e pode ser considerado ator influente (HANNEMAN e RIDDLE, 2005) (FIGURA 4).

FIGURA 4 – Grau de centralidade da rede de liderança de dados direcionados



Obs.: distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e Coordenação Pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

No nível micro, os atores mais centrais, indicados no diagrama em cinza claro, pertencem ao Núcleo de Gestão Executiva, sendo, portanto, lideranças formais. Não obstante, existem formadores que não fazem parte deste grupo e apresentam posições importantes – 12, 21, 39, 69 e 81.

Os atores 5, 1 e 81 possuem os graus de entrada mais altos e podem ser considerados os mais influentes, com maior prestígio. Trata-se de uma deferência por parte daqueles que os

apontaram como líderes. Os atores 1, 3, 2 e 4 (ordenados por grau de centralidade) estão vinculados ao Núcleo Gestor e os restantes são coordenadores pedagógicos, caracterizando alto grau de centralidade na estrutura formal da rede.

De maneira distinta, os atores 81, 12 e 69, coordenadores pedagógicos, destacam-se não só pelo grau de entrada, como também pelo grau de saída mais alto. Alto grau de saída caracteriza interesse maior em influenciar os parceiros, com maior generosidade na determinação do número de atores que eles consideram lideranças importantes no contexto geral da rede. Se o grau de saída denota potencial de influência, pode-se considerar o interesse desses coordenadores em realizar trocas e fazer com que os outros atores tomem conhecimento de seu ponto de vista. Embora essas medidas não demonstrem, é importante identificar a quem eles direcionaram suas escolhas na identificação das lideranças. Em geral, os atores com maior prestígio indicaram como liderança os representantes do Núcleo de Gestão Executiva, coordenadores pedagógicos dos polos e implementadores locais, integrantes da própria equipe da qual os respondentes fazem parte.

Dados extraídos de uma análise simétrica (laços não direcionados) demonstram maior centralidade concentrada nos coordenadores pedagógicos. Destaque deve ser dado aos atores 81, 12, 69 e 39. Os dados utilizados para os laços direcionados são os mesmos para os não direcionados. O que os diferencia é que para os dados direcionados os valores são calculados separadamente para grau de entrada e grau de saída.

A posição dos atores 5, 81, 1, 12 e 69 indica alto grau de centralidade, com forte concentração dos laços gerais da rede. Da mesma forma, os principais atores identificados com alto grau de centralidade da rede assimétrica são do grupo gestor ou coordenadores pedagógicos, confirmando a tendência de identificação de lideranças em posições formais na estrutura da rede.

No nível meso, a média para os dados não direcionados é de 7,980, e dos dados direcionados 4,168, resultando em uma soma total de relações de 806 e 421, respectivamente. Uma vez que a matriz consiste de presença (1) e ausência (0) de laços, pode-se interpretar a média como a quantidade de laços, dividido pelo número de células na matriz (101). Em outras palavras, é a proporção de células que têm o valor 1. Nestse caso, há que se considerar a característica de alta centralidade da rede, pois poucos atores apresentam graus elevados de centralidade, elevando bastante o grau máximo de entrada (79). Este valor, juntamente com o grau máximo

de saída (12), permite afirmar que há nesta rede maior prestígio e proeminência que influência (TABELA 1).

TABELA 1 – Grau de centralidade da rede de liderança – Dados direcionados

		<i>Out Degree</i>	<i>In Degree</i>	<i>n Out Degree</i>	<i>n In Degree</i>
1	<i>Mean</i>	4.168	4.168	4.168	4.168
2	<i>Std Dev</i>	2.510	9.923	2.510	9.923
3	<i>Sum</i>	421.000	421.000	421.000	421.000
4	<i>Variance</i>	6.298	98.457	6.298	98.457
5	<i>SSQ</i>	2391.000	11699.000	2391.000	11699.000
6	<i>MCSSQ</i>	636.139	9944.139	636.139	9944.139
7	<i>Euc Norm</i>	48.898	108.162	48.898	108.162
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	12.000	79.000	12.000	79.000
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000	101.000	101.000
		Centralidade da rede (Grau de saída) = 7.910%			
		Centralidade da rede (Grau de entrada) = 75.580%			

Obs: Média = Mean, Desvio padrão = Std Dev, Soma de conexões = Sum, variância = Variance, Soma de quadrados = SSQ, média central da soma dos quadrados = MCSSQ, Valor mínimo = Minimum, Valor máximo = Maximum, Porcentagem do índice de centralidade da rede = share.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

No nível macro, o grau de centralidade de saída é de 7,910% (influência) e o de entrada é 75,580% (proeminência), sugerindo uma concentração ou centralização considerável na rede completa, fator usual em redes com maior número de laços. Embora esses valores confirmem uma estrutura bastante verticalizada, o poder de atores individuais nesta rede varia de forma substancial, caracterizando vantagens posicionais distribuídas de forma bastante desigual.

b) Grau de proximidade (*closeness*) – de forma distinta ao grau de centralidade, que leva em conta somente os laços imediatos dos atores, desconsiderando os laços indiretos, o grau de proximidade indica o quanto um ator se encontra próximo de todos os outros atores da rede (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 183). Esta medida permite estimar o fluxo de informação de uma rede, assumindo que se os agentes estão próximos uns dos outros a troca de informação ocorre mais rapidamente. Conseqüentemente, os atores com os caminhos mais curtos para outros atores (número de conexões necessárias para alcançar outros atores) tendem a ser mais influentes na rede.

Numa rede em que os recursos existentes estão relacionados à informação, as medidas de distância (*farness*) se referem ao recebimento de informações, enquanto as medidas de proximidade (*closeness*), à capacidade de envio, de fazer chegar ao destino (BORGATTI, 2005, p. 59). Os atores 5, 1, 81, 12, 39 e 69 apresentam os valores mais baixos para distâncias

e mais altos para proximidade. Portanto, são aqueles com maior capacidade de recebimento e envio de informações. Mais uma vez, essas posições confirmam a tendência de uma rede verticalizada, com centralidade concentrada em um pequeno grupo formado por gestores e coordenadores pedagógicos.

O resumo estatístico de proximidade mostra uma média alta para a medida de distância entre os atores (*farness*). Esses resultados indicam distância significativa entre os atores, uma condição que dificulta a comunicação rápida. A falta de conexão mostrada por esta análise sugere certa dificuldade em conseguir coordenação ordenada na rede completa (TABELA 2).

TABELA 2 – Grau de proximidade da rede de liderança – Dados simétricos

		<i>Farness</i>	<i>n Closeness</i>
1	<i>Minimum</i>	124	26.042
2	<i>Average</i>	225.525	45.537
3	<i>Maximum</i>	384	80.645
4	<i>Sum</i>	22778	4599.260
5	<i>Standard Deviation</i>	40.449	7.078
6	<i>Variance</i>	1636.150	50.103
7	<i>SSQ</i>	5302254	214497.938
8	<i>MCSSQ</i>	165251.188	5060.407
9	<i>Euclidean Norm</i>	2302.662	463.139
10	<i>Observations</i>	101	101
11	<i>Missing</i>	0	0

Centralidade da rede: 71,28%

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

A distribuição macro de proximidade também apresenta alto grau de centralidade da rede simétrica (71,28%).

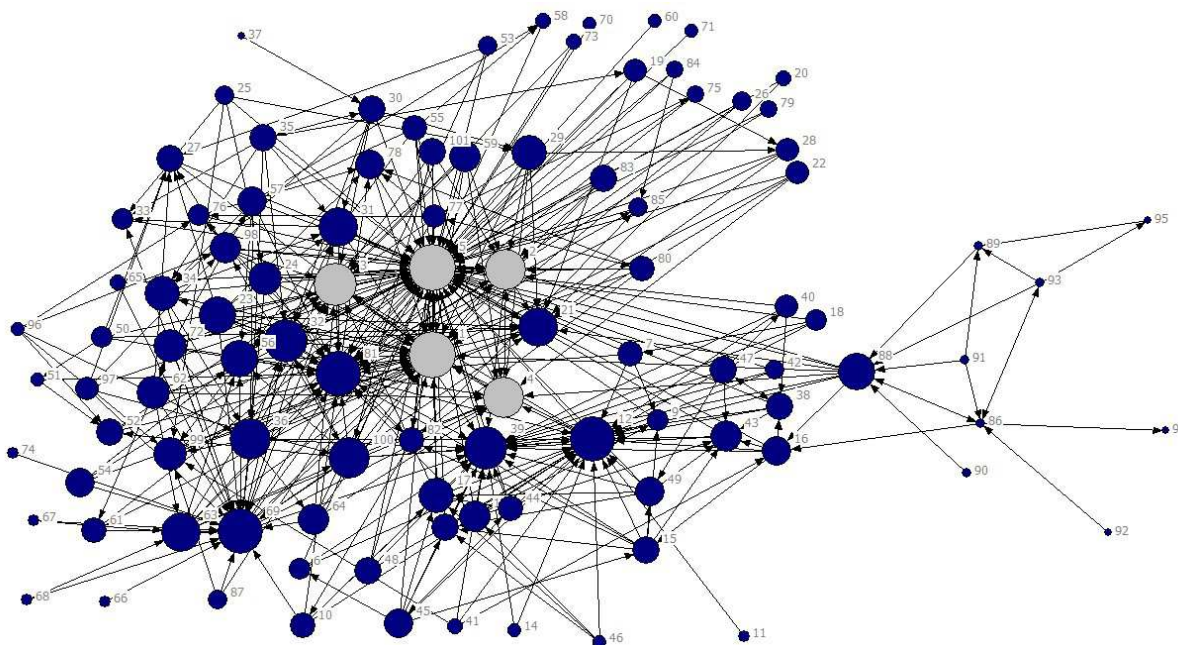
c) Poder de Bonacich – a abordagem de Bonacich, utilizada para mensurar o grau de centralidade e poder, baseia-se na capacidade dos atores adjacentes às conexões do ator central. Assim, para encontrar um ator central, levam-se em conta as conexões vinculadas a suas próprias conexões. Parte, portanto, da noção de que o poder surge da relação com outros atores com alto grau de conexão. Dessa forma, Bonacich utiliza conceitos de centralidade e poder para entender as posições de atores dotados de condições diferentes na estrutura de rede (HANNEMAN e RIDDLE, 2005).

Essa análise busca encontrar o maior número de atores centrais, aqueles com o menor distanciamento de outros em termos de estrutura global da rede, dando menor atenção a padrões que são mais locais. Scott (2000, p. 82) faz uma distinção entre centralidade global,

posição de significância estratégica na estrutura geral da rede; e centralidade local, atores com grande número de conexões imediatas. Enquanto a centralidade local está relacionada com a proeminência relativa dos atores em pontos focais, a centralidade global destaca atores proeminentes no contexto da rede completa.

O poder de Bonacich apresenta concentração similar ao grau de centralidade, assumindo os atores 5, 1, 81, 69 e 12 posições de destaque de centralidade global (FIGURA 5).

FIGURA 5 – Poder de Bonacich na rede de liderança



Obs.: distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

Se a medida de poder de Bonacich corresponde à soma do poder dos alteres de um vértice, a natureza de recursividade envolvida é pelo seu valor Beta, com valores positivos significando que os vértices se tornam mais potentes com alteres com maior poder (como ocorre em relações de cooperação), enquanto valores negativos indicam vértices mais poderosos quando seus alteres se apresentam mais fracos (como ocorre em relações de concorrência ou antagônicas). A rede assimétrica apresenta valor beta de 0,29. Se se considerar 0,0 como parâmetro, o resultado, embora positivo, indica baixo grau de empoderamento dos atores a partir de suas conexões. Isto é, a rede apresenta densidade relativamente baixa quanto à distribuição de atores conectados a outros atores com várias conexões.

d) Grau de intermediação – a medida de intermediação (*betweenness*) indica o grau em que um ator está posicionado no percurso de comunicação entre dois outros atores (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 188-189) e sua capacidade de exercer poder sobre o fluxo de comunicação entre os atores intermediados. Os dados indicam alto grau de intermediação concentrado no ator 5, com resultado quatro vezes maior que o segundo ator com mais alto valor, 88. Os principais atores são: 5, 88, 69, 12, 81, 1 e 39 (TABELA 3).

TABELA 3 – Intermediação da rede de liderança – Dados simétricos

		<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
1	<i>Mean</i>	62.762	1.268
2	<i>Std Dev</i>	281.094	5.679
3	<i>Sum</i>	6339.000	128.061
4	<i>Variance</i>	79013.563	32.247
5	<i>SSQ</i>	8378221.000	3419.333
6	<i>MCSSQ</i>	7980370.000	3256.961
7	<i>Euc Norm</i>	2894.516	58.475
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	2693.74	54.419
10	<i>N of Obs</i>	101	101

Índice de centralidade da rede: 53.68%

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

A média de intermediação para a rede é 62,762, que é o número médio de possíveis caminhos para que a informação circule de um ator para todos os outros, enquanto a máxima é de 2.693,74. Esta é uma faixa substancial que demonstra grande variação na capacidade de troca de informações entre os atores. O índice de centralidade de intermediação é de 53,68%, relativamente menor que o índice do grau de centralidade, que é de 72,45%. Essa medida sugere a estrutura de sub-rede da governança formal, distribuída em polos regionais na rede nacional de implementadores.

e) Justificativas dos respondentes para a escolha de líderes – é possível resgatar atributos dos atores com maior grau de centralidade identificando relações com suas posições de liderança. Inicialmente, todos fazem parte da estrutura formal de gestão, seja integrando o grupo gestor ou coordenando as equipes formadoras, além de terem trabalhado em edições anteriores do projeto. O histórico de relacionamentos anteriores desses atores contribui para a construção de confiança numa rede. Mais que ter atuado em edições anteriores do projeto, o tempo médio de trabalho nas instituições às quais estão vinculados é de 12 anos. Atuando como prestadores de serviços para o projeto, em conjunto, as instituições com as quais estão envolvidos se relacionam com temas relativos a: comunicação e direitos humanos, juventude,

ensino e pesquisa da história e cultura da África e diáspora, articulação política, cultura popular tradicional afro-brasileira, gênero, violência e orientação sexual. A longa experiência das instituições relacionadas com variados temas de importância para os movimentos sociais pode contribuir para a legitimação de um posicionamento de liderança no contexto da rede. Quase todos têm forte relação com a academia, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e consultoria na área de educação.

A escolha desses atores se deve a diversos fatores de ordem pessoal ou institucional:

- **Por questões pessoais** – a identificação de líderes se refere à agilidade individual na solução de enfrentamentos dos desafios do programa; à capacidade de formar implementadores e novas lideranças; à parceria nas atividades diárias; à legitimidade e representatividade no cumprimento da Lei 10.639/03; à credibilidade na liderança do processo de trabalho (pedagógico, de gestão e de formação); e à capacidade de influência e impacto (às vezes negativa) no grupo de formadores.
- **Por questões institucionais** - as escolhas se deram pela posição de liderança formal; ao esforço na captação de recursos e organização pedagógica; ao envolvimento com o movimento negro; e à representatividade e desenvolvimento de ações relevantes na temática da proposição de políticas para a promoção da igualdade racial. Portanto, para além da formalidade do cargo reconhecido na estrutura formal da governança, um histórico de adesão ao movimento negro e às atividades de promoção de igualdade racial, habilidade na formação de outros implementadores e sua capacidade de influência são características importantes e valorizadas nesta rede.

Aspectos simbólicos e cognitivos percebidos e atribuídos às lideranças do ACDC se vinculam à capacidade individual de gerir a rede; à capacidade de articulação, influência e impressão de legitimidade ao projeto pedagógico; ao conhecimento sistêmico do projeto e sobre a gestão em si; à habilidade para trabalhar em equipe, liderar, negociar, dialogar, intermediar e tecer os meandros da articulação em rede; e à competência técnica e conhecimento sobre a problemática envolvida na rede.

A rede de liderança apresenta fortes indícios de concentração de poder em poucos atores, particularmente naqueles pertencentes à estrutura formal de gestão, indicando maior prestígio e proeminência que influência. A própria posição de líder, gestor ou coordenador pedagógico é resultado da proeminência do indivíduo no percurso profissional e nos movimentos sociais.

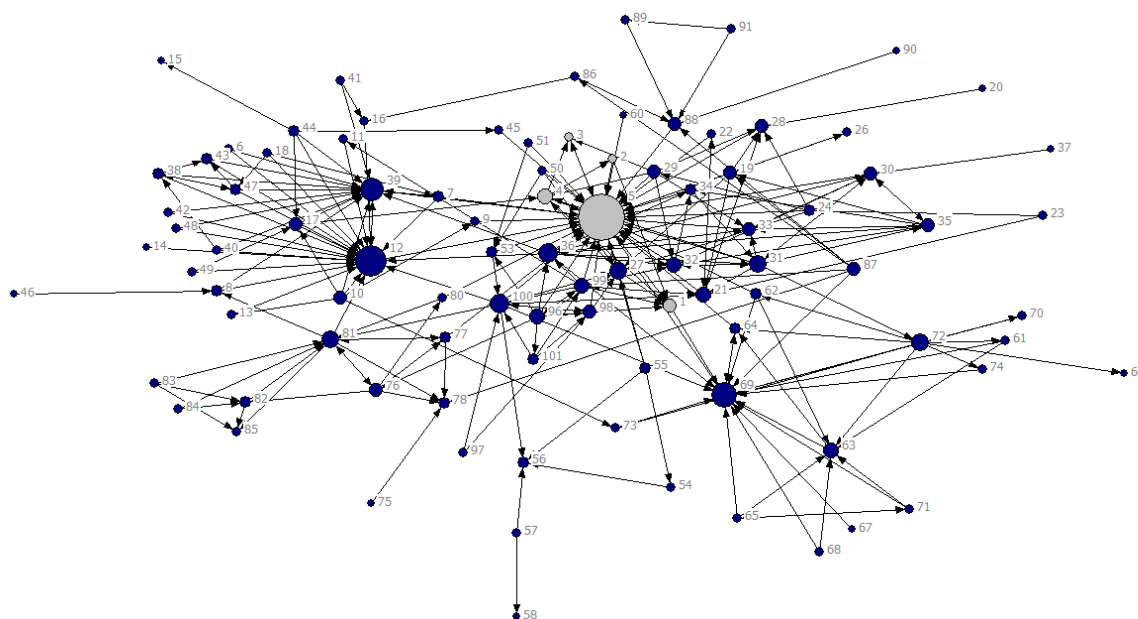
A distância significativa entre os atores aponta para uma condição que dificulta a comunicação rápida.

5.1.3.2 Rede de aconselhamento técnico

O segundo tipo de recurso analisado se refere à rede de conselho técnico. A escolha dos atores com destacado conhecimento técnico constituiu uma rede identificada a partir da nomeação unilateral daqueles com os quais se busca ajuda ou assessoramento técnico a respeito de como trabalhar a implementação da Lei 10.639/03. Essa ideia está fundamentada na dependência de alguns formadores na realização de atividades diárias de implementação.

a) **Grau de centralidade** – de forma similar à rede de liderança, os dados direcionados indicam maior grau centralidade na busca de assessoramento técnico voltado para os coordenadores pedagógicos. Os atores com maior grau de entrada, caracterizando proeminência e prestígio, são 5, 12, 69 e 39. Por sua vez, os atores com maior grau de saída – influência – são implementadores que não possuem posições formais de liderança: 36, 100, 96, 72, 31 (FIGURA 6).

FIGURA 6 – Grau de centralidade da rede de conselho técnico de dados direcionados



Obs.: distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

O ator 5 desponta como uma liderança reconhecida também pelo conhecimento técnico. Embora os dados apresentem baixa variação relativa nas posições encontradas, o grau de entrada é bem menor, destacando maior importância para a posição de liderança formal que para o conhecimento técnico. Contudo, a importância relativa dos atores vinculados ao Núcleo de Gestão Executiva é bem menor que na rede de liderança.

Os dados simétricos demonstram maior centralidade concentrada nos coordenadores pedagógicos – 5, 12, 69, 39, 100. Dessa forma, embora a relação diádica determine maior troca de conhecimento entre formadores que não possuem posições formais de liderança, os dados simétricos concentram maior significância para os líderes formais. Todavia, essa posição de destaque se concentra nos coordenadores dos grupos de trabalho regionais, nos polos, e não no Núcleo de Gestão Executiva. Esta característica pode estar relacionada com a posição, ou status, conferida tanto aos gestores da rede quanto aos coordenadores pedagógicos regionais.

No nível meso, a média para os dados não direcionados é 4,594 e a dos dados direcionados é 2,455, o que resulta em uma soma de conexões da ordem de 464 e 248, respectivamente. Esta é uma rede com níveis mais baixos de centralidade da rede, apresentando o grau máximo de entrada de dados direcionados de 34 e de saída, 10 (TABELA 4).

