

# Redes de Governança e Governança de Redes

Humberto Falcão Martins

[www.escoladegestao.pr.gov.br](http://www.escoladegestao.pr.gov.br)



# ROTEIRO

- Governança pública colaborativa
- Redes
- A sociedade em rede
- O Estado-Rede
- Governança de redes

# Governança Pública



QUALIDADE E  
CAPACIDADE  
INSTITUCIONAL

# Governança Pública



# Governança Pública



# Governança Pública



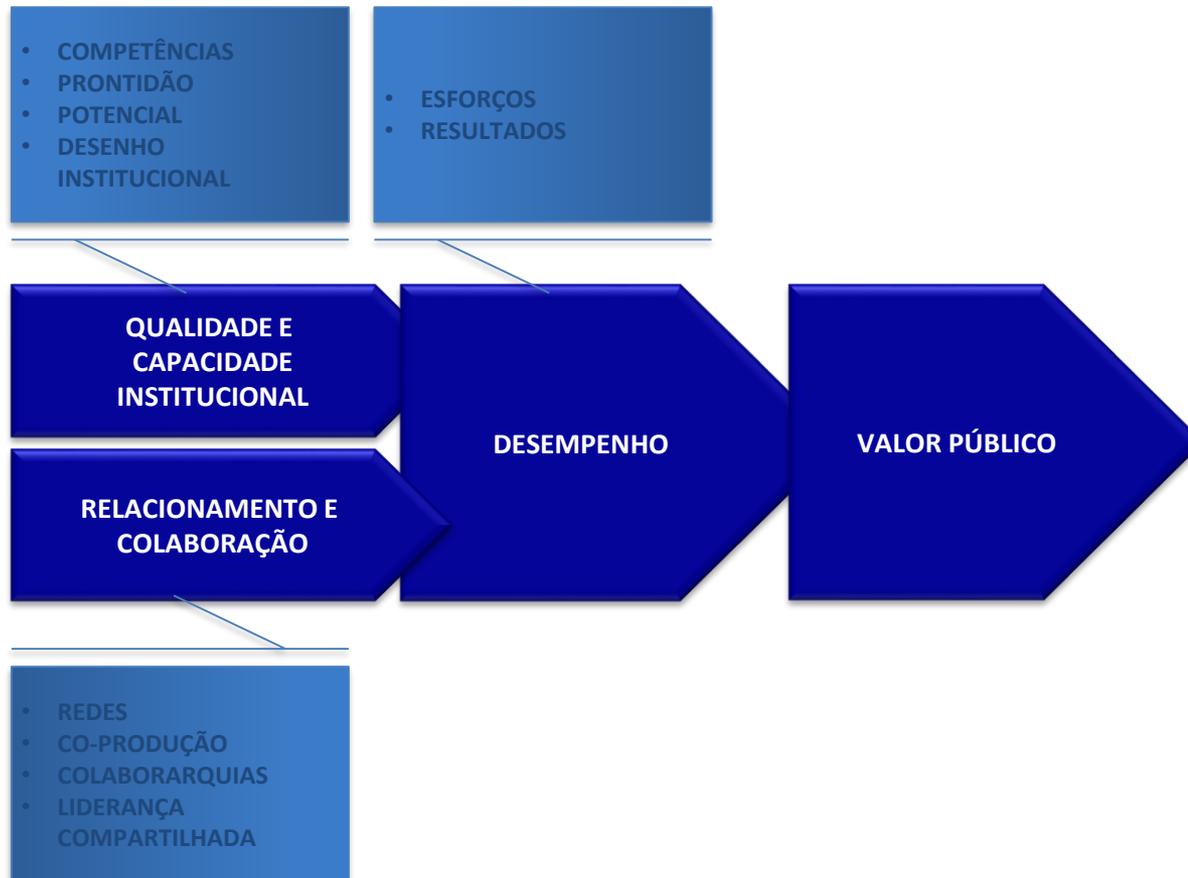
# Governança Pública



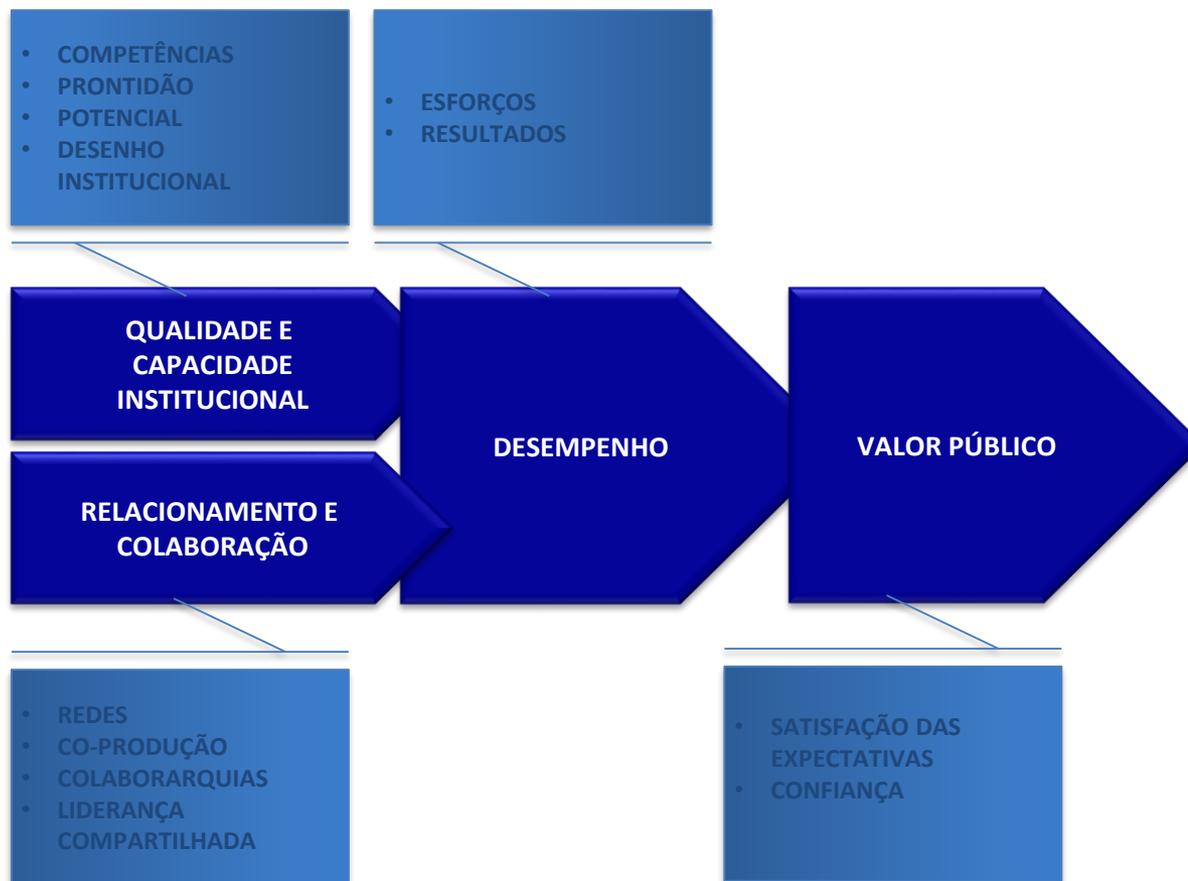
# Governança Pública



# Governança Pública



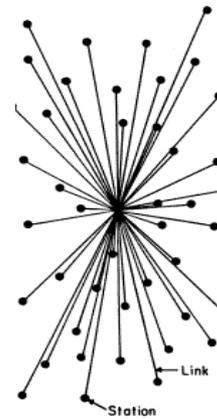
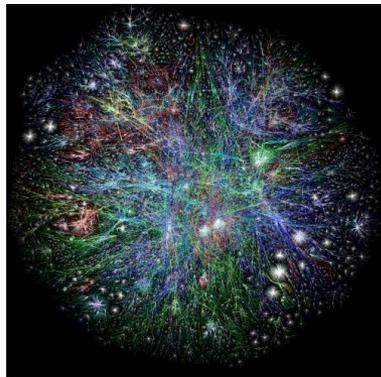
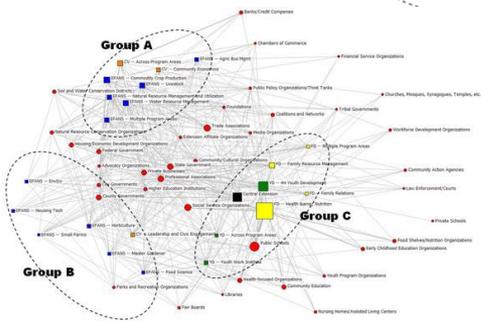
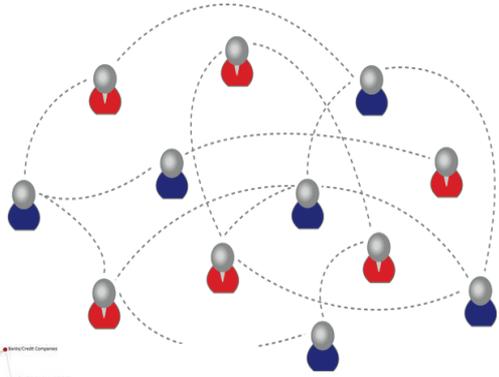
# Governança Pública



# As três dimensões da governança colaborativa



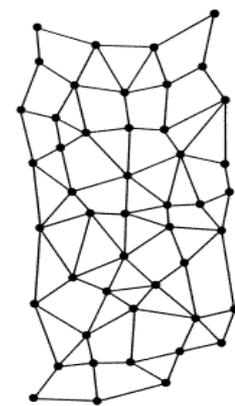
# Redes são conjuntos de nós e suas relações



CENTRALIZED  
(A)



DECENTRALIZED  
(B)



DISTRIBUTED  
(C)

# Algumas categorias de rede

**Redes sociais** – objetivos comuns são episódicos: relacionamentos de nível pessoal para solução de problemas, informações, inovação, capital social e desempenho.

**Comunidades de prática** – confiança mútua e compartilhamento de conhecimento numa área específica para resolver problemas comuns e apoiar uns aos outros na busca de respostas.



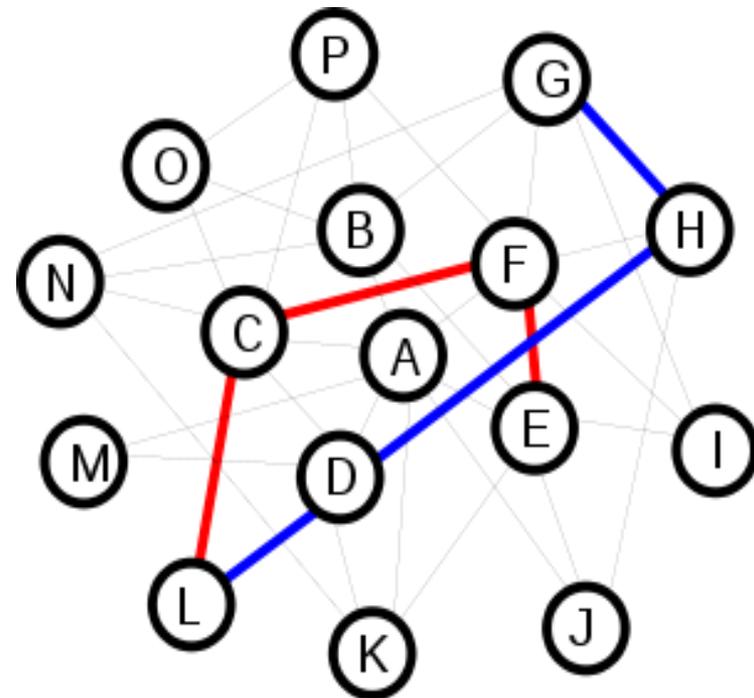
