



REDES SOCIAIS/REDES DE COMPROMISSO SOCIAL

Luiz Felipe Lacerda¹

População em comunidade rural da cidade de Paratinga, em agosto de 2014.
De: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:População_em_comunidade_rural_de_Paratinga,_2014.jpg

1. INTRODUÇÃO

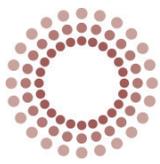
“Diamantes não brilham por que os átomos que os constituem brilham, mas devido ao modo como estes átomos se agrupam em um determinado padrão. O mais importante é frequentemente o padrão e não as partes, e isto também acontece com as pessoas”. (Marc Buchanan, 2012:25).

Os desafios socioambientais dos tempos atuais são complexos por serem multidimensionais e plurifacetados. A raiz dos problemas sociais é também foco de propulsão dos desafios ambientais, das desigualdades sociais e inclusive, das mazelas econômicas.

Para enfrentar tais desafios são necessárias repostas também complexas, multifacetadas e pluridimensionais que busquem articular diferentes atores, em distintas localidades, sob dinâmicas de ações estratégicas também diversas. Sob estas perspectivas é que as redes sociais se apresentam como uma estratégia clássica, mas também renovável ao longo dos tempos.

* - A série Lendo e Refletindo é uma iniciativa do Observatório Nacional de Justiça Socioambiental Luciano Mendes de Almeida (OLMA), que busca socializar, através de sucintos textos, reflexões pertinentes às diferentes práticas e/ ou pensamentos ligados ao conceito de justiça socioambiental, economia solidária, educação popular, diálogo Inter religioso, educação para as relações étnico raciais, povos tradicionais, trabalho em rede, cenários políticos e administrativos nacionais, entre outros. A submissão de textos é aberta a quem interessar e não apresenta estrutura prévia obrigatória, estando ao livre estilo do autor. Se você tem interesse em enviar-nos um texto, ficariamos muito agradecidos: olmacomunica@jesuitasbrasil.org.br / Para ler os textos já disponibilizados acesse: <http://olma.org.br/serie-lendo-e-refletindo/>

¹ - Psicólogo, docente de Universidade Católica de Pernambuco, secretário executivo do Observatório Nacional de Justiça Socioambiental Luciano Mendes de Almeida (OLMA).



Ayres (2001) afirma que existem pelo menos três respostas teóricas que merecem ser consideradas em termos das ações coletivas das redes:

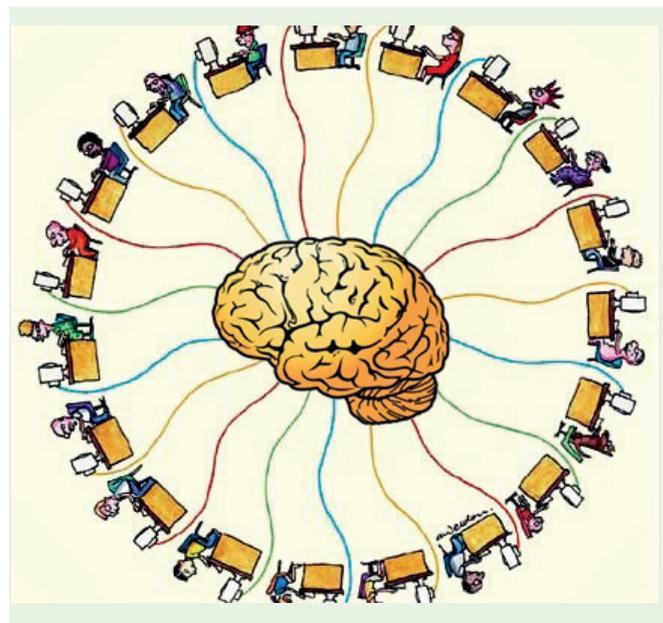
- **a)** As redes são **estruturantes** da sociedade contemporânea globalizada. Uma das importantes contribuições desta concepção encontra-se nos estudos de Manuel Castells (1999; 2000). Segundo este autor, a sociedade das redes é uma forma específica de estrutura social, que pode ser identificada pela pesquisa empírica como característica da era da informação. Assim como a sociedade industrial caracterizou a estrutura social do capitalismo e estatismo do século XX, as redes seriam figuras-chave da morfologia social, permeando os níveis culturais e institucionais da maioria das sociedades atuais, e, como tais, elas também são estruturantes dos movimentos sociais contemporâneos.
- **b)** A análise de redes é uma **metodologia adequada** para investigar e pensar a complexidade da sociedade contemporânea. Seguindo esta concepção, vários autores têm empregado nos estudos sobre os movimentos sociais (vide Emirbayer & Goodwin, 1994; Diani, 2003; Risse & Ropp & Sikkink, 1999). Nesta linha, Diani considera que a “agência” assume supremacia em relação ao enfoque estrutural, sendo a rede tanto um produto como uma precondição da ação.
- **c)** As redes referem-se a um tipo de **relações/articulações** sociais que sempre existam, mas que na sociedade globalizada e da informação assumem características específicas e relevantes que merecem uma atenção especial das ciências sociais. Diferentes metodologias e teorias propõem-se a apreender e retratar aspectos diversos deste fenômeno (vide Melucci, 1996, Lash, 1997, Scherer-Warren, 2003; 1999).

