

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
Curso MBA de Recursos Humanos  
TURMA 07

**ATUAÇÃO EM REDES POR ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira

São Paulo  
2000

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**Curso MBA de Recursos Humanos**  
**TURMA 07**

**ATUAÇÃO EM REDES POR ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira

Monografia apresentada ao curso MBA de Recursos Humanos, como requisito parcial para a obtenção de certificado de conclusão.

São Paulo  
2000

## AGRADECIMENTOS

Foram inúmeras as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho ao longo dos doze meses de pesquisa: seja na metodologia, na indicação de bibliografia, na vivência em rede, ou através de boas perguntas, todas foram contribuições preciosas. A elas gostaria de manifestar o meu carinho, respeito e gratidão:

Professor Eduardo P. G. de Vasconcellos, pela riqueza de sua orientação e pela incomensurável perseverança na orientação desta monografia;

A equipe coordenadora do Projeto Gestão: Antonio Luiz, Arnaldo, Daniel, Mariangela e Rodrigo, bravos parceiros exploradores deste tema;

Beatriz Cannabrava, da Rede Mulher de Educação e a Maria Aparecida Diorio, Itamar B. Gonçalves e Gabriel Feltran, da Rede Nossas Crianças, pela generosidade em compartilhar os casos estudados nesta monografia;

As 25 organizações participantes do Projeto Gestão, e mais notadamente as gestoras que compartilharam suas experiências em rede: Anita Kodama, da rede Pólo Norte; Vera Vieira, da Rede Mulher de Educação; Monica Borba, da Rede Paulista de Educação Ambiental e Rosilene Nunes, da Rede Pólo Centro-Oeste;

Rose Marie Inojosa e Ana Lucia Navarro, que trouxeram a experiência da Rede Adolescente;

Cristina Guarnieri, pioneira na atuação de redes em nosso país;

Laura Feuerwerker, pelo impulso inicial;

Patricia Sogayar, por me apresentar a rede Pioneers of Change;

Yves Marché, por compartilhar sua experiência em redes na África e

James Taylor, Doug Reeler e Sue Soal, por me ensinarem o poder transformador do *action learning*.

## RESUMO

O fenômeno da globalização provocou profundas mudanças socioeconômicas no mundo; entre elas, o agravamento das desigualdades sociais, do desemprego e da miséria. Como os demais países em desenvolvimento, o Brasil luta por se adaptar aos novos paradigmas e se manter competitivo no cenário mundial.

Simultaneamente, o processo de democratização do país contribuiu para o crescimento da participação da Sociedade Civil na discussão e no encaminhamento das complexas questões sociais brasileiras. O Estado, outrora centralizador, reconhece sua incapacidade de sozinho atender às demandas sociais e convida à participação o Mercado e o Terceiro Setor.

Assim é que, na última década, assistiu-se a um grande crescimento no número de organizações no Terceiro Setor, as organizações da Sociedade Civil (OSCs), com consequente aumento de visibilidade de sua atuação. Atuando ora em oposição ora em parceria ao Estado, estas organizações têm mobilizado cada vez mais pessoas ao engajamento nas questões sociais e influenciado as políticas públicas, em busca da melhoria social.

Diante do agravamento dos problemas da sociedade, estas organizações estão cientes de que só a ação conjunta é capaz de potencializar os esforços para estágios mais desejáveis de desenvolvimento. Deste modo, é crescente o número de redes formadas por Organizações da Sociedade Civil.

Este trabalho busca contribuir com a compreensão do conceito de redes entre organizações do Terceiro Setor e a identificação dos tipos de rede existentes. A partir da análise de casos práticos de redes, propõe-se a identificar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de formação e de manutenção de uma rede.

Visando ajudar àqueles que pretendem atuar em rede e àquelas redes já existentes, busca propor idéias, valores e atitudes que podem apoiar o desenvolvimento do trabalho em redes.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO E CONCEITOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Classificação de Redes .....</b>	<b>15</b>
<b>2. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO TRABALHO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Entrevistas com pessoas-chave .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Preparação e organização de um <i>workshop</i> .....</b>	<b>23</b>
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>Rede Mulher de Educação .....</b>	<b>30</b>
<b>Rede Nossas Crianças .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Em busca de uma classificação de redes .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Análise das redes apresentadas.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Fatores que facilitaram os processos de formação e manutenção das redes .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Fatores que dificultaram os processos de formação e de manutenção das redes .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Idéias, valores e atitudes que apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Tensões presentes na rede .....</b>	<b>44</b>
<b>4. CONCLUSÕES .....</b>	<b>46</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO E CONCEITOS

O mundo vem passando por profundas mudanças socioeconômicas, marcadamente na última década onde, com a globalização, vê-se como uma frágil teia em que oscilações econômicas remotas provocam grandes repercussões sistêmicas. A interdependência global da Economia rompe com antigos paradigmas de poder e estabelece novas relações entre Estado, Mercado e Sociedade. Simultaneamente, transformações culturais e tecnológicas contribuem para a virtualização do tempo e do espaço econômico. O acirrado cenário competitivo ocasiona um ambiente de grande instabilidade organizacional. O avanço da lógica do mercado contribui para uma gradativa acumulação de capital em uma pequena parcela da população enquanto aumentam as desigualdades sociais. O desemprego e a miséria afetam cada vez maiores contingentes populacionais.

Como parte desta frágil teia econômica, o Brasil luta para se manter competitivo na nova economia mundial. Entretanto, o país representa hoje uma das maiores desigualdades econômicas do mundo: a renda média dos 10% mais ricos é cerca de trinta vezes maior que a dos 40% mais pobres. Infelizmente, a sustentação das políticas sociais no país tem estado sujeita às oscilações da política econômica (ROQUE & CORREA, s/p, s/d) . O crescente abismo da desigualdade leva ao agravamento dos problemas sociais, como a violência e a exclusão social.

Como o Estado, o Mercado e a Sociedade têm atuado ante este contexto de agravamento dos problemas sociais? Ciente de sua incapacidade de equacionar estes problemas, o Estado, historicamente centralizador e autoritário, tem revisto seu papel de “provedor” do bem-estar social, buscando novas formas de articulação com o setor empresarial e a sociedade civil.

Dentro do processo de democratização brasileira, a Constituição Federal<sup>1</sup> promulgada em 1988 trouxe o caráter da participação, preconizando a co-responsabilidade da Sociedade Civil e do Estado na garantia dos direitos humanos e sociais. Através de um processo de descentralização político-administrativa, previu que os programas básicos de atenção aos cidadãos fossem geridos pelos municípios, com a participação dos cidadãos.

Com referência aos direitos de cidadania das crianças e adolescentes, a Constituição trouxe o conceito de *integração de políticas públicas*, em detrimento da vigente setorialização das políticas (educação, saúde, assistência social etc ), como única maneira de se garantir a proteção integral.

Em 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente ( ECA)<sup>2</sup> estabeleceu que a política de atendimento dar-se-ia **através de um conjunto articulado de ações governamentais e não governamentais**. Falou-se em uma rede de proteção, uma integração dos serviços para garantir o pleno desenvolvimento de crianças e adolescentes.

Os Conselhos Municipais de Direitos representaram um legítimo reflexo de descentralização, participação e democracia, com uma participação paritária entre o Governo e a Sociedade Civil, cabendo aos conselhos a tarefa de garantir articulações entre os diversos serviços setoriais.<sup>3</sup>

Estas transformações de direitos no Brasil representaram um grande salto rumo ao processo de democratização, com conseqüente fortalecimento da Sociedade Civil do país. Na prática, porém, observa-se no Estado uma morosidade na implementação destas transformações.

---

<sup>1</sup> Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

<sup>2</sup> Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei nº 8.069 de 13 de Julho de 1990. In AMENCAR/ FAMURS / FEBEM/RS / FMSS. *Atendimento de Crianças e de Adolescentes em Rede – Uma Proposta para a Proteção Integral*, p.22.

<sup>3</sup> in AMENCAR/ FAMURS / FEBEM/RS / FMSS. *Atendimento de Crianças e de Adolescentes em Rede – Uma Proposta para a Proteção Integral*, p.38.

O setor empresarial aos poucos vem reconhecendo sua co-responsabilidade no encaminhamento das questões sociais brasileiras. Nos últimos anos vem surgindo um grande número de fundações e institutos de origem empresarial que têm desenvolvido uma série de programas sociais nas mais diversas áreas. O investimento social privado tem crescido no país, quer em ações junto ao público com o qual a empresa se relaciona ( Responsabilidade Social ), quer em ações de desenvolvimento do Terceiro Setor ( Cidadania Empresarial ).

Ao mesmo tempo, a Sociedade Civil, ciente de que é também responsável pela busca de soluções para as questões sociais, vem fortalecendo sua participação. Nas últimas duas décadas, aliado a uma descrença com relação às instituições representativas, como partidos e sindicatos (LANDIM, p.41, 1993) observou-se um grande impulso na criação de organizações sem fins lucrativos, das mais diversas configurações e voltadas a uma miríade de atividades: associações civis comunitárias, ambientalistas, de defesa de direitos de mulheres, de negros, de portadores de deficiências, de idosos, de moradores de rua, de educação complementar, saúde, etc. O Terceiro Setor assim cresceu e se diversificou, dentro do processo de modernização da sociedade brasileira. Ora em oposição, em cobrança, ora em parceria com o Estado, estas organizações gradualmente vêm incrementando seu diálogo e a construção de parcerias com outras entidades civis e empresariais ( LANDIM, p.41, 1993 ). Cientes de que sozinhas não são capazes de encaminhar as complexas questões sociais, e buscando suplantar a ineficiência estatal na implementação das novas políticas públicas, as organizações da sociedade civil têm buscado se unir através de formas organizacionais alternativas, procurando trocar informações, articular-se politicamente e realizar ações conjuntas. Deste modo, nos últimos cinco anos, várias redes têm surgido na sociedade civil em todo o país, em torno de temas diversos, assumindo uma multiplicidade de formas de trabalho.