**Redes Formais** – grupos correlacionados de várias organizações, estabelecidos de acordo com um propósito ou necessidade específica.

# Redes representam uma nova forma de pensamento sistêmico

- Da “simplicidade organizada”: Gestaltica, Cibernética, Teoria geral de sistemas
- À “complexidade desorganizada”: Sistemas complexos, “Teoria do caos”, paradigma da complexidade
- À “complexidade organizada”: ciência das redes
- Interdependência: tudo está interconectado
- fronteiras, limites e conexões críticas (elementos de estabilização e ruptura que mantêm a integridade ou promovem evolução)
- padrões, propriedades, regularidades e atributos comuns
  - fenômeno do mundo pequeno (6 graus de separação)
  - fenômenos de sincronismos em aglomerados
  - leis de potência
  - hubs
  - conexão preferencial

# Fenômeno do mundo pequeno (6 graus de separação)

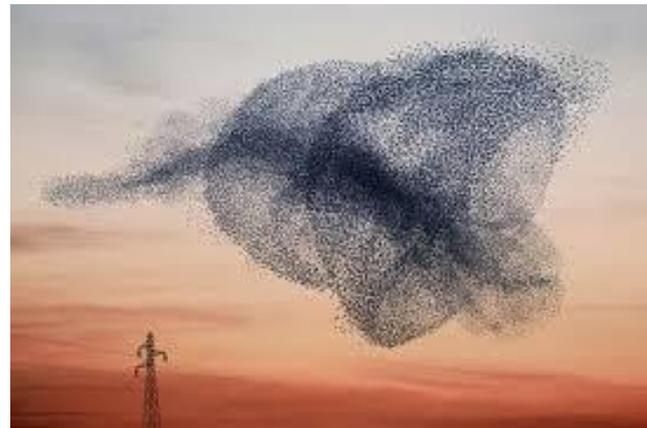
- no mundo, são necessários no máximo seis laços de amizade para que duas pessoas quaisquer estejam ligadas
- Oráculo de Bacon: mostra como um ator, no caso Kevin Bacon, se relaciona com os demais artistas, sejam de filmes americanos ou não
- identificação da estrutura das redes de colaboração e cooperação e de transmissão de doenças, páginas e sítios na web etc...



