



instituto fonte  
para o desenvolvimento social

## A PRÁTICA DE ATUAÇÃO EM REDE

Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira

[marina@fonte.org.br](mailto:marina@fonte.org.br)

Palavras-chave: rede, articulação, parcerias, grupos, gestão, relações, estruturas organizacionais.

Links: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br) , [www.aed.org.br](http://www.aed.org.br) , [www.miac.org.br](http://www.miac.org.br) , [www.rebea.org.br](http://www.rebea.org.br) , [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br) ,  
[www.twinoaks.org/clubs/sociocracy/](http://www.twinoaks.org/clubs/sociocracy/)

Dentre os fenômenos observáveis com o crescimento e o fortalecimento da atuação das organizações da sociedade civil, o fenômeno das redes talvez seja o mais fascinante deles, quer pela rapidez e força com que tem se expandido, quer pelos desafios que coloca para aqueles que o vivem.

Na última década, por todo o país (por que não dizer no mundo?) se observou o surgimento e a emergência (das que já existiam) de centenas de redes sociais. Congregando indivíduos, organizações ou os dois, tendo como objetivos e temas os mais diversos, as redes rapidamente se alastraram no cenário do Terceiro Setor, assumindo uma multiplicidade de formas de trabalho.

As redes não são novidade. Segundo Machado e Machado (1999), o ser humano já nasce pertencendo a diversas redes: sua família, a escola, a comunidade, a paróquia que frequenta etc. À medida que cresce, envolve-se em diferentes redes, formando um entremeado de relações, como o clube, o grêmio, o partido político, o sindicato etc. Estar em rede significa estabelecer vínculos (Inojosa). Deste modo, o fenômeno de atuação em redes não se constituiria numa inovação nas formas de organização social, sendo antes a própria experiência de constituição do tecido social. Mas a consciência, a percepção e o estudo de fenômenos de atuação em rede na sociedade são relativamente novos.

Ainda nos anos 80, antes da existência da internet, Fegurson propôs a idéia de rede como um instrumento para o próximo passo na evolução humana. Entretanto, foi a partir do fortalecimento das comunicações eletrônicas, e mais notadamente a partir da internet, que a prática da atuação em rede ganhou maior visibilidade e compreensão entre as pessoas. A conexão entre indivíduos venceu a barreira do tempo e do espaço, a internet conectou o mundo inteiro em rede. A expansão da internet contribuiu imensamente para a autonomia dos indivíduos no que diz respeito ao seu poder de comunicação, ampliou seu contato com a informação e o conhecimento e seu poder de consumo de produtos e de serviços. Ao mesmo tempo, o mundo nunca esteve tão conectado, interligado,



interdependente como nos dias de hoje: o mercado financeiro interliga o mundo inteiro de modo virtual, rompe fronteiras físicas e é capaz de desmoronar a economia de um país num único dia.

É nesta polaridade que o mundo hoje se encontra: nunca o indivíduo foi tão autônomo, nunca o mundo esteve tão interligado e interdependente. E é nesta configuração de autonomia e interdependência que vive o fenômeno de atuação em rede.

Ultimamente a literatura têm sido pródiga em produção de textos a respeito de redes, tanto no âmbito dos negócios como na esfera social. Nesta, inúmeras iniciativas têm fornecido literatura a respeito do tema: o RITS, a AED, o SENAC são exemplos de espaços importantes de disseminação de conceitos sobre redes.

Este texto é dirigido tanto às pessoas que estão interessadas em atuar em rede, mas que ainda não entendem direito o que isto significa, àquelas que já atuam em rede e que se deparam com dificuldades quanto à participação e ao envolvimento dos indivíduos nas redes, como também àquelas que se sentem frustradas por achar o processo em rede moroso, pouco claro, tenso, e não conseguem ver resultados no curto prazo. O texto tem a finalidade de abordar alguns fenômenos observados na atuação em rede, para auxiliar a compreensão e o enfrentamento das dificuldades acima relatadas.