Para aqueles que pretendem influir nos processos sociais, de maneira a reorientar programas e decisões políticas e implementar soluções de caráter inclusivo, democrático e emancipatório, abordar o fenômeno das redes e aprender a operá-las torna-se de fundamental importância.

Conforme ressalta Ayres (2002, p.3),

“participar de uma rede organizacional envolve algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa realizar conjuntamente ações concretas que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente a seus objetivos”.

Surge, então, a noção de **inteligência coletiva**, segundo a qual o conhecimento e a capacidade de criação local são ampliados pela atuação de cada participante envolvido em redes.



Além disto, participar de uma rede confere publicidade às ações. Muitas organizações têm sua missão baseada na defesa de uma causa ou direito, são as chamadas **“organizações cidadãs”**



(Gohn, 1997). Para estas entidades, a articulação em redes é uma forma importante de criar massa crítica, difundir sua causa e pressionar os governos.

Como afirma Martinho (2013: 55), *“las redes son el medio más efectivo de lograr una estructura social sólida, armónica, participativa, democrática y verdaderamente orientada al bienestar común”*.

Cualquiera que se percate de la rápida proliferación de las redes y perciba su fuerza, puede comprender el impulso que suponen para la transformación mundial. La red es la institución de nuestro tiempo: un sistema abierto, una estructura disipativa tan rica y coherente, que se encuentra continuamente en estado de flujo, en un equilibrio de reorganización continua, abierta indefinidamente a la transformación. Esta forma orgánica de organización social es más adaptativa desde el punto de vista biológico, es más eficaz y más “consciente” que las estructuras jerárquicas de la civilización moderna. La red es plástica, flexible. Realmente cada miembro es el centro de la red. Las redes cooperan, no compiten. Tienen auténtico arraigo popular: se autogeneran, se autoorganizan, y a veces se autodestruyen. Su existencia supone un proceso.

Um dos principais benefícios das redes é assegurar condições de sobrevivência e desenvolvimento para entidades que, devido a suas limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, dificilmente conseguiriam sobreviver se atuassem de forma isolada. Porém, mais que recursos, as

redes podem ser, também, espaços para as organizações compartilharem conhecimentos e adquirirem capacitação.

Adulis (2002), sistematiza alguns dos principais benefícios das redes sociais:

- Fortalecimento e ampliação da capacidade de ação;
- Realização de projetos e ações conjuntas;
- Compartilhamento de recursos;
- Troca de conhecimentos e aprendizado.

Muito se argumenta a respeito da filosofia e dos benefícios das redes sociais, contudo, não é tarefa simples constituí-las e animá-las. Apesar de inúmeros autores e teorias apresentarem a própria sociedade moderna como uma sociedade em rede, analisando principalmente os profundos processos de conectividades da revolução tecnológica, quando tratamos de redes sociais que envolvem atores que pretendem operacionalizar uma mudança no cenário social, ambiental, cultural e econômico, os processos não são assim tão simples e espontâneos, requerendo aprofundamento teórico, destreza metodológica e planejamento estratégica.

Será preciso, então, em primeiro lugar, estudar o fenômeno, compreender seu alcance, analisar seu funcionamento, avaliar seu impacto, identificar seus pontos fracos e fortes. Num segundo momento, será preciso aprender a constituir, articular, operar, animar e gerenciar redes. Hoje, na verdade, devido à incipiência das experiências em redes no Brasil, será praticamente impossível dissociar os dois momentos: vamos ter de aprender a fazer redes fazendo-as. (Franco, 2010).



É importante também desmistificar a beleza do modelo no plano teórico, para minimizar os sobressaltos e a frustração com a realidade da prática da articulação de redes, que se revela muito difícil e traiçoeira, na medida em que, muitas vezes, estamos maquiando com tons de rede estruturas organizativas assentadas em modelos velhos ou com pessoas que dentro de si, trazem referência de antigos padrões de organização. (Ribeiro, 2009).

Acima de tudo, o trabalho inicial deve estar focado no comportamento das pessoas

que compõe a rede, pois **“as redes fornecem estruturas de significado que permitem que os indivíduos criem (ou solidifiquem) identidades mais coletivas e estabeleçam proximidade cultural com uma disputa política específica, até entenderem que juntos chegarão todos mais próximos de seus objetivos”**. Para que isso ocorra é indispensável a existência de convivência, do diálogo e da confiança nos laços sociais. (Passy, 2003:41).