TABELA 4 – Grau de centralidade da rede de conselho técnico – Dados direcionados

		<i>Out Degree</i>	<i>In Degree</i>	<i>n Out Degree</i>	<i>n In Degree</i>
1	<i>Mean</i>	2.455	2.455	2.455	2.455
2	<i>Std Dev</i>	2.169	4.829	2.169	4.829
3	<i>Sum</i>	248.000	248.000	248.000	248.000
4	<i>Variance</i>	4.703	23.317	4.703	23.317
5	<i>SSQ</i>	1084.000	2964.000	1084.000	2964.000
6	<i>MCSSQ</i>	475.049	2355.050	475.049	2355.050
7	<i>Euc Norm</i>	32.924	54.443	32.924	54.443
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	10.000	37.000	10.000	37.000
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000	101.000	101.000
		Centralidade da rede (Grau de saída) = 7.620%			
		Centralidade da rede (Grau de entrada) = 34.89%			

Obs: Média = *Mean*, Desvio padrão = *Std Dev*, Soma de conexões = *Sum*, variância = *Variance*, Soma de quadrados = *SSQ*, média central da soma dos quadrados = *MCSSQ*, Valor mínimo = *Minimum*, Valor máximo = *Maximum*, Porcentagem do índice de centralidade da rede = *share*.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

No nível macro, o grau de centralidade de saída é de 7,620% (influência) e o de entrada é 34,890% (proeminência), sugerindo menor concentração ou centralização na rede. Neste caso, vale considerar o grau de homogeneidade no trabalho técnico desenvolvido pela rede nacional. Embora menor grau de centralidade remeta a maior autonomia dos atores quanto à

informação que circula na rede, deve-se levar em conta o discurso presente no projeto de governança formal permitindo adequações locais. Ainda que haja a preocupação em manter níveis de qualidade e de referência metodológica para o trabalho técnico desenvolvido, o grau de centralidade encontrado sugere autonomia considerável no que se refere a trocas sobre conhecimento técnico.

A estrutura identificada indica fluxos mais livres de relacionamento técnico e está de acordo com os seguintes fatores relativos à percepção da liderança: aspectos simbólicos e cognitivos percebidos e atribuídos às lideranças do ACDC se vinculavam à capacidade individual de gerir a rede; à capacidade de articulação, influência e impressão de legitimidade ao projeto pedagógico; ao conhecimento sistêmico do projeto e sobre a gestão em si; à habilidade para trabalhar em equipe, liderar, negociar, dialogar e tecer os meandros da articulação em rede, intermediar; e à competência técnica e conhecimento sobre a problemática envolvida na rede.

b) Grau de proximidade (*closeness*) – os atores com menor distância de outros atores, com poder de influência na rede, são 5, 100, 12, 36, 69, 39. Notoriamente, quase os mesmos atores ocupam posições estruturais de destaque para medidas de grau e proximidade. Assim, pouca diferenciação de posições de centralidade pode ser observada.

No nível meso, as estatísticas de resumo para proximidade mostram uma média alta para a medida de "distanciamento", ou a distância entre os atores. Isto é, os resultados mostram distância significativa entre os atores na rede, uma condição que dificulta a comunicação rápida (TABELA 5).

TABELA 5 – Proximidade na rede de conselho técnico – Dados simétricos

		<i>Farness</i>	<i>n Closeness</i>
1	<i>Minimum</i>	965	7.968
2	<i>Average</i>	1074.065	9.326
3	<i>Maximum</i>	1255	10.363
4	<i>Sum</i>	99888	867.326
5	<i>Standard Deviation</i>	44.685	0.377
6	<i>Variance</i>	1996.727	0.142
7	<i>SSQ</i>	107471856	8101.994
8	<i>MCSSQ</i>	185695.609	13.239
9	<i>Euclidean Norm</i>	10366.863	90.011
10	<i>Observations</i>	93	93
11	<i>Missing</i>	8	8

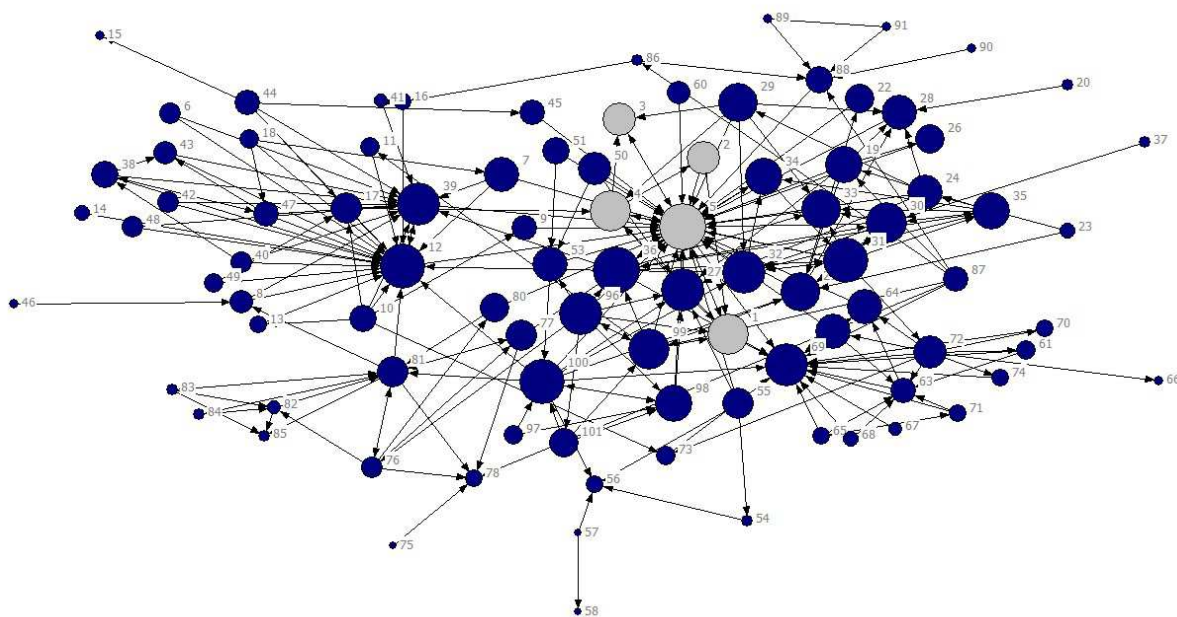
O grau de proximidade não pode ser calculado por existirem distâncias indefinidas.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

Como há atores desconectados nesta rede, não foi possível calcular o grau de proximidade. A falta de conexão identificada por esta análise indica dificuldade na coordenação de informações para a rede de aconselhamento técnico.

c) **Poder de Bonacich** – de forma distinta do grau de centralidade, a distribuição de atores proeminentes no contexto da rede completa é esparsa e está bem distribuída entre os implementadores (FIGURA 7).

FIGURA 7 – Poder de Bonacich na rede de conselho técnico



Obs.: Distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

O poder de Bonacich apresenta maioria reconhecidamente central no grupo de gestão executiva e entre os coordenadores pedagógicos com forte importância na busca por conselho técnico – atores 5, 36, 12, 31 e 100. Mais uma vez, o ator 5 desponta com elevado grau de influência, tendo obtido resultados mais que o dobro se comparado com o segundo mais importante.

A rede assimétrica apresenta valor beta de 0,33, para um parâmetro de 0,29. Assim como ocorre com o grau de centralidade, apesar de o resultado ser positivo, esses valores indicam baixo grau de empoderamento dos atores a partir de suas conexões.

d) Grau de intermediação – ocorre maior grau de intermediação para os atores 5, 12, 69, 100, 81 e 39. Com exceção do ator 5, responsável pedagógico pela rede nacional, que aparece como ator central em todas as medidas de centralidade para as redes de liderança e conselho técnico, todos os outros são coordenadores pedagógicos vinculados aos polos (TABELA 6).

TABELA 6 – Intermediação da rede conselho técnico – Dados simétricos

		<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
1	<i>Mean</i>	80.139	1.619
2	<i>Std Dev</i>	254.377	5.139
3	<i>Sum</i>	8094.000	163.515
4	<i>Variance</i>	64707.832	26.409
5	<i>SSQ</i>	7184133.000	2932.000
6	<i>MCSSQ</i>	6535491.000	2667.275
7	<i>Euc Norm</i>	2680.323	54.148
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	2096.119	42.346
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000

Índice de centralidade da rede: 41.13%

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

A média de intermediação para a rede é 80,139; que é o número médio de possíveis caminhos para que a informação circule de um ator para todos os outros, enquanto a máxima é de 2.096,19. Esta é uma faixa substancial e demonstra grande variação na capacidade de troca de informações entre os atores. O índice de centralização da rede é de 41,13%, relativamente menor que da rede de liderança (53,68%). Esta medida sugere maior distribuição de relações de apoio técnico entre os formadores.

e) Justificativas dos respondentes para escolha de conselho técnico – as medidas da rede de conselho técnico são menos centralizadas e denotam maior distribuição das relações de poder e circulação da informação na rede. Essa distribuição mais equitativa se torna evidente a partir dos dados sobre o Poder de Bonacich. Menos concentrada na estrutura formal de liderança, quase não apresenta relação de conselho técnico com os atores envolvidos no Núcleo de Gestão Executiva. Além disso, os atores de destaque são formadores comuns e coordenadores pedagógicos, líderes dos subgrupos de trabalhos regionais. Esta característica pode indicar preferência para a busca de apoio técnico a colegas de trabalho mais próximos, considerados pares atuantes nas sub-redes de implementadores.

Ao analisar as razões de escolha dos pares na constituição da rede, quatro categorias emergem, as quais justificam uma rede com estrutura de poder mais dissipada, menos concentrada na gestão e orientada para os formadores. São elas:

- **Experiência profissional** – pessoas que têm acúmulo acadêmico e prático, interesse, disposição e compromisso com a implementação da lei, oriundas de diversas áreas do conhecimento; pela posição de liderança formal; pela experiência conjunta em outros trabalhos voltados para a promoção da igualdade racial; pela posição de idealizadores do projeto; por terem coordenado processos de formação e acompanhado formadores nas localidades; pela representação institucional; por desenvolverem produtos, como livros, referentes à temática; pela competência; e por terem desenvolvido parcerias exitosas.
- **Parceria nas atividades diárias** – pessoas com as quais houve contato direto; pelo grau de proximidade no trabalho diário e no ambiente de formação com os professores; por estarem dispostas a promover e realizar troca de informações sobre a temática; por vincularem-se à luta pela igualdade de direitos de uma educação inclusiva para todos; pela intensidade do relacionamento profissional; pela relação de amizade no contexto de militância; e pela admiração decorrente da militância no movimento;
- **Conhecimento técnico** – pessoas com conhecimento comprovado e com sensibilidade e saberes para além da teoria: por estarem vinculadas a grupos de estudo e de pesquisas relacionados com as relações raciais em contexto escolar do universo acadêmico; por serem um nome de referência e transmitirem confiança e disponibilidade para a troca de conhecimento; pelo acúmulo de conhecimento; pela atuação sobre a implementação da Lei 10639/03; e pelo espírito colaborativo.
- **Disponibilidade para colaboração** – lideranças que se apresentam abertas ao diálogo, prestativas e disponíveis para trabalhar em parceria: por promoverem o debate sobre o modelo adequado para a formação de professores e estratégias de gestão do projeto; por sempre estarem dispostas a ajudar, tirar dúvida e contribuir; por trocarem percepções sobre o modelo de atuação em redes com universidades e ONGs, atuando “em consórcio”; por debaterem as dificuldades do contexto político institucional com a atual gestão do MEC em torno da implementação da lei; pela prática de cooperação, dando retorno aos questionamentos apresentados; pelo compartilhamento de dicas, sugestões e promoção do debate para aprofundamento da lei; pela característica de trabalho coletivo; e pela preocupação com as mudanças sociais em todos os sentidos.

5.1.3.3 Rede de cooperação

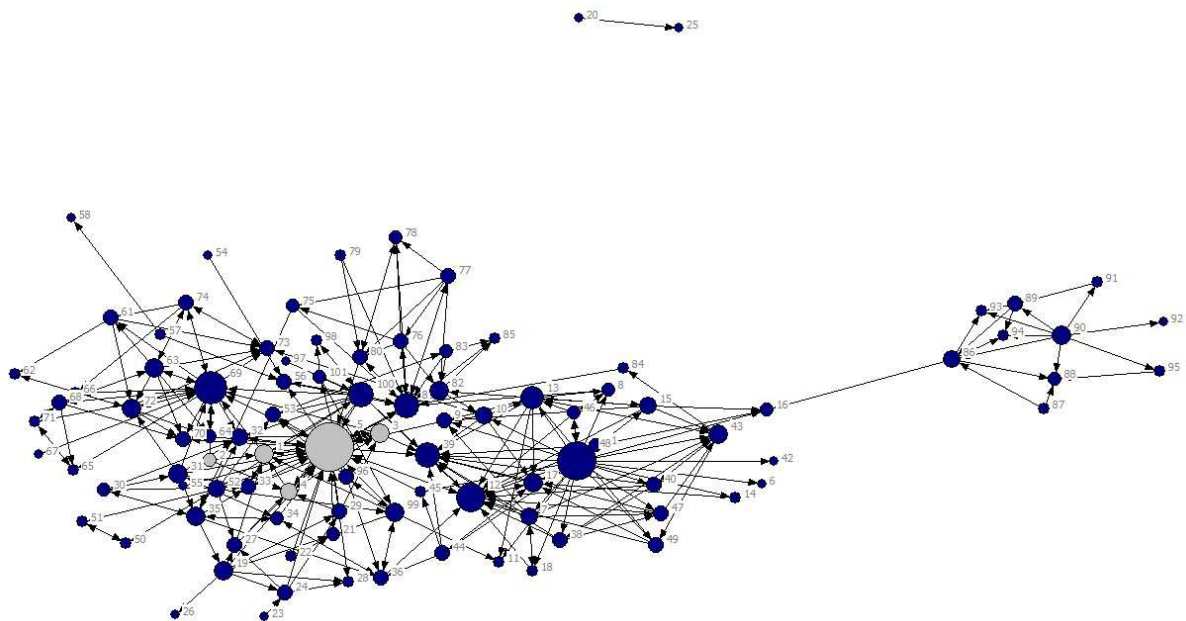
O terceiro recurso analisado se refere ao perfil de cooperação, identificando atores que desenvolveram relações de ajuda mútua, apoio nas iniciativas, colaboração ou troca de informações e recursos de qualquer natureza. Estas relações são caracterizadas por trocas de reciprocidade.

a) **Grau de centralidade** – a rede de cooperação apresenta estrutura similar à de liderança e à de conselho técnico no que se refere a medidas do grau de entrada, com forte concentração no ator 5, seguido dos coordenadores pedagógicos, atores 12, 39, 69 e 81. Reconhece-se alguma diferença no grau de saída, com novos atores apresentando maior grau de importância: 48, 69, 100, 5, 13, 90 e 31.

As conexões são mais esparsas, pois o vínculo de cooperação está mais concentrado entre os formadores com os quais são desenvolvidas as formações nos polos localizados em diferentes regiões do País. Ou seja, as trocas ocorrem nos níveis técnicos e de amizade ou com base no histórico de relacionamento constituído no âmbito dos movimentos sociais. Essa característica fica patente ao se observar a presença de cliques – número máximo de atores que têm todos os laços possíveis presentes entre si (HANNEMAN e RIDDLE, 2005) –, alguns aparentes, como na Figura 8, mas os dados informam que há um total de 86. Muitos desses cliques se sobrepõem, compondo uma macroestrutura de forte interação para a cooperação.

Embora os atores sem conexões tenham sido excluídos dos grafos, a Figura 8 apresenta, também, uma relação de cooperação isolada, assimétrica, entre os atores 20 e 25, integrantes de uma mesma instituição. Esse detalhe reforça a ideia de cooperação entre os níveis técnicos, com histórico de relações constituídas em campos específicos dos movimentos sociais.

FIGURA 8 – Grau de centralidade da rede de cooperação de dados direcionados



Obs.: Distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

Outra vez o ator 5 desponta com altos valores de entrada (25), de saída (10) e dados simétricos (32). Sua proeminência, prestígio e influência estão presentes em todas as redes. Os altos valores indicados nas diferentes medidas indicam alto grau de status.

Quando se trata de dados simétricos, alguns coordenadores pedagógicos aproximam com medidas consideráveis, mas não tão relevantes, caso dos atores 48 (24), 69 (19), 12 (16), 100 e 81 (14). Destes, somente o ator 48 não é um coordenador pedagógico regional. Mais uma vez, posições de destaque se concentram nos coordenadores dos grupos de trabalho regionais, nos polos, e não na liderança no Núcleo de Gestão Executiva.

No nível meso, a média para os dados não direcionados é 5,347 e a dos dados direcionados 3,069, o que resulta em uma soma de conexões da ordem de 540 e 310, respectivamente (TABELA 7).

TABELA 7 – Grau de centralidade da rede de Cooperação – Dados direcionados

		<i>Out Degree</i>	<i>In Degree</i>	<i>n Out Degree</i>	<i>n In Degree</i>
1	<i>Mean</i>	3.069	3.069	3.069	3.069
2	<i>Std Dev</i>	3.404	3.538	3.404	3.538
3	<i>Sum</i>	310.000	310.000	310.000	310.000
4	<i>Variance</i>	11.589	12.520	11.589	12.520
5	<i>SSQ</i>	2122.000	2216.000	2122.000	2216.000
6	<i>MCSSQ</i>	1170.515	1264.515	1170.515	1264.515
7	<i>Euc Norm</i>	46.065	47.074	46.065	47.074
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	24.000	25.000	24.000	25.000
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000	101.000	101.000

Centralidade da rede (Grau de saída) = 21.14%

Centralidade da rede (Grau de entrada) = 22.15%

Obs: Média = *Mean*, Desvio padrão = *Std Dev*, Soma de conexões = *Sum*, variância = *Variance*, Soma de quadrados = *SSQ*, média central da soma dos quadrados = *MCSSQ*, Valor mínimo = *Minimum*, Valor máximo = *Maximum*, Porcentagem do índice de centralidade da rede = *share*.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

No nível macro, são baixos os níveis de centralidade da rede, havendo um equilíbrio entre as duas medidas: grau de entrada, 22,15%; e grau de saída, 21,14%. Portanto, com menor grau de centralização. Essa característica de menor densidade denota fluxo mais livre de informações, conforme revelam as medidas e os resultados encontrados para a rede de conselho técnico. Isto é, a existência de fluxos mais livres de informação e, portanto, de cooperação, atende a uma expectativa dos formadores, mas dificulta o controle da informação que circula na rede, especialmente quanto à forma de lidar com a metodologia no processo de formação. Desse modo, os dados estruturais refletem a percepção dos formadores quanto ao capital circulando na rede, à divisão de tarefas e responsabilidades e ao potencial de expressão no contexto da formação.

b) Grau de proximidade (*closeness*) – os atores com menor distância de outros atores, com poder de influência na rede, são 5, 100, 12, 39, 9 e 81. Houve pouca variação de posições entre as redes analisadas. Novamente os principais atores são coordenadores pedagógicos e os formadores.

No nível meso, as estatísticas de resumo para proximidade mostram uma média alta para distância entre os atores (1.010,49). Isto é, os resultados mostram distância significativa entre os atores na rede (TABELA 8).

TABELA 8 – Proximidade na rede de cooperação – Dados simétricos

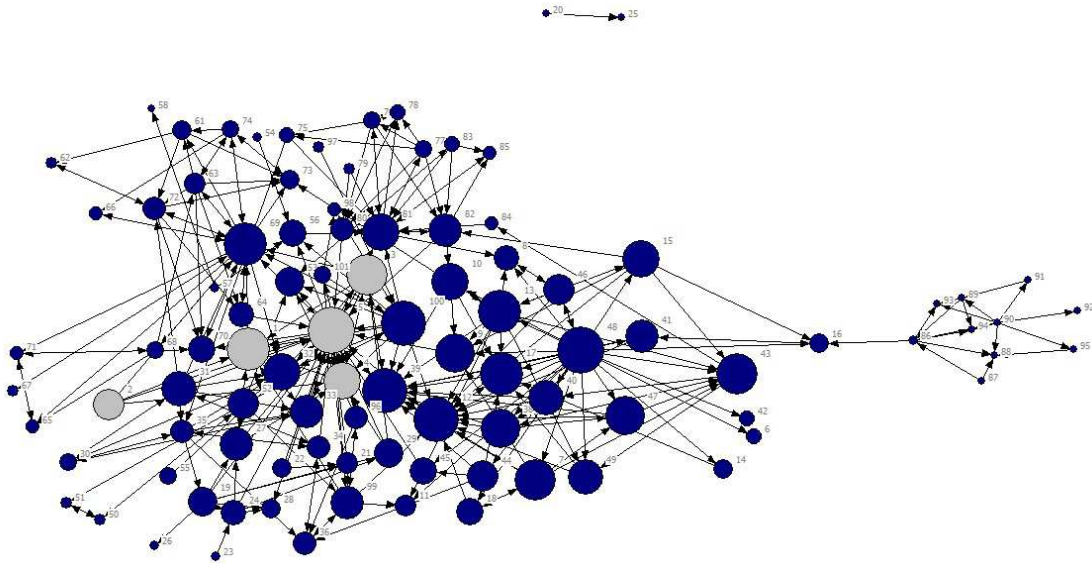
		<i>Farness</i>	<i>n Closeness</i>
1	<i>Minimum</i>	702	1
2	<i>Average</i>	1010.490	12.007
3	<i>Maximum</i>	1000	14.245
4	<i>Sum</i>	99028	1176.651
5	<i>Standard Deviation</i>	1299.611	1.864
6	<i>Variance</i>	1688988.250	3.474
7	<i>SSQ</i>	265587632	14468.051
8	<i>MCSSQ</i>	165520848	340.421
9	<i>Euclidean Norm</i>	16296.859	120.283
10	<i>Observations</i>	98	98
11	<i>Missing</i>	3	3

Obs.: O grau de proximidade não pode ser calculado por existirem distâncias indefinidas.
Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

Por haver atores desconectados, não foi possível calcular o grau de centralidade para as posições de proximidade ou de distância. Entretanto, os valores máximos e mínimos e o desvio padrão indicam grande variação, especialmente quanto à distância. Esses valores indicam baixa centralidade da comunicação no contexto da cooperação.

c) **Poder de Bonacich** – os atores 5, 48, 100, 12 e 69 apresentam maior poder de Bonacich. Portanto, a distribuição de atores proeminentes no contexto da rede de cooperação está bem distribuída entre os formadores e coordenadores pedagógicos (FIGURA 9).