Como reflexo desta tendência, o Conselho da Comunidade Solidária, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Fundação Banco do Brasil apoiaram o desenvolvimento da RITS, a Rede de Informações para o Terceiro Setor. A RITS<sup>4</sup> é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1997 que tem como objetivo fomentar a criação e a consolidação das redes do terceiro setor na *internet* e ser um espaço de conexão entre elas.

Observa-se que ainda são muitas as dúvidas de como a atuação em rede pode ser realizada. Questões quanto à formalização de redes, aos processos de tomada de decisão, a construção de normas de funcionamento, a gestão de recursos, os critérios para a participação na rede, o controle de atividades e a avaliação de resultados são alguns exemplos de dúvidas que com frequência se observa no contato com indivíduos que atuam em redes.<sup>5</sup>

A literatura a respeito da atuação em redes no Terceiro Setor é muito recente e incipiente, são poucos os trabalhos publicados em torno deste tema. As redes mais antigas ainda não sistematizaram sua experiência de modo a contribuir para a formação das redes mais jovens.

Não por coincidência, o desenvolvimento da literatura sobre redes tem sido contemporâneo ao da tecnologia de informática. Entretanto, antes mesmo do grande desenvolvimento das redes eletrônicas, alguns trabalhos buscavam conceituar os processos de atuação em rede. Na década de 80, FERGUSON(1980, p.215) trazia a idéia da rede como **um instrumento para o próximo passo na evolução humana**. Ainda antes da popularização da *internet*, LIPNACK & STAMPS (1992, p.1) apresentavam as redes como **uma apropriada resposta sociológica**

---

<sup>4</sup> <http://www.rits.org.br>

<sup>5</sup> A autora realizou entrevistas com diversos profissionais do Terceiro Setor envolvidos em diferentes redes.

**aos impasses da burocracia.** Estes autores traziam uma visão quase profética quanto às profundas transformações que as redes produziriam na sociedade.

Fato é, que a compreensão do fenômeno de atuação em rede tornou-se mais fácil com a compreensão da tecnologia digital (CASTELLS, 2000, p.499). A *internet* concretizou muitos dos conceitos teóricos de rede, principalmente o seu caráter aberto e horizontal, tão dificilmente compreendido pelas pessoas.

Aceita por todos como fato presente em nossas vida, a atuação em rede é algo de que hoje muito se fala. Entretanto, pouco se compreende, em termos concretos, o que isto significa.

Fala-se em rede de transportes, rede de ensino público, rede de abastecimento, rede elétrica, rede de televisão, rede de lojas; sem que percebamos, utilizamos o termo redes para os mais diversos fins. E é impressionante como se observa uma consistência no emprego do termo para uma multiplicidade de aplicações ( LIPNACK & STAMPS, 1992, p.18).

Segundo MACHADO & MACHADO (1999, p.1), 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: no clube, o grêmio, o partido político, o sindicato, etc. Estar em rede, então significaria estabelecer vínculos (INOJOSA, 1999, s/p). O fenômeno de atuação em redes não se constituiria uma inovação nas formas de organização social, mas a própria experiência de constituição do tecido social.

Frequentemente vê-se os termos *articular* e *redes* associados: articular-se significa **estabelecer uma ligação entre dois elementos**<sup>6</sup>. Redes basicamente são parcerias, (INOJOSA, 1999, s/p ) na medida em que parcerias **são reuniões de indivíduos para certo fim com interesse comum**.<sup>7</sup> A lógica da parceria é a da intercomplementaridade de recursos e capacidades entre organizações (NOLETO, 2000, p.15). É interessante notar que, na definição de parcerias, não há menção a respeito de *troca*. Deste modo, a troca não parece ser um elemento obrigatório na atuação em rede.

As redes podem ser constituídas por indivíduos, organizações ou ambos. Podem promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais (INOJOSA, 1999, s/p).

Existe alguma concordância entre os autores na tentativa de explicar o que são características da atuação em rede. Segundo a definição de CASTELLS ( 2000, p.498),

**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 (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). 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.**

Para melhor compreensão desta definição, cabe aqui uma análise mais detalhada de seus elementos:

*Redes são estruturas abertas...*: por estruturas abertas entende-se aquelas cuja dimensão não se encerra em si mesma. Sistemas abertos podem ser entendidos como organismos que estão frequentemente absorvendo energia do ambiente e dissipando energia para o mesmo, o que os torna parceiros do ambiente, por influenciarem e serem influenciados por ele. Esta condição

---

<sup>6</sup> Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, p. 90-91: Nova Cultural, São Paulo, 1999 ).

<sup>7</sup> Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, p. 690: Nova Cultural, São Paulo, 1999 ).

faz com que estejam expostos às influências externas, num contínuo estado de não-equilíbrio. (WHEATLEY, s/d, p 90).

A qualidade de ser um sistema aberto confere a capacidade de constantemente estar se adaptando às influências externas. O sistema entende as perturbações que o ambiente impinge como um sinal de que a estrutura e o funcionamento atuais já não são mais adequados à situação; assim, possui a plasticidade e a flexibilidade de mudar, de se auto-organizar, sem perder sua identidade. (WHEATLEY, s/d, p.94)

Ao caráter aberto também diz respeito a liberdade de os membros da rede entrarem e saírem dela quando bem lhes entender, ou de permanecerem enquanto lhes fizer sentido. (WHITAKER, 1999, p.5).

*... capazes de se expandir sem limites...:* dada a mínima formalidade estrutural e seu caráter aberto, a rede possui as qualidades de extensividade e de intensividade, (MANCIE, 1999, p.24) ou seja, a todo momento novos membros podem se vincular à rede, numa condição ilimitada de expansão. Do mesmo modo, os vínculos podem se intensificar dentro de um mesmo ambiente. Estas qualidades só são possíveis em função do caráter autônomo dos membros da rede. Da autonomia depreende-se que a menor estrutura possível da rede encerra em si a sua totalidade, num modelo fractal. Assim, a rede configura autonomia e relacionamento, uma vez que existe nas dimensões individual e grupal, sendo que, enquanto cresce, pode manter sua característica local, sem que seja necessário abrir-se mão desta dimensão (FERGUSON, s/d, p.216).

Em resumo, a rede é uma forma de organização que reconhece a independência enquanto apoia a interdependência ( LIPNACK & STAMPS, 1992, p. 19).

Desde a década de 60, Luther Gerlach e Virginia Hine, antropólogos que estudaram as redes de protesto social, já revelavam o caráter autônomo das redes. Na época, utilizaram o termo

SPIN para nomear estas redes (do inglês *Segmented Polycentric Integrated Networks* , ou redes integradas policêntricas segmentadas). Segundo os autores, cada elemento da SPIN é auto-suficiente. O conceito policêntrico traduz a qualidade de que cada membro é o centro da rede. O coração está em todas as partes. Não há uma liderança centralizada, mas uma profusão de líderes (*in* FERGUSON, s/d, p.219). Esta configuração remete-nos a uma característica de horizontalidade.

Contrariamente aos modelos piramidais a que estamos acostumados nas organizações, na rede não deve haver hierarquias. Todos os membros da rede estão ligados horizontalmente (WHITAKER, 1999, p.3). A tomada de decisões é distribuída, não há um controle centralizado (LIPNACK & STAMPS, 1992, p.10). Todos têm o mesmo nível de responsabilidade na realização dos objetivos da rede, ainda que diferentes entes possam responder por atribuições diferentes.

*... integrando novos nós...:* Redes são usualmente definidas como um sistema de nós (ou nodos) e elos, termos utilizados para se descrever redes físicas, como a telefônica. LIPNACK & STAMPS (1992, p.10) assim explicam: **Enquanto fonte ou receptora de informações, uma pessoa é um nodo. Enquanto portadora de informações, fazendo uma conexão entre nodos, uma pessoa é um elo. A essência do trabalho em rede reside no relacionamento pessoa-pessoa.** Ainda que sejam pertencentes ou representantes de organizações, são pessoas que dão sentido e vida às redes.

*... desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação ( valores ou objetivos de desempenho ):*

Já foi mencionado que a estrutura aberta das redes contribui para uma constante interação com o ambiente e ilimitada capacidade de expansão. Para que estas propriedades aconteçam, é

condição básica que a comunicação flua constantemente. A qualidade de fluxo confere à rede um caráter orgânico, uma compleição biológica.

O caráter orgânico é confirmado por FERGUSON (s/d, p.217), que compara o funcionamento da rede com o sistema nervoso do Homem. Segundo a autora, 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. Sob esta ótica, não existem pólos ou centros geradores, detentores e distribuidores de informação; cada nó contém em si estas três propriedades.

Através desta autonomia, a rede possibilita que haja heterogeneidade em seu funcionamento (ROVERE, 1998, p.30), desde que certos valores e objetivos sejam compartilhados.

*...a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder:*

A estrutura característica horizontal e aberta de rede com nodos autônomos e fluxos de comunicação constantes e desordenados mostra-se incompatível com as estruturas hierárquicas piramidais, onde há distinta centralização de poder. O que se observa é a distribuição de poder por toda a rede. Ainda que existam diferentes níveis de poder, ele está disperso através da trama social (FERGUSON, s/d, p. 215). A idéia de dispersão poderia trazer uma imagem de fragilidade; entretanto, à medida que a rede se expande, expandem também os vínculos e as relações que se estabelecem entre seus nodos, aumentando o poder da rede.

### 1.1 Classificação de Redes:

São ainda escassas e muito recentes as tentativas de classificação de redes para organizações do Terceiro Setor. INOJOSA (1999, s/p) buscou classificar as redes de acordo com dois critérios: segundo as relações entre os parceiros e segundo o foco de atuação.