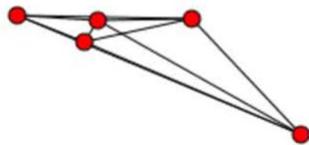
# Sincronismos/sincronicidade



© www.f1online.de Bildnr./image no: 5084368



# Leis de potência e conexão preferencial



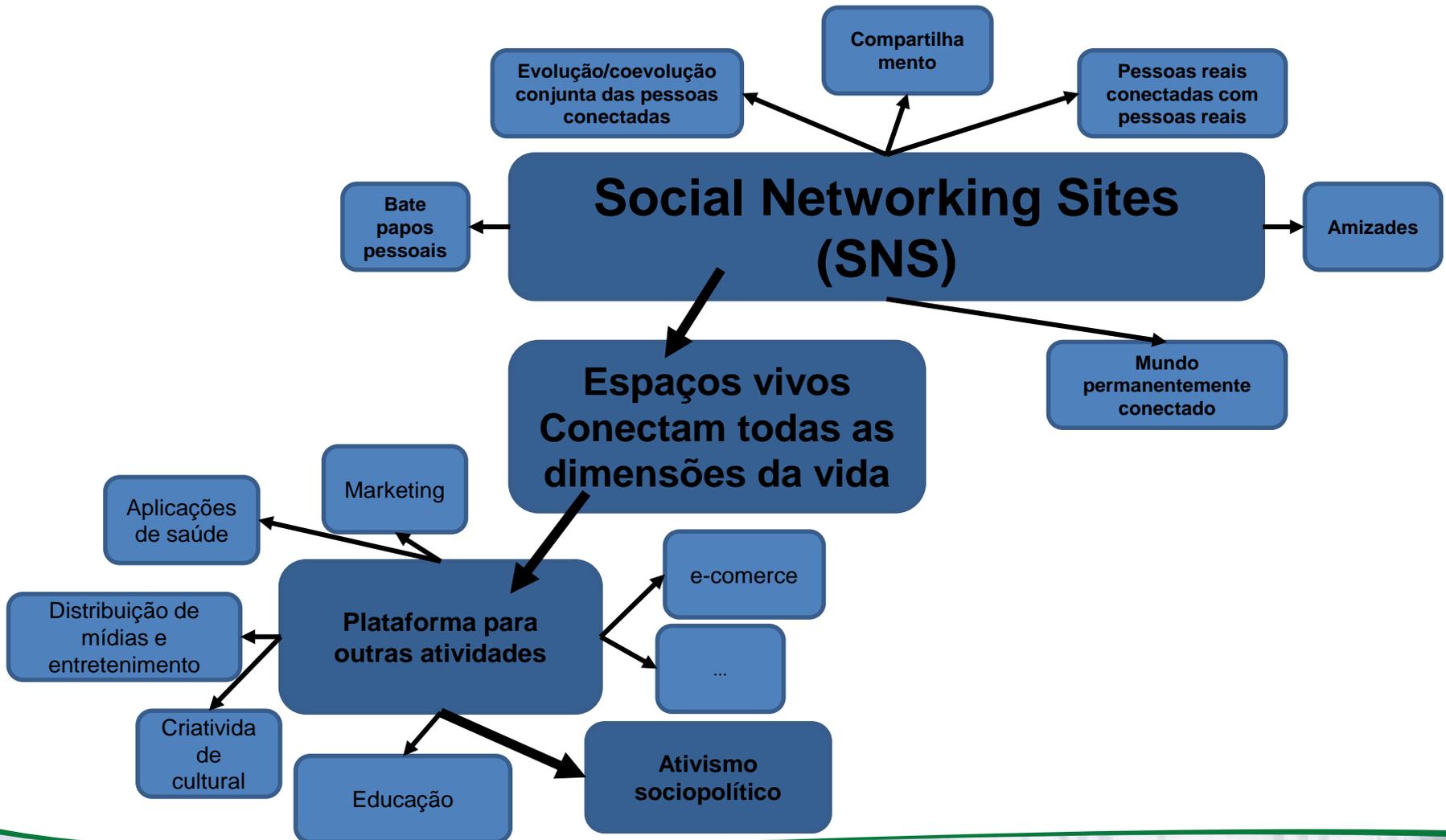
Este vídeo mostra o modelo de Barabási-Albert para geração de redes. A cada passo, um novo nó é adicionado à rede, escolhendo se conectar preferencialmente a vértices com mais conexões - um processo em que o rico fica mais rico. Isto resulta em uma rede com uma distribuição de grau do tipo Lei de Potência, onde os **vértices centrais** contém grau muito alto - os chamados **hubs** - e os periféricos tendo apenas a quantidade mínima. Parameters:  $n = 64$ ,  $k = 4$ . Albert-László Barabási and Réka Albert. "Emergence of scaling in random networks." science 286, no. 5439 (1999): 509-512.

# A sociedade em rede

“Em termos históricos, as redes eram algo do domínio da vida privada, enquanto o mundo da produção, do poder e da guerra estava ocupado por organizações grandes e verticais, como os estados, as igrejas, os exércitos e as empresas que conseguiam dominar vastos pólos de recursos com um objectivo definido por um autoridade central. As redes de tecnologias digitais permitem a existência de redes que ultrapassem os seus limites históricos. E podem, ao mesmo tempo, ser flexíveis e adaptáveis graças à sua capacidade de descentralizar a sua performance ao longo de uma rede de componentes autónomos, enquanto se mantêm capazes de coordenar toda esta actividade descentralizada com a possibilidade de partilhar a tomada de decisões. As redes de comunicação digital são a coluna vertebral da sociedade em rede [...]. Na verdade, a sociedade em rede manifesta-se de diversas formas, conforme a cultura, as instituições e a trajectória histórica de cada sociedade [...]. Além disso, a comunicação em rede transcende fronteiras, a sociedade em rede é global, é baseada em redes globais. Então, a sua lógica chega a países de todo o planeta e difunde-se através do poder integrado nas redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia. [...]. Porém, como as redes são selectivas de acordo com os seus programas específicos, e porque conseguem, simultaneamente, comunicar e não comunicar, a sociedade em rede difunde-se por todo o mundo, mas não inclui todas as pessoas. De facto, neste início de século, ela exclui a maior parte da humanidade, embora toda a humanidade seja afectada pela sua lógica, e pelas relações de poder que interagem nas redes globais da organização social.”  
Manuel Castells, “A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política”  
(<http://www.cidadeimaginaria.org/cc/ManuelCastells.pdf>)

- Tecnologia
- Interação
- Comunicação autônoma
- Contra-poder

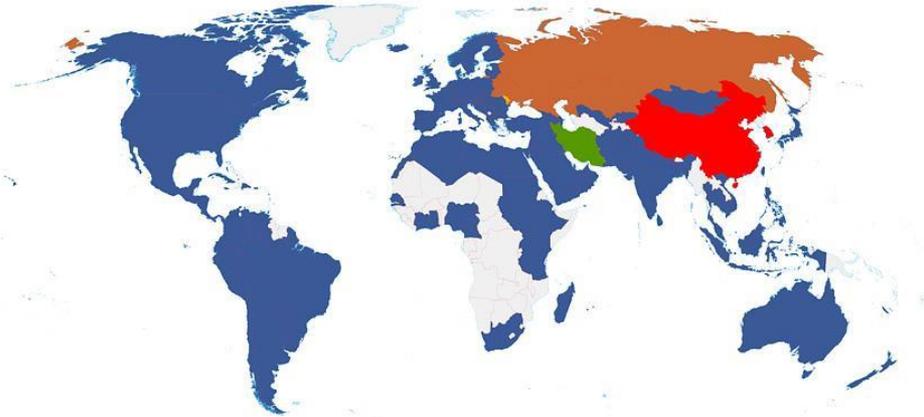
# Tecnologia e sociedade em rede



# Mundo conectado

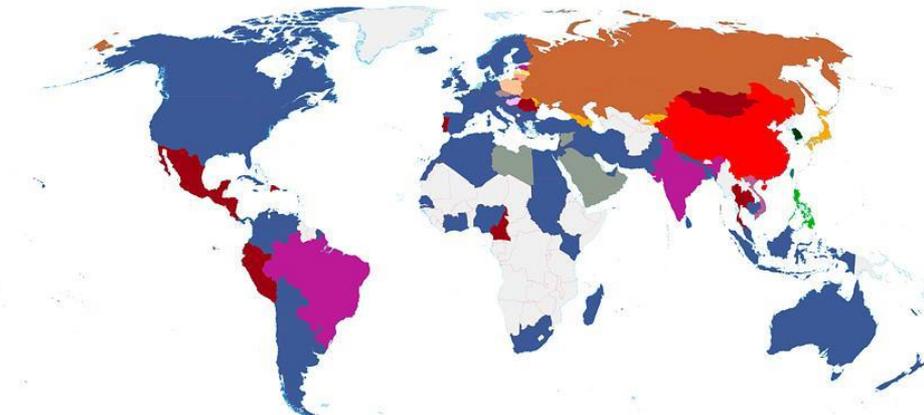
## WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