*Por que atuar em rede?*

### **Já estamos em rede!**

Um exemplo prático:

Rose Moreira, gestora do Centro e Apoio à Criança O Visconde, cansada de perceber que a fila de espera de mães querendo colocar as crianças em sua instituição só aumentava, e frustrada por não poder atender a uma ampla gama de necessidades vindas das famílias da comunidade, lembrou-se das outras organizações atuantes na Comunidade do Real Parque, zona oeste da cidade de São Paulo. Como estariam essas organizações?

Conversando com dois voluntários da entidade, resolveram reunir as pessoas destas organizações, para que cada entidade pudesse conhecer o trabalho desenvolvido pelas demais. Num primeiro encontro, que serviu para que pessoas de sete instituições do bairro se conhecessem, decidiu-se que também os órgãos públicos presentes na região deveriam ser incluídos, para que todos tivessem mais clareza quanto aos serviços oferecidos a esta população. Assim, numa segunda reunião, as pessoas se prepararam para contar sobre a organização que atuam, seu público alvo, os serviços prestados, número de atendidos, demandas não atendidas e parcerias existentes. Ainda, discutiram-



**instituto fonte**  
para o desenvolvimento social

se as preocupações e necessidades de cada organização. A esta reunião vieram as escolas públicas e o Centro de Saúde do bairro.

### **Interessar-se pelos outros membros – “Os nós da rede somos nós!”**

Após a apresentação de cada entidade, o grupo trabalhou: quais são as nossas forças? Quais são as nossas principais dificuldades? O que representamos para essa comunidade? O que nos salta aos olhos? O grupo reuniu as informações num quadro geral dos serviços prestados pelo grupo de organizações. As pessoas puderam perceber que:

- várias famílias eram atendidas por mais de uma organização - recebiam mais de uma cesta básica, por exemplo, enquanto outras famílias ficavam desatendidas;
- alguns segmentos da população permaneciam desatendidos;
- algumas organizações tentavam complementar os serviços que cabiam ao Posto de Saúde;
- as organizações tinham dúvidas sobre quais eram os serviços prestados pelos serviços públicos do bairro;
- a população não estava bem informada sobre os serviços prestados no bairro;
- era incipiente o apoio das empresas e moradores da região às entidades;
- existia deficiências de comunicação entre as organizações e os órgãos públicos.

Decidiu-se realizar uma nova reunião, a fim de que se pudesse trabalhar propostas de projetos comuns para a comunidade do Real Parque. A partir das necessidades do bairro e de propostas de projetos por eles apresentados, o grupo concluiu que:

- Precisava de dados mais concretos para subsidiar a elaboração de projetos;
- Deveriam ampliar o grupo de participantes das reuniões, convidando outras associações de moradores da região;
- Deveriam buscar os dados da favela Jardim Panorama, pois esta era atendida pelas mesmas organizações;
- Deveriam envolver também o meio empresarial local;
- Nesta reunião, criou-se ainda o primeiro canal de comunicação das entidades, um mural em que cada organização poderia divulgar os acontecimentos do mês.



Na reunião seguinte, houve a apresentação de dados da comunidade pelos serviços públicos, com informações mais detalhadas a respeito da população. Para este encontro, foi convidada uma organização empresarial, que se envolveu com o grupo.

### **Agir como rede – “Já não dá para pensar só na minha organização!”**

As primeiras ações conjuntas realizadas por este grupo foram:

- Um encontro entre as escolas públicas do bairro e as organizações da sociedade civil, envolvendo professores, orientadores pedagógicos e educadores, a partir da percepção de que as organizações da sociedade civil pouco conheciam o trabalho realizado pelas escolas e vice-versa; embora as crianças atendidas fossem as mesmas.
- Um evento de rua com o objetivo de divulgar os serviços prestados para a comunidade e promover a integração entre as diversas organizações públicas e da sociedade civil que atuam na região.

A partir deste momento, o grupo passou a se considerar uma rede, a Rede Real Panorama, que tinha por objetivo discutir, analisar e traçar soluções para os principais problemas da comunidade.

Simultaneamente aos eventos que envolviam todas as organizações, foi possível perceber mudanças de atitude nos indivíduos que participavam do grupo. Para citar um exemplo, uma das organizações tinha uma parceria com uma escola de informática que concedia bolsas de estudo para os jovens da entidade. A gerente da organização apresentou a iniciativa do grupo de organizações do bairro à escola, que passou a considerar a parceria com a "rede" que naquele momento se formava.