Considerando as relações entre os parceiros, dividiu as redes em autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas, com as seguintes distinções:

a) Redes autônomas ou orgânicas: redes abertas, constituídas por entes autônomos, com objetivos específicos próprios que se articulam em torno de uma idéia-força comum. Assim, 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. Desta maneira, a saída de um membro não comprometeria a continuidade da rede.

b) Redes tuteladas: existe autonomia entre os membros da rede, que **se articulam sob a égide de uma organização, que os mobiliza em função de um papel de regulação legal ou de capacidade de financiamento e que, por isso, modela o objetivo comum.**

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 fundações financiadoras têm formado redes com grupos de organizações que financia, com os objetivos de fortalecer esforços colaborativos, promover a troca de experiências, buscar a complementaridade entre elas, etc.

c) Redes subordinadas: os membros pertencem a uma organização ou a um sistema com um controle central. A articulação independe da vontade dos membros. Exemplos destas redes são as cadeias de lojas ou as redes de serviços públicos.

Quanto ao foco de atuação, as redes podem ser classificadas em redes de mercado e redes de compromisso social:

a) Redes de mercado:

Têm como objetivo a produção de um bem ou serviço. Seus membros se articulam em torno desses interesses, alternando competição e cooperação. Tais redes visam o benefício de seus membros, que enxergam, na parceria, oportunidades de fortalecimento em relação aos concorrentes.

b) Redes de compromisso social:

São as redes formadas a partir de uma idéia-força, que inspira a articulação de seus membros. Pessoas ou organizações se unem a partir da percepção de problemas complexos ou desequilíbrios sociais, e constróem resultados a partir do processo de compartilhamento desta idéia, preservando a identidade original de cada participante.

Entende-se problemas complexos por aqueles formados pela interrelação de diversos problemas, cuja complexidade torna-os impossíveis de serem resolvidos 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, 1998, p.16). 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.

Numa recente tentativa de conceitualização, MACHADO & MACHADO (1999, p.3) propõem que redes são organizações-cume, cimeiras, cúpulas, guarda-chuva, federações,

uniões ou confederações<sup>8</sup>, associações de segundo, terceiro ou quarto grau. Denominam a rede do setor não lucrativo como **uma nova figura do direito associativo, uma outra instituição sem fins de lucro distinta da natureza jurídica das OSCs que primariamente a integram; ainda que por analogia possa ser analisada mediante a aplicação de alguns dos mesmos princípios e normas que regem as associações civis.**

Sob esta ótica, MACHADO & MACHADO ( 1999, p. 5) assim definem rede:

**Por rede deve entender-se uma organização independente, representativa, participativa, horizontal, interativa, estável, flexível e corporativa, principalmente integrada por instituições e pessoas jurídicas sem fins lucrativos, que tem por finalidades: a) representar, promover, potenciar e defender geral, parcial ou setorialmente direitos e interesses comuns de suas afiliadas; b) Tratar de conseguir dos órgãos, organismos e funcionários do Estado uma crescente participação, diretamente ou através da mesma rede, nos assuntos próprios da comunidade; assim como a adoção ou modificação das políticas e leis que de uma maneira ou outra possam interessar ou afetar os interesses comuns que representa; c) propiciar a atuação harmônica e coordenada de seus integrantes nos assuntos que lhes concernem ou interessem; d) facilitar o intercâmbio de informações entre elas, conhecimentos e experiências para um melhor e mais econômico aproveitamento de seus recursos; e) assessorá-las e guiá-las no estabelecimento e aplicação de seus respectivos sistemas de autossustentabilidade e autorregulação; f) realizar ou executar ( por si mesma ou conjuntamente com outros entes ) investigações, estudos, obras ou programas sociais, nas matérias de sua incumbência, e que individualmente as instituições que a integram não poderiam realizar ou só poderiam alcançar de uma maneira parcial ou reduzida ou com esforços desproporcionais com relação a seus respectivos recursos.**

Na definição acima, chama a atenção a característica institucional, onde rede seria uma organização de organizações, uma figura jurídica formalizada, com membros que a comporiam. Também fica claro o caráter corporativo, representativo, onde a rede teria, como fim maior, o fortalecimento dos entes que a integram, bem como de seus interesses comuns.

Analisando-se suas características, esta classificação difere da rede de compromisso social anteriormente definida, cuja razão de existência reside na realização de uma idéia-força comum aos entes que a compõem, independentemente de seus interesses individuais. Sob este

---

<sup>8</sup> Confederações: agrupamento de associações, federações profissionais, sindicais, esportivas, etc., para a defesa de interesses comuns.( Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, p. 450 2a. edição , Nova Fronteira, 1986).

ponto-de-vista, a definição de MACHADO & MACHADO assemelha-se mais à definição de redes de mercado de INOJOSA, com a exceção de tratar de organizações da Sociedade Civil.

A página virtual da RITS distingue três categorias de redes do Terceiro Setor na Internet:

- a) Redes temáticas: fundamentadas em torno de um tema ou área de atuação comum às organizações que a constituem.
- b) Redes regionais: formada por organizações de uma mesma região geográfica, seja ela um bairro, uma cidade, um Estado, etc.
- c) Redes organizacionais: redes vinculadas a uma entidade supra-institucional, constituindo associações de entidades, fóruns, etc. ou vinculadas a organizações complexas, compostas, por exemplo, por unidades autônomas dispersas.

Observa-se que estas três categorias podem se sobrepor, uma vez que uma rede organizacional pode ao mesmo tempo ser regional e também temática. Deste modo, observa-se que as redes podem ser consideradas sob diferentes critérios.

A definição de redes proposta por MACHADO & MACHADO parece coincidir com o tipo de rede organizacional proposto pela RITS. Como um exemplo, poderíamos citar a Rede da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais).

A dificuldade em se encontrar uma classificação para redes é confirmada ao se estudar a definição de redes proposta por CHISHOLM (1998, p.6), redes estas que o autor denomina interorganizacionais. Segundo ele:

1. **Redes interorganizacionais operam largamente como sistemas conceituais abstratos que permitem aos seus membros perceberem e compreenderem problemas de larga escala de novas maneiras. O desenvolvimento de entendimentos compartilhados torna possível aos membros criar formas de organizar como se lidar com estes problemas complexos.**

2. **Redes diferem de meras relações interorganizacionais. Redes aumentam a habilidade das organizações de lidar com problemas complexos e mal definidos ou questões que os membros individualmente não poderiam lidar sozinhos. A atividade em rede é orientada para a visão compartilhada, propósitos e objetivos que mantêm os membros unidos. Estes agem como objetivos superordenados que incorporam mas vão além dos interesses individuais das organizações membros. Formar e desenvolver um sistema para alcançar um propósito maior compartilhado é a marca das organizações em rede. Esta orientação afeta a visão de mundo básica e todos os aspectos das atividades em rede.**
3. **A frouxidão nas conexões entre os membros é outra característica destes sistemas. Os membros representam diversas organizações que estão fisicamente dispersas e se encontram de quando em quando para conduzir as atividades necessárias para se alcançar os propósitos maiores do sistema. Pertencer à rede é voluntário, com poucas estruturas organizacionais e processos formais que fazem o envolvimento permanente. As redes também obedecem a um princípio hierárquico mais horizontal que vertical: uma organização ou membro não tem uma relação superior-subordinado com outra.**
4. **As organizações em rede são autorreguladas. Os membros compartilham seus entendimentos das questões e desenham formas de se relacionar entre si para levar o trabalho necessário para criar uma visão compartilhada do futuro. Esta visão provê o contexto que orienta toda a atividade da rede. Reter esta orientação é crítico ao desenvolvimento e manutenção das redes.**

A definição de CHISHOLM traz a qualidade da força de uma visão comum para alcançar um propósito maior, que reúne os membros da rede em torno de objetivos acima de seus objetivos individuais. Esta qualidade aproxima-se da definição de redes de compromisso social; entretanto, as características desta definição caberiam também à classificação das redes de mercado, cujos interesses incluiriam o fortalecimento dos membros da rede. Deste modo, esta classificação contemplaria os tipos de rede propostos por INOJOSA (redes de mercado e de compromisso social) e possivelmente também a definição de MACHADO & MACHADO, uma vez que o autor nada menciona a respeito de institucionalização da rede.

Cabe aqui se fazer a distinção entre *redes* e *alianças estratégicas*, termo que vem largamente sendo utilizado quando se fala em parcerias organizacionais. O que redes e alianças estratégicas têm em comum é que ambas são relações cujos membros reconhecem que, somando forças, conseguem melhor encaminhar problemas complexos. Ambos os casos envolvem relações horizontais onde há a preservação de identidade e autonomia de seus membros e a busca de objetivos comuns. Porém, as alianças estratégicas envolvem um compromisso formal de longo prazo (HARBISON & PEKAR JR., 1999, p.45), ao passo que

na definição da atuação em rede não há compromissos formais nem tampouco a estipulação de tempo quanto à permanência de seus membros.

O processo de desenvolvimento de uma rede passa pelo fortalecimento dos vínculos que estabelece? No processo de construção de uma rede, ROVERE (1998, p.36) propõe cinco diferentes níveis de vínculos entre os entes que se articulam - conhecimento, reconhecimento, colaboração, cooperação e associação. Tais níveis são resumidamente apresentados abaixo:

- a) Nível do conhecimento: um indivíduo precisa saber que o outro existe, apresentar interesse em conhecer o outro e deixar-se conhecer.
- b) Nível de reconhecimento: o outro é reconhecido como par, como interlocutor válido, como fonte de conhecimentos. Desenvolve-se um respeito mútuo.
- c) Nível de colaboração: começam a ocorrer episódios de ajuda espontânea, os indivíduos começam a trabalhar juntos. Surgem vínculos de reciprocidade.
- d) Nível de cooperação: existe uma necessidade comum e já há uma forma mais estável de trabalho conjunto.
- e) Nível de associação: a atividade se aprofunda em algum acordo ou contrato, onde se compartilham recursos.