December 2012



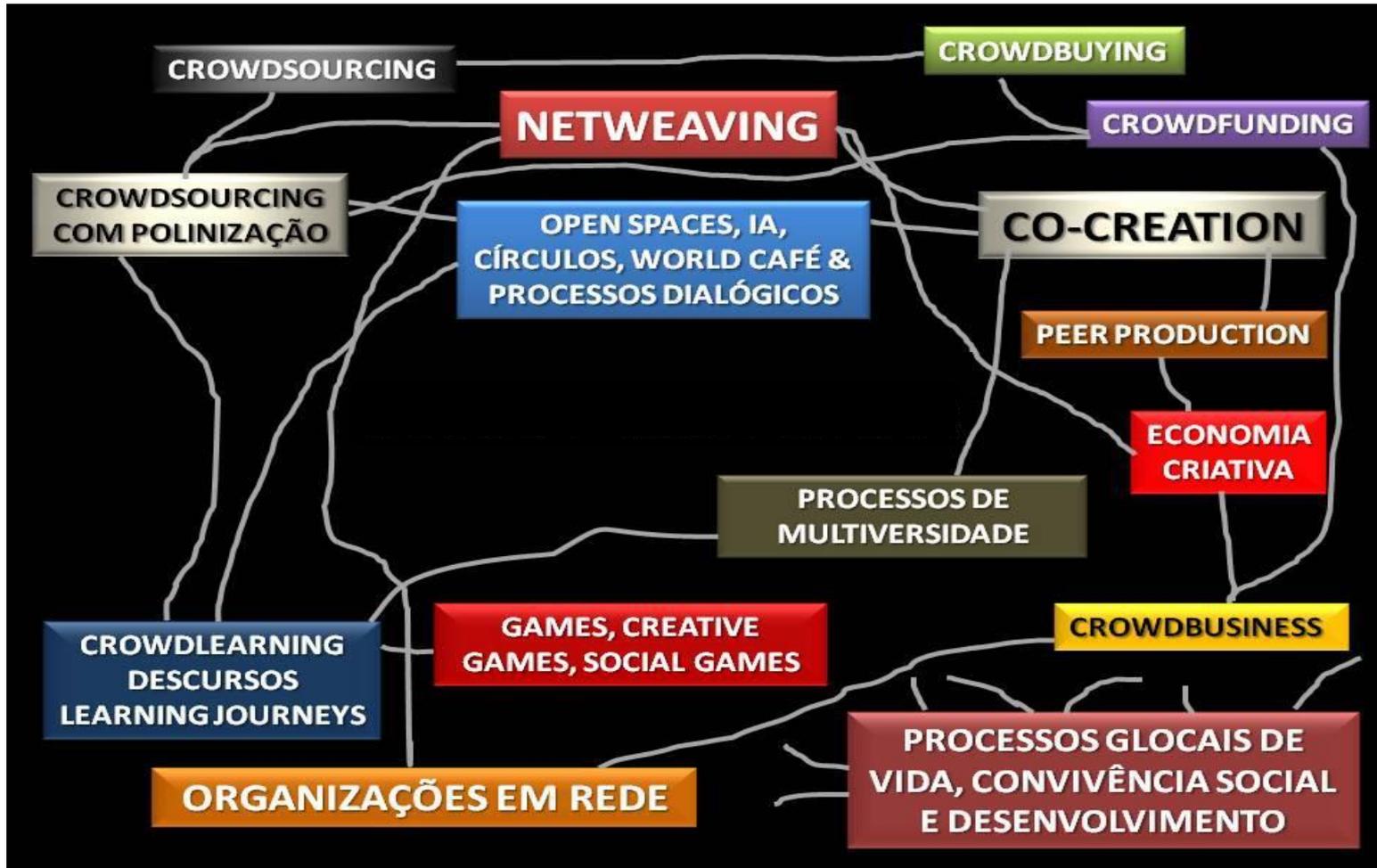
Facebook V Kontakte Odnoklassniki QZone Cloob

June 2009

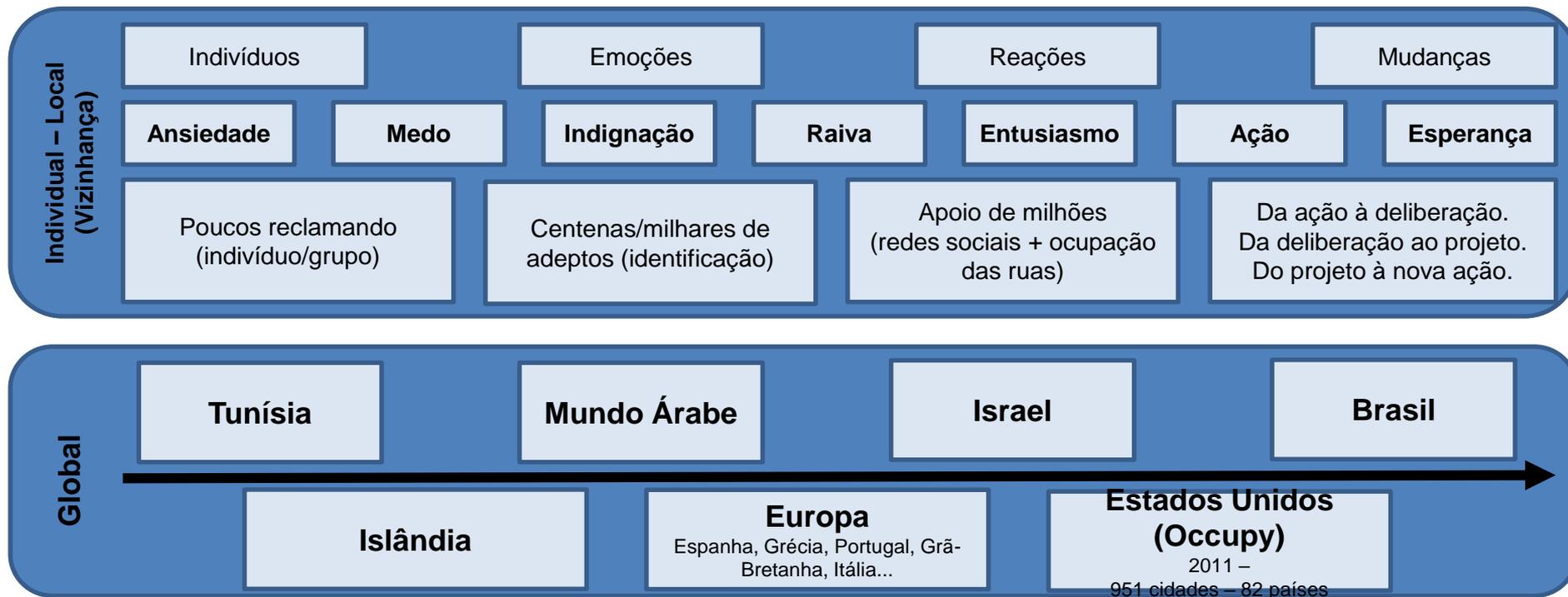


Facebook V Kontakte Odnoklassniki Lidè Hyves Zing Hi5  
Orkut Nasza-Klasa QZone Iwiw Maktoob One Mixi  
Friendster Wretch Cyworld