FIGURA 9 – Poder de Bonacich na rede de cooperação



Obs.: 1. Distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro. 2. Relação de cooperação isolada, assimétrica, entre os atores 20 e 25, integrantes de uma mesma instituição.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

A distribuição fica mais igualitária com o Poder de Bonacich. Entretanto, o resultado do valor beta de 0,24, para um parâmetro de 0,10, indica baixo grau de empoderamento dos atores a partir de suas conexões, embora resultados positivos denotem baixa dependência de outros atores.

d) Grau de intermediação – os dados simétricos indicam maior grau de intermediação para os atores 5, 81, 69, 08, 46 e 12. Com exceção do ator 5, responsável pedagógico pela rede nacional, que aparece como ator central em todas as medidas de centralidade para as redes de liderança e conselho técnico, todos os outros são coordenadores pedagógicos vinculados aos polos (TABELA 9).

TABELA 9 – Intermediação na rede de Cooperação – Dados simétricos

		<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
1	<i>Mean</i>	106.079	2.143
2	<i>Std Dev</i>	262.734	5.308
3	<i>Sum</i>	10714.000	216.444
4	<i>Variance</i>	69029.281	28.172
5	<i>SSQ</i>	8108490.500	3309.250
6	<i>MCSSQ</i>	6971958.000	2845.407
7	<i>Euc Norm</i>	2847.541	57.526
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	1982.698	40.055
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000

Índice de centralidade da rede: 38.29%

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

A intermediação apresenta alto valor máximo de 1.982,69 para um mínimo de 0 e média de 106,08 para um desvio-padrão de 262,73, com índice de centralidade de 39,29%. São valores mais baixos se comparados com as redes de liderança (53,68%) e conselho técnico (41,13%). Esses valores fazem sentido para uma rede de cooperação, na medida em que as relações são voluntárias e se apresentam mais dispersas. Ao terem baixo grau de intermediação, apresentam menor influência de atores mais poderosos.

Ainda assim, dados estruturais indicam a importância dos atores 5, 81, 69, 08, 46 e 12, os quais devem ser vistos como motores da rede, aqueles que mobilizam o grupo. Mesmo com uma intermediação geral baixa, eles devem ser considerados importantes no contexto de formação e estratificação de grupos. Uma redução hierárquica da rede apresenta cinco níveis como resultado (as redes de liderança e de conselho técnico apresentam somente três níveis), com mais da metade tendo a mesma posição hierárquica. E esses atores se encontram no nível principal de hierarquia. Assim, por apresentar maior número de níveis hierárquico, a rede demonstra estar menos concentrada, com maior distribuição de poder.

e) Justificativas dos respondentes para busca de cooperação – a rede de cooperação apresenta conexões mais esparsas e mais concentradas entre os formadores localizados nas diferentes regiões do País do que na equipe gestora. Por ser uma rede menos densa, denota fluxo mais livre de informações, confirmando medidas e resultados encontrados para a rede de conselho técnico.

Os dados estruturais refletem a percepção dos formadores quanto ao capital que circula na rede, à divisão de tarefas e responsabilidades e ao potencial de expressão no contexto da

formação. Entretanto, há uma média significativa de distância entre os atores, sugerindo menor fluidez na comunicação e baixa centralidade da comunicação no contexto da cooperação.

A distribuição de atores proeminentes no contexto da rede de cooperação está dispersa entre os formadores e os coordenadores pedagógicos, indicando baixo grau de empoderamento e menor dependência de outros atores a partir de suas conexões. Essas características fazem sentido para uma rede de cooperação na medida em que as relações se apresentam mais dispersas, havendo baixo grau de intermediação e, portanto, menor influência de atores mais poderosos.

As trocas ocorrem devido aos vínculos institucional e profissional, pelo conhecimento técnico, por questões ideológicas, pela proximidade ou por pura generosidade.

O vínculo institucional identifica, principalmente, atores com posições formais de liderança. As escolhas se justificam por fazerem parte do Núcleo de Gestão Executiva; por terem desenvolvido o projeto pedagógico; por ocuparem funções de coordenação; por pertencerem à mesma instituição formadora; por integrarem a mesma equipe; por participarem de grupos de estudos, desenvolvendo atividades com o movimento negro; e por serem parceiros do estado, representando instituições que ajudaram com recursos e novidades para as formações. Em geral, pela natureza de suas atribuições no contexto geral da rede.

O relacionamento profissional identifica atores com sensibilidade para ajudar a superar os desafios impostos aos grupos de trabalho: por disponibilizarem material de apoio; pela parceria na organização e planejamento do trabalho; por serem parceiros na formação e trocarem experiências; por trabalharem com a temática; por desenvolverem pesquisas relacionadas com as relações raciais em contexto escolar; pela organização de eventos e orientação nos projetos acadêmicos relacionados às pesquisas individuais de mestrado e doutorado; por auxiliarem no dia a dia e também em processos estratégicos do projeto; e pela troca de informação virtual e presencial, sugerindo conteúdos de apoio à programação ou devido à colaboração na disseminação de informações e logística.

O conhecimento técnico do ator escolhido com maior disponibilidade de cooperação se deve à sua experiência com a temática e às trocas de informação existentes para além do projeto ACDC que agregam outras ações em torno da temática; por possuírem grande conhecimento sobre a temática; por serem referência no conhecimento pedagógico sobre a questão racial; e

pela indicação de bibliografias especializadas. Isto é, principalmente pelo compromisso com o tema e pelo conhecimento teórico, acadêmico e social.

A solidariedade ideológica surge como razão para a escolha de um indivíduo cooperativo pela sua postura coerente diante da questão racial; pela parceria desenvolvida com o trabalho voltado para uma educação antirracista; pela posição de orientador de questões relacionadas ao tema; pelas contribuições em diferentes áreas do conhecimento; pela postura no debate e disponibilidade para sanar possíveis dúvidas sobre o tema; pela sociabilização de conteúdos que complementam o conhecimento da equipe sobre a Lei 10639/03; pelo diálogo que promove o pensamento sobre estratégias de formação nos contextos que se apresentam; por interesses e afinidades em comum, entre as quais a aplicação da Lei 10.639/03; por realizarem intervenções profissionais e de militância em conjunto; pela proximidade afetiva e profissional; por buscarem outras instituições de educação para multiplicar e divulgar a lei 10639/2003; e pela disponibilidade em auxiliar em temas relativos ao ACDC e à Lei 10.639/2003.

Outro fator importante para a cooperação é a proximidade quanto à realização das atividades e à confiança estabelecida, devido a diferentes fatores: por trabalharem juntos na mesma equipe; por compartilharem projetos; por estarem em território próximo; pelas trocas realizadas no âmbito das viagens realizadas em grupo para a realização das formações; pelo contato diário; pela participação em eventos, cursos e trabalhos em comum; e por terem contato via internet com formadores dos demais estados, reunindo-se constantemente para estudar e partilhar experiências, promovendo apoio mútuo.

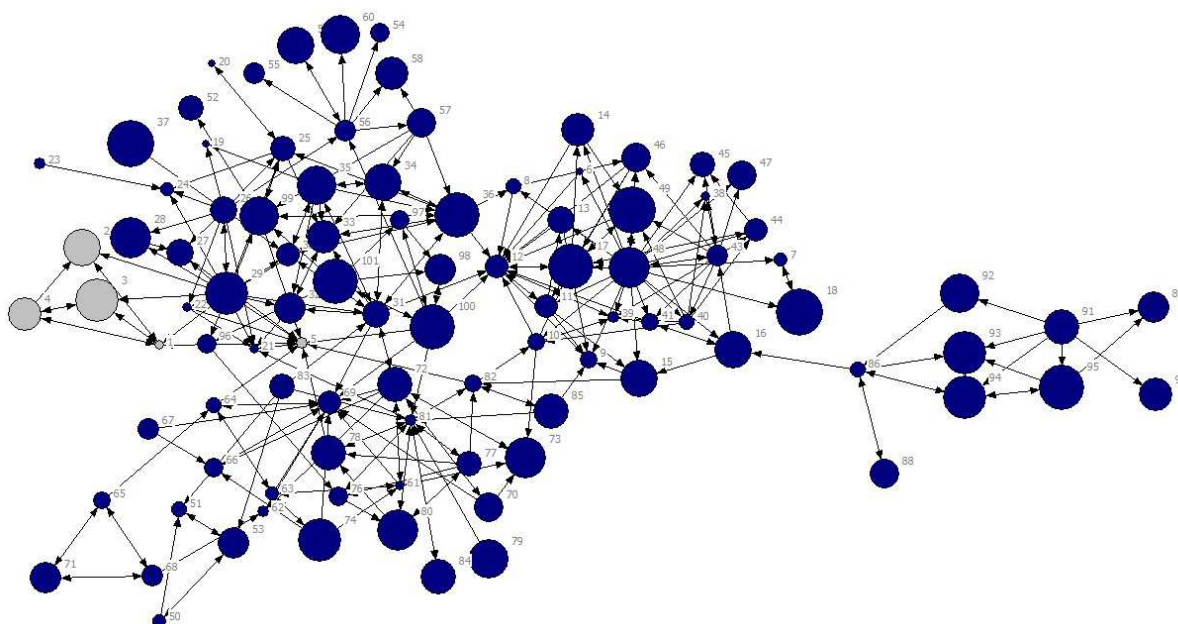
Além de todos esses fatores, a característica individual de generosidade também surgiu como motivo de escolha dos atores: pela troca de experiências, informações, materiais didáticos; pelo auxílio na viabilização de projetos, como palestras, gerando contato permanente; por manterem uma comunicação rápida e prática; pela disponibilidade em auxiliar quando solicitadas; e por terem apresentado o projeto como um meio de se trabalhar a questão racial nas escolhas.

5.1.3.4 Rede de amizade

O quarto recurso analisado se refere aos laços de amizade, identificando atores que desenvolveram relações independentes dos laços profissionais envolvendo o ACDC e que se baseiam na troca de apoio afetivo.

a) **Grau de centralidade** – a rede de amizade apresenta uma distribuição mais igualitária quando comparada com as outras redes, embora as medidas com maior grau de entrada destaquem os mesmos atores da rede de cooperação: 12, 5, 69 e 81. Trata-se de coordenadores pedagógicos com maior popularidade. Nota-se alguma diferença no grau de saída, com novos atores apresentando maior grau de importância: 8, 29, 43, 26, 31 e 100 (FIGURA 10).

FIGURA 10 – Grau de centralidade da rede de amizade de dados direcionados



Obs.: Distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

Uma distinção importante é a posição periférica do Núcleo de Gestão Executiva, apresentado em escala cinza.

São pessoas com as quais eu convivo socialmente fora do ambiente de trabalho há mais de quatro anos e que conhecem minha vida fora do meu ambiente de trabalho. Sou uma pessoa difícil de fazer amizades e considero amigos poucas pessoas. Diria que (ator 2) é mais uma incentivadora do que amiga. A conheço há pelo menos

quinze anos. Mesmo antes de trabalhar com ela tinha grande admiração por seu trabalho e por sua pessoa. A (ator 1) é uma mentora, pessoa que sempre me incentiva. Me ensinou muita coisa em minha vida profissional no Futura e que deposita confiança em mim e em meu trabalho. Grande parte das oportunidades que tive aqui dentro se deve a ela. A [ator 3] é uma inspiração por sua capacidade de realização e por seu cuidado pessoal com cada uma das pessoas que trabalham aos seu lado [ator 4].

As relações de amizade estão pautadas por vínculos profissionais, especialmente aqueles atrelados aos movimentos sociais. Por este motivo, os resultados reforçam a proeminência, o prestígio e a popularidade do ator 5, com alto grau de entrada (11) e baixo de saída (2).

Ainda que muitos tenham justificado suas escolhas devido à proximidade física dos relacionamentos profissionais, com escolhas voltadas para as equipes constituídas nos polos de implementação, os resultados apontam, também, para uma formação de relações pessoais fundamentadas no posicionamento ideológico dessas parcerias.

Quando se trata de dados simétricos, o ator 48 desponta com maior grau de saída (23). Sua diferença é considerável quando comparado com os atores subsequentes, 12, 29, 69, 5, 31 e 81. Mais uma vez, essas posições de destaque se concentram, em sua maioria, nos coordenadores dos grupos de trabalho regionais, nos polos, e não na liderança no Núcleo de Gestão Executiva.

No nível meso, a média para os dados não direcionados é de 4,773 e a dos dados direcionados é 2,911, o que resulta em uma soma de conexões da ordem de 472 e 294, respectivamente (TABELA 10).

TABELA 10 – Estatística descritiva da rede de amizade – Dados direcionados

		<i>Out Degree</i>	<i>In Degree</i>	<i>n Out Degree</i>	<i>n In Degree</i>
1	<i>Mean</i>	2.911	2.911	2.911	2.911
2	<i>Std Dev</i>	3.231	2.430	3.231	2.430
3	<i>Sum</i>	294.000	294.000	294.000	294.000
4	<i>Variance</i>	10.438	5.903	10.438	5.903
5	<i>SSQ</i>	1910.000	1452.000	1910.000	1452.000
6	<i>MCSSQ</i>	1054.198	596.198	1054.198	596.198
7	<i>Euc Norm</i>	43.704	38.105	43.704	38.105
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	23.000	15.000	23.000	15.000
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000	101.000	101.000

Centralidade da rede (Grau de saída) = 20.290%

Centralidade da rede (Grau de entrada) = 12.210%

Obs: Média = *Mean*, Desvio padrão = *Std Dev*, Soma de conexões = *Sum*, variância = *Variance*, Soma de quadrados = *SSQ*, média central da soma dos quadrados = *MCSSQ*, Valor mínimo = *Minimum*, Valor máximo = *Maximum*, Porcentagem do índice de centralidade da rede = *share*.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

No nível macro, são baixos os níveis de centralidade da rede: grau de entrada, 12,21% e de saída, 20,29%. A baixa densidade indica a força de laços fracos, podendo promover um fluxo mais livre de informações. Isto é, a rede pode estar se estruturando a partir de relações pessoais constituídas em torno do projeto, mas que tenham existido antes dele ser constituído.

São pessoas com as quais já possuía uma relação de amizade e outras foram pessoas com as quais travei amizade durante o processo de formação dos formadores, e a amizade se estendeu para além do ACDC [ator 4].

Os dados estruturais indicam uma rede de amizade mais flexível, em constituição, que se estrutura entre os formadores, sedimentando as relações dos polos para o centro.

b) Grau de proximidade (*closeness*) – a partir dos dados direcionados, o ator 5 possui a menor distância geodésica de outros atores e o ator 26 a menor para outros atores. Os dados assimétricos indicam a seguinte ordem de menor distância para os atores: 12, 100, 31, 5, 36 e 49. Embora os resultados indiquem, novamente, alto grau e influência na rede de amizade para o ator 5, alguns formadores que não possuem posições formais de liderança surgem no contexto de amizade, reforçando a ideia de baixa conexão entre relação de amizade e papéis formais na estrutura da rede.

No nível meso, as estatísticas de resumo para proximidade mostram média baixa, indicando pouca variação de distância entre os atores (675,612), com razoável facilidade de comunicação rápida. Os valores máximos e mínimos e o desvio padrão indicam baixa variação, sugerindo baixa centralidade da comunicação no contexto da rede de amizade (TABELA 11).

TABELA 11 – Proximidade na rede de amizade – Dados simétricos

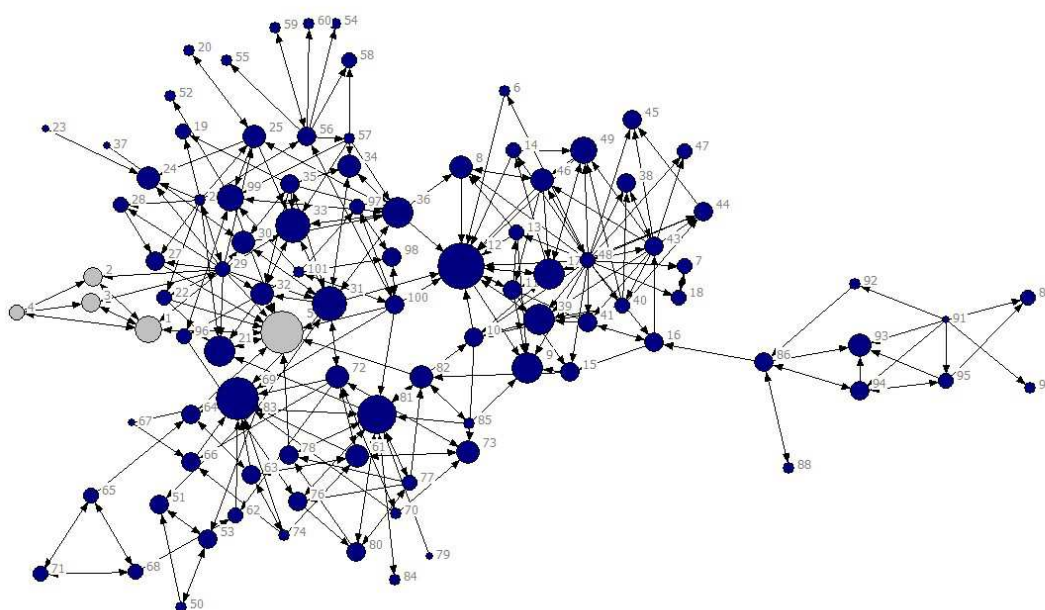
		<i>Farness</i>	<i>n Closeness</i>
1	<i>Minimum</i>	552	9.990
2	<i>Average</i>	675.612	14.993
3	<i>Maximum</i>	1001	18.116
4	<i>Sum</i>	66210	1469.276
5	<i>Standard Deviation</i>	82.838	1.585
6	<i>Variance</i>	6862.135	2.513
7	<i>SSQ</i>	45404776	22274.564
8	<i>MCSSQ</i>	672489.250	246.277
9	<i>Euclidean Norm</i>	6738.307	149.247
10	<i>Observations</i>	98	98
11	<i>Missing</i>	3	3

Obs.: O grau de proximidade não pode ser calculado por existirem distâncias indefinidas.
Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

Por haver atores desconectados, não foi possível calcular o grau de centralidade para as posições de proximidade ou distância.

c) **Poder de Bonacich** – os atores 48, 12, 44, 49 e 46 apresentam maior poder de Bonacich. Portanto, não há nesta rede nenhum ator proeminente em outras redes. Inclusive, somente o ator 12 é coordenador pedagógico. Portanto, a única relação direta com a estrutura formal da rede foi confirmada, o que pode ser percebido pela posição marginal do Núcleo de Gestão Executiva (em cinza claro) (FIGURA 11).

FIGURA 11 – Poder de Bonacich na rede de amizade



Obs.: Distinção de cores entre Núcleo de Gestão Executiva e coordenação pedagógica (ator 5), em cinza claro; e implementadores, em cinza escuro.

Fonte: *NetDraw* (BORGATTI, 2002)

A distribuição fica mais igualitária com o Poder de Bonacich. Entretanto, o resultado do valor beta de 0,12, abaixo do parâmetro de 0,29, indica grau relativo de empoderamento dos atores a partir de suas conexões, sugerindo atores mais independentes dos atores centrais.

d) **Grau de Intermediação** – os dados assimétricos indicam maior grau de intermediação para os atores 31, 72, 36, 48, 10 e 86. Todos esses formadores surgem como novos atores desempenhando papel importante de intermediação na rede de amizade, e nenhum deles possui cargo formal de liderança (TABELA 12).