Percebe-se que entre o nível de conhecimento e o de associação existe um crescente fortalecimento do vínculo, com maior rigidez das estruturas relacionais, como a formalização de acordos e a construção de regras para a consecução de trabalhos conjuntos. O aspecto da formalização contradiz o caráter informal da definição proposta por CHISHOLM e também o caráter de liberdade do vínculo apresentado na definição de CASTELLS.

## **2. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO TRABALHO:**

O objetivo geral deste estudo é *proporcionar um maior entendimento do que são redes do Terceiro Setor e o que pode contribuir para o fortalecimento desta forma de atuação.*

Busca-se atingir este propósito através do alcance dos objetivos específicos a seguir:

- 1. Contribuir para uma melhor compreensão dos tipos de redes existentes no Terceiro Setor.*
- 2. Explorar os fatores que podem facilitar e os fatores que podem dificultar a formação e a manutenção de redes.*
- 3. Discutir a respeito das idéias, valores e atitudes que apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes.*

Como a atuação em rede é um tema de estudo recente, existem muitas dúvidas sobre o que são e o que não são redes no Terceiro Setor. O que se observa é que o termo rede é utilizado para denominar uma grande diversidade de formas de atuação conjunta entre grupos de organizações e indivíduos. A busca de maior esclarecimento conceitual pode auxiliar na distinção destas formas de trabalho conjunto.

Espera-se alcançar estes objetivos a partir de uma abordagem sistêmica de análise, de modo a abranger as dimensões filosófica, operacional e relacional nas redes a serem estudadas.

A dimensão filosófica refere-se aos aspectos relacionados à idéia da rede; aqueles referentes ao impulso mobilizador, as razões que levam à sua constituição.

A dimensão operacional abrange os aspectos relacionados à forma de trabalho, ao *modus operandi* das redes: o modo como a intenção se transforma em ação, as atividades realizadas, a comunicação, o uso de recursos, etc.

Já a dimensão relacional diz respeito aos aspectos em torno das relações que se estabelecem entre os membros da rede: como ocorrem as conexões, as relações de poder, a autonomia dos membros, os acordos estabelecidos.

A partir destes objetivos, espera-se contribuir com os grupos que pretendem se articular em rede, para que possam ter parâmetros de escolha quanto ao tipo de rede que irão desenvolver e os cuidados que devem tomar para a sua formação e desenvolvimento; e com aqueles grupos que já vivem a experiência de rede, para que possam ter uma atuação conjunta mais consciente e condizente com seus objetivos. Este trabalho também visa a contribuir com aqueles que desejam incentivar o processo de atuação em redes entre organizações do Terceiro Setor, como por exemplo as fundações empresariais e os órgãos governamentais.

A metodologia de trabalho fundamentou-se nas seguintes atividades:

### **2.1 Revisão Bibliográfica:**

Já desenvolvida e apresentada no capítulo Introdução e Conceitos.

### **2.2 Entrevistas com pessoas-chave:**

Foram realizadas entrevistas com cinco indivíduos, membros de cinco diferentes redes de organizações da Sociedade Civil. Estas entrevistas tiveram como propósito a identificação das questões atualmente mais recorrentes nas redes, visando colher subsídios para a realização do

*workshop* descrito a seguir. As questões resultantes das entrevistas serão apresentadas ao longo do relato do *workshop*.

### **2.3 Preparação e organização de um *workshop*:**

Planejou-se um *workshop* a ser realizado com profissionais de organizações da Sociedade Civil que estivessem envolvidos em pelo menos uma rede. O *workshop* teria como objetivos:

- Ampliar a compreensão do fenômeno rede a partir de experiências existentes;
- Contribuir para o fortalecimento de habilidades necessárias para o trabalho em redes.

Por tratar de um assunto recente e ainda em construção conceitual, decidiu-se que o *workshop* se fundamentaria no uso de uma metodologia que permitisse aos participantes analisar casos práticos de funcionamento de redes e a partir daí construir em conjunto o aprendizado, com base nas experiências trazidas.

A metodologia escolhida foi a de ação–aprendizagem ( tradução do inglês *action learning* ). Optou-se como referencial metodológico o livro dos autores TAYLOR, KAPLAN e MARAIS (1999) que, embora não seja a primeira publicação a abordar o conceito de ação-aprendizagem, tem sua experiência fundamentada no trabalho com organizações sem fins lucrativos, as organizações que este trabalho procurou focar.

A ação-aprendizagem é uma metodologia de trabalho utilizada em desenvolvimento organizacional, com o objetivo de propiciar a aprendizagem de grupos a partir das experiências vivenciadas. A abordagem da ação-aprendizagem considera que, além do pensar, as ações, as compreensões e os sentimentos são também importantes fontes de conhecimento. O modelo da ação-aprendizagem é apresentado a partir de quatro elementos: ação, reflexão, aprendizagem e planejamento. Estes elementos são apresentados como um ciclo, que se repete como a formar uma espiral de aprendizagem e de crescente efetividade na ação.

A seguir, são descritos os elementos como cada uma das quatro fases do ciclo:

a) Ação:

A ação significa a realização das tarefas, dos processos. O objetivo é tornar-se mais consciente da experiência vivenciada.

Segundo os autores, não aprendemos a partir da tarefa física em si, mas da experiência da ação. A experiência é rica em sentimentos e influenciada por crenças, valores e aprendizados de prévias experiências. Assim, leva-se em consideração as ações, sentimentos e interpretações para se construir a aprendizagem. Nesta fase, busca-se o levantamento de dados e a composição da situação. Aprendizados podem ser tirados de situações positivas e negativas.

Perguntas que podem ser feitas para se conhecer a ação:

- O que aconteceu ?
- Quais foram os eventos importantes na situação ?
- Que sentimentos a situação gerou ?
- Quem está (esteve) envolvido ?
- A que resultados se chegou ?
- Que imagens emergem desta situação ?

b) Reflexão:

A reflexão envolve o reexaminar e o pensar acerca de um evento. O objetivo é se entender melhor o que aconteceu. A experiência deve antes ser tornada consciente, para então ser analisada, avaliada e compreendida. A reflexão torna-se assim uma tarefa formal, prevista em agenda. Busca-se nesta fase responder a perguntas que explorem a experiência vivida.

As perguntas devem provocar reflexão, de modo a permitir que as pessoas possam romper com velhos paradigmas e ver as coisas de modo diferente. Deve ajudar a tornar aspectos

inconscientes da experiência mais conscientes, e explorar relações de causa e efeito entre as coisas. A discussão com outros membros do grupo melhora a reflexão.

O processo de reflexão deve procurar ver todo o conjunto de fatores que podem estar contribuindo para o problema, não apenas uma causa.

Questões que auxiliam a reflexão:

- Por que isto está acontecendo ?
- O que tem causado isto ?
- O que contribuiu para dificultar o processo ?
- O que contribuiu para facilitar o processo ?
- Que valores e compreensões as pessoas têm da situação?
- O que acontecerá se a situação não mudar ?
- Quem mantém o poder da situação ?

c) Aprendizagem:

O objetivo desta fase é extrair lições generalizadas. Após a análise da experiência vivida, sugere-se que o indivíduo busque distanciar-se do que aconteceu: é preciso olhar através e além do ocorrido, para extrair lições gerais.

Generalizar significa identificar padrões que ocorrem em mais de uma situação, deixando de perguntar "o que aconteceu?" para perguntar "o que tende a acontecer?" O desafio é desenvolver conceitos que possam ser aplicados a novas situações, a ações futuras.

Recomenda-se sintetizar os aprendizados antes de se empreender o planejamento das atividades.

A única forma de verificar se ocorreu ou não aprendizagem é verificar a qualidade das ações futuras.

Questões que auxiliam a aprendizagem:

- O que você faria diferentemente numa situação similar no futuro ?
- Que novos insights você pode tirar desta discussão que podem ser usadas em situações futuras ?
- Que valores e princípios estão por trás desta prática ?

d) Planejamento:

É a ligação entre a aprendizagem passada e a aprendizagem futura, segundo os autores. O objetivo é converter os aprendizados em decisões. Um plano deve refletir o conjunto de aprendizados e experiências anteriores. Planejar é pensar sobre o futuro e decidir como mover em direção a ele. Planos que resultam em falhas são tão valiosos para o aprendizado quanto planos bem sucedidos. O plano é produto de um processo de elaboração, podendo ser modificado ou alterado continuamente

Questões que podem auxiliar a introdução do novo aprendizado nos planos de ação:

- O que você começará a fazer diferentemente como resultado de seu aprendizado ?
- O que fará para garantir que não repetirá os erros no futuro ?
- Que passos usará na construção deste novo aprendizado em seus planos para o futuro ?

O *workshop* se daria nas seguintes etapas:

*Referencial Teórico:*

Apresentação de um breve referencial teórico que trouxesse uma proposta de classificação de redes, a fim de que os participantes utilizassem alguns critérios comuns para analisar os casos práticos. Como referencial teórico, optou-se por se trabalhar com a classificação de redes de INOJOSA (1999, s/p ), por propor diferentes tipos de rede de acordo com as relações entre os membros.

O referencial teórico deveria contribuir para responder às seguintes questões propostas:

- Como criar a cultura do trabalho em rede ?
- O que é característico do trabalho em rede ?
- Quais os fatores aglutinadores ?
- Como passar da intenção para a ação ?
- Que tipos de redes existem ?