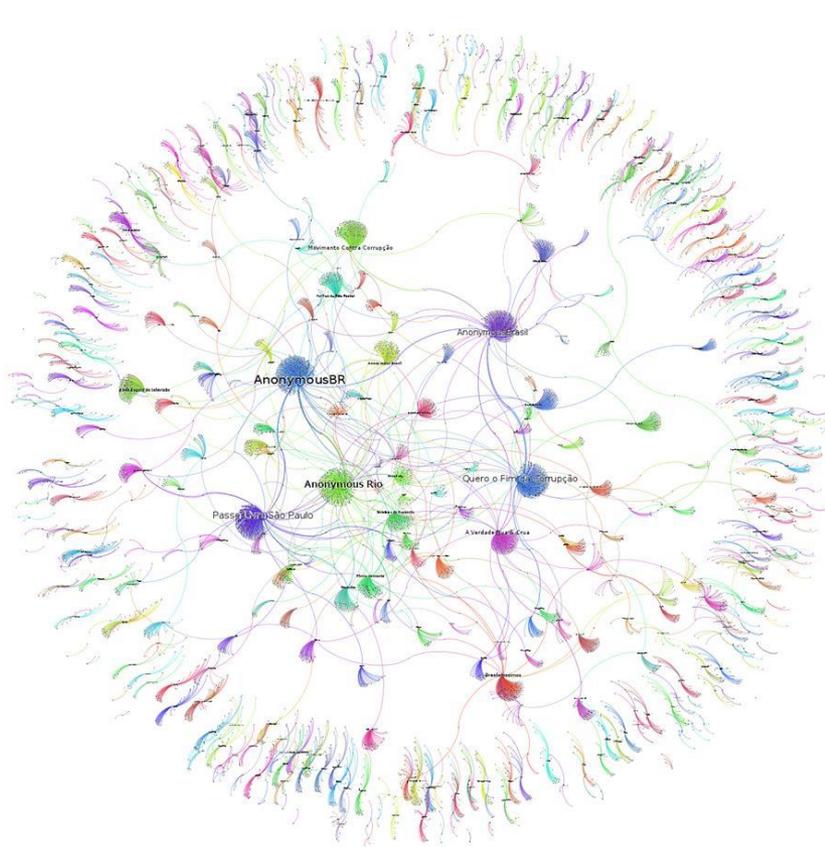
# Uma revolução colaborativa: novos conceitos e novas práticas



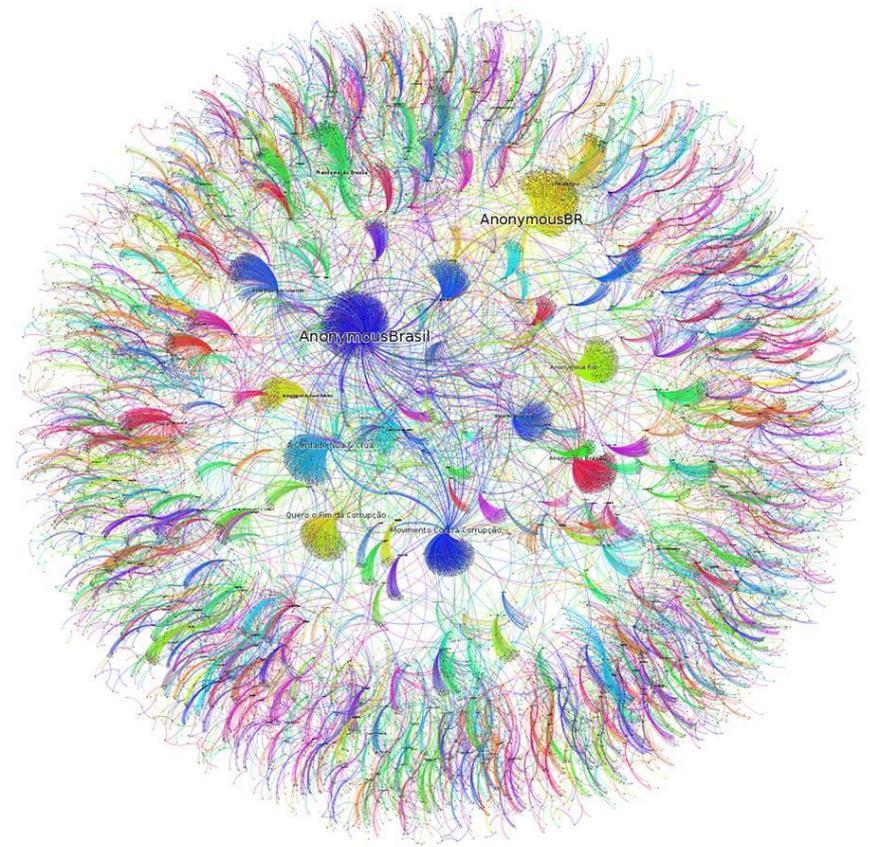
# Ativismo sócio-político: Redes de Indignação e esperança