TABELA 12 – Intermediação na rede de amizade – Dados simétricos

		<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
1	<i>Mean</i>	133.713	2.701
2	<i>Std Dev</i>	253.407	5.119
3	<i>Sum</i>	13505.000	272.828
4	<i>Variance</i>	64215.012	26.208
5	<i>SSQ</i>	8291508.500	3383.944
6	<i>MCSSQ</i>	6485716.000	2646.961
7	<i>Euc Norm</i>	2879.498	58.172
8	<i>Minimum</i>	0.000	0.000
9	<i>Maximum</i>	1384.512	27.970
10	<i>N of Obs</i>	101.000	101.000
Índice de centralidade da rede: 25.52%			

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

Há baixo índice de centralidade (25.52%), com máxima de 1.384,51 para 0, e variação da média de 133,71 para um desvio padrão de 253.40. Esses valores indicam uma rede bastante dispersa, havendo baixo grau influência de atores mais poderosos.

Embora haja atores com posição de destaque na rede, não se pode afirmar que eles tenham poder efetivo para mobilizar e promover os laços de amizade.

e) Justificativas dos respondentes para as relações de amizade – assim como a rede de cooperação, a rede de amizade apresenta conexões mais dispersas, mais concentradas entre os formadores localizados nas diferentes regiões do País, onde estão localizados os polos de implementação. Um fator que reforça essa situação é a posição periférica do Núcleo de Gestão Executiva, confirmando o grau de centralidade maior entre formadores comuns.

As relações de amizade estão pautadas por vínculos profissionais, especialmente aqueles relacionados aos movimentos sociais. Atores proeminentes apresentam histórico de maior prestígio construído por um percurso no movimento negro e de educação. Este fator, somado à proximidade física dos relacionamentos profissionais, orienta as escolhas das relações de afeto na rede de amizade.

Há baixa centralidade e maior flexibilidade de constituição dessas relações, destacando atores que não possuem papéis formais de liderança no escopo geral do projeto. Por isso, muitos atores centrais estão vinculados a outros atores com baixo grau de conexão e, portanto, mais dependentes.

A escolha dos atores para a constituição da rede de amizade se deu a partir das relações institucionais; por vínculos identitários; e pelo histórico do percurso de militância, antecedente à constituição do projeto.

A justificativa para a escolha a partir das relações institucionais variou entre o pertencimento à mesma instituição ou organização no decorrer do desenvolvimento do trabalho, ao aprendizado, a admiração e a inspiração gerada pelos gestores do projeto; pela posição de liderança e expertise para a condução dos trabalhos; pela posição formal de gestor ou coordenador pedagógico; pela proximidade estabelecida durante o período de formação dos implementadores; e pela confiança e proximidade da equipe de trabalho regional.

Os vínculos identitários foram justificados para a escolha da rede de amizades, devido à identificação com a luta antirracista: pela admiração; por serem considerados referência no tema relacionado ao trabalho desenvolvido; por terem se tornado, por meio do trabalho, uma rede de solidariedade, passando a participar também do ambiente de convivência social e cultural; pelos traços ideológicos identificados no ambiente de pesquisa; pela militância; pelo compromisso demonstrado com o tema; pelo conhecimento teórico, acadêmico e social; e por serem considerados amigos de luta.

Tenho especial carinho e amizade por todos os formadores da equipe [...]. Uns mais próximos ideologicamente, outros nem tanto. Considero todos meus amigos de luta. São pessoas que me aproximei devido à militância por uma educação antirracista e uma universidade mais plural. Lutamos ainda por novas mudanças na educação básica e superior. É algo para a vida! [ator 43]

As escolhas feitas por causa das relações antecedentes ao projeto foram justificadas pela relação de amizade e pelo convívio social fora do ambiente de trabalho. Em geral, essas nomeações ocorreram pelo percurso profissional relativo à militância, à integração de grupos de estudos e pesquisas das universidades, e à participação em outros projetos sociais.

Porque conheço a pessoa há quase vinte anos e, além dos laços profissionais, temos outros laços de amizade que antecedem a este. [ator 54]

5.1.4 Características distintivas das redes

As análises realizadas até o momento proporcionam uma visão geral da concentração de recursos no nível estrutural e se baseiam na proposição de Blau (1977, p. 32) de que o grau de interseção dos atributos ou o modo como eles consolidam diferentes posições por meio das suas correlações refletem as condições estruturais mais importantes em dado contexto social. Essas circunstâncias apresentam consequências cruciais quanto aos conflitos emergentes e à integração social. Ao trabalhar com dados do nível estrutural, identificou-se como ocorrem intercâmbios dos diferentes recursos entre os grupos identificados por meio do *blockmodel*. Isto é, percebeu-se como ocorrem as trocas de forma sistêmica.

Os diferentes tipos de status encontrados no ACDC estão vinculados às posições de líderes, de técnicos especializados e de militantes dos movimentos sociais e às relações de afeto. Essas posições foram identificadas a partir da busca por legitimidade, reconhecimento, identidade e integração, identificadas a partir dos dados coletados na pesquisa quantitativa realizada neste trabalho, confirmadas pelas escolhas dos atores ao se constituírem cada uma dessas redes.

A maneira como essas formas de status se sobrepõem às atividades diárias impulsiona os atores à ação coletiva e a importantes processos sociais, tais como: integração dos atores de diversos movimentos sociais em todo o território nacional; troca de conhecimento; amadurecimento na discussão dos temas relacionados ao movimento negro e educação; e a melhoria da qualidade do ensino da cultura afro-brasileira. A partir do momento em que essa estratificação informal foi identificada, torna-se evidente que esses atores constituem subgrupos (nichos), por meio da manutenção dos laços constituídos a partir da busca pelos diferentes tipos de recursos na estrutura de governança.

A legitimidade e o reconhecimento estão relacionados à rede de liderança e à de aconselhamento técnico. Na rede de liderança, as escolhas se deram por fatores institucionais e pessoais, não só pelas posições formais na estrutura de governança, mas também pela legitimidade que esses atores conferem à posição que ocupam. Na rede de aconselhamento técnico, tanto o reconhecimento quanto a identidade de militante nos movimentos sociais foram razões apontadas para as escolhas dos atores envolvidos na busca desses recursos e se relacionavam com a experiência profissional, as atividades diárias, a disponibilidade para a cooperação e o conhecimento técnico. Tanto a rede de cooperação como a de amizade

promoviam um processo de mimetização e de integração social. A rede de cooperação se constituía com base nas escolhas voltadas para o vínculo institucional, o relacionamento profissional, o conhecimento técnico e a solidariedade ideológica. A rede de amizade se constituía por meio de relações pessoais e institucionais, em muitos casos, existentes previamente à existência do projeto.

Com o objetivo de identificar as formas de status na rede completa, foram feitas correlações simples entre as medidas de centralidade nas quatro diferentes redes, com vistas a captar possíveis associações de status e reforço mútuo da busca por esses recursos. Para tanto, buscou-se dicotomizar, de um lado, as medidas de entrada e saída dos graus de centralidade de cada rede em “mais altas” e “mais baixas”; e, de outro, o tipo de racionalidade que cada indivíduo adotou na tomada de decisão relativa às atividades vinculadas ao projeto ACDC. Assim, para gerar uma variável atitudinal e correlacioná-la com as medidas de centralidade, foram adotadas somente as tipologias weberianas da ação instrumental e valorativa (WEBER, 1978, p. 24), pois os tipos afetivo e tradicional não geraram resultados consideráveis nas respostas aos questionários aplicados.

A Tabela 13 apresenta as correlações das dimensões de cada recurso, relacionando a forma da tomada de decisões com as posições encontradas no grau de centralidade dos atores.

TABELA 13 – Correlação de Spearman entre a racionalidade e graus de centralidade

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Instrumental	-									
2. Valorativa										
3. Liderança (out)	-									
4. Liderança (in)	-	0,10**								
5. Conselho (out)	-		0,17**							
6. Conselho (in)	-	0,04*		0,49**						
7. Cooperação (out)	-									
8. Cooperação (in)	-			0,24**		0,49**	0,11**			
9. Amizade (out)	-						0,24**			
10. Amizade (in)	-			0,24**		0,49**	0,11**	0,54**		

Obs.: N = 101. Correlação significativa ao nível de 0,01* e 0,05**.

Out = Grau de saída / In = Grau de entrada.

Valoração de 0,10/0,30 = fraca; 0,30/0,50 = média; 0,50/1,00 = forte.

Quadro de correspondência para a forma de tomada de decisão e as medidas do grau de importância dos atores na rede (indicado pelos valores mais altos do grau de centralidade). As pontuações de centralidade foram calculadas com base nas escolhas de parceiros.

Testes de significância da distribuição de Bernoulli para todas as redes (levando em conta o número de arcos observados e o tamanho da rede) rejeitaram hipótese nula de observação casual das relações.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados não apresentaram correlação forte entre o tipo de racionalidade e os graus de centralidade dos atores. Assim, não se pode afirmar se a atitude, ou lógica de decisão

(instrumental ou valorativa), está associada nesta rede a poder e prestígio. Entretanto, algumas afinidades entre os tipos de centralidade foram identificadas. Há forte correlação entre a disponibilidade de cooperação e a abertura para relações de amizade (54%). Ao mesmo tempo, há correlação média entre a busca de conselhos junto aos líderes (49%), além da disponibilidade de cooperar e fazer amizade com atores com os quais se buscam conselhos (49%). Em níveis mais baixos, há disponibilidade de cooperação e amizade com os líderes escolhidos (24%), com aqueles que cooperam (11%), cooperação entre amigos (24%) e oferta de conselho aos líderes (17%). Em níveis mais baixos de correlação, ocorre racionalidade valorativa na escolha de líderes (10%) e de conselheiros técnicos (4%).

Identificou-se forte tendência de cooperação e amizade direcionada aos líderes, confirmando sua posição de status e reconhecimento na rede. O mesmo ocorre, de forma mais tênue, com qualquer ator que tenha conhecimento técnico para a busca de conselhos. Por sua vez, a análise de dados constituída a partir da racionalidade valorativa indica resultados bastante similares. A diferença em destaque se refere à existência de correlação entre a escolha de conselheiros e a tomada de decisão baseada em valores, mas que ainda assim é baixa (10%). Embora a literatura aponte diferenças entre a racionalidade instrumental e a valorativa como fonte de conflitos, porque a racionalidade instrumental exerce controle ao concentrar o poder numa elite gerencial, e o poder é legitimado a partir de regras processuais, (CLEGG, COURPASSON e PHILLIPS, 2006, p. 101), não houve correlação entre esses tipos de racionalidade que explicassem a existência os conflitos.

5.1.5 Análise conjunta das redes constituídas

A interseção dos dados de cada rede estrutura as relações existentes na rede completa. A Tabela 14 permite ser observar os atores com maior status em cada contexto e sua recorrência nas diferentes redes. Os valores apresentados se referem aos principais atores com maior poder de Bonacich – indicados por seu respectivo *eigenvalue* – e orientam sua posição de status em cada rede. Por sua vez, sua recorrência representa maior poder na rede completa.

TABELA 14 – Status dos principais atores de cada rede, por poder de Bonacich

Status	Atores (Lid)	Poder de Bonacich (% do total)	Atores (CT)	Poder de Bonacich (% do total)	Atores (Coop)	Poder de Bonacich (% do total)	Atores (Am)	Poder de Bonacich (% do total)
Nível 1	5, 1, 81, 69, 12	10.698.684 (56,27%)	5, 36, 12, 31, 100	6.431.286 (36,82%)	5, 48, 12, 39, 100	5.049.000 (46,49%)	48, 12, 44, 49, 46	4.194.438 (53,43%)
Nível 2	39, 3, 32, 36, 4, 100, 2, 21, 63, 31	Entre 4.678.277 e 2.633.188 (19,11%)	39, 69, 32, 27, 96, 30, 1, 4, 99, 21,	Entre 2.367.884 e 1.867.222 (24,61%)	13, 69, 1, 17, 3, 7, 43, 9, 47, 38	Entre 2.701.992 e 1.742.482 (19%)	17, 39, 40, 10, 11, 41, 42, 13, 8, 9	Entre 1.952.938 e 1.136.840 (19,46%)
Nível 3	Outros	Até 2.633.188 (24,27%)	Outros	Até 1.867.222 (38,57%)	Outros	Até 1.742.482 (34,51%)	Outros	Até 1.136.840 (27,11%)

Obs.: Lid = Liderança / CT = Aconselhamento Técnico / Coop = Cooperação / Am = Amizade.

Foram selecionados os 5 atores com maior eigenvalue para o nível 1, os 10 principais atores para o nível 2 e os 81 atores restantes para o nível 3. Para cada nível, são apresentados percentuais de participação dos *Eigenvalues* na respectiva rede. De outro lado, os valores correspondentes a cada nível se referem aos dados de poder de Bonacich referentes a cada subgrupo. Por isso, os valores absolutos mais baixos e mais altos de todos os subgrupos estão representados em valores relativos (percentuais) comparados com o valor mais alto do principal ator.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

A rede de liderança indica maior concentração de atores vinculados àqueles que possuem maior grau de centralidade, pois os cinco principais atores concentram 56,27% da rede. A variação deste percentual é pequena para as outras redes, com menor distinção para a rede de conselho técnico (36,82%) e maior concentração para a rede de amizade (53,43%). Entretanto, quando se comparam esses dados com a rede de conselho técnico e a de cooperação, é possível identificar atores da rede de liderança com posições de destaque entre os níveis 1 e 2 (nível 1, atores 5 e 12; nível 2, atores 1, 69, 39, 31, 100). Contudo, à medida que se aproxima da rede de amizade, essa configuração muda, não havendo recorrência alguma de atores presentes nas outras redes. A exceção ocorre somente para o ator 12, presente no nível 1 de todas as redes. Assim, há evidências de concentração de poder e status entre as redes de liderança, conselho técnico e cooperação. Entretanto, deve-se destacar a ausência de atores pertencentes à estrutura formal de governança. Com exceção do ator 1 e, parcialmente do ator 5 (por se tratar de uma consultora *ad hoc*, contratada para atuar na coordenação geral da equipe pedagógica), todos os outros atores são coordenadores pedagógicos dos núcleos ou formadores.

Com vistas a identificar a real concentração de poder e status da rede completa, na seção seguinte, trabalham-se os dados conjuntos de todas as redes. Para fazer essa análise, os laços de todos os vértices (atores) de cada rede foram somados. Com isso, foi encontrada uma

matriz valorada para a rede completa. Quer dizer, cada ator passa a ter o valor somado das suas relações quanto a rede de liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade. A partir dessa matriz, e da técnica de *blockmodeling*, foram identificados grupos com padrões de relacionamento na rede; isto é, aqueles atores que possuem estruturas idênticas (ou, no mínimo, similares) no que se refere às relações construídas na rede.

5.1.6 *Blockmodeling*: uma estrutura centro-periferia

Ao trabalhar com a rede completa, buscou-se identificar blocos de atores. Esses blocos são representações simplificadas da rede multirrelacional que capturam algumas características gerais da estrutura de uma rede, envolvendo atores com equivalências estruturais aproximadas (WHITE, BOORMAN e BREIGER, 1976; WASSERMAN e FAUST, 1994). O conceito propõe uma visão da estrutura social obtida a partir da agregação dos dados relacionais, sem imposições apriorísticas de categorias ou atributos para os atores.

No caso desta rede multirrelacional, trata-se de diferentes recursos que se agrupam conforme sua necessidade de trabalhar e de participar do sistema de cooperação da governança em rede. Esses grupos envolvem a reunião de recursos, identidades e prioridades na seleção de parceiros. São atores que possuem equivalência estrutural na rede multirrelacional, que, por sua vez, é composta por múltiplas redes, envolvendo liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade.

Considerando que o comportamento dos atores é moldado pela interação complexa decorrente da forma como o indivíduo se envolve (e é envolvido) em vários tipos de relacionamentos simultâneos, as características e o comportamento dos grupos encontrados por meio de *blockmodeling* dependerão das múltiplas dimensões de integração, podendo ocorrer por aproximação ou distanciamento de cada subgrupo. Assim, a solidariedade existente na rede completa ocorrerá por meio de trocas operando simultaneamente, seja pela posição de poder, pela busca de status, pela disponibilidade em compartilhar informações, pela cooperação ou por meio do afeto, devido à relação de amizade.

Os *blockmodels* são hipóteses teóricas e empíricas sobre as relações estruturais numa rede, as quais se referem à posição de grupos, não de indivíduos. Trata-se de se produzir uma matriz

de imagem das relações agrupadas em estruturas teoricamente idênticas, mas empiricamente similares devido à dificuldade (ou impossibilidade) de ocorrer padrões de comportamentos idênticos.

Antes de constituir os *blockmodels*, buscou-se adotar medidas de coesão, adicionando as matrizes individuais, por meio do UCINET¹⁴, método conhecido como *stacking* (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 371), que sobrepõe as matrizes de modo a formar um único conjunto de dados, constituindo uma única matriz multirrelacional. Isto é, agora se passa a trabalhar com valores que não são dicotômicos – portanto, laços que possuem mais de um recursos passam a ter valores maiores que 1 (TABELA 15).

TABELA 15 – Medidas de coesão das redes

		Liderança	Cons. Técnico	Cooperação	Amizade
1	<i>Avg Degree</i>	4.168	2.455	3.069	2.911
2	<i>H-Index</i>	10	6	7	6
3	<i>Density</i>	0,042	0,025	0,031	0,029
4	<i>Components</i>	68	81	32	36
5	<i>Component Ratio</i>	0,670	0,800	0,310	0,350
6	<i>Connectecdness</i>	0,251	0,121	0,612	0,438
7	<i>Fragmentation</i>	0,749	0,879	0,388	0,562
8	<i>Closure</i>	0,435	0,340	0,295	0,362
9	<i>Avg. Distance</i>	3,052	2,670	4,881	5,061
10	<i>SD Distance</i>	1,602	1,287	2,395	2,512
11	<i>Diameter</i>	9	7	15	12
12	<i>Breadth</i>	0,888	0,941	0,828	0,876
10	<i>Compactness</i>	0,112	0,059	0,172	0,124

Obs: Dados gerados por meio da junção das matrizes realizada pelo UCINET.

Fonte: *Ucinet 6 for Windows* (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002)

Um olhar sobre as medidas de coesão da rede multirrelacional indica maior força das redes de aconselhamento técnico e liderança. Embora esta última apresente menor número de componentes (68), se comparado com a primeira (81), ela apresenta maior amplitude de grau médio (4,168). Enquanto a rede de aconselhamento técnico indica a menor densidade (0,025), a de liderança apresenta o valor mais alto para o número possível de laços e os existentes (0,042).

Para entender como os recursos assumem importância, de forma individual e coletiva, buscaram-se grupos de atores com estruturas de relacionamento iguais (ou similares), conformando *blockmodels*. Essa estrutura se forma a partir da característica individual das relações diádicas e das trocas realizadas a partir dos interesses das organizações, entrelaçando

¹⁴ Para encontrar esses resultados, utilizar os comandos: *Data > Join > Join Matrices*

os atores na rede e aos objetivos da rede propriamente dita. Ou seja, o conteúdo teórico de uma hipótese *blockmodel* é uma transformação de reivindicações individuais em uma declaração de laços sociais, isto é, os laços dentro do bloco e entre as posições (WHITE, BOORMAN e BREIGER, 1976, p. 770).

Para realizar a análise de blocos, foi utilizada uma matriz composta, produto da soma dos laços existentes em cada matriz gerada. Portanto, foram trabalhados dados não dicotomizados. Por esse motivo, o cálculo foi feito a partir das distâncias euclidianas, encontrando somente dois blocos: a) constituído pelos atores 5, 12, 39 e 69; e b) constituído pelo restante dos atores da rede. Para um coeficiente de determinação (*R-square*) de 0.425, foram identificadas densidades intrablocos de 7,69 para o bloco 2 e 17,99 para o bloco 1. Assim, o bloco 1 se apresenta mais coeso. Esse resultado confirma uma estrutura altamente verticalizada, com um grande número de atores periféricos orbitando o centro.

Conforme indicado por TSAI e KILDUFF (2003, p. 95), as redes orientadas por objetivos são estruturadas em torno de um líder, ou de um conjunto de líderes, que articula os objetivos da organização e recruta membros. Ao longo de sua trajetória, a rede se consolida em torno de uma liderança reconhecida. Por isso, uma estrutura centro-periférica é bastante provável. Apesar da possibilidade de conexão entre todos os membros, haverá a tendência de constituir uma estrutura com laços fortemente centralizados.

Na próxima seção, reúnem-se os dados quantitativos e qualitativos para qualificar esses blocos que descrevem as relações informais na rede completa, dentre os quais a validação dos atributos dos atores envolvidos nos subgrupos e a identificação de categorias identificadas a partir de percepções individuais. A intenção é evitar uma seleção puramente mecânica, adotando uma análise mais substantiva sobre as características desses grupos.

5.2 Identidade, trabalho e interação dos atores na governança

Nesta seção, apresenta-se a análise dos subgrupos identificados na rede, seguindo orientações de Wasserman e Faust (1994, p. 408), ao reunir informações sobre os atributos dos atores, as descrições de posições individuais e as descrições do *blockmodel* em geral.