*Apresentação de dois casos práticos de redes:*

Seria necessário a escolha de dois casos de redes já atuantes, formadas por organizações do Terceiro Setor. A apresentação de cada um dos casos buscaria responder às seguintes perguntas:

- Como a rede se formou ?
- Que funções são importantes ?
- Como se dividem responsabilidades em relação à gestão e à ação?
- Como é a estrutura de poder na rede?
- Que problemas a rede vivencia hoje ?

*Trabalhos em grupos:*

Em grupos, os participantes procurariam refletir sobre os casos práticos apresentados, buscando responder às seguintes questões apresentadas pelos facilitadores:

Dos elementos importantes na formação e na manutenção das duas redes;

- Que características são semelhantes ?
- Que características são diferentes ?
- O que dificultou cada processo ?
- O que facilitou cada processo ?

- Que desafios cada rede terá que enfrentar ?

*Construção do aprendizado a partir das experiências apresentadas:*

Os mesmos grupos tentariam identificar padrões no processo de formação e manutenção de redes, procurando responder à questão abaixo:

- Generalizando, que idéias, valores e atitudes apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes ?

*Apresentação do trabalho dos grupos em plenária:*

Cada grupo realizaria sua apresentação buscando responder à questão:

- Que aprendizados queremos compartilhar com os outros?

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O *workshop* “Tecendo Redes” foi realizado nos dias 31 de agosto e 1º de setembro de 2000 e teve a participação de membros de 25 organizações da sociedade civil da Grande São Paulo. O grupo constituía-se de cerca de quarenta pessoas, entre diretores, técnicos e voluntários, representantes de organizações com atuação nas áreas de educação de crianças e adolescentes, defesa de direitos, educação ambiental e atendimento a idosos e portadores de deficiência. A maioria dos participantes era membro de alguma rede do Terceiro Setor.

O *referencial teórico* foi apresentado pela Sra. Rose Marie Inojosa, coordenadora de projetos e técnica em planejamento e gestão da Diretoria de Gestão de Políticas Governamentais da FUNDAP-SP.

A palestrante apresentou sua proposta de classificação de redes (redes de compromisso social e redes de mercado; redes autônomas, tuteladas e subordinadas) descrita anteriormente, para auxiliar os participantes na análise dos casos práticos.

Para a compreensão do processo de formação de redes, apresentou quatro itens de uma rede de compromisso social:

- *Idéia-força*: como o próprio nome diz, uma idéia gerada a partir da percepção de um problema complexo que traz tensão social. Esta tensão precisa ser convertida em idéia-força, capaz de sensibilizar pessoas e organizações em torno do encaminhamento deste problema, visando provocar transformação social.
- *Estratégia de mobilização*: Segundo a palestrante, a idéia-força em si não é bastante para transformar. É necessário um processo de mobilização contínua dos interessados.
- *Reeditores*: é de uso comum os termos animadores e multiplicadores quando se fala dos indivíduos envolvidos nas tarefas de disseminar a idéia-força e chamar à mobilização no trabalho em rede. INOJOSA trouxe o termo *reeditores*<sup>9</sup> e justificou que, na rede todos os indivíduos são autônomos e têm sua própria identidade. Por isso, são capazes de recodificar a idéia-força. Embora a idéia seja uma, as formas de viver esta idéia são infinitas. **Se quisermos que todos façam a mesma ação, vamos empobrecê-la.**
- *Projeto*: é necessário que se defina uma ação conjunta para se realizar a idéia-força; caso contrário, as pessoas tendem a se desmobilizar com o tempo. Como consequência, ou a rede se desfaz ou é assumida por alguma liderança que a controla e a torna tutelada.

---

<sup>9</sup> Este conceito foi proposto por Bernardo Toro ( *in* INOJOSA, 1999, s/p).

Os *casos práticos* apresentados foram a experiência da Rede Mulher de Educação e a da Rede Nossas Crianças. A Rede Mulher foi apresentada por uma ex-conselheira e uma das fundadoras da organização, a Sra. Beatriz Cannabrava. A Rede Nossas Crianças foi apresentada por uma técnica da Fundação ABRINQ, a Sra. Maria Aparecida Diorio.

As apresentações dos dois casos são relatadas a seguir.

### **Rede Mulher de Educação:**

A Rede Mulher de Educação já foi formada segundo a idéia de rede. É uma ONG sem fins lucrativos e sem ligação política, religiosa ou partidária.

A Rede Mulher foi criada em 1980, em meio a uma forte demanda de assessoria aos grupos populares que se formavam a partir de experiências com clubes de mães em bairros da periferia de São Paulo. Surgiu a idéia de se articular um trabalho em forma de rede de apoio. Institucionalizada em 1983, foi definida como uma rede feminista de educação popular.

Num primeiro momento, a Rede Mulher centrou-se na atuação direta junto a grupos populares de mulheres organizadas. No decorrer dos anos, evoluiu para uma “rede de educação popular” dirigida a mulheres e homens interessados em relações humanas sem dominação ou subordinação de qualquer tipo.

Questões como a administração de verbas, de pessoal e a necessidade de um espaço físico para suas atividades desencadearam uma centralização das atividades da Rede Mulher em sua sede em São Paulo. Isso gerou questionamentos quanto à sua identidade. Para trabalhar essas questões, iniciou-se em 1989 um processo de desenvolvimento organizacional que culminaria em 1994 com a adoção de um novo estatuto e a definição da Rede Mulher como uma rede de

serviços, constituída por um tear – uma ONG que cumpre o papel de um secretariado executivo e os demais entes envolvidos – e uma trama – a educação popular feminina.

A Rede Mulher de Educação atua através de educação presencial (cursos, laboratórios, seminários), educação à distância (informativo Cunhary, banco de dados e serviço de interconexões), e articulação em nível nacional e internacional.

A Rede desenvolve projetos e atividades de educação através da sede, dos pontos focais, parcerias e convênios. Chamam pontos focais ou irradiadores as ONGs ou projetos com identidade própria que possuem a mesma causa e irradiam a causa. Os pontos focais são ONGs presentes nos estados de Tocantins, Bahia, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, São Paulo, Espírito Santo e Rio de Janeiro, além do Distrito Federal. Como cada entidade está numa área muito diferente (área de seringueiros, rádio comunitária, creche etc), a diversidade dá riqueza à rede.

A rede possui um programa chamado Interconexões. **«Começa indo da sede para o focal, de repente as trocas acontecem entre pontos focais. Mas a sede em São Paulo ainda é o grande foco irradiador.»** [...] **«Todas as redes têm bordas, que são relações que vêm e que vão, que muitas vezes não são muito fortes, bem aproveitadas.»**

Como problema, foi citada a existência de uma estrutura muito vertical, um Conselho vertical, enquanto o funcionamento é cada vez mais horizontal. O Conselho tem membros dos pontos focais.

Outro problema mencionado foi o financiamento da rede: **« 80% do nosso financiamento é internacional. Temos dificuldade de receber dinheiro para a rede, os projetos aprovados geralmente são projetos pequenos.»**

Quanto à avaliação de resultados, disse que algumas coisas fogem totalmente ao controle da Rede Mulher: **«não temos condições de avaliar todos os resultados. A reedição, de modo geral, é difícil de avaliar|...| ocorrem coisas pelas bordas».**

A comunicação acontece através de *internet* e do boletim *Cunhary* (tiragem de 3000 exemplares).

Perguntada como os pontos focais participavam do planejamento da rede, respondeu que não participam. «**Às vezes agregam alguns elementos do planejamento da rede para o seu planejamento. Só planejam juntas os trabalhos que a Rede Mulher e outras organizações fazem juntas**».

### **Rede Nossas Crianças:**

O Projeto Nossas Crianças teve origem em 1993 na Fundação ABRINQ Pelos Direitos da Criança. Este projeto mobiliza pessoas e empresas pela melhoria de vida de crianças e adolescentes através do sistema de adoção financeira. Cada contribuinte garante a ampliação de pelo menos uma vaga em entidades não governamentais de atendimento. O projeto beneficia diretamente 2.515 crianças e adolescentes de 0 a 18 anos que são atendidas diariamente. São centros educacionais e culturais complementares à escola, abrigos, centros de educação infantil, cursos profissionalizantes, atendimento a crianças em situação de rua e em cumprimento de medida socioeducativa. As instituições beneficiadas estão localizadas em 13 municípios da região metropolitana de São Paulo. O projeto é mantido através da contribuição mensal de pelo menos R\$ 105,00 de 1.253 contribuintes, estes presentes em todo o país. Mensalmente são repassados aproximadamente R\$ 184.000,00 para 44 entidades conveniadas. Desde sua implantação, foram repassados mais de R\$ 8.500.000,00 para um total de 75 organizações. «**Damos apoio financeiro e técnico**».

Segundo a Fundação ABRINQ, o projeto tem efetivamente elevado a qualidade de vida de muitas crianças, contando ainda com uma rede de empresas que repassam serviços e produtos para as 26.699 crianças e jovens atendidos pelas instituições. Algumas empresas começaram a dispor recursos em espécie, como consultas, óculos, passeios, etc.

A idéia da rede surgiu a partir da constatação de que, ao fim do convênio com a Fundação ABRINQ, as organizações não se tornavam autônomas com relação aos recursos financeiros. Passou-se por um processo de busca da autonomização das OSCs. Ao mesmo tempo, as organizações e a Fundação ABRINQ desejavam que se mantivesse um vínculo entre elas.

«**Percebemos que éramos uma rede.**» Iniciou-se um processo de reflexão e discussão sobre que vínculos o projeto e as organizações queriam manter.

Realizou-se um planejamento estratégico com todas as organizações conveniadas e ex conveniadas com o Projeto Nossas Crianças, para se constituir uma rede. O planejamento estratégico resultou em três grandes objetivos para a Rede Nossas Crianças:

- Contribuir para o fortalecimento institucional das organizações parceiras;
- Promover ação política junto aos conselhos, fóruns da infância e adolescência, órgãos públicos, auxiliando na formação de opinião e formulação de políticas públicas;
- Articular parcerias entre as instituições e empresas, financiadores, prestadores de serviços e voluntários.