O exemplo acima ilustra de modo bem claro que, ao se observar pessoas e organizações que passam a atuar em rede,

- As pessoas se colocam em contato com outros;
- Passam a conversar com pares, com pessoas que têm vivências similares com o objeto, tema ou problema que os coloca em contato;
- Passam a um patamar de percepção mais ampliada da causa que abraçam, para além dos limites da organização em que atuam e de seus beneficiários;
- As possibilidades de se lidar com o tema ou problema se expandem;
- Podem surgir possibilidades de ação conjunta.

*Em busca da definição de rede:*



Diversos autores têm tentado explicar o que são características da atuação em rede. Segundo a definição de Castells (2000),

*“Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. [...] Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder”.*

Esta definição merece uma análise detalhada de seus elementos:

*Redes são estruturas abertas...:* Sistemas abertos estão em constante diálogo com o ambiente ao seu redor, o que lhes confere a capacidade de a todo momento se adaptar às influências externas. São estruturas que possuem flexibilidade para mudar, para se auto-organizar, sem perder sua identidade (Wheatley). O caráter aberto também diz respeito à liberdade de seus membros entrarem e saírem quando bem lhes entender, ou de permanecerem enquanto lhes fizer sentido (Whitaker).

*... capazes de se expandir sem limites...:* a rede possui as qualidades de extensividade e de intensividade (Mance), ou seja, a qualquer momento novos membros podem se vincular à rede, numa condição ilimitada de expansão, assim como os vínculos podem se intensificar dentro de um mesmo ambiente. Estas qualidades só são possíveis em função do caráter autônomo dos membros da rede. Enquanto cresce, a rede pode manter sua característica local. Gerlach e Hine revelaram o caráter autônomo e policêntrico das redes. Segundo eles, cada membro é um centro da rede. Não há uma liderança centralizada, mas uma profusão de líderes. Esta configuração remete-nos a uma característica de horizontalidade. Diferente dos modelos piramidais costumeiros nas organizações, na rede não deve haver hierarquias, todos os membros da rede estão ligados horizontalmente (Whitaker). Todos têm o mesmo nível de responsabilidade na realização dos objetivos da rede, ainda que diferentes entes possam ter atribuições diferentes.

*... integrando novos nós...:* Redes são usualmente definidas como um sistema de nós (ou nodos) e elos. Enquanto fonte ou receptora de informações, uma pessoa é um nó ou um elo. A essência do trabalho em rede reside nas conexões entre nós, no relacionamento pessoa-pessoa. Ainda que sejam pertencentes ou representantes de organizações, são pessoas que dão sentido e vida às redes (Lipnack e Stamps).

*... desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (valores ou objetivos):* na ação em rede, a comunicação flui constantemente. A qualidade de fluxo confere à rede um caráter orgânico. Ferguson compara o



funcionamento da rede com o sistema nervoso do ser humano. No cérebro, o significado é gerado através da interação de grupos de neurônios, num processo descentralizado. Da mesma maneira, na rede a informação e a ação se movimentam de maneira não linear; todos os segmentos atuam ao mesmo tempo, processando individualmente as informações que lhes chegam e produzindo respostas a estas informações. Cada nó é um potencial centro gerador, detentor e distribuidor de informação.

*...a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder: a estrutura horizontal e aberta de rede com nós autônomos e fluxos de comunicação constantes e multidirecionais contribui para a distribuição de poder por toda a rede. Ainda que existam diferentes níveis de poder, ele está disperso através da trama social (Ferguson). A idéia de dispersão poderia trazer uma imagem de fragilidade; entretanto, à medida que a rede se expande, expandem também as conexões e os vínculos entre seus nós. São as conexões que conferem poder à rede. A rede só existe quando em movimento, ou melhor, o que faz com que a rede exista é a conectividade, a relação que se estabelece entre os seus membros. O combustível da rede é a iniciativa. A rede é resultado do que ocorre ENTRE as pessoas.*

#### *Classificação de Redes:*

Segundo o RITS, a Rede de Informações do Terceiro Setor, as redes podem ser: temáticas, se congregam entes em torno de um tema, como AIDS, Terceiro Setor, meio ambiente etc.; regionais: se congregam entes de um mesmo nicho geográfico; ou organizacionais: se congregam organizações com objetivos comuns.