Nessa perspectiva, identificam-se três blocos na estrutura de governança do ACDC, que se destacam na estrutura da rede: o Núcleo específico de coordenadores pedagógicos (5, 12, 39 e 69), que reúne atores selecionados pela técnica do *blockmodeling*, e por isso já descrevem um conjunto próprio de relações estruturais que fundamentam a seleção; o Núcleo de Gestão Executiva (1, 2, 3 e 4), que integra a estrutura de governança formal (vide página 63) e inclui atores com altos valores de centralidade; e o Núcleo genérico de coordenadores e formadores (outros integrantes da rede).

Com vistas a qualificar esses grupos, foram reunidos atributos e percepções dos atores quanto aos mecanismos de identidade dos indivíduos para cada subgrupo, fazendo-se a análise conjunta de seus atributos, da percepção sobre a satisfação com o trabalho, de sua relação com os valores e ideais da rede, das expectativas e objetivos pessoais, da função no contexto deste subgrupo, da forma de interação com outros atores, da percepção de interdependência nesse contexto, de sua contribuição para o alcance dos objetivos da rede, da liderança estabelecida e reconhecida e de seus atributos e do modo como suas ações representam os ideais da rede. Portanto, trata-se de um conjunto de informações cruzadas: dados sociométricos, questões qualitativas sobre a forma de relacionamentos (apresentadas junto com os geradores sociométricos) e opiniões pessoais dos atores (levantadas a partir dos questionários semiestruturados na pesquisa qualitativa, realizada para compreensão da estrutura de governança da rede).

5.2.1 Núcleo específico de coordenadores pedagógicos

O Núcleo específico de coordenadores pedagógicos (atores 5, 12, 39 e 69) envolve implementadores com posições formais de liderança nas equipes dos polos regionais na estrutura de governança. Além de serem atores reconhecidos nos movimentos sociais, possuem experiência na implementação da lei com outras organizações e na participação em edições anteriores do ACDC.

O ator 5 se destaca como coordenador pedagógico geral do projeto. Contratada como uma consultora *ad hoc*, reúne atributos relevantes para o papel que desempenha, por ser professora, acadêmica, pesquisadora e militante do movimento negro. Entretanto, para além

dos atributos gerais referentes ao grupo de gestão executiva, havia também o reconhecimento em vários outros espaços, devido à sua atuação como militante do movimento negro ao longo de mais de trinta anos. Sua atuação se destaca pela alta centralidade em todas as medidas identificadas na análise, despontando com alto poder, proeminência, prestígio e status. Sua experiência e acúmulo de conhecimentos conferem vasto repertório para pensar a parte pedagógica e marcam uma imagem institucional fundamental para os integrantes do projeto envolvidos com os movimentos sociais. Foi contratada como consultora pedagógica para acompanhar o desenvolvimento do material, o qual foi desenvolvido de forma coletiva, e para pensar as atividades pedagógicas no processo de formação; ou seja, produzir a proposta pedagógica e acompanhar sua implementação. Devido a essas atividades, acabou desempenhando um papel de intermediação entre a governança formal e a informal, pois tem proximidade com a equipe gestora e com os formadores, com os quais mantém relações constituídas ao longo de sua trajetória como militante. Sua percepção da sub-rede de implementadores é de que eles precisam aderir à proposta pedagógica, caso contrário o projeto não funciona. Ao mesmo tempo, entende que essas pessoas possuem posições de destaque nas organizações às quais se vinculam e são dotadas de poder de decisão para fazer valer sua opinião nos respectivos espaços de atuação. Por isso, dá especial atenção política e ideológica à coordenação pedagógica da rede. Essa postura, adicionada à legitimidade alcançada como militante no campo dos movimentos sociais, confere reconhecimento a sua posição no sistema de governança. Contudo, uma distinção importante é a sua racionalidade valorativa na tomada de decisão, distinta da equipe gestora, que indicou racionalidade instrumental.

Em se tratando de todos os atores do núcleo central de coordenadores pedagógicos, a análise estrutural indica alto grau de centralidade, proximidade e intermediação, sugerindo proeminência, prestígio e influência.

Integro uma instituição que tem contribuído muito com o debate, com a promoção de ações voltadas ao racismo, por elegibilidade de políticas públicas, que permitam a valorização da população negra. Então, nós temos experiência importante para integrar o grupo ACDC [ator 39].

Estes atores possuem experiência na atuação em ONGs relacionadas à implementação da Lei 10.639/03 ou ONGs com outros objetivos e estão vinculados aos movimentos sociais, além de

já terem participado de outras edições do projeto ACDC. Todos são pesquisadores, embora somente três estejam vinculados à atividade acadêmica, como professores.

Esses líderes, também orientados por uma racionalidade valorativa, têm função não só de coordenação pedagógica, mas também de aglutinar e envolver os formadores, provocando uma construção simbólica orientada para a efetivação do trabalho. Identificam-se como atores que contribuem para a execução da proposta de implementação da lei, por meio da utilização da metodologia e do material criado para o ACDC. Essa percepção passa pelo vínculo às instituições relacionadas à promoção de ações voltadas para o combate ao racismo, que permitem a valorização da população negra. Nesse contexto, estes atores apresentam forte relacionamento pessoal e envolvimento profissional com a história do movimento negro no Brasil.

Eu me identifico como um militante dentro da rede e pretendo buscar consolidar a rede mesmo, porque eu acho que este conjunto de instituições, este conjunto de coisas que nós fizemos, dentro desta temática e com este modelo com o Canal Futura, precisaria ter continuidade. E, então, eu milito neste sentido. Aliás, todas as vezes que a gente reunia a rede a minha ação é no sentido de manter todo mundo junto. Acho que isto é importante. Eu me sinto militante na rede [ator 69].

Me identifico como uma figura importante, de muita responsabilidade, porque dependia de pensar como os educadores acolheriam e comprariam a ideia da implementação do projeto. E, então, é muita responsabilidade [ator 5].

Em geral, sentem-se bastante recompensados com o trabalho, devido à possibilidade de dar voz aos educadores populares, de tentar transformar a realidade da construção social realizada nas escolas, dando visibilidade à cultura afro-brasileira. Mas, de forma mais ampla, por poder avançar além dos muros das escolas, em espaços não formais, transformando-os em espaços de aprendizado.

Eu acho que isto foi bastante positivo para mostrar que a educação não se faz só dentro da universidade, dentro da escola. Porque os chamados “espaços não formais”, que é justamente o que a lei preconiza que o terreiro de candomblé seja um local de educação racial e que o terreiro de congado... E, então, dá voz para essas pessoas serem reconhecidas como formadores e habilitados pelo Canal Futura. Eu acho que isto deu muita consistência para eles, deu mais força. Eu acho que isto me recompensa de forma profunda [ator 69].

A importância política do projeto torna-se visível no discurso dos coordenadores pedagógicos ao anunciarem a integração de outros espaços, especialmente aqueles em que a cultura afro-brasileira está mais presente. Inclusive, destacam que o projeto ACDC está fazendo história

do movimento negro do Brasil. Por isso, sentem-se pessoalmente recompensados com o trabalho e com a dedicação dos formadores.

Muito embora acreditem na rede como meio de solução para a implementação da lei, apresentam certa frustração. Apontam a necessidade de continuidade do trabalho, para que a transformação social esperada realmente aconteça. Isso se deve ao fato de o ACDC existir como projeto, com prazos definidos de implantação, e não como um programa de governo, que teria permanência e continuidade.

Se a rede não funcionou, eu sinto que, na verdade, a rede não está bem alinhavada. E, então, aí, há um deslocamento [ator 69].

Sua contribuição para os valores e os ideais da rede está fortemente relacionada com a transformação social provocada pelo projeto: o fortalecimento da cultura afro-brasileira e a aglutinação dos formadores.

Portanto, o envolvimento com o trabalho passa pelos objetivos pessoais de militância, pela luta contra o racismo e pelo comprometimento pessoal com a causa. O ACDC oferece a esses formadores a possibilidade de aderir, em amplitude nacional, à luta contra o racismo no cotidiano escolar. Assim, juntamente com a simples participação em um projeto de âmbito nacional está a vontade de fortalecer as políticas de igualdade racial.

Primeiro, fortalecimento individual. Cada vez que participa de uma experiência de formação, você também tem que ler, se preparar. Então, há um ganho para mim nesse sentido. Outra contribuição muito grande foi conhecer novas pessoas [...] que nos apresentaram experiências que eles realizam, importantes e solitárias. Então, foi possível reafirmar laços, e laços de solidariedade, de trocas, de compromissos [ator 39].

A militância. Eu sou da luta contra o racismo. Sou comprometida com isto. E, aí, independente, eu estaria num projeto como este, como tenho outras coisas que realizo nesta direção. E, então, o ACDC é uma possibilidade importantíssima para a gente que luta contra o racismo no cotidiano escolar [ator 5].

Esses coordenadores estão vinculados às instituições voltadas para a militância do movimento negro e da educação, as quais foram contratadas, por meio de edital público, para participar do projeto ACDC.

O papel dos coordenadores pedagógicos era o de participar das reuniões com o Núcleo de Gestão Executiva, compilar relatórios finais e apresentá-los ao grupo gestor. Em âmbito local,

colaborar com a produção dos encontros, ajustar custo do espaço dentro do orçamento previsto, identificar necessidades para estruturação desses encontros, acompanhar o trabalho dos formadores e afinar a parceria com eles. Alguns coordenadores dividiam a função de coordenação geral e pedagógica, separando as atividades de gestão das atividades relativas às formações.

Uma dupla função: produzir proposta pedagógicas e acompanhar a implantação destas propostas pedagógicas, utilizando o material do ACDC [ator 5].

Esses atores percebem a interação com os formadores de forma bastante positiva, fundamentada no diálogo e na sinceridade, evitando o acúmulo de questões de cunho ideológico ou o ruído na comunicação. Como são ativistas, voltados para a transformação do discurso de poder institucionalizado, esses indivíduos dedicam atenção especial às colocações de qualquer natureza. Especialmente por haver linhas de pensamento com ideologias de diferentes ordens, esse cuidado se apresentava ainda mais forte.

[...] grupos com pessoas que nunca se conheciam, com pessoas com perspectivas políticas e ideológicas contraditórias e dispersas, muitas vezes, mas que tinham ali o seu pontinho de interseção na questão da implementação da lei ou a questão de ganhar um dinheirinho para fazer mais um trabalho. E, então, a gente trabalha assim. É o ponto de interseção que nos une, e esta é a melhor maneira possível de criar esta ambiência. E, então, o meu papel foi muito também de agregar neste processo [ator 5].

A rede, de maneira geral, era muito respeitosa com todos os integrantes. Não haviam relações hierarquizadas. Todos tinham muito respeito à fala, ao posicionamento, independente da sua maior ou menor experiência [ator 39].

Nota-se um cuidado especial em promover a cooperação por meio de um discurso que acolhe diversas formas de enxergar a promoção da cultura afro-brasileira. Tudo isso de forma profissional e com afeto. Essa interação se fundamenta na oportunidade de se oferecer, de forma estruturada, uma metodologia de capacitação para a discussão da temática, habilitando outras instituições, fortalecendo o movimento negro e da educação em âmbito nacional, respeitando espaços e conquistando nesses campos as limitações impostas de forma construtiva.

Assim, a interdependência é vista como uma necessidade, baseada na troca de recursos e muito evidenciada na fala desses indivíduos.

Nosso objetivo era aplicar o kit, pois o consideramos um material que foi produzido por pessoas vinculadas ao movimento negro que expressavam a nossa concepção sobre o que deveria conter sobre a questão racial nas escolas. Então, tínhamos interesse também em manusear o kit, utilizá-lo na formação de outras pessoas, poder dialogar com professores de diferentes regiões. No caso, fora da região Sudeste, nós fizemos o Norte e o Centro-Oeste. Além disso, poder dialogar também com outros pesquisadores, outros profissionais da educação, outras integrantes de movimentos sociais. Então, ele permitiu trocas de experiências, novos contatos e formação também [ator 39].

Essa interdependência passa pela importância das instituições públicas. Nesse caso, especialmente por causa dos subsídios, do monitoramento das políticas públicas e de sua necessidade de manter um permanente diálogo com os movimentos sociais.

A contribuição desses atores para o objetivo principal da rede consistia, principalmente, em implementar a lei. Por isso, elaborou-se proposta de formação de multiplicadores, que levariam as informações aos municípios, aos educadores sociais, aos professores e à comunidade em geral. Mais tarde, entenderam que seu papel fundamental era manter esse grupo coeso, fazer as conexões entre as diversas ações, para que o projeto tenha unidade metodológica.

Fazem porque a rede é trabalhar com a diversidade. Então, dentro deste campo diverso, eles estão trabalhando, e não é para ninguém perder a sua identidade, a sua individualidade, a sua marca. [...] Agora, tem a questão de como trabalhar dentro do paradigma do ACDC. E este é o grande desafio: não se perder nos seus ideais organizacionais e pessoais, os seus estilos e agregar ali [ator 5].

Esses fatores ficam explícitos nas relações institucionais regionais, pois os coordenadores exercem a liderança das equipes de trabalho dos polos. O diálogo com as Secretarias de Educação é um dos fatores importantes para a legitimação do projeto localmente, principalmente porque os representantes dessas secretarias é que selecionam os professores que integram as formações. Com isso, o projeto chega às escolas com o aval do setor público.

A perspectiva vertical da rede se evidencia na forma como as lideranças são percebidas pelos coordenadores. Não só dos gestores, mas da sua própria posição na estrutura de governança constituída para o projeto. Entretanto, a liderança reconhecida em outros espaços de luta legitima a posição de liderança constituída.

Eu diria que são lideranças instituídas. Não são lideranças naturais. Item um, em alguns momentos um reconhecimento de que aquela liderança instituída é uma liderança de referência fora daquele ambiente. Por exemplo, o meu papel, independente do ACDC, eu sou reconhecida em vários espaços como uma pessoa que trabalha com esta questão em educação aonde vai, onde quer que esteja. Então, ali não houve um choque entre o que eu desenvolvia e o que socialmente eu já desenvolvo. E, então, uns talvez tenham dito assim, por exemplo: “Fulano não tem nenhum acúmulo com relação à questão racial e vai fazer formação?”. Então, a gente trabalha isto em que sentido? Aprender fazendo, estas pessoas juntas. E, então, nas parcerias a gente sempre coloca um que tem um acúmulo maior e um que tem um acúmulo menor. Mesmo que tenha uma qualidade fundamental para a formação e outro que tenha outra qualidade, se complementar, complementar habilidades para que seja competente a formação [ator 5].

O papel de líder varia conforme o parceiro institucional, sempre reforçando o desenho vertical do projeto. Assim, há uma hierarquia de lideranças. De um lado, a SEPPIR e o MEC, definindo orientações próprias de implementação nas escolas; o Canal Futura, por meio da Gerência de Mobilização Comunitária, intermediando ações do Núcleo de Gestão Executiva; e os coordenadores pedagógicos. Por fim, a liderança dos professores nas escolas, que tem um papel de destaque nessa cadeia de entrega do material do ACDC. Estes professores exercem uma liderança fundamental, porque, se não conseguirem vivenciar essa liderança, seja ela mais autocrática ou mais democrática, não acontece a implementação na escola. Embora o fato de serem lideranças múltiplas e hierarquizadas, conferindo uma característica de forte controle, o momento da verdade acontece mesmo é nas escolas.

O próprio ator 5 destaca o papel de liderança desempenhado pelos coordenadores pedagógicos (atores 12, 39, 69 e 81)

As coordenações pedagógicas das organizações tiveram uma liderança, uns com mais potencial e outros que você não sabia nem direito quem era. Então eu destaco a [ator 39] e [ator 12] como foco, como dois núcleos de força. [...] E como liderança no processo, eu acho que elas duas tiveram um papel forte. Os atores 69 e 81 são núcleos de liderança na coordenação [...]. E, então, são estes nomes nesta configuração. De agregar e desagregar, chamar para uma tarefa ou dispersar, de avançar ou de retroceder. E, então, estes 4 são nomes que trabalham se destacam como lideranças, e aí cada um com o seu perfil [ator 5].

Todos são reconhecidos pelo seu papel de liderança na trajetória percorrida. Os demais, tanto os outros coordenadores como os multiplicadores, os reconhecem como professores. Os atores envolvidos no projeto de implementação da lei que criaram vínculos em campos transversais se reconhecem nesse grupo pela própria identidade, individual e coletiva. Contudo, o maior reconhecimento tem origem na trajetória no movimento negro.

Os atributos dessas lideranças estavam relacionados à capacidade de ocupar esses papéis de forma positiva, com o reconhecimento dos pares, somando ao trabalho realizado pelas equipes e se colocando à disposição daqueles que os procuravam. De um lado, há o respeito da representação institucional, voltado para a imagem da organização a que esse coordenador se vincula; de outro, a característica de luta, comum na população negra, vinculada aos movimentos sociais, é destacada pela coordenação.

Na questão, no poder institucional, a instituição que tenha mais repertório, tanto político quanto de produção, que tenha mais história, tenha um currículo desta temática, a personalidade delas seria ser mais autoritária [...]. Eu acho que é o compromisso, isto é, o compromisso da luta contra o racismo na perspectiva da população negra. Todos têm este atributo, e isto faz com que se agreguem [ator 5].

Eles tinham compromisso com a efetivação de relações positivas na educação, promovendo a diversidade e contribuindo com sua experiência individual e com seu conhecimento, com a capacidade de trazer o novo, com a preocupação com a participação de todos, e com a disponibilidade para o trabalho. Inclusive, acreditam que todos os atores estão conscientizados quanto à representação dos ideais intrínsecos ao projeto.

5.2.2 Núcleo de Gestão Executiva

O Núcleo de Gestão Executiva (atores 1, 2, 3 e 4) se caracteriza pelas posições formais de liderança estabelecidas pela estrutura de governança em rede. É composto pelos funcionários da área de mobilização comunitária do Canal Futura, vinculado à FRM. Dois desses atores participaram da criação, constituição, negociação e implementação do projeto antes mesmo da sua primeira edição, em 2004. Portanto, eles constituem não só um grupo com forte liderança formal e centralidade de poder no contexto geral da rede, mas também são conhecedores dos meandros de relacionamentos com as organizações públicas e privadas envolvidas com o projeto, com os representantes dos movimentos sociais e com os mecanismos de controle exigidos pelos financiadores e definidos por eles próprios quando da preparação e negociação do projeto.

Eu me percebo como uma figura chave, de decisão, um *broker* desta rede. Como uma pessoa que, ao mesmo tempo em que eu diria que eu não sou especialista na

temática étnico racial, eu tenho uma grande contribuição da visão de como a gente pode de fato somar esforços públicos, de sociedade, de diferentes níveis de grupos, para efetiva implementação da lei. E, mais do que tudo, de plantar esta temática no chão das escolas e dentro das políticas, para um lado da instituição nas escolas e, por outro, dentro das políticas públicas do País. E, então, eu me percebo como uma grande articuladora desta rede e uma grande mediadora de conflitos [ator 2].

A maioria possui experiência não só na implementação da Lei 10.639/03, como também na atuação em ONGs com outros objetivos e na participação em movimentos culturais e movimentos sociais direcionados aos negros e à educação. Os integrantes desse grupo se identificam com o papel de coordenação da rede completa e possuem envolvimento pessoal e profissional com a temática e com a formação em pedagogia e em comunicação. Trabalham no sentido de conseguir legitimação perante os formadores, assumindo a responsabilidade de fazer valer também a intenção pedagógica do projeto para essa comunidade.

Ao definir sua identidade na rede, esses atores afirmam a certeza da habilidade em lidar com temas complexos, como a atividade exige.

E eu me vejo como uma pessoa que transita fácil por estes diferentes contextos. Fácil? Não. Dá muito trabalho. Que transita por estes diferentes contextos com algum reconhecimento, ao mesmo tempo com a certeza dos meus limites e com a capacidade de articular [...] os meus limites podem ser complementados por outras pessoas, por outras equipes para a gente convergir na ação. E, então, eu me percebo como uma articuladora e uma mediadora de muitas situações na possibilidade, na promoção de um trecho, na centralidade de uma ação ocorrer [ator 2].

Afirmam ter a capacidade de empreender soluções complexas e de se indignar com a injustiça, operando estrategicamente um lado político para alcançar resultados esperados. Possuem forte noção de valores e expectativas de transformação da realidade social do País.

Quanto ao grau de satisfação com o trabalho, muitos consideram ter alcançado uma grande oportunidade na vida profissional em termos de visibilidade na organização e no meio social. Afirmam, inclusive, que por isso conseguem atender aos altos níveis de exigências apresentados para a gestão do projeto. Para isso, fazem investimento em aprendizado constante, buscando aprofundamento na temática, lidando com diferentes metodologias, potencializando o trabalho em rede e construindo sentido nas ações de implementação da lei. Diante disso tudo, dedicam ao projeto uma razão de transformação que está para além da realização profissional.