# Redes sociais em junho/13 no Brasil

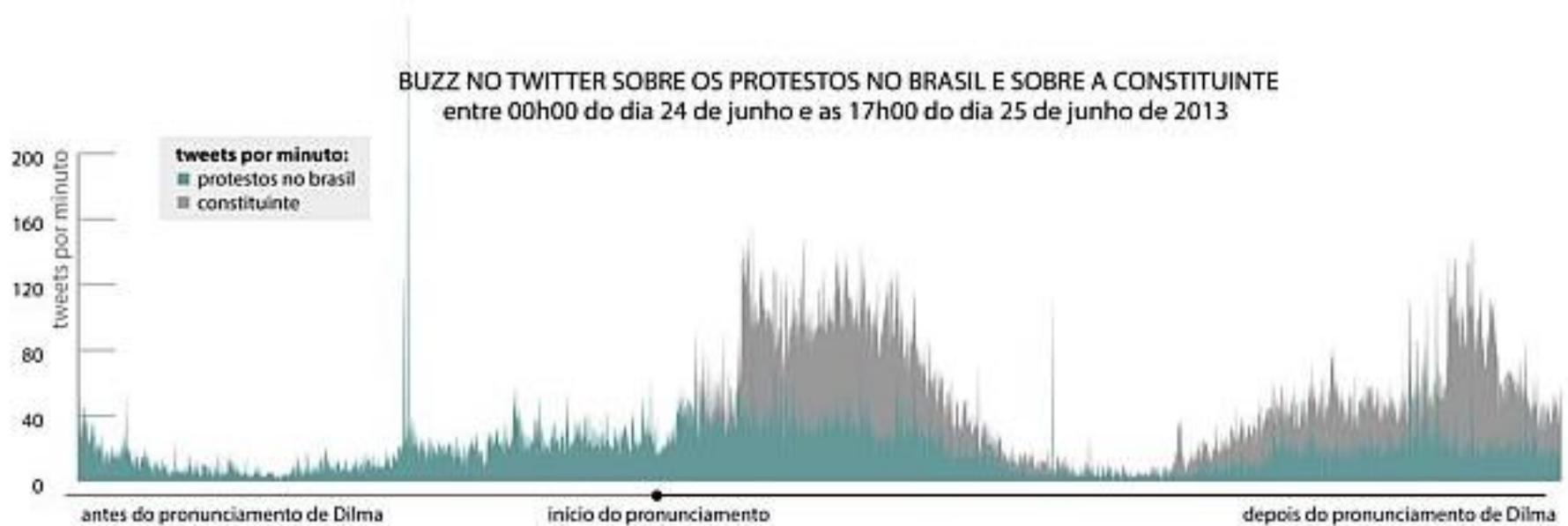


13/06



17/06

# Redes sociais em junho/13 no Brasil





# O Estado-Rede

... “ compartilhamento da autoridade (a capacidade institucional de impor uma decisão) no âmbito de uma rede de instituições. Uma rede, por definição, não possui centro, senão nós, de diferentes dimensões e com relações inter-nodais que são frequentemente assimétricas. Mas, em termos finais, todos os nós são necessários para a existência da rede. Assim, o estado-nação se articula cotidianamente na tomada de decisões com instituições supra-nacionais de distintos tipos e em distintos âmbitos [...]. Mas, também funcionam nessa mesma rede instituições regionais e locais [e....], cada vez mais, organizações não governamentais (ou neo-governamentais, porque fundamentalmente trabalham com e a partir dos governos) se conectam com esta rede inter-institucional, feita tanto de negociação como de decisão, de compromisso quanto de autoridade, de informação quanto de estratégia. Este tipo de estado parece ser o mais adequado para processar a complexidade crescente de relações entre o global, o nacional e o local, a economia, a sociedade e a política, na era da informação.”

(Manuel Castells, Hacia el estado red, Barcelona, 1998)

- Redes pluri-institucionais
- Compartilhamento da autoridade

# Problemas públicos complexos

- Imprevisível, instável, incompleto (wicked problems)
- contexto multiescalar (local, regional, global)
- Múltiplas variáveis e determinantes com causas circulares
- Totalidade, transversalidade, conexões, integrações
- Múltiplos atores, interesses, pressões
- Soluções complexas: multi-institucionais, sem fronteiras políticas, em rede, coordenação, integração etc.

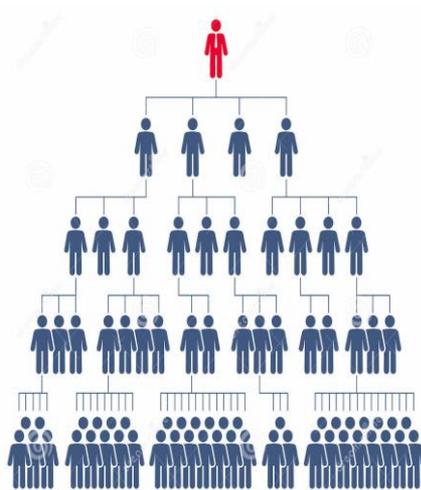
# Redes como novas formas de organização

## Mercado



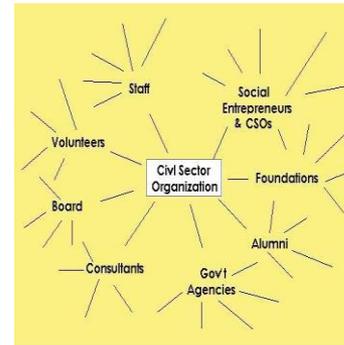
Episódico  
Liberdade  
Competição  
Preço

## Hierarquia



Estabilidade  
Controle  
Hierarquia  
Regra

## Rede



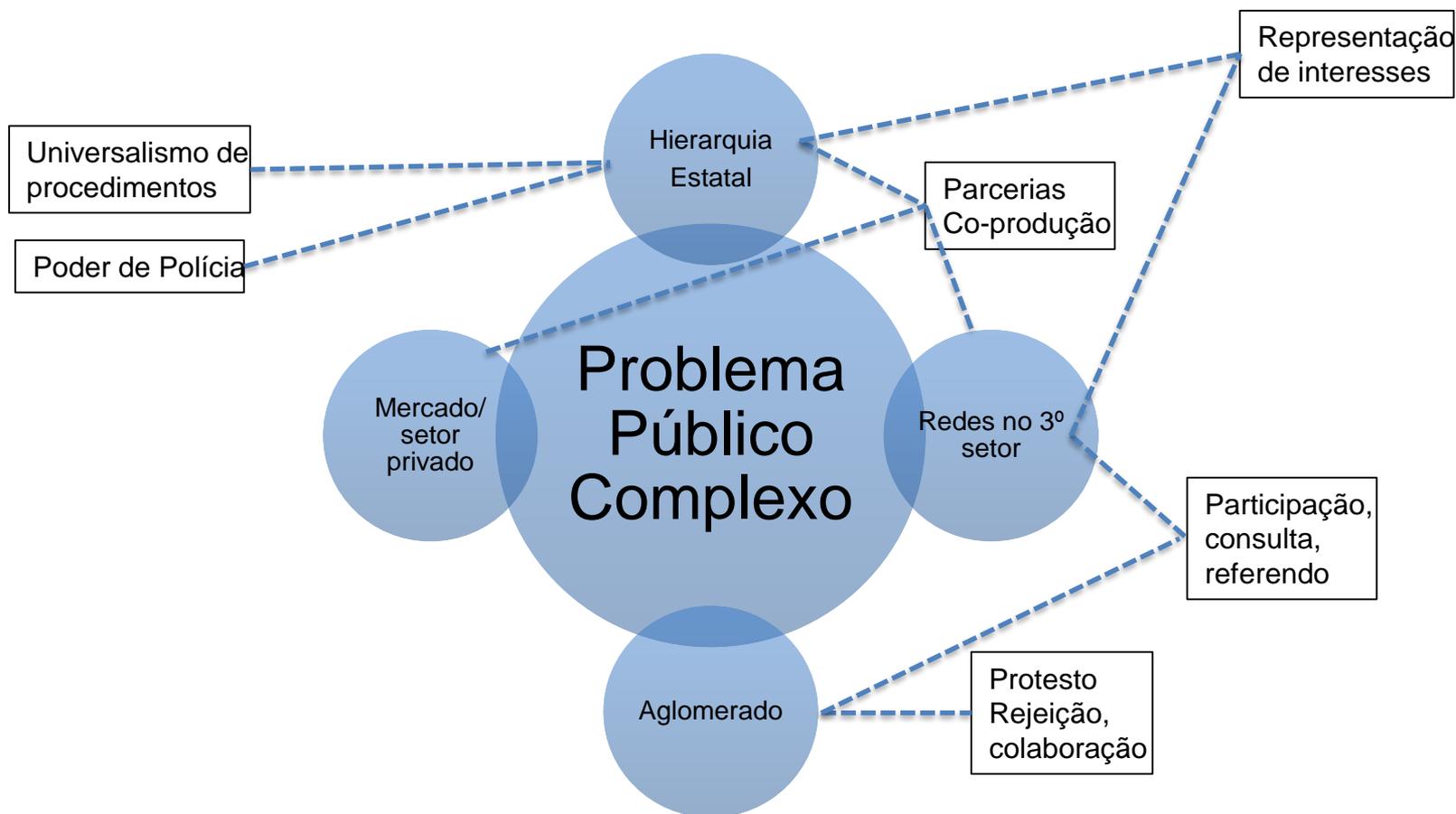
Flexibilidade  
Multifuncionalidade  
Cooperação  
Identidade