Segundo Inojosa, as redes podem ser constituídas por indivíduos, organizações ou ambos. Podem promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais. A autora buscou classificar as redes de acordo com dois critérios: segundo o foco de atuação e segundo a qualidade das relações entre os membros. Segundo o foco de atuação, as redes podem ser:

- Redes de mercado: em que os entes ou membros se articulam para a produção ou apropriação de um bem ou serviço que faz parte de sua finalidade. Tais redes visam ao benefício de seus membros, que enxergam, na parceria, oportunidades de fortalecimento em relação aos concorrentes. Nesta situação, convivem cooperação e competição. Um exemplo é a rede hoteleira de um município turístico.



- Redes de compromisso social: a percepção de um problema complexo<sup>1</sup> ou desequilíbrio na sociedade gera inquietação e a mobilização de pessoas ou organizações em torno de um objetivo comum - a condução da sociedade a uma situação mais desejável. Também chamadas como redes de transformação social, são por exemplo as redes formadas por organizações da sociedade civil em torno de uma causa comum.

Considerando a qualidade das relações entre os membros, as redes podem ser:

- Redes subordinadas: os membros são parte de uma organização ou sistema com um controle central. A articulação independe da vontade dos membros. Existe a dependência de uma organização, o controle é centralizado, há pouca autonomia. Exemplos destas redes são as cadeias de lojas ou as redes de serviços públicos.
- Redes tuteladas: Os membros têm autonomia, e um ente define e controla o objetivo comum da rede, seja pela capacidade financeira, seja por um papel de regulação legal. A rede vive enquanto viver a ação mobilizadora desse ente. A rede tende a ficar dependente do organismo mobilizador, que tende a centralizar o controle. A sobrevivência da rede pode ser ameaçada se este organismo se retirar da relação. Algumas organizações têm formado redes com grupos de organizações que beneficiam, com os objetivos de fortalecer esforços de colaboração, promover a troca de experiências etc.
- Redes autônomas ou orgânicas: são redes constituídas por entes autônomos, com objetivos específicos próprios que se articulam em torno de uma idéia comum. A identidade de cada membro é preservada, enquanto se constrói uma identidade da rede. O controle é compartilhado pelos membros, definido entre eles e pode migrar entre os entes da rede, que trabalham por pactuação. A saída de um membro não compromete a continuidade da rede. A permanência de cada membro depende do seu grau de engajamento com o objetivo comum e da sua contribuição com ações.

### *Ser rede ou estar em rede?*

Os esforços de definição e classificação de redes na área social têm ajudado indivíduos e organizações a melhor compreender o que estão fazendo juntos. Por outro lado, existe um risco em

---

<sup>1</sup> Entende-se problema complexo como aquele formado pela interrelação de diversos problemas, cuja complexidade torna-o impossível de ser resolvido por soluções únicas. Soluções concretas e absolutas também são impossíveis para problemas de larga escala; o que se consegue são progressos graduais em direção a estados mais desejáveis (Chisholm). Muitas vezes é necessário o envolvimento de diversas áreas (educação, saúde, comércio) setores (público, privado, não-lucrativo) e diferentes níveis (municipal, estadual, federal) no encaminhamento de tais problemas.



se levar a ferro e fogo tais classificações: o ideal de rede, apresentado na teoria, muitas vezes está bem distante da prática de atuação conjunta observada em grupos. É comum, por exemplo, encontrar grupos fechados, restritos a um número de pessoas ou de organizações; ou grupos com certa hierarquia, com membros representativos que centralizam a tomada de decisão... Alguns grupos se institucionalizam, tornam-se pessoa jurídica. Surge então o questionamento: tais grupos ainda podem ser considerados redes? O convívio com diferentes iniciativas como essas tem nos levado a valorizar mais o ESTAR em rede do que o SER rede. O conceito de rede já vem carregado de uma série de pressupostos, de qualidades. Atuar em rede é algo relativamente recente para a nossa consciência de exercício social, é uma capacidade que se desenvolve ao longo do tempo. Atuar em rede traz inúmeros desafios. Esperar que uma ação conjunta em sua fase inicial tenha todas as qualidades de atuação em rede traz o risco de gerar frustração e descrédito entre seus membros.