Na hora que eu desqualifico o outro, que eu tenho um conjunto de estereótipos que são profundos e que fazem com que eu reconheça aquele cara num lugar, e se eu não dou conta de reconhecer, é automático: Eu desconfio! E, então, para mudar este padrão cultural tão profundamente arraigado você tem que ter eterna vigilância. E, então, eu acho que mudou em mim, mudou na minha relação com as equipes aqui, mudou a forma de eu pensar a agenda de educação do País. O projeto deu uma enorme contribuição no meu projeto profissional e pessoal [ator 2].

Nesse contexto, as expectativas pessoais são grandes. Em especial, de transformação social em um sentido amplo, de interferir em cenários mais críticos do País, em lugares menos vistos, em questões mais difíceis de serem tratadas. Com isso, apontam como objetivo pessoal tornar o ACDC um projeto bem sucedido, o que implicaria a realização pessoal. Entretanto, o papel de coordenação nacional trouxe responsabilidades de várias naturezas, tais como: concepção do projeto, negociação de parcerias, acompanhamento do desenvolvimento de produtos e da metodologia, contratação de fornecedores, formação dos implementadores, implementação de ações, produção das formações nas regiões de atuação e contratação de institutos de pesquisa para avaliar as ações realizadas. Isto é, ao recair todo o acompanhamento estratégico e a execução do projeto sobre a responsabilidade deste grupo, suas expectativas pessoais com o trabalho foram também ampliadas.

Além de buscar legitimidade do projeto por meio da constituição de parcerias com instituições públicas ou privadas, havia a necessidade de buscar aceitação interna. A própria FRM apresentava resistência interna para admitir diferenças raciais existentes na gestão. O projeto provocou, inclusive, mudanças internas da ordem de constituição de equipes multirraciais.

Dentro da fundação tinham relações complicadas de se manter, principalmente com alguns gerentes, que não tinham uma postura positiva com relação ao ACDC. Não era um projeto de fácil entendimento dentro da própria fundação [ator 3].

Todos esses fatores denotam habilidade da equipe gestora em entender como as organizações envolvidas com o projeto operavam administrativamente, em parceria, e como eram vistas externamente. Com isso, conseguiram promover acordos de confiança e, assim, operar em rede.

A interação da equipe estava, portanto, fundamentada na habilidade em desenvolver ações complexas, na confiança e capacitação dos seus integrantes e na capacidade de delegar funções, já que se tratava de um grupo consideravelmente pequeno para atender a uma rede de amplitude nacional. Com os parceiros do setor público, desenvolveu-se uma relação de

proximidade baseada na importância da atuação desses parceiros para estruturar a capilaridade necessária para atingir escolas em diferentes regiões do País. Assim, não só com a Petrobras ou com o SEPPIR, mas também com o MEC e as Secretarias Municipais de Educação, havia um cuidado especial em atender às demandas desses parceiros, fundamentais para o atingimento das metas previstas para o projeto. No caso específico das instituições formadoras, a interação era mais complexa e exigia um esforço especial, já que alguns apresentavam grande sintonia com o projeto e outros, forte resistência, especialmente devido à participação das Organizações Globo, cuja imagem era mal percebida pelos militantes do movimento negro. Contudo, “apesar das divergências, o trato era sempre cordial” [ator 2]. Logo, para gerenciar a interação com os diferentes grupos, eram realizadas reuniões constantes, buscando realizar um acompanhamento sistemático com os diversos atores envolvidos na rede. Não se tratava exclusivamente de acompanhar a gestão do projeto, a gestão do orçamento, os desenhos e as estratégias de trabalho, mas também ir a campo, participar de quase todas as aberturas das formações e das reuniões de secretaria, nos momentos de formação dos educadores, buscando viabilizar o modelo de atuação em rede dos formadores.

Não obstante, uma percepção de interdependência mediava as relações institucionais ou pessoais dos diferentes atores. Nesse contexto, as Secretarias de Educação desempenhavam um papel importante de viabilização das formações. O mesmo ocorria com as instituições formadoras (ONGs) e seus representantes. Por se tratar de pessoas que exigiam um trato especial, esperavam que o discurso estivesse alinhado com a ideologia dos movimentos sociais.

Diante disso tudo, esses atores entendiam que sua contribuição para os objetivos da rede era diversificada, compreendendo sua formação acadêmica, a experiência acumulada ao longo do percurso profissional, a capacidade de articulação e a disposição para cooperar, intermediar a relação com instituições públicas, promover o diálogo de forma aberta e sincera, não deixar acumular problemas ou questões em aberto, evitar ruído na comunicação, manter a unidade metodológica, de trabalhar com a diversidade, garantir recursos, inclusive pelo fato de ser negra. Assim, esse subgrupo conseguiu legitimar sua liderança, conquista fundamental para o desenvolvimento efetivo do projeto.

Essa liderança reunia atributos importantes, como: abertura para o diálogo, dedicação, domínio do tema, habilidade com a gestão de pessoas, segurança para lidar com situações

complexas, competência, objetividade e clareza, domínio sobre os objetivos do projeto, maturidade, repertório político e capacidade de produção.

5.2.3 Núcleo genérico de coordenadores e formadores

O Núcleo genérico de coordenadores e formadores é composto por todos os outros formadores, responsáveis pela implementação da metodologia nas escolas. Inclui, também, alguns coordenadores pedagógicos regionais que não possuem posições estruturais equivalentes aos outros coordenadores pedagógicos identificados no grupo anterior. São também ativistas nos movimentos sociais e estão vinculados a organizações não governamentais (ONGs) que trabalham a temática racial, de gênero e educacional.

Parte desse grupo (32,6%) indica uma racionalidade valorativa na tomada de decisões relativas às atividades previstas para a função que desempenha na rede e muitos de seus integrantes são professores, acadêmicos e pesquisadores. Compõe-se de 26 homens e 66 mulheres. Somente 34,8% participaram de edições anteriores do projeto, principalmente da segunda. A maioria possui experiência com a implementação da Lei 10.639/03, com atuação em ONGs com outros objetivos, participação em movimentos culturais (dança/teatro/música) e movimentos sociais direcionados aos negros e à educação. Esses formadores se identificam como integrantes de uma grande rede com capacidade de interagir com parceiros de diferentes orientações, interesses e recursos. Por isso, valorizam sua participação no projeto e conseguem alcançar um aprendizado único com a experiência vivenciada.

Como mais um integrante com a capacidade legal de interagir com os parceiros, tanto nas proposições críticas do projeto quanto nas relações de trabalho de grupo, quando nós estivemos na capacitação. Eu acho que eu sou uma pessoa que fui muito bem aceita entre os membros da rede, pelas pessoas da rede [ator 32].

Eu acho que eu sou fruto da formação do movimento negro no Brasil, o que me fez ser pessoa, dizer que eu posso, enquanto mulher negra, dizer que eu tenho direito, que a gente pode lutar pela igualdade, direito de diversidade, de garantir a nossa identidade. Foi o movimento negro. Então, a minha formação acadêmica se passou exatamente em prol desta luta, né? [...] Eu sou fruto disso, tanto na vida pessoal quanto profissional, de militância. Eu sou fruto desse movimento e acredito nesta mudança [ator 81].

As expectativas pessoais dos formadores e coordenadores pedagógicos vinculados à instituição de representação local são fortes. Esses atores são dotados de uma consciência de integração de interesses individuais, institucionais e do projeto ACDC. Tudo isso gira em torno do objetivo maior, que é promover a cultura afro-brasileira. Por isso, têm disponibilidade para contribuir para o debate coletivo ou mediar conflitos emergentes nas discussões realizadas nos encontros onde se reúnem.

Colaborar e garantir os meus propósitos políticos, porque a questão da identidade racial, e implantação de política, ela passa pela formação pessoal. Então, se eu me assumo como mulher negra, educadora, e vejo na educação um caminho pra busca de respeito à diversidade, o meu objetivo era conseguir implementar exatamente o que eu acredito na luta contra o racismo, na militância política do movimento negro. O meu objetivo era implementar isso através do ACDC também [ator 81].

Discussões regulares de âmbito ideológico são frequentes e resultam da variedade de discursos existentes sobre a forma de efetivamente combater o racismo. De outro lado, a proposta do ACDC é oferecer uma visão mais universal, promovendo a cultura afro-brasileira, sem especificamente discutir o racismo. Além disso, aqueles com menos experiência no movimento negro apontam certa falta de credibilidade diante dos mais antigos, por terem um grau maior de afinidade constituída em experiências anteriores.

De maneira geral, indicam grande satisfação com o trabalho, afirmando ter sido extremamente enriquecedor e fundamental para a formação como militante e professor a participação no ACDC. Essa experiência permite aprofundar as questões da população afro-brasileira para além da implementação da lei, pois envolve conhecimentos sobre questões mais abrangentes, que ultrapassam a capacidade dos educadores. Por isso, implementadores vinculados às universidades informam que muitos procuraram ter maior envolvimento com a temática por meio da participação cursos de especialização.

Do ponto de vista dos implementadores, contribuir para a diminuição do racismo está relacionado aos valores e aos ideais da rede, reduzindo traumas para crianças e sequelas para adultos. Para isso, eles têm a expectativa de que haja maior integração desse grupo, seja por meio eletrônico, facilitando a comunicação diária, seja por meio de reuniões periódicas, para permitir a integração, a troca de experiências e a avaliação e adequação do trabalho desenvolvido. Além disso, esperam também a continuidade do projeto, evitando rompimentos nos esforços realizados, tendo que recomeçar a cada edição.

Tem a frustração de perceber que as grandes instituições patrocinadoras, sobretudo, há um descompromisso que não é só com o ACDC. Há um descompromisso com a continuidade. Não podia parar. Para um ano e aí vamos recomeçar quase do zero. Quando acontecer, se é que vai acontecer... [...] não é o projeto ACDC, é uma perspectiva política nacional. [...]. E tem que ser universalizado, e não uma meia dúzia de gatos pingados. Então, é meio complicado [ator 81].

Os objetivos pessoais estão vinculados ao interesse em conhecer o material, em aplicar conhecimentos na atividade docente, em atender um grupo mais amplo na implementação da Lei nº 10.639/03 e em aproximar-se de outros militantes, especialmente daqueles que admiram pela trajetória na luta contra o racismo e pela educação. O interesse principal é aprender, experimentar e conhecer o trabalho desenvolvido no ACDC, um projeto que oferece profundidade no tratamento do tema e, com isso, crescimento profissional.

A função desses implementadores é fazer a formação no sentido amplo. Mais que atuar como formadores, eles devem estruturar o encontro, organizar o espaço e acertar com a equipe do ACDC e com as Secretarias de Educação como receber os professores, quem e quantos devem participar. Ou seja, envolve também a organização das salas para realizar a formação. Portanto, o coordenador local tem a tarefa de organizar o grupo e apresentá-lo para a organização nacional, bem como de elaborar relatórios contendo números e resultados em conjunto com os outros coordenadores e com o Canal Futura. Tem, ainda, a responsabilidade pela gestão de pessoal e organizacional e pela construção de um projeto, da metodologia e de formação de um grupo.

Eu coordenava a minha instituição... [...] e, no ACDC, eu era a coordenadora deste grupo de trabalho e das pessoas que participavam desse processo. Então, no ACDC nós tínhamos duas coordenações, uma Geral e uma Pedagógica. Eu assumi a Coordenação Geral do trabalho com o ACDC e a Coordenação Pedagógica ficou com a minha colega, que dividia comigo esta função [ator 81].

A interação das equipes é percebida de forma bastante positiva e realista, pois as dificuldades são sempre consideradas. Muita discussão é travada para que a tomada de decisões seja sempre coletiva. Em âmbito nacional, os implementadores interagem quando acontece algum seminário. De forma geral, o que se busca nos diversos níveis de interação é aprofundar os debates, trocar experiências, potencializar essas experiências individuais e construir coletivamente. Entretanto, esses relacionamentos se caracterizam pela subjetividade no trato entre os formadores.

A percepção de interdependência entre os implementadores se fundamenta na constituição de uma equipe coletiva de trabalho, potencializando as intervenções individuais para a construção de pertencimentos coletivos. Essa “amarração” do coletivo se adere aos objetivos da rede, contribuindo para a solução de questões que eventualmente se apresentem, promovendo a troca de conhecimento da diversidade experiências dos parceiros. Há uma identificação pessoal com esses objetivos coletivos que gera comprometimento, interesse e motivação nas pessoas.

As lideranças estabelecidas são os atores 1, 3 e 5. São reconhecidas como lideranças instituídas, não lideranças naturais. Mas, do ponto de vista dos implementadores, desempenham seu papel de forma bastante adequada. Esse reconhecimento se deve, também, à iniciativa de construção do projeto, por toda a negociação para constituir parcerias de diversas origens, pelo acúmulo de relações construídas a partir dessa negociação e por concentrar recursos.

Os implementadores entendem também que essa equipe é pressionada pelos cronogramas com prazos muito curtos para a entrega de resultados. Ainda que, com o amadurecimento do projeto, as Secretarias de Educação e as organizações parceiras foram assumindo mais atividades, o Núcleo de Gestão Executiva ainda concentra todas as decisões sobre todas as atividades. Essa característica de centralização, o volume grande de atividades e os prazos curtos geram tensões nas relações com os implementadores.

A percepção da liderança reconhecida é influenciada pela percepção de responsabilidade coletiva por parte dos formadores. Isto é, os técnicos indicados pelas organizações parceiras do ACDC, de forma geral, têm competência e habilidade para participar da rede e solucionar as questões gerais que se apresentem. Assim, a liderança instituída é aquela que coordena um processo de gestão, enquanto a liderança reconhecida estaria em todos, ao apresentar conteúdos, acúmulo de trabalho trazido das instituições de origem e devido ao histórico de militância, com o envolvimento com o processo, demonstrando responsabilidade coletiva.

Acho que não. Tem gente muito boa, depoimentos muito bons, mas não chega a ter esta postura, esta coisa de liderança, não. Mesmo porque a vida é de vaidades. E educação você sabe como é. Não nomeio ninguém na rede como uma liderança que conduziu o trabalho, conduziu os questionamentos. Acho que todo mundo contribuiu e todo mundo contribuiu bem [ator 32].

Os atributos de liderança percebidos pelos implementadores estão na capacidade de se colocar de forma clara sobre as diversas questões que surgem durante o processo de rever situações, no respeito ao educador, às instituições parceiras, à elucidação de algumas questões ou ao levantamento de outras. Especificamente, as instituições executoras são vistas com competência para conduzir processos e tomar decisões de forma rápida, seja de ordem financeira ou política.

Algumas características individuais dos líderes reconhecidos receberam destaque por parte dos formadores: o ator 1, pela sua capacidade de acompanhamento e gestão do projeto; o ator 2, como aquele que media as discussões entre instituições e militantes de forma bastante hábil e diplomática; o ator 5 como a pessoa responsável por tecer a rede, que possuía conhecimento metodológico e histórico de militância, e por isso tinha o reconhecimento de peso entre os implementadores; e o ator 81, porque tratava das relações com o movimento negro e o projeto ACDC com firmeza. De forma geral, outros atores reconhecidos como líderes, especialmente os coordenadores dos grupos, por terem capacidade de motivar a condução das equipes.

Alguns formadores, todavia, anunciaram que esses líderes agiam de forma monopolizadora em termos do discurso durante as discussões, fazendo observações consideradas muito contundentes e limitando o debate ao seu próprio ponto de vista. Adicionado a isso, o carisma e a instituição de origem são fatores de reconhecimento na rede, juntamente com a experiência como militante e os títulos acadêmicos. Estes últimos eram considerados como uma forma de os atores se apresentarem como dotados de constante aprofundamento no processo de implementação da lei.

Para alguns formadores, sua contribuição para o alcance dos ideais da rede é muito subjetiva. O projeto representa um espaço onde poderia haver um diálogo frutífero sobre o combate ao racismo, discutindo e enfrentando conflitos, na medida em que eles podiam potencializar os objetivos da rede. Embora as pessoas estejam intencionadas e comprometidas em fortalecer a agenda da rede, as tensões são regulares e ocorrem sinais ambíguos com relação à possibilidade de ser um espaço para as críticas que pudessem emergir.

5.2.4 Interação das relações no projeto ACDC – Discussão de resultados

Nesta etapa, procede-se à discussão conjunta sobre a interação dos grupos encontrados. Inicialmente, apresenta-se no Quadro 6 uma síntese dos resultados descritos nos itens anteriores, destacando as principais características de cada grupo. Em seguida, tecemos considerações sobre esses resultados.

QUADRO 6 – Síntese dos resultados

(continua)

Núcleo específico de coordenadores pedagógicos (atores 5, 12, 39 e 69)	
Características gerais	Alto grau de centralidade. Posições formais de liderança das equipes regionais. Experiência reconhecida nos movimentos sociais. Racionalidade valorativa.
Identidade	Implementação da lei, utilização da metodologia e do material criado para o ACDC. Vínculo às instituições de promoção de ações contra o racismo. Forte relacionamento pessoal e envolvimento profissional com a história do movimento negro no Brasil.
Funções	Coordenação pedagógica. Aglutinar e envolver os formadores, provocando uma construção simbólica orientada para efetivação do trabalho. Participar das reuniões com o grupo de gestão executiva, compilar relatórios finais e apresentá-los ao grupo gestor. Em âmbito local, colaborar com a produtora dos encontros, ajustar custo do espaço dentro do orçamento previsto, identificar necessidades para estruturação desses encontros, acompanhar o trabalho dos formadores e afinar a parceria com eles.
Tipo de interação	Troca de recursos e diálogo, evitando o acúmulo de questões ideológicas ou ruído na comunicação. Instituições públicas: subsídios, monitoramento das políticas públicas e manutenção permanente do diálogo com os movimentos sociais.
Valores e ideais da rede	Transformação social, fortalecimento da cultura afro-brasileira e aglutinação dos formadores.
Objetivos pessoais	Conhecer o material, aplicar conhecimentos, ampliar a implementação da lei, aproximar-se de outros militantes e estimular o crescimento profissional.
Percepção de interdependência	Fundamentada na troca de recursos. Importância das instituições públicas: subsídios e monitoramento das políticas públicas e sua necessidade de manter um permanente diálogo com os movimentos sociais.
Contribuição para os objetivos da rede	Implementar a lei. Manter o grupo coeso e fazer as conexões entre as diversas ações para que o projeto tivesse certa unidade metodológica.
Atributos da liderança	Orientados por uma racionalidade valorativa Ocupar papéis de forma positiva, com reconhecimento dos pares.

Núcleo de Gestão Executiva (atores 1, 2, 3 e 4)	
Características gerais	Posições formais de liderança (equipe da FRM). Alto grau de centralidade. Racionalidade instrumental
Identidade	Experiência não só na implementação da Lei 10.639/2003, com atuação em ONGs, movimentos culturais e sociais – negro e educação. Coordenação da rede completa e envolvimento pessoal e profissional com a temática, com formação em pedagogia e comunicação. Trabalhar no sentido de conseguir legitimação perante os formadores, fazendo valer a intenção pedagógica do projeto. Capacidade de empreender soluções complexas e de se indignar com a injustiça, operando estrategicamente o lado político para alcançar resultados esperados.
Funções	Concepção do projeto, negociação de parcerias, acompanhamento do desenvolvimento de produtos e da metodologia, contratação de fornecedores, formação dos implementadores, implementação de ações, produção das formações nas regiões de atuação e contratação de institutos de pesquisa para avaliar as ações realizadas.
Tipo de interação	Construção de confiança, capacitação e delegação de funções. Proximidade com parceiros do setor público. Interação mais complexa com instituições formadoras. Reuniões constantes e acompanhamento sistemático.
Valores e ideais da rede	Aprendizado constante, aprofundamento na temática, diferentes metodologias, o trabalho em rede e construção de sentido nas ações de implementação da lei.
Objetivos pessoais	Transformação social num sentido amplo, interferência em cenários mais críticos do País. Tornar o ACDC um projeto bem sucedido.
Percepção de interdependência	Mediação das relações institucionais ou pessoais.
Contribuição para os objetivos da rede	Formação acadêmica, experiência acumulada ao longo do percurso profissional, capacidade de articulação, disposição para cooperar, intermediar a relação com instituições públicas, promover o diálogo, evitar ruído na comunicação, manter a unidade metodológica, trabalhar com a diversidade e garantir recursos.
Atributos da liderança	Abertura para o diálogo, dedicação, domínio do tema, habilidade com a gestão de pessoas, segurança para lidar com situações complexas, competência, objetividade e clareza, domínio sobre os objetivos do projeto, maturidade, repertório político e capacidade de produção.