## Aglomerados

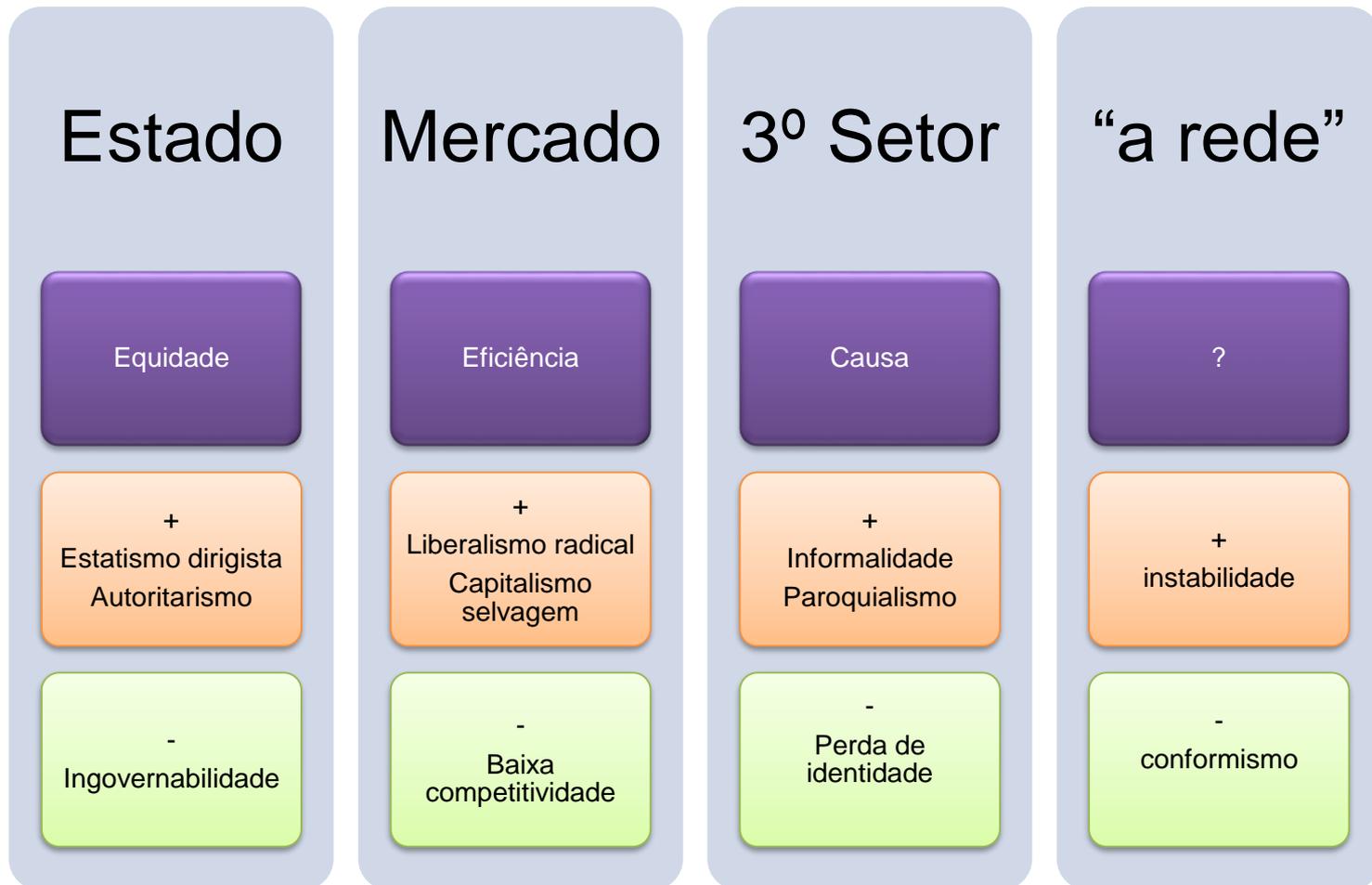


Instabilidade  
Autonomia  
Emoção  
Coesão

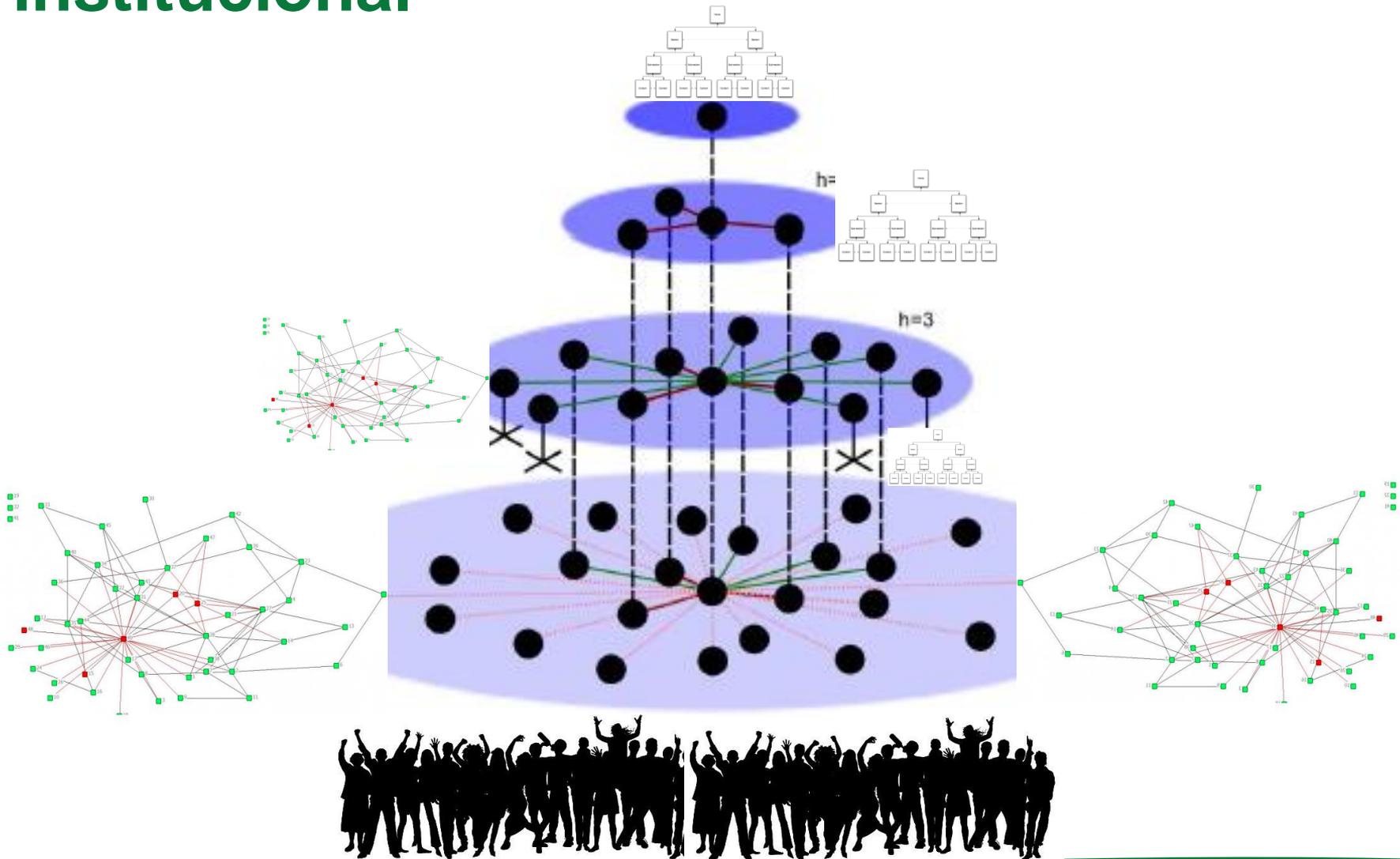
# O Estado-Rede: Um mix cambiável destas (e outras?) soluções