Começou-se a se trabalhar na rede estes três objetivos, como motivo e estratégia para as organizações trabalharem juntas. «**Houve muita dificuldade para se passar da mobilização momentânea para a ação concreta. [...] Daí começamos a estudar o conceito de rede.**»

Uma organização participante sugeriu que cada área estratégica fosse liderada por uma organização. Assim, no mês de junho de 2000, foram eleitos responsáveis por elaborar os planos de ação e facilitar ações coletivas para cada um dos objetivos propostos.

Paralelamente, está-se amadurecendo a concepção de Rede através de encontros mensais com o grupo de organizações. Nas reuniões mensais participam também as organizações não mais conveniadas.

Iniciou-se um processo de construção de critérios para a participação na Rede. «**Com a criação de tantos critérios, vimos que estávamos tendendo a estruturar uma nova**

**organização [...] Foi necessário aprendermos a ter uma participação democrática. [...] O resultado é do conjunto, deve-se incentivar todas as iniciativas do grupo [...] O retorno a uma centralização de poder é uma tentação sempre presente, pois é mais fácil centralizar o poder [...] Precisamos abrir mão de algumas coisas [...] Temos tentado nos tornar uma organização a mais na rede, mas não sabemos como eles nos vêem. Tem havido uma mudança de postura, de tutela para troca.**

**«Temos uma questão: a rede pode ser aberta ? Quais os limites ? Vamos abrir para outras ou não ? [...] Hoje só participa da rede quem é ou quem foi do Projeto Nossas Crianças [...] Estamos tentando medir os benefícios de participação no Projeto e da ação da rede [...] Temos uma preocupação: se a gente abrir, não temos como monitorar o resultado.»**

A comunicação entre os membros da rede acontece através das reuniões mensais, do informativo bimestral com textos informativos e de informações gerais sobre os parceiros e através do relatório semestral.

Está sendo realizado um mapeamento dos principais recursos e demandas de cada uma das entidades, para facilitar as trocas entre elas.

Estão sendo articuladas parcerias, tanto pela Fundação ABRINQ, quanto pelas entidades participantes, para dinamizar seu funcionamento e amplificar seus resultados.

### **3.1 Em busca de uma classificação de redes**

Percebeu-se algumas sobreposições e contradições ao se comparar as diferentes definições e classificações nos trabalhos pesquisados. Porém, a revisão forneceu subsídios para se levantar a necessidade de que algumas distinções sejam feitas. Assim, permanece a discussão se ainda se considera como rede os grupos de organizações que se institucionalizam, resultando em

uma nova organização “guarda-chuva”; bem como os grupos fechados, restritos a um determinado grupo de entes que se relacionam sob condições formais ou contratadas.

Observou-se também que, dada a complexidade do fenômeno de atuação em rede e a multiplicidade de formas que as redes pode assumir, são necessários diferentes critérios de classificação. Assim, sugere-se que uma rede seja classificada:

- a) de acordo com o setor que a constitui: podem ser *redes estatais*, *redes de mercado* e *redes da sociedade civil*, se envolvem respectivamente organizações do primeiro, segundo ou terceiro setores; e ainda podem ser *redes intersetoriais*, no caso de envolverem mais de um setor;
- b) de acordo com o tipo de entes: podem ser *redes organizacionais* e *redes de indivíduos*, quando envolverem organizações e indivíduos, respectivamente; e ainda podem ser *redes mistas*, no caso de envolverem ambos;
- c) de acordo com a relação de poder hierárquico entre os entes: podem ser *redes autônomas* ou *orgânicas*, *redes tuteladas* e *redes subordinadas*, seguindo a classificação de INOJOSA (1999, s/p);

### **3.2 Análise das redes apresentadas**

O material resultante dos trabalhos em grupo no *workshop* foi sistematizado. Para uma melhor utilização deste material, optou-se por juntar o trabalho de reflexão de todos os grupos, reunindo-se as informações afins. Depois buscou-se classificar as informações a partir dos três aspectos mencionados na definição dos objetivos específicos: os aspectos relacionados à idéia da rede ou idéia-força; os aspectos relativos à forma de trabalho da rede e aqueles referentes às relações entre os membros da rede.

Com relação à idéia-força, as duas redes apresentam origens muito diferentes: enquanto a Rede Mulher já surgiu com a idéia de ser rede, a partir de uma idéia-força clara, a de promover a igualdade entre os gêneros, a Rede Nossas Crianças surgiu em decorrência da preocupação de transformação de um vínculo pré-existente de repasse financeiro. Preocupada com a dependência estabelecida com suas financiadas, a organização financiadora buscou uma nova forma de relação. Aqui o propósito impulsionador da rede foi uma questão interna a um grupo de organizações, enquanto na outra rede o propósito foi uma questão presente na sociedade, um *problema complexo*. Ainda que a idéia mobilizadora da Rede Nossas Crianças tenha sido uma causa interna, a rede tem atualmente objetivos internos e externos ao fortalecimento do próprio grupo. Entretanto, não está expressa, em seus objetivos, a transformação social que a rede quer realizar.

O início da Rede Mulher deu-se a partir de uma ONG buscando estabelecer conexões com outras organizações ligadas ao tema para *constituir o tear por onde correria a trama*. Utilizando a mesma metáfora, na Rede Nossas Crianças o tear já estava construído na figura das organizações que participaram e participam do Projeto Nossas Crianças, embora não houvesse ainda uma “trama” tecida.

Enquanto a Rede Mulher busca se conectar a organizações de diferentes áreas de atuação (OSCs, universidades, sindicatos, indivíduos) e regiões do país, a Rede Nossas Crianças busca envolver as organizações com quem já tem ou teve convênios. Geograficamente, estas se restringem à Região Metropolitana de São Paulo.

Analisando-se o *modus operandi* das duas redes, observa-se que a Rede Mulher é institucionalizada como uma ONG, possui um estatuto e uma Assembléia Geral, ao passo que a Rede Nossas Crianças não é institucionalizada, pelo menos até o momento.

A Rede Mulher constrói parcerias com pontos focais através de projetos específicos, com duração e recursos definidos, utilizando para isso termos de adesão formais. São realizados projetos independentes com cada ponto focal. Planeja-se o projeto juntamente com a organização parceira.

O Projeto Nossas Crianças realiza convênios e estabelece acordos formais com as organizações para as quais repassa recursos; entretanto, não há acordos formais para participação na Rede Nossas Crianças. Busca-se a construção de ações conjuntas entre os diversos membros da rede. Contudo, observa-se alguma confusão quando se fala no Projeto Nossas Crianças e na Rede Nossas Crianças, pois eles ainda se sobrepõem em muitos aspectos.

As duas redes utilizam instrumentos de comunicação semelhantes, como a *internet*, a emissão de boletins e de relatórios. Na Rede Mulher há pelo menos um encontro anual temático que envolve todos os membros; mas as relações predominantemente ocorrem entre a “sede” em São Paulo e cada ponto focal. Na Rede Nossas Crianças, os membros se encontram em reuniões mensais preparadas em conjunto.

Ainda com relação ao funcionamento, ambas relatam dificuldade para se ter o controle sobre o que acontece na rede. A Rede Nossas Crianças relata a preocupação de, ao se abrir para a participação de novos membros, perder o controle dos resultados da atuação em rede.

Sob o aspecto da relação entre parceiros, observa-se na Rede Nossas Crianças uma construção conjunta de identidade, de objetivos e metas comuns da rede. Todo o grupo de entes realizou um planejamento estratégico para a definição de objetivos comuns.

Já na Rede Mulher, este caráter está mais centralizado na ONG em São Paulo. O plano estratégico da Rede Mulher envolve apenas as pessoas da ONG de São Paulo.

As duas redes podem ser consideradas tuteladas, de acordo com a classificação de INOJOSA; uma vez que em ambas prevalece uma relação centro-periferia, ou seja, uma organização tem uma comunicação predominante com os demais membros da rede e detém o controle dos recursos e a articulação com organismos que aportam recursos. Entretanto, em ambas as redes as “organizações-centro” estão buscando reformular o seu papel na rede, em busca de uma horizontalização. «**Temos tentado nos tornar uma organização a mais na rede**», comenta Maria Aparecida, da Rede Nossas Crianças. Já a ex-conselheira da Rede Mulher relata que a Rede busca diminuir a verticalidade, embora possua uma estrutura hierárquica vertical, com Assembléia Geral e Conselho.

Nas duas redes existe um respeito à identidade e autonomia de seus membros. Vale lembrar que a Rede Mulher está aberta à participação de outros entes, enquanto a outra rede permanece fechada a conveniados e ex conveniados.

### **3.3 Fatores que facilitaram os processos de formação e manutenção das redes**

Na Rede Mulher, a identificação com a causa, a intenção de se começar como rede e a imagem tear-trama ajudaram na compreensão e na comunicação da idéia transformadora.

Já na Rede Nossas Crianças, parece ter contribuído para a formação da rede a disposição do grupo em aprender a trabalhar em rede enquanto constrói a mesma. Isto parece ter sido facilitado pela proximidade física e pelos encontros regulares de seus membros, o que não acontece com a Rede Mulher de Educação.

A promoção do estudo e do aporte conceitual pela equipe técnica da Fundação ABRINQ na Rede Nossas Crianças, bem como a escolha de lideranças no grupo para os diferentes objetivos da rede também foram apontados como fatores facilitadores.

Como elementos comuns às duas redes, foi mencionada a heterogeneidade de ações relativas à idéia entre os participantes, a realização de planejamento entre entes e a utilização de meios de comunicação rápidos, tal como a *internet*.