Como facilitadores, estamos mais preocupados em ajudar grupos a perceber a maneira como interagem na prática, procurando ajudá-los a identificar o que parece ser característico do trabalho em rede: o que se repete, como se influenciam, onde há tensão, onde há movimento e onde há paralisia dentro do grupo; onde estão as fontes de poder, como elas atuam, que obstáculos se tem vivido juntos etc. Desta maneira, o grupo cria maior percepção sobre o que lhe ocorre e passa a se reconhecer num espaço em que se aprende a atuar em rede, como uma capacidade que se desenvolve ao longo do tempo, conforme há participação.

#### *Fenômenos da atuação em rede:*

Alguns fenômenos podem ser considerados como típicos da atuação em redes. São arquétipos, elementos, forças que podem ser identificados na maioria dos grupos que atuam em rede. Tais fenômenos, se compreendidos, podem ser muito úteis na identificação e no encaminhamento das dificuldades e problemas enfrentados no dia a dia em rede.

1. Pilares das redes de compromisso social: estudando redes de compromisso social, Inojosa identificou três elementos que podem ser considerados pilares para a atuação em redes: idéia-força, reeditores e projeto ou produção comum.

1.1 Idéia-força: é uma visão de intervenção solidária cuja realização provoca uma mudança na sociedade. É uma idéia ou um ideário, um conjunto de idéias, um conjunto de princípios que traz em si uma força mobilizadora para a ação. Um exemplo emblemático foi a Campanha do Betinho pela Vida contra a Miséria e contra a Fome, em 1993, de grande repercussão nacional, que dizia: “É inadmissível que no fim do século XX ainda tenha gente morrendo de fome”. A idéia-força é



importante para construir a identidade das pessoas que atuam em conjunto. Ajuda o grupo a direcionar esforços, e a ter clareza sobre a quem devem dizer *não*.

1.2 Reeditores: este conceito foi proposto por Bernardo Toro. O reeditor é qualquer pessoa que tem um grupo de influência e é capaz de transmitir, introduzir, negar idéias e de criar sentidos para e com esse grupo (Inojosa). A diversidade pode ser um valor na atuação em rede, se o grupo for capaz de abrigar diferentes formas de aplicação prática da idéia-força. O reeditor é quem reedita, vive a idéia-força, interpreta-a, cria sentido para ela dentro da sua realidade, e a comunica, influenciando audiências. Um exemplo de reedição é o conceito do AA, Alcoólicos Anônimos - o encontro de "anônimos" com a intenção da ajuda mútua - suscitou a origem de diversos outros grupos semelhantes: narcóticos anônimos, introvertidos anônimos, chocólatras anônimos etc.

A reedição contribui para a expansão e a perpetuação da rede, pois um reeditor mobiliza novos reeditores e, com o tempo, a idéia-força tende a se transformar, adaptando-se às mudanças da sociedade.

1.3 Produção comum: não há idéia força que viva se não for posta em prática, seja através da divulgação de informações, seja através da produção de bens ou serviços. Pessoas que atuam em rede necessitam de projetos, ações que ponham em prática a idéia-força. Isso não significa que todos tenham que estar ao mesmo tempo no mesmo local fazendo a mesma coisa. Se dois membros estão pondo em prática uma ação a partir da idéia-força, aí vive a rede. Em inglês, rede se diz network. Costuma-se dizer que é preciso existir "work", trabalho, para que viva a "net", rede. É a produção comum que realimenta a rede, dá visibilidade a ela, atraindo novos entes.

Um exemplo foi a primeira ação da Rede Real Panorama, de reunir as escolas e ONGs do Real Parque e do Jardim Panorama para dialogar em busca de melhorar os serviços oferecidos às crianças e adolescentes da região. Outro exemplo é o MIAC, o Movimento de Intercâmbio Artístico Cultural pela Cidadania, que tem como missão contribuir para a melhoria da educação e da saúde pública através da arte-educação, formando adolescentes e educadores. Este movimento é composto por mais de 110 instituições que fazem atividades diferentes, mas que realizam atividades conjuntas através do MIAC. Anualmente o MIAC realiza um grande evento cultural em toda a cidade de Salvador, congregando seus membros.