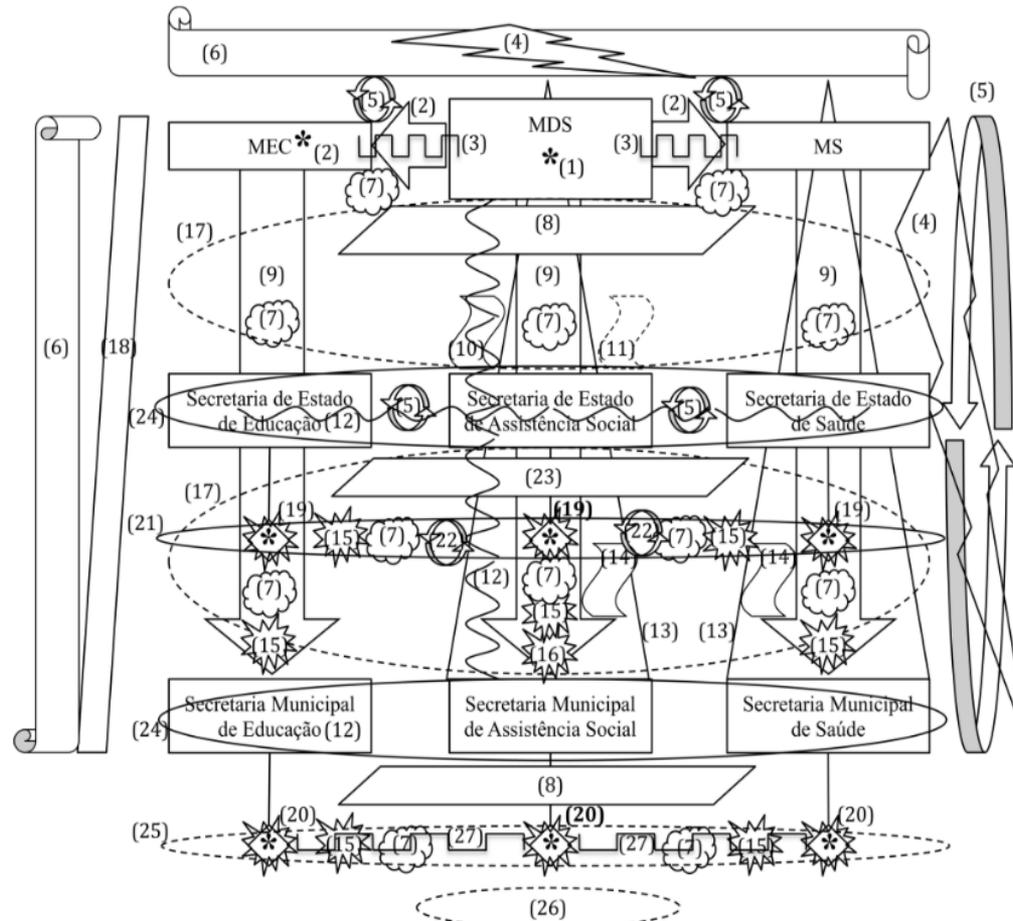
# Equilíbrio entre ....



# Modelos híbridos: uma nova engenharia institucional



# Arranjo de governança do Programa Bolsa Família



Fonte: "GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO EM ARRANJOS MULTINÍVEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS TRANSVERSAIS: ASSISTÊNCIA SOCIAL, EDUCAÇÃO E SAÚDE NO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA". RODRIGO LOFRANO ALVES DOS SANTOS. Dissertação de Mestrado EBAPE/FGV.

# Função de membrana: regular trocas e interações, servindo como *hub* de/lem

- redes pluri-institucionais formais
- canais de representação de interesses e de participação (por meio de mecanismos tais como fóruns, conselhos, conferências, mesas de diálogos, câmaras temáticas, reuniões, grupos de trabalho, planejamento e orçamento participativos etc.)
- interação (redes sociais, oficinas de co-criação, *open spaces* etc.),
- transparência (acesso ativo e passivo)
- escuta e acolhimento de queixas (petições, denúncias, ouvidoria, audiência, consulta etc.)
- de indução de valor (formação induzida e ou/ apoio a redes de governança autônomas)

# Colaborarquias autogeridas

“Redes não são arranjos caóticos ou desprovidos de processos estruturados... a gestão colaborárquica é ao mesmo tempo similar e diferente da gestão de hierárquica” (Agranoff, 2007, p.123-4)

HIERARQUIAS	REDES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Padronização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heterogeneidade morfológica (variedade de requisito)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verticalização fragmentária</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integração horizontal e transversalidade</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comando, controle, coordenação, subordinação, manipulação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperação, participação colaborativa, animação, mobilização, articulação, solidariedade e negociação</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidade, rigidez e inércia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instabilidade, flexibilidade e dinamismo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Multifuncionalidade e redundância</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulamentação e impessoalidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regras básicas + informalidade humanizada</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência e centralização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia, descentralização e interdependência</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierarquia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Democracia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridade do cargo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduccionismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão sistêmica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação de cima para baixo e reservas de informações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação multidirecional e compartilhamento de informações</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opacidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparência, escuta</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilização individual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coresponsabilidade</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos de produção</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos de transação</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizado de circuito simples e aplicação do conhecimento (imposição de estilos, culturas e técnicas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizado de circuito duplo, apropriação e desenvolvimento de capacidades (geração de conhecimento baseado no intercâmbio de estilos, culturas e técnicas)</li></ul>

# Governança de redes

- Como modelar e gerir redes?
- Nova “ignorância”: conhecimento gerencial inovador
- “vamos combinar”:
  - “contratos” multipartes
  - “contratos personalizados”
  - balanço de incentivos e controles
- Modelagem de redes:
  - variedade das trocas/transações
  - incertezas e custos envolvidos
  - mecanismos de integração e coordenação



# Governança de redes

- Desafios da Sustentabilidade.
- Redes exigem trabalho e MUITA dedicação.
- Exigem alta capacidade de comunicação e de articulação:
  - Animação
  - Convencimento
  - Presenças reconhecidas
- Apoio Político.
- Modelo de Governança.
- Boa gestão de recursos.





ESCOLA DE  
**GESTÃO**

VOCÊ aprende,  
o PARANÁ  
se transforma.

**[www.escoladegestao.pr.gov.br](http://www.escoladegestao.pr.gov.br)**