### **3.4 Fatores que dificultaram os processos de formação e de manutenção das redes**

Como dificuldade inicial foi citada a inexperiência no assunto rede, o desconhecimento do processo de atuação em rede. Decorrente do desconhecimento, mencionou-se a atitude de alguns membros de receber, de esperar, de não ver vantagens imediatas na participação de uma rede. Acrescenta-se a estas dificuldades a cultura individualista, contrapondo-se à necessidade do sacrifício inicial, o investimento de recursos que se deve fazer na formação de uma rede.

Com relação ao funcionamento de redes, apontou-se a distância física e a falta de acesso tecnológico como dificuldades. Também foi mencionada a presença de projetos heterogêneos, o que parece contraditório à afirmação apresentada como um elemento facilitador do processo, a heterogeneidade da idéia entre os participantes.

A dificuldade de se conseguir financiamento para redes foi citada, a partir do relatado pela Rede Mulher. Para a Rede Nossas Crianças, encontrou-se como fatores dificultadores o caráter fechado à entrada de novos participantes e a existência de outro tipo de vínculo entre a Fundação ABRINQ e demais entes da Rede.

Com relação a dificuldades comuns às duas redes, apontou-se a verticalização do controle da rede. No caso da Rede Mulher, representam desafios a realização de um planejamento em rede, que envolva os pontos focais e o alcance de uma comunicação eficaz à distância. Já para a Rede Nossas Crianças, apontou-se como um desafio a necessidade de a rede buscar uma identidade e se tornar independente do Projeto Nossas Crianças, procurando definir o vínculo entre a Fundação ABRINQ e a rede.

### 3.5 Idéias, valores e atitudes que apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes

Com relação à idéia-força:

- Identidade forte: A presença de uma idéia-força clara que possa facilmente ser comunicada, compreendida serve de base para a construção de uma identidade e uma vontade comuns. A necessidade e o objetivo precisam existir antes da rede, senão ela corre o risco de existir por causa própria.
- O reconhecimento pelos membros da rede quanto à necessidade de articulação e a confiança de que no nível coletivo é possível se encaminhar os problemas os quais individualmente não se dá conta.
- A abertura a uma nova forma de relacionamento entre organizações: a capacidade de visão dos problemas além da dimensão organizacional, para uma dimensão supraorganizacional. Sob este aspecto, é necessário que o ente reconheça a interdependência dos membros; sabendo atuar junto ao grupo em busca de objetivos comuns sem perder sua autonomia e identidade individual.
- A abertura à diversidade: o genuíno respeito à cultura do outro, aos seus valores, à capacidade de reeditar a idéia-força de acordo com os seus padrões culturais. O respeito à espontaneidade, a possibilidade dos diferentes desdobramentos que podem ter a idéia-força a partir de cada ente. Saber que existem diferentes caminhos para se atingir os objetivos, respeitando-se os princípios éticos da rede.

A necessidade do alinhamento de princípios é algo a ser discutido entre os membros, lembrando-se que o excesso de alinhamento leva à homogeneidade, e esta tende a cercear a diversidade.

- Trabalho de mobilização constante: é necessário um constante trabalho de mobilização para que se mantenha viva a chama da idéia-força. Esta, precisa ser sistematicamente refletida, retomada e atualizada quanto ao seu sentido.

Com relação à forma de trabalho:

- Caráter informal da rede: deve-se ter clareza quanto às consequências de a rede ser ou não formalizada como pessoa jurídica. A legislação brasileira não contempla ainda uma forma jurídica que se aproxime das características de rede anteriormente descritas. Formalizar uma rede entre organizações do Terceiro Setor atualmente significa abrir uma associação o que, por conseguinte, configura uma estrutura hierárquica (com Assembléia Geral e Diretoria).

Por outro lado, os casos estudados revelaram que existe uma dificuldade em se conseguir recursos e o estabelecimento de parcerias com os outros setores sem a presença de uma figura jurídica formal. Uma alternativa a este impasse pode ser semelhante à encontrada pela Rede Mulher de Educação - a constituição de uma organização que exerça a função de secretaria para outros membros da rede; todavia sem centralizar os processos de tomada de decisão. Outra alternativa para esta questão é a utilização da figura jurídica de um ou mais membros da rede quando trâmites burocráticos se fizerem necessários. Para isto, é imprescindível que se construa uma relação de confiança entre os membros, além de ser recomendável total transparência no trato dos recursos.

- Ainda com relação a este assunto, a utilização dos recursos dos entes da rede contribui para a sua legitimação. Leia-se aqui também os recursos não financeiros: a organização que deseja se vincular à rede deve ter consciência de que existe um investimento de tempo e de pessoas para o processo de construção e de manutenção da mesma.

- Não à burocracia: Se a atuação em redes surge como uma proposta alternativa à burocracia, normal em outras estruturas relacionais, deve-se cuidar para que haja o mínimo de regras que otimizem o funcionamento da rede, sem contudo enrijecê-la e, principalmente, sem aumentar a carga de burocracia que cada ente normalmente já vive em seu ambiente organizacional.
- Planejamento e Avaliação: Ainda que se evite a burocracia, torna-se necessário que haja uma organização dos trabalhos. Para isto, são importantes as atividades de planejamento e avaliação. Aqui também reside o risco de centralização: o excesso de detalhe no plano de ação pode levar a uma menor possibilidade de desdobramentos em ações diversas pelos diferentes reeditores da rede. Pela mesma razão, a avaliação pode demonstrar resultados diversos dos planejados: se a rede for aberta, dificilmente haverá um controle total sobre os resultados.
- Projetos comuns: parece fundamental que ocorram projetos, atividades conjuntas entre os membros, para que a rede viva. A simples divisão de tarefas entre membros não faz viver a rede. É necessário um construir conjunto da trama.
- Capacitação: Se atuar em rede é um caminho de construção, de aprendizagem, torna-se importante a capacitação de seus membros: decidida em conjunto, estruturada, programada. Também contribui para este processo a sistematização e o registro das práticas e do processo.
- Banco de dados: Foi mencionada a importância de se fazer um mapeamento, um banco de dados dos entes envolvidos com a rede, para facilitar a identificação de indivíduos e potencialidades de articulação e para facilitar a comunicação.
- Comunicação: talvez o aspecto mais importante para o funcionamento da rede seja a comunicação. Deve haver canais de comunicação que garantam a regularidade do fluxo de informações. Este deve ocorrer livremente e estar aberto à rede e para fora dela, de modo

a permitir sua expansão. Normas e padrões para fluxos de informação podem coibir a espontaneidade da reedição.

- **Caráter presencial:** a pessoalidade também parece ser um fator decisivo no desenvolvimento de redes. Deve-se encontrar formas de comunicação que fomentem o diálogo entre os entes: reuniões, visitas, encontros, formas que permitam o livre conhecer dos parceiros e seu reconhecimento como interlocutores válidos, para a construção de uma identidade.

Aspectos referentes às relações entre os parceiros:

- **Horizontalidade:** um grande desafio na atuação em rede reside em zelar por sua horizontalidade. Na rede busca-se a multiplicação de iniciativas, o melhor, que diferentes lideranças carreguem diversas iniciativas. Estas lideranças devem ser facilitadoras do processo, mediadoras de relações, de modo a permitir o fluir da idéia e fomentar os diferentes desdobramentos pela sociedade em torno desta idéia.
- **Empoderamento:** comumente se observa nas redes a atitude de passividade de alguns membros, esperando receber algo para participar da rede. A passividade já estabelece uma relação de inferioridade dentro da rede: alguém já se reconhece “menos” capaz. É preciso que se traga à consciência de que todos os membros da rede são atores com igual poder de iniciativa. É necessário o exercício do *empoderamento* entre os membros da rede; ajudar na emancipação destes indivíduos. Torna-se responsável por exercitar o empoderamento aquele que compreender que está se estabelecendo uma relação desigual. Valorizar as capacidades e potencialidades dos membros da rede é uma maneira de fortalecê-la.
- **Habilidade para se lidar com conflitos:** a todo momento os membros da rede coexistem com interesses individuais (ou da organização) e coletivos (da rede). Numa estrutura onde a forma é tão sutil, cuidar das relações é fundamental.



O desenvolvimento das redes ocorre através da coexistência destas forças, que oscilam entre as polaridades: ora o foco da atuação prioriza o fortalecimento dos membros do grupo, ora o foco prioriza o fortalecimento da idéia. Entre os dois extremos há uma infinidade de pontos que podem levar a diferentes atitudes. Observa-se que o predomínio da busca de homogeneidade de princípios e valores e da forma de atuação entre seus membros, além da centralização na tomada de decisões são forças que tendem a aparecer quando existe a intenção de fortalecimento do grupo. Na Figura 1, a coluna da esquerda apresenta as forças polares que conferem maior estrutura e forma à rede. Um exemplo pôde ser notado no caso da Rede Nossas Crianças: a dúvida, nesta fase, se a Rede a participação a membros externos aos conveniados e ex conveniados do Projeto Nossas Crianças.

Por outro lado, quando as ações da rede se movem priorizando o fortalecimento de uma idéia, observa-se uma tendência a abertura, horizontalidade e diversidade na ação. A coluna da direita representa as forças que conferem maior flexibilidade e movimento à rede.

Estas são forças normais com que os membros frequentemente se deparam ao longo do processo de desenvolvimento de redes. Cabe a eles a habilidade de transitar entre estas forças conforme mudam as necessidades e os desafios da mesma, atentando aos riscos que representam os extremos destas polaridades.

O esquema apresentado acima pode auxiliar na análise da conformação e do funcionamento de redes diversas e eventualmente contribuir para a identificação de problemas existentes, possibilitando tomadas de decisão em busca de solução aos problemas.

As seguintes perguntas podem auxiliar esta análise :

- O que motiva o grupo a se unir em rede ?
- O que se quer fortalecer: uma idéia ? o grupo ?
- Quem pode participar da rede ?