## 2. Fases no desenvolvimento da atuação em rede:

Da mesma maneira que os seres humanos, as organizações passam por mudanças, possuem seu próprio processo de crescimento e de desenvolvimento. Há momentos na vida da organização em que o crescimento das estruturas existentes não mais é suficiente para responder aos estímulos e



demandas dos meios externo e interno. Mesmo expandindo sua estrutura, a organização não consegue resolver seus problemas e entra em crise. Nestes momentos, tornam-se necessárias mudanças qualitativas, que envolvem a formação de novas capacidades, novas estruturas, de novos órgãos, até a integração das partes num novo sistema mais complexo. Não é possível voltar ao que se era antes. Como os seres humanos, as organizações também passam por diferentes fases de desenvolvimento.

Situação semelhante pode ser percebida nas redes. É possível perceber diferentes estágios no desenvolvimento da atuação em rede. Nos grupos, o processo de atuação em rede normalmente se inicia de maneira centralizada, com algumas pessoas à frente, com poder de convocatória e clareza da idéia-força, ou com recursos suficientes para animar o movimento. À medida que as pessoas se envolvem, surge a produção comum da rede. O fazer comum traz significado ao grupo, que passa a melhor compreender a idéia-força e a interpretá-la de acordo com a realidade do seu entorno. Percebe-se que, quanto maior a consciência a respeito da idéia-força por um grupo, maior a “responsabilidade” ou a habilidade de seus membros de responder às demandas, e assim, maior a autonomia entre eles. Um novo olhar para a classificação das redes proposta por Inojosa quanto à qualidade das relações que se estabelecem entre os membros da rede – subordinada, tutelada e autônoma – sugere que tal classificação seja considerada como um *continuum*, em que as redes tendam a surgir de maneira mais centralizada, e então, com o tempo e a maturidade de seus membros atuando em rede, assumam uma característica mais autônoma ou orgânica. Como um *continuum*, tais fases não são tão perceptíveis na prática; elas possuem um caráter didático e útil na análise do que cada grupo está vivenciando em rede, em termos de autonomia, de tomada de decisão, de dependência, independência ou interdependência de seus membros.

Deste modo, uma rede pode ter qualidades mais orientadas à tutela em seu início de vida, e avançar para qualidades mais autônomas, à medida que se desenvolve. Conforme isto acontece, tornam-se necessárias novas habilidades para se lidar com as tensões, expectativas e relações que se estabelecem.

### 3. Tensões e polaridades:

*É da corda tensa que sai a música*

Tião Guerra

Se observarmos atentamente para o que ocorre entre grupos que se articulam, que se comunicam e que vivem em rede, é possível identificar diferentes forças atuantes no sistema como um todo. Forças que não são visíveis a olho nu, mas que podem ser percebidas à medida que se observam as



*tensões* que ocorrem nas relações entre as pessoas. As pessoas envolvidas normalmente consideram estas tensões como problemas, obstáculos ao bom funcionamento da rede.

Nós procuramos identificar tais tensões sem julgar se são boas ou ruins; o que elas indicam é que há movimento, há diferentes intenções, há vida na rede. Como um elástico seguro entre duas mãos, a tensão pode se afrouxar de modo a desaparecer ou aumentar de tal maneira a se tornar tão intensa que pode levar à ruptura. Mas entre estes dois extremos, também chamados de *polaridades*, existe uma infinidade de posições entre as mãos, que caracterizam a flexibilidade do elástico. Assim, lidar com tensões exige flexibilidade e a consciência de que tudo está em movimento, o tempo todo. Posições extremas tendem à paralisia e levam ao risco de ruptura, a habilidade reside em movimentar-se entre as polaridades, com criatividade.

O acompanhamento de diversas redes nos últimos anos têm-nos permitido a identificação de algumas tensões entre polaridades que se repetem muito frequentemente, e que por isso julgamos importante destacá-las, para que se possa compreendê-las e melhor lidar com elas. Estas tensões são: a forma e o movimento; o centro e a periferia e o indivíduo e o coletivo.