QUADRO 6 – Síntese dos Resultados

(conclusão)

Núcleo genérico de coordenadores e formadores (envolve todos os outros implementadores)	
Características gerais	Coordenadores e formadores em geral. Ativistas nos movimentos sociais, professores, acadêmicos e pesquisadores. 32,6% indicam racionalidade valorativa.
Identidade	Integrantes de uma grande rede com capacidade de interagir com parceiros de diferentes orientações, interesses e recursos. Valorizar sua participação no projeto e alcançar um aprendizado único com a experiência vivenciada.
Funções	Estruturar encontros, gerenciar pessoas e organizações, construir o projeto e a metodologia e formar grupos.
Tipo de interação	Aprofundamento de debates, trocas e potencialização de experiências individuais, por meio da construção coletiva.
Valores e ideais da rede	Contribuir para a diminuição do racismo.
Objetivos pessoais	Maior integração do grupo, troca de experiências, avaliação e adequação do trabalho desenvolvido. Continuidade do projeto.
Percepção de interdependência	Constituição de equipe coletiva de trabalho, potencializando as intervenções individuais para a construção de pertencimentos coletivos. Identificação pessoal com os objetivos coletivos que geram comprometimento, interesse e motivação nas pessoas.
Contribuição para os objetivos da rede	Troca de conhecimento da diversidade de experiências dos parceiros.
Atributos da liderança	Clareza de posições, respeito ao educador e às instituições parceiras e elucidação de questões ou levantamento de outras. As instituições eram vistas com competência para conduzir processos e tomar decisões financeiras ou políticas de forma rápida.

Fonte: Dados da pesquisa

As relações entre os núcleos identificados na governança do projeto ACDC apresentam uma estrutura bastante verticalizada. A composição das relações traduz a estrutura formal de governança, caracterizada pela centralidade num grupo da rede – “governança com organização líder” (PROVAN e KENIS, 2007) – e é mais usual em redes onde há concentração de poder. Entretanto, ainda que na estrutura formal os processos de trabalho estejam fortemente concentrados no núcleo de gestão executiva, os resultados da pesquisa identificam um grupo informal, que se destaca com relevante poder, status, proeminência e prestígio. Tsai e Kilduff (2003, p. 95) afirmam que, embora as redes orientadas por objetivos evitem hierarquizar relações em nome da equidade, elas acabam se consolidando em torno de uma liderança reconhecida, com forte probabilidade de obter uma estrutura centro-periférica. No caso ACDC, a rede não só se consolida em torno de lideranças reconhecidas, como

também acaba também constituindo dois grupos bem distintos: uma liderança estabelecida pela governança formal, com sua legitimidade e reconhecimento na condução dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do projeto; e uma liderança informal, com atores que trazem um histórico dos movimentos sociais e reforçam, simbolicamente, a legitimação do trabalho desenvolvido pelo projeto. Este último é confirmado pela análise de blocos, o que lhe dá posição de destaque. Trata-se de um fator que ressalta no contexto da ação coletiva orientada no projeto ACDC, pois a característica central deste grupo está na experiência trazida de outros campos de ação.

A articulação e a reflexividade deste grupo no contexto de implementação da Lei 10.639/03 orienta a legitimação do projeto no contexto dos movimentos sociais, confirma uma construção simbólica entre pares e fornece a esses atores uma habilidade social de destaque. A partir de Fligstein (2007), a habilidade social ocorre num contexto em que os atores precisam induzir a cooperação e motivar os outros, tomando parte na ação coletiva e construindo e reproduzindo ordens sociais locais. Portanto, este núcleo central de poder, aqui denominado “Núcleo específico de coordenadores pedagógicos”, surge com destaque na estrutura micropolítica da rede pela liderança e pelo reconhecimento técnico, promovendo a cooperação e a interação social. Ao conseguir trazer significados (BOURDIEU, 2009) para a estrutura da rede, privilegiando a troca de recursos e evitando acúmulo de questões ideológicas ou ruído na comunicação, por meio do diálogo permanente com os movimentos sociais, estes utilizam as ideologias para alinhar as tramas dessa rede. Com isso, conquistam uma posição de distinção neste contexto e reafirmam a imagem construída em outros campos de luta, mas que se entrelaçam (FLIGSTEIN, 2012).

Assim, a identificação de blocos (WASSERMAN e FAUST, 1994) em comparação com a estrutura formal de governança (PROVAN e KENIS, 2007) descreve a conformação da rede em formas distintas de organização, gerando proposições relacionais de ação individual em contraste com as regras estabelecidas (BLAU, 1955). Além da posição estrutural, a identidade dos agentes foi utilizada como mecanismo de identificação e integração do grupo e de coesão social. Segundo White (1992, p. 39), é por meio do enfrentamento entre identidades que a sociedade se organiza. A estrutura social surge pela tensão dessas forças, resultando num equilíbrio dinâmico. Assim, os grupos sociais (*clusters*) dependerão do tipo e intensidade de suas atividades internas. Diante disso, pode-se afirmar que a diferenciação dos núcleos, os quais descrevem identidades claramente distintas, fortalece a interação no contexto da rede.

De um lado, um grupo de lideranças originárias dos movimentos sociais que possuem posições de destaque na estrutura da rede, mas que desempenham papéis sociais importantes na luta contra o racismo. A trajetória dessas pessoas nos movimentos sociais, com envolvimento pessoal e profissional com a história do movimento negro no Brasil, surge como um forte indício de distinção social nos campos de origem e na rede estudada. Além disso, elas atuam em organizações voltadas para a promoção das ações contra o racismo. Isto é, estão vinculadas aos objetivos da rede de forma pessoal e institucional. De outro lado, a equipe gestora, designada pela governança formal, se julga capaz de empreender soluções complexas e de promover conexões políticas para encontrar soluções também voltadas para os objetivos finais da rede. Por fim, um terceiro grupo, concentrado nas atividades de implementação da lei, buscando legitimidade das ações, com capacidade de interagir com parceiros de diferentes orientações, interesses e recursos. Inclusive, seus integrantes valorizam sua participação no projeto e empenham-se em alcançar um aprendizado único com a experiência vivenciada. Além da consolidação desses grupos com papéis bastante claros na estrutura de governança da rede, sua integração é que faz a rede alcançar seus objetivos. É por meio dessa interação que a rede se constrói e cria sua própria identidade como ação coletiva. Dessa forma, a rede não deve ser vista como um ator coletivo, mas como um modo de coordenação da ação coletiva (LAZEGA, 2001), envolvendo grupos de diversos campos em busca da construção de uma realidade esperada.

Os recursos que circulam nesse contexto, conjugando interesses de ordens variadas, são bem característicos. Os líderes são reconhecidos por seu histórico pessoal, mas também por questões institucionais, por representarem organizações de peso no contexto do debate sobre o racismo. Este último envolve instituições públicas, privadas e ONGs. De um lado, os líderes formais (a área de mobilização comunitária da FRM, que compõe o Núcleo de Gestão Executiva), que, além de possuírem autoridade legitimada por regras racionais (WEBER, 1978), agrupam agentes com autoridade e carisma, além de possuírem a autoria do projeto. De outro, lideranças oriundas dos movimentos sociais, orientadas por uma racionalidade valorativa na tomada de decisão e que buscam desempenhar seus papéis de forma assertiva, com o reconhecimento dos pares.

A busca por aconselhamento técnico está direcionada àqueles com experiência profissional que possuem conhecimento técnico e aos parceiros com disponibilidade para a cooperação, com os quais desenvolvem atividades diárias. Diferentemente das proposições de Blau (1955),

a busca por aconselhamento não se mostrou centralizada. Pelo contrário, ela se apresentou mais esparsa, menos densa que a rede de liderança. Inclusive, o status, relacionado à trajetória como militantes dos movimentos sociais, surge apenas como mais uma das categorias de escolha. A disponibilidade para a cooperação e o contato diário foram também identificados como fatores de escolha na hora de buscar suporte técnico.

Os indivíduos cooperam em razão dos vínculos institucionais, do relacionamento profissional, do conhecimento técnico, da solidariedade ideológica, da proximidade e da generosidade. Ao analisar essas motivações para a cooperação, percebem-se fatores comuns à rede de liderança e à rede aconselhamento. Entretanto, de acordo com Parsons (1960) e Mann (1986), as pessoas em cooperação podem aumentar seu poder em conjunto sobre terceiros ou em situações específicas, o que pode explicar a busca por cooperação com os pares mais próximos e dispostos a cooperar.

As relações de amizade estão relacionadas ao vínculo institucional e identitários além de serem, em muitos casos, antecedentes ao projeto. Esses fatores corroboram a afirmação de Lazega (2012) de que amizade estará presente em todos os contextos de interação frequente e interfere em todas as outras formas de interação. Contudo, diante da expectativa dos formadores em integrar um grupo de trabalho vinculado às instituições relacionadas à luta contra o racismo, a disponibilidade para constituir relações a partir da identificação e do reconhecimento de pares aumenta as possibilidades de interação.

Diante dessa configuração, a movimentação dos recursos sugere que, apesar da afirmação de Gohn (2010) de que o sujeito, organizado em movimentos e ações coletivas de forma espontânea, passa a ser mobilizado por políticas de ações institucionalizadas pelo Estado, assume uma nova perspectiva, pois há um interesse legítimo em participar do projeto. No caso do ACDC, não se trata exclusivamente da incorporação das ações desses militantes pelo Estado. A percepção da interdependência de recursos é evidente e a independência das ações de militância ocorre em paralelo à participação no ACDC. Pela perspectiva da habilidade social de Fligstein e Mc Adam (2012), os atores precisam induzir a cooperação e motivar os outros, tomando parte na ação coletiva e construindo e reproduzindo ordens sociais locais. Assim, embora façam parte de um programa de promoção de ações afirmativas, fundamentado em uma política de identidade, a identidade política desponta como uma questão importante para a disponibilidade de cooperação, vínculos de amizade, busca de aconselhamento técnico e reconhecimento de lideranças. O imbricamento desses recursos, ou

a rede a completa, envolve esses atores, mas, ao mesmo tempo, reforça seus papéis, reúne representações importantes nesse campo e empodera esses atores ao levá-los para dentro das escolas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese consistiu em identificar e analisar como a estrutura relacional da rede interorganizacional “A Cor da Cultura” influencia sua estrutura de governança na terceira edição do projeto, compreendida entre 2013 e 2014. Para tanto, o marco teórico buscou apoiar-se na teoria das organizações, na Sociologia Econômica e na Sociologia Estrutural. O caráter multidisciplinar do trabalho remete à escolha da análise de redes sociais como método de pesquisa.

O resultado gerado a partir dessa aproximação resultou em um modelo de análise de grupos constituído com base no nível dos indivíduos, representantes de organizações públicas, privadas e da sociedade civil, demonstrando a trajetória da troca de recursos, o processo de interação e a conseqüente conformação da rede. Tal modelo de análise foi aplicado a uma rede de organizações dessa natureza, constituída por 101 atores que integram o projeto “A Cor da Cultura”.

Em termos práticos, os resultados mais importantes demonstram a concentração dos recursos em um grupo central de atores, constituindo o aqui chamado “Núcleo específico de coordenadores pedagógicos”. Trata-se de lideranças pontuais que atuam em alguns polos regionais de implementação das formações e da metodologia construída para o projeto que, embora tenham uma posição de liderança no nível meso da estrutura formal da rede, trazem prestígio, proeminência e influência de outros campos de atuação dos movimentos sociais, conformando uma dominação informal à governança da rede completa.

Embora a estrutura formal tenha o reconhecimento necessário para a condução da gestão e a efetivação das ações previstas na estratégia de governança da rede, são esses líderes informais que promovem a integração dessa rede, conduzindo os formadores à realização das atividades previstas para a implementação da Lei 10.639/03. Se, de um lado, essa conformação de relações atende às necessidades previstas pelo planejamento da governança formal, de outro, demonstra dependência da constituição da rede ao estímulo e manutenção das relações informais. Igualmente, reforça o papel do projeto “A Cor da Cultura” como um novo campo de aglutinação do relacionamento dos atores vinculados aos movimentos sociais, atuando também como espaço de integração desses atores. Essa característica realimenta a estrutura

necessária à transferência de uma compreensão cognitiva positiva acerca da cultura afro-brasileira para a sociedade brasileira.

O entendimento geral a que se chegou a partir da análise da interação dos atores nessa rede foi que a motivação dos formadores para o trabalho está fortemente vinculada às relações antecedentes ao trabalho desenvolvido no projeto “A Cor da Cultura”, que a rede se constitui como um espaço de reforço e aproximação dessas relações advindas de outros campos e que a estrutura de governança formal é influenciada pelas relações informais.

A análise desenvolvida nesta tese contribui para futuros estudos relacionados à governança de uma rede interorganizacional de organizações públicas e privadas, na medida em que incorpora as relações informais aos processos de coordenação da governança formal e processual. Entretanto, trabalhos futuros devem ultrapassar a característica centralizada da governança limitada a esses núcleos centrais decorrentes da percepção dos atores internos, envolvendo campos adjacentes como fator de impacto na estruturação da governança em redes dessa natureza.

Uma segunda contribuição do trabalho está relacionada a fatores endógenos associados à constituição das relações dessas redes. A rede estudada evidencia uma orientação para a cooperação e amizade em torno dos líderes, confirmando a importância da posição de status e de reconhecimento na rede. Entretanto, a concentração de poder em poucos atores com maior prestígio e proeminência do que influência pode promover a cooperação, mas não ter efetividade na implementação de ações, o que deve impactar os processos de gestão e de condução dos trabalhos.

Algumas limitações relativas a questões conceituais, metodológicas e substantivas devem ser observadas.

No domínio conceitual, verificou-se a carência quanto à inexistência da utilização dessa perspectiva relacional no estudo de governança em rede. Quer dizer, no âmbito da governança em rede não foram encontradas pesquisas voltadas para a análise do processo de gestão da governança considerando as relações constituintes da estrutura da rede. Durante todo o processo de condução da pesquisa, foram identificados poucos trabalhos acadêmicos que apresentam tipologias de gestão relacionadas à governança em rede. Em geral, as abordagens tratam de modos de coordenação, mas não abordam especificamente a conformação das relações inseridas neste contexto. Nesse aspecto, sugere-se que em trabalhos futuros realizem

uma abordagem mais detalhada da constituição dessas relações, considerando aspectos relacionados à identificação de status e poder, diferenciando liderança formal e informal, enfatizando a correlação dessa diferenciação com a busca de aconselhamento técnico, cooperação e amizade.

Em termos metodológicos, a dificuldade de mensuração de resultados impediu a avaliação do desempenho da rede e de seu respectivo impacto na sociedade brasileira. Ainda que este não fosse um objetivo específico do trabalho, conseguir identificar o impacto dessas relações informais nos resultados gerais da rede teria contribuído sobremaneira para um alcance mais amplo da pesquisa. Para isso, seria necessário não só ter uma avaliação de desempenho dos atores, como também identificar mecanismos de controle lateral capazes de manter esses atores comprometidos com os objetivos traçados pela governança formal. No caso estudado, essa avaliação de desempenho encontra-se em processamento. Portanto, fica como sugestão a aplicação da abordagem metodológica em pesquisas futuras. Ainda sobre esse aspecto metodológico, é preciso resgatar o tipo de racionalidade dos atores na tomada de decisão. O tipo de decisão abordado não evidenciou especificidades quanto aos atributos dos atores, a escolha de parceiros e a seu posicionamento na estrutura da rede. Assim, não foram encontradas correlações substanciais que explicassem a escolha dos indivíduos com base no tipo de racionalidade do indivíduo. Tal perspectiva poderia orientar melhor o entendimento da busca por recursos, promovendo a interação da rede.

Quanto às questões substantivas, aponta-se a perspectiva dos formadores integrantes do núcleo comum. Pelo fato de a pesquisa em rede se caracterizar pela dificuldade de identificar um grupo interessado em cooperar com o trabalho de pesquisa e, além disso, de envolver um número considerável de indivíduos, geralmente, torna-se um trabalho complexo, envolvendo muitas variáveis relativas à quantidade de questionários, a realização de entrevistas e à coordenação de expectativas relativas ao relatório final. Neste caso específico, em um primeiro momento, foram entrevistados dezenove atores envolvidos com o processo de gestão da rede. Em seguida, aplicaram-se questionários aos integrantes do Núcleo de Gestão Executiva e aos coordenadores pedagógicos e formadores, perfazendo um retorno total de cento e um questionários. Para além da realização das entrevistas e da aplicação dos questionários, encontra-se a disponibilidade dos integrantes das redes em apoiar o trabalho e a análise dos dados levantados. Assim, a limitação aqui identificada está relacionada ao tempo de aplicação e retorno dos questionários. Pelo fato de o caso “A Cor da Cultura” se

caracterizar como um fenômeno de destaque no contexto da governança de uma rede envolvendo organizações públicas, privadas e da sociedade civil, um estudo longitudinal poderá trazer avanços substanciais para o tipo de análise e da generalização dos resultados encontrados. Dessa forma, questões substantivas estão relacionadas à condução do trabalho em si, em especial, às limitações de tempo, recursos financeiros e logísticos envolvidas na observação do objeto estudado. Ainda que os gestores e implementadores do projeto estivessem envolvidos e interessados em conhecer os resultados, trata-se de uma rede de amplitude nacional, reunindo atores que apresentam uma variedade de discursos, interesses e expectativas. Por isso, o tempo de aplicação dos questionários e a estrutura necessária, financeira e logística, para desenvolver uma pesquisa dessa natureza geram impactos que não devem ser desconsiderados.

Diante de tudo isso, oferecem-se sugestões para a realização de pesquisas futuras: a) considerar a percepção de atores de campos adjacentes que não estejam diretamente envolvidos na rede; b) detalhar a tipificação das posições de liderança, aconselhamento técnico, cooperação e amizade; c) incluir na avaliação do desempenho da rede os resultados obtidos pelos agentes e utilizar mecanismos de controle lateral; e d) articular o tipo de racionalidade na tomada de decisão dos atores de forma a evidenciar uma possível relação de causa e efeito no contexto de interação das relações informais compreendidas no âmbito da governança da rede.

Diante das considerações apresentadas, espera-se que este trabalho possa contribuir para o direcionamento de pesquisas futuras sobre as estratégias de governança em rede, tema central na discussão atual sobre gestão do relacionamento entre organizações públicas e privadas, de fundamental importância desenvolvimento social do País.

REFERÊNCIAS

- ALEJANDRO, V. A.; NORMAN, A. G. **Manual Introdotório à Análise de Redes Sociais: UAEM – Universidad Autonoma Del Estado de Mexico** 2005.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudos de redes interorganizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial - Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BLANCO, I.; LOWNDES, V.; PRATCHETT, L. Policy Networks and Governance Networks: Towards Greater Conceptual Clarity. **Political Studies Review**, v. 9, p. 297-308, 2011.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BLAU, P. M. **The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies**. University of Chicago Press, 1955.
- _____. **Critical remarks on Weber's theory of authority**. The American Political Science Review, v. 57, n. 2, p. 305-316, 1963.
- _____. A macrosociological theory of social structure. **American journal of Sociology**, V. 83, n. 1, p. 26-54, 1977.
- BORGATTI, S.P. NetDraw Network Visualization Software. Analytic Technologies Harvard, MA, 2002.
- _____. Centrality and network flow. **Social Networks**, n. 27, p. 55-71, 2005.
- BORGATTI, S.P., Everett, M.G.; FREEMAN, L.C. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies. 2002.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.
- BORZEL, T. A. Networks: Reified Metaphor or Governance Panacea? **Public Administration**, v. 89, n. 1, p. 49-63, 2011.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

BRANDÃO, A. P. Racial Diversity as a Positive Variable for the Construction of Strategies for Empowerment and Creation of Resources to Tackle Ethnic and Racial Prejudice in Brazilian Schools - the Experience of the Project 'The Color of Culture'. An International **Workshop on Innovation, Diversity and Sustainable Development in Areas of Social Vulnerability**, 2011. Boston. University of Massachusetts.

BREIGER, R. L.; BOORMAN, S. A. ARABIE, P. An Algorithm for Clustering Relational Data with Applications to Social Network Analysis and Comparison with Multidimensional Scaling." **Journal of Mathematical Psychology**, p. 328-83, 1975.

BURT, R. S. Autonomy in a Social Topology. **American Journal of Sociology**, n. 85, p. 892-925, 1980.

_____. **Neighbor networks: competitive advantage local and personal**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

CANAL FUTURA. **Relatório de monitoramento: projeto A Cor da Cultura II** (Relatório final consolidado). Rio de Janeiro, 2011, 195 p.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4, 911-945, 1997.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. (Ed.). **Models and methods in social network analysis**. Cambridge university press, 2005.

CARPENTER, M. A.; LI, M.; JIANG, H. Social Network Research in Organizational Contexts A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1328-1361, 2012.

CARVALHO, H. **Análise Multivariada de Dados Qualitativos – Utilização da HOMALS com o SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2004.

CHRISTENSEN, T. *et al.* **Organization Theory and the Public Sector - Instrument, Culture and Myth**. New York: Routledge, 2007.

CLEGG, S.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and Organizations**. London: Sage, 2006.

DEGENNE, A. Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones. **Redes: Revista hispana para el análisis de redes sociales**, n. 16, p. 3, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Entering the Field of Qualitative Research. In: (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147 - 160, 1983.