- Em que extensão o grupo está aberto à diversidade ?
- Que princípios regem esta rede?
- Que regras se fazem necessárias ao funcionamento da rede?

Utilizando-se este esquema para a análise dos dois casos de rede apresentados, pode-se perceber que ambos contemplam configurações que representam avanços com relação às estruturas piramidais tradicionais. São estruturas a caminho do que se define como rede; espaços de aprendizagem em busca de um novo conceito de ação conjunta.

Parece que, para o sucesso de uma rede, são necessárias várias competências de atuação social que desafiam os paradigmas atuais da Administração: como executar uma função com o mínimo de forma ? Como viver a identidade de um grupo preservando a própria identidade e independência ? Como abrir mão do poder em detrimento de um poder comum a todos ? Como respeitar a diversidade e abrir mão do controle ? Quem souber responder a estas questões estará preparado para atuar em rede.

#### **4. CONCLUSÕES**

Este trabalho procurou abordar os elementos básicos para a atuação em rede entre organizações do Terceiro Setor. Motivado pela crescente tentativa de união de esforços entre organizações da Sociedade Civil em busca do encaminhamento dos complexos problemas sociais e pela conseqüente emergência de diversas redes no país, o trabalho buscou contribuir para uma melhor compreensão das diferentes redes existentes neste setor.

A pesquisa bibliográfica revelou a presença de estruturas organizacionais muito distintas sob a mesma denominação de rede e propiciou o questionamento sobre o que são e o que não são redes. Assim, questiona-se se podem ser considerados como redes os grupos de indivíduos e organizações que se institucionalizam em organizações guarda-chuva; bem como aqueles fechados, restritos a um grupo que opera a partir de regras formais.

Revelou também uma busca entre os autores para conceituar estes modelos organizacionais inovadores que estão sendo atualmente aplicados na prática.

Na tentativa de se apresentar uma classificação que ajudasse na identificação dos diferentes tipos de redes encontrados, sugeriu-se a utilização de diferentes critérios para a classificação de redes: de acordo com o setor que envolvem, de acordo com o tipo de ente e de acordo com as relações hierárquicas estabelecidas entre os membros.

Este trabalho também objetivou examinar as idéias, valores e atitudes que apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes, buscando explorar os fatores que podem facilitar e os fatores que podem dificultar a formação e a manutenção de redes.

Por ser um conceito recente e ainda em construção, optou-se por uma metodologia de trabalho que contribuísse para a construção conceitual a partir de experiências de atuação em rede. Daí a escolha do método de ação-aprendizagem para análise e reflexão de dois casos práticos de redes, com a consequente geração de aprendizado.

Embora a metodologia da ação-aprendizagem seja indicada a grupos que avaliem e aprendam a partir de sua própria experiência, para a realização deste trabalho escolheu-se um grupo de profissionais externos às redes apresentadas, a fim de se garantir uma análise imparcial aos dois casos.

Neste processo, foi importante a escolha de um referencial teórico que fosse apresentado aos participantes do *workshop*, permitindo a construção de critérios de análise comuns para os casos estudados.

O fato de se utilizar diferentes facilitadores para cada grupo de trabalho no *workshop* pode não garantir homogeneidade ao processo; entretanto, é uma oportunidade de se explorar os casos sob diferentes enfoques, trazendo maior riqueza de conteúdo.

Quanto às limitações deste método, existe o risco de os participantes trazerem suas opiniões decorrentes de suas próprias experiências, em vez de analisar os casos apresentados. A experiência do facilitador em atuar com este método auxilia na identificação e conscientização destes fatos ao longo da dinâmica.

A análise dos casos apresentados revelou a dificuldade de, na prática, se aplicar integralmente o que são consideradas características-chave do trabalho em rede. Mais notadamente no que diz respeito às relações de poder dentro da rede, que ainda tende a ser centralizado, e a dificuldade de se ter relações de autonomia entre os membros, prevalecendo as relações de tutela.

Desta análise, concluiu-se que o desenvolvimento das redes ocorre através da coexistência de forças relacionadas à questão do poder, à estrutura e à relação entre os membros, que oscilam respectivamente entre as polaridades centralização-descentralização; fechamento-abertura e homogeneidade-diversidade.

Percebeu-se que nas situações em que as ações da rede estão mais voltadas ao fortalecimento do grupo, existe a tendência de se buscar homogeneidade e centralização nas ações. Já nas situações em que se prioriza o fortalecimento da idéia, tende-se a buscar maior flexibilidade, abertura e diversidade.

A compreensão destas polaridades auxilia na habilidade da rede para se adequar aos estímulos externos, ao longo de seu desenvolvimento.

O levantamento de idéias, valores e atitudes que apoiam o desenvolvimento do trabalho em redes revelou que são necessárias várias competências de atuação social que desafiam os paradigmas organizacionais atuais: o pensar no benefício coletivo acima dos interesses individuais; a relação entre entes que reconhecem sua interdependência e buscam fins comuns sem perder sua identidade individual; o exercício do empoderamento dos indivíduos para multiplicar lideranças e conseqüentemente multiplicar iniciativas pela rede; a convivência com o mínimo de regras e formas e a multiplicidade de informações e conexões em tempos e espaços aleatórios são exemplos de desafios.

A complexidade destes desafios leva à conclusão de que a atuação em redes representa um estágio avançado de relação de grupos, que precisa ser mais vivenciado para que possa ser melhor compreendido. Para isto, recomenda-se aos grupos que se articulam em rede o constante cuidado com os processos que envolvem sua atuação, cientes de que as redes são um meio de se produzir melhoria social e não representam um fim em si mesmas.

Recomenda-se também que busquem refletir sobre sua prática a fim de sistematizar seu aprendizado e assim poder contribuir com o entendimento de outras redes.

Este estudo permitiu que outros desafios na compreensão de redes fossem vislumbrados, que podem suscitar o desenvolvimento de estudos posteriores. São eles:

- Financiamento de redes: as características de horizontalidade, abertura e autonomia das redes convidam a se repensar as relações que os financiadores estabelecem com seus financiados, não raro relações verticais e tuteladas. Além disso, as redes contemplam diversas organizações, às vezes muito diferentes. Que papel podem assumir as organizações financiadoras em uma rede? Para onde devem ir os recursos?
- Avaliação do trabalho em rede: a possibilidade de reedição da idéia-força pelos entes da rede reduz a governabilidade sobre seus rumos e convida ao repensar dos modelos atuais de avaliação. Qual a governabilidade que se terá sobre as atividades realizadas ao longo da rede ? Qual a importância desta governabilidade?
- A dimensão do espaço e do tempo: percebe-se a necessidade de se ressignificar o espaço e o tempo na rede. Onde está a rede? De acordo com a definição de rede, ela existe onde um de seus membros está, onde vive a idéia-força. Sua configuração sem limites desafia o conceito de centro e de borda: onde está o centro de uma rede de compromisso social? Onde estão as bordas? Da mesma maneira, a multiplicidade de iniciativas, a ilimitada capacidade de expansão e a não-linearidade dos fluxos de informação levam a pensar que os tempos de uma rede podem ser diferentes dos tempos de uma organização, por exemplo.
- Aspecto legal das redes: por ser uma estrutura organizacional inovadora, não há uma definição para redes na legislação brasileira. O amadurecimento conceitual sobre redes pode levar a uma caracterização legal que contribua para o seu funcionamento, sustentação e reconhecimento pela sociedade. Neste caso, como dar um enquadramento legal sem enrijecer aquela que surge como uma alternativa à burocracia?

## 5. BIBLIOGRAFIA

- AMENCAR/ FAMURS / FEBEM/RS / FMSS. *Atendimento de Crianças e de Adolescentes em Rede – Uma Proposta para a Proteção Integral*. s/l. s/e. s/d.
- BRASIL, *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 5 de outubro de 1988. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988.
- 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*. Addison-Wesley. Estados Unidos, 1998.
- FERGUSON, Marilyn. *A Conspiração Aquariana*. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.
- Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- HARBISON, John R. & PEKAR Jr., Peter. *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- INOJOSA, Rose Marie. *Redes de Compromisso Social*. Artigo publicado na RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, 33 (5), set./outubro 1999.
- LANDIM, Leilah. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: Núcleo de Pesquisa do ISER, junho de 1993.
- LIPNACK, Jessica & STAMPS, Jeffrey. *Networks: Redes de Conexões*. São Paulo: Aquariana, 1992.
- MACHADO, Antonio L. Itriago & MACHADO, Miguel Angel Itriago. *Redes como Instrumentos de Transformación Social*. Caracas, Venezuela, agosto de 1999. Artigo obtido na página virtual da RITS <http://www.rits.org.br> 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, RJ: Vozes, 2000.
- NOLETO, Marlova, J. *Parcerias e Alianças Estratégicas*. Série Gestão e Cidadania. São Paulo: Global, 2000.
- Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2a. edição, Nova Fronteira, 1986.
- ROQUE, Atila & CORREA, Sonia. *A Agenda do Ciclo Social no Brasil: Impasses e Desafios*. Artigo obtido na página virtual do IBASE <http://www.ibase.org.br> em novembro de 2000.
- ROVERE, Dr. Mario. *Redes. Hacia la Construcción de Redes en Salud*. Instituto de la Salud Juan Lazarte: Rosario, Argentina, agosto de 1998.

TAYLOR, James; MARAIS, Dirk; KAPLAN, Allan. *Action Learning for Development*. Cape Town, South Africa: Juta & Company Limited, 1999.

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

WHITAKER, Francisco. *Rede: Uma Estrutura Alternativa de Organização*. Artigo publicado na Revista Mutações Sociais - CEDAC – Ano 2- no. 3 – março/abril/maio de 1993. – Artigo obtido na página virtual <http://www.rits.org.br> em abril de 2000.