3.1 A forma e o movimento (ou a estrutura e a função): a observação de elementos na natureza revela que, de modo geral, as estruturas que se estabelecem sucedem funções já existentes. O fluxo confluyente de água que brota da terra cava um leito que se estrutura num rio. Grupos de células que fazem coisas semelhantes numa fase embrionária depois se estruturam em órgãos diferenciados. Também nas organizações humanas, normalmente as estruturas organizacionais são definidas depois que já há alguma ação vivida em conjunto que demande tal forma.

As redes com freqüência se organizam em comitês, coordenações, grupos de representação formados por decisão dos membros, com funções específicas. Vê-se redes com estruturas que organizam seus membros de modo regional, temático etc. Com o decorrer do tempo e o surgimento de novas necessidades e iniciativas dentre os membros da rede, pode ser que novos arranjos estruturais se tornem necessários. Como lidar com as estruturas já existentes e as relações de poder já estabelecidas dentro da rede? Elas perderão sua função? Não caberia a estas pessoas decidir também estes âmbitos que surgem? É comum encontrarmos situações de tensão nestes momentos: pessoas que desejam manter as estruturas iniciais por reconhecem sua importância e pessoas que desejam que as ações ocorram, independentemente das estruturas existentes. Diante desta tensão, recomenda-se ao grupo buscar compreender que ações estão acontecendo. *De onde estão vindo os impulsos de novas iniciativas na rede? Qual seria a melhor maneira destes impulsos virem a se concretizar? Como isto dialoga com as estruturas existentes?*



Uma alternativa para a dinâmica em rede é a constituição de grupos funcionais, criados por delegação, estruturados enquanto há a tarefa, e com um representante das estruturas de poder pré-estabelecidas. Isto não envolve perda de poder, mas multiplicação de poder. O poder migra para que outras pessoas também possam tomar decisões.

Seguindo a lógica da tensão entre polaridades, onde os excessos são perigosos, o excesso de forma leva a uma rigidez que tende a paralisar as novas iniciativas que surgem no sistema. No outro extremo, o excesso de movimento, sem que algo se estruture, leva às ações chamadas “fogo de palha” – há o impulso, o fogo, e logo a ação se extingue, sem que algo se concretize.

Um exemplo de excesso de movimento: há alguns anos iniciou-se uma rede de pessoas que buscavam a humanização dos espaços de trabalho. Diversas vezes ocorreram reuniões de interessados, mas as pessoas que participavam eram sempre outras, havia sempre uma profusão de propostas de ações e nada se concretizou.

3.2 O centro e a periferia: esta tensão revela que, em sistemas em rede, normalmente estão presentes as forças centrípetas, voltadas para dentro, e as forças centrífugas, voltadas para fora.

À medida que um grupo desenvolve sua ação em rede, as pessoas vão construindo diferentes maneiras de viver a idéia-força; a rede se expande, já não é possível saber tudo o que ocorre na rede, já não se tem controle sobre tudo. É comum surgirem forças centrípetas, que tentam manter o controle sobre os resultados produzidos, padronizar as formas de atuação, padronizar o perfil desejado de membros da rede, cercar as informações geradas etc. Por outro lado, é também comum surgirem forças centrífugas, que tentam expandir a rede para outras regiões ou membros, resignificar a idéia-força para diferentes realidades que passam a atingir, criar novas formas de atuação em resposta a demandas específicas. As duas forças são legítimas e ocorrem a partir de pessoas que desejam o melhor para a rede! Mas são distintas e, dependendo de como são tratadas nas relações entre o grupo, podem ser vistas como antagônicas e se forem assim consideradas – OU se é voltado para o centro OU se é voltado para a periferia – aí sim se tem um problema.

Para lidar com esta tensão, recomenda-se que o grupo se pergunte: qual é a situação de nossa rede? Em que estágio de desenvolvimento a rede está? Neste estágio, o que devemos controlar, centralizar, padronizar, e para quê? E o que devemos abrir, expandir, diversificar, e para quê? Certamente haverá situações que irão requerer forças centrípetas, e haverá situações que demandarão forças centrífugas.