DOREIAN, P.; BATAGELJ, V.; FERLIGOJ, A. **Generalized blockmodeling**. Cambridge University Press, 2005.

DURKHEIM, E. **The Division of Labor in Society**, translated by WD Halls. New York: Free, 1984.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

EMERSON, K.; NABATCHI, T. N.; BALOGH, S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n. 22, p. 1-29, 2012.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analyses, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411 - 54, 1994.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, 1983. Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=94034> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94034> >. Acesso em: 12 Maio 2013.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. **A theory of fields**. Oxford University Press, 2012.

FRM. **Projeto "A Cor da Cultura" apresentado ao Programa Petrobrás Desenvolvimento Cidadania e aprovado para o período de 2010/2011**. Rio de Janeiro: Fundação Roberto Marinho: 36 p. 2009.

FORD, D.; MOUZAS, S. Networking under uncertainty: concepts and research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 956 - 962, 2010.

FOSS, N. J. The boundary School: Strategy as a boundary decision. In: VOLBERDA, H. W. e ELFRING, T. (Ed.). **Rethinking Strategy**. London: SAGE Publications Ltd, 2001. cap. 9, p.336.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREEMAN, L. C. **The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science**. Vancouver, BC: Empirical Press, 2004.

GIL, A. C.; LICHT, R. H. G.; OLIVA, E. D. C. A Utilização de Estudos de Caso na Pesquisa em Administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, janeiro/abril, p. 47-56, 2005.

GOHN, M. da G. M. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. Editora Vozes, 2010.

GOHN, M. da G. M. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 47, p. 333-361, 2011.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199p.

GRANDORI, A. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897 - 925, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirms networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organizational Studies**, n. 16-2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6. (May, 1973), p. 1360-1380, 1973.

_____. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, n. 91, p. 481-510, 1985.

_____. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES,

R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

_____. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33 - 50, 2005.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293 - 317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. (2000), p. 203-215, 2000.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. The three versions of neo-institutionalism. **Lua nova: revista de cultura e política**, n. 58, p. 193-223, 2003.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA, 2005. Disponível em: < <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/> >. Acesso em: 08 Jun 2011.

HILL, C. J.; LYNN JR., L. E. Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 2, p. 173-195, 2005.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. **Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento**. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba. 11 2007.

HUISMAN, M.; DUIJN, M. A. J. **Software for statistical analysis of social networks**. Groningen, 2003. Disponível em: <<http://stat.gamma.rug.nl/stocnet/downloads/HuismanVanDuijn.pdf> >. Acesso em: 14 Maio.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 327-365, 2000.

JACK, S. L. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 120-137, 2010.

KADUSHIN, C. **Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings: Theories, Concepts, and Findings**. Oxford University Press, USA, 2012, Kindle Edition, 6138, Locations.

KICKERT, W. J. M.; KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. F. M. **Managing complex networks: strategies for the public sector**. London: Sage Publications, 1997.

KILDUFF, M.; KRACKHARDT, D. **Interpersonal networks in organizations: Cognition, personality, dynamics, and culture**. Cambridge University Press, 2008.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. London: Sage Publications Ltd., 2003.

KLIJN, E.-H.; STEIJN, B.; EDELENBOS, J. The impact of network management on outcomes in governance networks. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 1063–1082, 2010.

KNOKE, D. **Political networks. The structural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

_____. **Political networks: the structural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª. São Paulo: Atlas, 1992.

LAZEGA, E. **The collegial Phenomenon: the social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership**. Oxford: Oxford University Press Inc., 2001.

LAZEGA, E. *et al.* Norms, status and the dynamics of advice networks: A case study. **Social Networks**, v. 34, n. 3, p. 323-332, 2012.

LAZEGA, E. *et al.* Catching up with big fish in the big pond? Multi-level network analysis through linked design. **Social Networks**, v. 30, n. 2, p. 159-176, 2008.

_____. **Análise de redes sociais: uma sociologia neoestrutural**. Palestra ministrada aos professores e alunos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte: FAFICH, 12 e 13 de maio, 2011.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **RAP—Rio de Janeiro**, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

_____. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2005.

LOWI, T. J. American business, public policy, case-studies, and political theory. **World politics**, v. 16, n. 4, p. 677-715, 1964.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: 09-39 p. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. **Análise institucional de práticas formais de estratégia**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getulio Vargas. 47: 89 - 100 p. 2007.

MANN, M. **The Sources of Social Power Volume 1: A History of Power from the Beginning to A.D. 1760**. Cambridge: Cambridge University Press 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARQUES, E. C. (org). **Redes sociais no Brasil: sociabilidade, organizações civis e políticas públicas**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf**, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTES, A. C. B. *et al.* **Fórum – redes sociais e interorganizacionais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getulio Vargas. 46: 10 - 15 p. 2006.

McGUIRE, M.; AGRANOFF, R. **The Limitations of Public Management Networks**. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 265-284, 2011.

McPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, Lynn; COOK, James M. Birds of a feather: Homophily in social networks. **Annual review of sociology**, p. 415-444, 2001.

MERTON, R. K. (Ed.). **Social theory and social structure**. Simon and Schuster, 1968.

MEULEMAN, L. **Internal meta-governance as a new challenge for management development in public administration**. EFMD conference Post Bureaucratic Management: a new age for public services?, 2006. Aix-en-Provence.

MILAGRES, R; REZENDE, O. **Governança em rede: Análise da Estratégia Colaborativa do Projeto “A Cor da Cultura”**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2013, 120 p.

MISOCZKY, M. C. A. **Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais**. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial: 9-30 p. 2003.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NIELSEN, B. B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**, v. 63, n. (2010), p. 682–689, 2009.

OLIVEIRA, V. M. D.; CÂNDIDO, G. A. **Redes Interempresariais no Setor Varejista: um Estudo Comparativo entre a Rede Smart e a Rede Compremais no Estado da Paraíba**. In: ANAIS, SIMPOI, 2010. São Paulo.

OLLIVIER, M. **Status em sociedades pós-modernas: a renovação de um conceito**. Lua Nova. São Paulo: CEDEC, v. 77, p. 41-71, 2009.

PAGE, E. **Political authority and bureaucratic power: a comparative analysis**. Harvester Wheatsheaf: , 1985.

PARSONS, T. **Structure and Process in Modern Societies**. Glencoe: Free Press, 1960.

PARSONS, T.; SHILS, E. A. **Towards a general theory of action**. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1962.

POWELL, W. W. Neither Marketi, nor Hierarchy: Network forms of Organization. **Research in Organizational Behaviour**, v. 12, p. 295 - 336, 1990.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n. 18, p. 229–252, 2007.

PROVAN, K. G.; LEMAIRE, R. H. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. **Public Administration Review**, v. 72, n. 5, p. 638-648, 2012.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

ROWLEY, T. J.; BAUM, J. A. C. Sophistication of interfirm network strategies in the Canadian investment banking industry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. (2004), p. 103–124, 2004.

SANT'ANNA, W. **Marco conceitual do projeto "A Cor da Cultura"**. p.68. 2005

SCOTT, J. A Toolkit for Social Network Analysis. **Acta Sociologica**, v. 39, p. 211 - 216, 1996.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: A Handbook**. London: Sage Publications Ltd., 2000.

SELZNICK, P. **Liderança na Administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1971.

SILVÉRIO, V. R. **Avaliação do programa "A Cor da Cultura"**. 2010. Disponível em: < <http://www.acordacultura.org.br/> >. Acesso em: 15 Abril 2012.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Introduction Governance networks research: towards a second generation. In: SORENSEN, E.; TORFING, J. (Ed.). **Theories of democratic network governance**. New York: Palgrave Macmillan 2007a.

_____. The second generation of governance network: theory and beyond. In: SORENSEN, E.; TORFING, J. (Ed.). **Theories of democratic network governance**. New York: Palgrave Macmillan 2007b.

_____. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234–258, 2009.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research** 2. Thousand Oaks: Sage, 2000.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Métodos estruturalistas: pesquisa em ciências da gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURETA, C.; LIMA, J. B. **Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: Walter Bataglia (Ed.). 2: 76-108 p. 2011.

VALE, G.M.V. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. **Cooperação e Alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba. 14: 722 - 737 p. 2010.

VAN DE VEN, A. H.; GORDON, W. The Dynamics of Inter-organizational Coordination. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 598-621, 1984.

VASSIMON, M.; BRANDÃO, A. P. **Entrevista concedida pela Gerente de Mobilização Comunitária e Coordenadora de Conteúdo do Canal Futura**. Rio de Janeiro 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, M. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**. Berkeley, CA: University of California Press, 1978.

WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions. **American journal of sociology**, p. 730-780, 1976.

WHITE, H. C. **Identity and control: A structural theory of social action**. Princeton University Press, 1992.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a Gestão dos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANCAN, C.; SANTOS, P.C.F.; CAMPOS, V. O. As Contribuições Teóricas da Análise de Redes Sociais (ARS) aos Estudos Organizacionais. **Revista Alcance**, v. 19, n. 1, 2012.

ZHAO, S.; ELESH, D. Copresence as 'Being With' Social contact in online public domains. **Information, Communication & Society**, v. 11, n. 4, p. 565-583, 2008.

ANEXOS

Anexo I

Questionário para entrevista semiestruturada com gestores e lideranças / coordenadores pedagógicos da Rede de Implementadores

Entrevistado:	Data:	
Instituição:		
Cargo:	Tempo de empresa:	
Participação no Projeto ACDC:		
Tempo de duração da entrevista:	Início:	Final:

INTRODUÇÃO

O projeto 'A Cor da Cultura' (ACDC) é uma parceria público-privada, incluindo sociedade civil, constituído pelas seguintes instituições: Canal Futura; Fundação Roberto Marinho (FRM); TV Globo; Centro de Documentação e Informação do Artista Negro (CIDAN); Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR); TV Brasil e Petrobras.

Sua criação teve o propósito de implementar nas redes escolares brasileiras a Lei 10.639/2003, considerada uma conquista dos movimentos sociais no Brasil, que torna obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira na educação básica do país.

As questões apresentadas busca apreender a percepção individual sobre o trabalho desenvolvido na rede de governança do projeto ACDC.

Para nossa entrevista, estimamos uma conversa com tempo médio de 40 minutos.

1. Como você se percebe na rede?
2. Quais eram seus objetivos pessoais ao integrar o projeto ACDC?
3. Quais eram as suas funções?
4. Como era sua interação com os membros do seu grupo de trabalho?
5. E com as outras organizações?
6. Como o seu papel contribuía para o alcance dos objetivos estabelecidos pela rede?
7. Quem você identifica como líder na rede?
8. Quais atributos essa pessoa possui para exercer essa liderança?
9. Como ela era reconhecida pelos demais integrantes da rede?
10. Esses líderes representam e agem de acordo com os ideais da rede?
11. Quem era pessoa a quem você se reportava?
12. Você se sente recompensado com esse trabalho?

Anexo II

Questionário para identificação de atributos e geração de medidas sociométrica junto à Rede de Implementadores do ACDC

Questionário da pesquisa sobre o ACDC

Pesquisa: Governança e estrutura de ação coletiva na Rede 'A Cor da Cultura'

Apresentação: Aos implementadores do projeto 'A Cor da Cultura':

Estamos realizando uma pesquisa de doutorado na UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), em parceria com a FRM (Fundação Roberto Marinho), com o objetivo de compreender a estrutura de governança da rede 'A Cor da Cultura' (ACDC) e sua capacidade de ação coletiva na implementação da lei nº 10.639/2003. Buscamos compreender as relações estabelecidas entre os gestores da rede e os implementadores envolvidos com a formação de professores.

Sua participação é muito importante para o sucesso dessa pesquisa, sobre a qual garantimos sigilo quanto às respostas apresentadas e ao seu nome ao trabalhar os dados coletados. Para tanto, as informações serão codificadas em números e lançadas em um programa de computador para, então, serem analisadas.

Reforçamos, também, que os resultados alcançados com essa pesquisa poderão ser úteis para as ações/iniciativas de sua instituição, bem como de outras organizações que trabalham com essa temática.

Nesse sentido, pedimos sua colaboração respondendo ao questionário apresentado a seguir.

Cordialmente,

Otávio Rezende

Doutorando em Administração pelo CEPEAD/UFMG

otrezende@gmail.com – (31) 9119.9780

DATA DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO: ____/____/____

ATI-1 – Nome completo do Respondente: _____

ANTES DE RESPONDER ÀS QUESTÕES DA PESQUISA, RECOMENDAMOS A LEITURA DAS SEGUINTESS ORIENTAÇÕES:

- 1) Algumas perguntas possuem instruções apresentadas entre [colchetes], indicando esclarecimentos específicos para aquela questão.
- 2) Responda todas as questões mantendo a ordem e a sequência apresentada. Não leia uma questão sem ter respondido a anterior.
- 3) Não deixe questões sem respostas.
- 4) Procure responder de forma clara e objetiva, evidenciando sua resposta.

Módulo I – TRAJETÓRIA DO ENTREVISTADO

Gostaríamos de conhecer um pouco da sua trajetória participativa nos movimentos sociais.

TRE-1: Você participa ou já participou de ...

[MARQUE COM "X" AS OPÇÕES QUE VOCÊ CONSIDERAR ADEQUADAS].

TIPOS DE ENVOLVIMENTO	P A R T I C I P A	P A R T I C I P O	N Ã O
Outras instituições PRIVADAS cujo objetivo principal é a implementação da Lei 10.639/03.			
Outras instituições PÚBLICAS cujo objetivo principal é a implementação da Lei 10.639/03.			
Outras ONG's cujo objetivo principal é a implementação da Lei 10.639/03.			
Outras ONG's com outros objetivos.			
Movimentos Sociais em geral (negro, educação, entre outros).			
Sindicato.			
Partido político.			
Organização de culto religioso.			
Grupo de Jovens ligados à religião.			
Movimento Cultural (Dança/Teatro/Música).			
Movimento Estudantil.			
Outros. Quais?			

TRE-2: Você já participou de outras edições do ACDC? () Sim () Não

TRE-2.1: Se sim, qual edição? () 2004/2006 () 2010/2012

TRE-3: Qual a sua religião?

Módulo II – PERCEPÇÃO SOBRE OS MECANISMOS BUROCRÁTICOS:

Gostaríamos de conhecer sua relação com as atividades previstas para a função que você desempenha na rede.

PMB-1: Como você se IDENTIFICA na rede?

[MARQUE COM “X” AS OPÇÕES QUE VOCÊ CONSIDERAR ADEQUADAS].

ATRIBUTO	EU SOU
Um consultor	
Um professor	
Uma liderança religiosa	
Um acadêmico	
Um pesquisador	
Militante do movimento negro	
Militante do movimento das mulheres	
...do movimento pela educação.	
...do movimento decorrente de questões religiosas de diferentes crenças, seitas e tradições.	
...dos grandes fóruns de mobilização da sociedade civil organizada.	
...do movimento das cooperativas populares.	
Outros. Quais?	

PMB-2: Tendo em vista as atividades que você desempenha na rede ACDC, em sua opinião, você toma decisões...
[PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA]

() orientadas para os resultados previstos no planejamento do ACDC, pois as regras processuais definem os fins e validam os meios.

() a partir de seus valores ou crenças, tais como religião, ética, estética, ou outro compromisso ideológico, independentemente das suas perspectivas de sucesso.

() conforme seu lado emocional, no momento, ou pela relação afetiva com seus parceiros.

() de acordo com hábitos enraizados, que se tornaram tradicionais, explicados pela expressão: “essa sempre foi a maneira que resolvemos este problema!”.

Módulo III – QUALIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DOS INDIVÍDUOS

Procuramos identificar as relações existentes com lideranças da rede.

REI-1: Identifique entre os integrantes do ACDC (formadores, coordenadores pedagógicos e gestores da FRM), as pessoas que VOCÊ PERCEBE COMO LÍDERES NA REDE, sejam pelo cargo que ocupam ou por sua credibilidade e compromisso na promoção da cultura afro-brasileira:

[LISTE QUANTAS PESSOAS CONSIDERAR IMPORTANTES NA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO ACDC. SE FOR NECESSÁRIO, CONSULTE A LISTA DE INTEGRANTES DA REDE DE IMPLEMENTADORES QUE SE ENCONTRA DISPONÍVEL AO FINAL DESTES QUESTIONÁRIOS].

LÍDERES da rede	
1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

REI-1.1: Justifique porque você escolheu esses nomes:

REI-2: Durante os últimos 10 meses, com quais dos integrantes do ACDC você buscou AJUDA/ASSESSORAMENTO TÉCNICO a respeito de como trabalhar a implementação da lei 10.639/03?

[LISTE QUANTAS PESSOAS CONSIDERAR IMPORTANTES NA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO ACDC. SE FOR NECESSÁRIO, CONSULTE A LISTA DE INTEGRANTES DA REDE DE IMPLEMENTADORES].

Pessoas do ACDC com as quais BUSCA AJUDA/ASSESSORAMENTO TÉCNICO sobre implementação da LEI.

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

REI-2.1: Justifique porque você escolheu esses nomes:

REI-3: Durante os últimos 10 meses, com quais dos integrantes do ACDC você manteve RELAÇÕES DE AJUDA MÚTUA (apoio nas iniciativas, colaboração ou troca de informações e recursos de qualquer natureza) na implementação da lei nº 10.639/03?

[LISTE QUANTAS PESSOAS CONSIDERAR IMPORTANTES PARA A REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO ACDC].

Pessoas do ACDC com as quais mantém RELAÇÕES DE AJUDA MÚTUA (apoio nas iniciativas, de troca de informações, recursos e colaboração técnica)

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

REI-3.1: Justifique porque você escolheu esses nomes:

REI-4: Quais dos integrantes do ACDC você considera SEU AMIGO, independente das relações profissionais envolvendo o ACDC?

[LISTE PESSOAS COM AS QUAIS VOCÊ POSSUI RELACIONAMENTOS DE AMIZADE, TAIS COMO: CONHECE A FAMÍLIA; QUE VOCÊ TENHA ESTADO PRESENTE EM ANIVERSÁRIOS, CHURRASCOS OU QUALQUER ENCONTRO SOCIAL DE ÂMBITO PESSOAL. SE NECESSÁRIO, CONSULTE A LISTA DE INTEGRANTES DA REDE DE IMPLEMENTADORES].

Pessoas do ACDC com as quais mantêm relações de AMIZADE

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

REI-4.1: Justifique porque você escolheu esses nomes:

Módulo IV – QUALIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS ENTRE ORGANIZAÇÕES

A implementação da Lei 10.639/03 pode exigir que as organizações desenvolvam relações com outros atores, convergindo num trabalho em rede. Gostaríamos de conhecer um pouco sobre as relações estabelecidas pela instituição à qual você se vincula.

RIO-1: Independente de sua contribuição para o ACDC, a instituição à qual você se vincula desenvolve ações PRINCIPALMENTE no âmbito... [PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA]

() Municipal. () Estadual () Federal () Internacional

RIO-2: Essa instituição trabalha com o tema...

() Educação () Racismo () Religião

() Outros (Quais?) _____

RIO-2.1: Quantos de seus membros trabalham para o ACDC?

RIO-3: Cite o nome de ATÉ TRÊS PRINCIPAIS organizações civis ou entidades estatais com as quais a instituição que você é membro mais mantém RELAÇÕES DE AJUDA MÚTUA (APOIO NAS INICIATIVAS E COLABORAÇÃO DE QUALQUER NATUREZA) na implementação da lei nº 10.639/03 [ESSAS INSTITUIÇÕES PODEM SER INTEGRANTES OU NÃO DO ACDC].

RIO-3.1: Justifique porque você escolheu essas instituições:

RIO-4: Cite o nome de ATÉ TRÊS PRINCIPAIS organizações civis ou entidades estatais com as quais a instituição que você é membro MAIS PROCURA/CONSULTA COM O INTUITO DE BUSCAR ACONSELHAMENTO TÉCNICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA LEI Nº 10.639/03 [ESSAS INSTITUIÇÕES PODEM SER INTEGRANTES OU NÃO DO ACDC].

RIO-4.1: Justifique porque você escolheu essas instituições:

RIO-5: Em relação à implementação da lei nº 10.639/03, cite ATÉ TRÊS outras organizações públicas ou privadas (incluindo ONG's, Fóruns, Movimentos, etc.) que você considera uma REFERÊNCIA PARA AS DEMAIS INSTITUIÇÕES dessa natureza.

Módulo V – ATRIBUTOS INDIVIDUAIS

Pedimos informar alguns dados pessoais. Conforme comentamos anteriormente, garantimos sigilo quanto às respostas e à identidade do respondente.

ATI-2: ORGANIZAÇÃO à qual se vincula ao trabalhar com o ACDC: _____

_____ Sigla: _____

ATI-3: Cargo que ocupa na ORGANIZAÇÃO: _____

ATI-4: Tempo de trabalho na ORGANIZAÇÃO: _____

ATI-5: e-mail: _____

ATI-6: Website: _____

ATI-7: Sexo: () Masculino () Feminino