Exemplo: uma rede que atua com destino adequado de lixo e resíduos iniciou suas atividades divulgando um manual padrão de procedimentos para destinar o lixo às organizações membros da



rede; e fazia o mesmo treinamento para aplicá-lo em todas as organizações. Com o tempo, percebeu que cada organização membro deveria ser capaz de desenvolver mecanismos para o destino de seus resíduos, dentro de suas especificidades.

3.3 O indivíduo e o coletivo: no início desse texto mencionamos que a atuação em rede prescinde de autonomia e de interdependência. O membro da rede é autônomo, é livre para participar da rede no momento em que lhe convém, à medida que lhe faz sentido participar. A rede, por sua vez, só existe à medida em que seus membros conectam-se entre si. A vida da rede depende de cada um de seus membros. Um membro pode representar a rede, o todo da rede pode ser percebido em uma única pessoa.

Na prática, cada membro da rede está sempre lidando com seus interesses individuais e com os objetivos comuns aos outros membros. Redes de ajuda mútua, de compromisso social precisam estar cientes de que interesses pessoais e coletivos sempre estarão presentes ao mesmo tempo. Os dois extremos são nocivos à prática em rede. Como pode uma rede congregar pessoas que se unem a partir de interesses comuns e ao mesmo tempo ser capaz de responder a necessidades específicas e tão dinâmicas de seus membros, de modo que lhes faça sentido permanecer em rede? Esta tensão se manifesta normalmente nos processos de tomada de decisão. Para lidar com esta tensão, pode ser útil a distinção entre os conceitos de *consenso* e de *consentimento*.

No consenso, busca-se que todas as pessoas envolvidas cheguem à mesma opinião. As idéias são discutidas, busca-se convencer as pessoas sobre as vantagens de cada idéia, até que as pessoas cheguem à escolha de uma idéia final. Este processo tende a ser moroso e, se não há o consenso, e se decide por votação com vitória pela maioria sobre qual é a melhor idéia, corre-se o risco de que as pessoas não contempladas não se comprometam com a decisão tomada, e mais para frente venha a se ouvir: “Eu disse que não ia dar certo!”

No consentimento, o foco da discussão é a objeção. Ou seja, as pessoas concordam com a alternativa com a qual não tenham objeção. Quando alguém tem uma objeção, deve trazer o argumento que a explica. Obviamente não valem afirmações do tipo “porque não quero, porque não gosto, porque não etc.”. Todas as pessoas do grupo então têm a possibilidade de se posicionar frente a este novo argumento: se concordam ou se têm alguma objeção. A alternativa é elaborada com os argumentos apresentados. Novo posicionamento de todos frente à alternativa. Se alguém tem objeção a ela, apresenta seu argumento, e assim por diante. Deste modo, vão se trabalhando todas as objeções do grupo, as alternativas vão ficando mais elaboradas por todos, até que se tenha um



instituto fonte  
para o desenvolvimento social

grupo que consinta com uma alternativa final. Isto permite que todos se comprometam com a alternativa escolhida.

Decisões através de consentimento são discutidas no método sociocrático, que é uma interessante proposta de estruturação do poder para grupos que atuam em rede.

### **Referências Bibliográficas**

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHISHOLM, Rupert F. **Developing network organizations: learning from practice and theory**. s/l: Addison-Wesley, 1998.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

KAPLAN, A. **Development and social process – artists of the invisible**. London: Pluto Press, 2002.

INOJOSA, Rose Marie. *Redes de compromisso social*. Revista de Administração Pública, 33, (5), set/out 1999.

LIPNACK, Jessica & STAMPS, Jeffrey. Networks: **Redes de conexões**. São Paulo: Aquariana, 1992.

MACHADO, Antonio L. Itriago e MACHADO, Miguel Angel Itriago. **Redes como instrumentos de transformação social**.. Disponível em <http://www.rits.org.br>. Acesso em: abril de 2000.

MANCE, Euclides André. A Revolução das Redes: **A colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. 1 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Editora Cultrix, s/d.

WHITAKER, Francisco. Rede: uma estrutura alternativa de organização. *Mutações Sociais*, ano 2, 3, mar/abr/mai 1993. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em abril de 2000.