Sem dúvida, as redes e as mudanças de concepções e comportamentos que elas operam em seus integrantes, mostram-se como uma das poucas saídas viáveis para a crise socioambiental atual e a melhoria da sociedade em que vivemos.

2. DEFINIÇÃO

A terminologia Redes Sociais vem sendo indiscriminadamente utilizada como reflexo dos profundos processos de conectividade propagados pela revolução tecnológica da sociedade atual. Plataformas virtuais onde as pessoas compartilham fotos, textos e imagens são comumente nominadas desta forma e inclusive, por vezes roubam a cena, buscando para si o caráter de “novas manifestações sociais”, “mobilizações de massa” e “militância virtual”. Contudo, na maioria das vezes, resumem-se a cliques, likes e compartilhamentos estéreis do ponto de vista das lutas sociais.

Claro que não podemos desconsiderar exemplos como a Primavera Árabe em 2011² ou as Manifestações de 2013 no Brasil³ que foram fortemente organizadas por estas redes sociais tecnológicas e tomaram as ruas, inaugurando movimentos sociais de caráter apartidário e pluri demandantes. Mesmo que, futuramente, como se mostrou no caso brasileiro, parte significativa dessa massa de “militantes virtuais” que foram as ruas acabassem vertiginosamente tornando-se massa de manobra⁴.

Mas, de que tipo de redes sociais estamos tratando?

Não negamos a importância das mídias contemporâneas no processo de articulação das redes, pelo contrário, compreendemos estas como uma eficiente ferramenta para articulação de atores sociais dispersos em diferentes territórios e envolvidos em múltiplas causas. Mas, de fato, nossa compreensão parte de uma concepção mais solidificada que deriva das referências dos movimentos sociais, de atores locais engajados em organizações que sistematicamente lutam pela transformação social. (Mance, 2000).

Como definem os amigos venezuelanos Machado e Itriago (1999):

² - PARA SABER MAIS: [HTTP://BRASILECOLA.UOL.COM.BR/GEOGRAFIA/PRIMAVERA-ARABE.HTM](http://brasilecola.uol.com.br/geografia/primavera-arabe.htm)

³ - PARA SABER MAIS: [HTTP://WWW.E-PUBLICACOES.UERJ.BR/INDEX.PHP/RDC/ARTICLE/VIEW/15200](http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/15200)

⁴ - PARA SABER MAIS: SOUZA, JESSÉ. A RADIOGRAFIA DO GOLPE: ENTENDA COMO E PORQUE VOCÊ FOI ENGANADO. LEYA, RIO DE JANEIRO – RJ, 2016.



Por red debe entenderse una organización independiente, representativa, participativa, horizontal, interactiva, estable, flexible y corporativa, principalmente integrada por instituciones y personas sin ánimo de lucro, que tiene por finalidades: a) representar, promover, potenciar y defender derechos e intereses comunes de sus afiliadas; b) Tratar de lograr de los órganos, del Estado una creciente participación en los asuntos propios de la comunidad; así como la adopción o modificación de las políticas y leyes que de una manera u otra puedan interesar o afectar los intereses comunes que representa; c) propiciar la actuación armónica y coordinada de sus integrantes en los asuntos que les conciernan o interesen; d) facilitar el intercambio de informaciones, conocimientos y experiencias para un mejor y más económico aprovechamiento de sus recursos; e) asesorarlas y guiarlas en el establecimiento y aplicación de sus respectivos sistemas de autosostenibilidad y autorregulación; y f) realizar o ejecutar investigaciones, estudios, obras o programas sociales, en las materias de su incumbencia, y que individualmente las instituciones que la integran no podrían realizar sólo.

Assim, chegamos a uma propícia definição de rede que seriam as **Redes de Compromisso Social**. Estas redes que têm como foco questões sociais, ambientais, culturais e econômicas, visando complementar, instigar ou enfrentar a ação do Estado ou suprir a sua ausência no equacionamento de problemas da sociedade. (Itriago, 1999).

Nestas Redes de Compromisso Social as relações nascem e se nutrem de uma visão compartilhada sobre a sociedade ou sobre determinada questão social, além da necessidade de uma ação cooperativa e solidária calcadas sob um modo de fazer comum.



3. CLASSIFICAÇÃO

Existem diferentes formas de classificar as redes e enganam-se aqueles que pensam que classificá-las é uma tarefa de importância secundária. **A classificação das redes desvenda suas abrangências, modos de funcionamento, campos de incidência e necessidades de alianças.**

As redes podem ser classificadas por sua **abrangência territorial**, podendo assim serem internacionais, continentais, nacionais, estaduais, municipais ou locais. Para isto, leva-se em conta, basicamente, a localização de todos os elos da rede no espaço geográfico. (Diani, 2003).

Uma segunda forma de classificá-las é partindo da **generalidade de seus fins**. Elas podem ser mais gerais, levantando bandeiras amplas onde são abarcados diversos temas como Justiça Socioambiental, Direi-

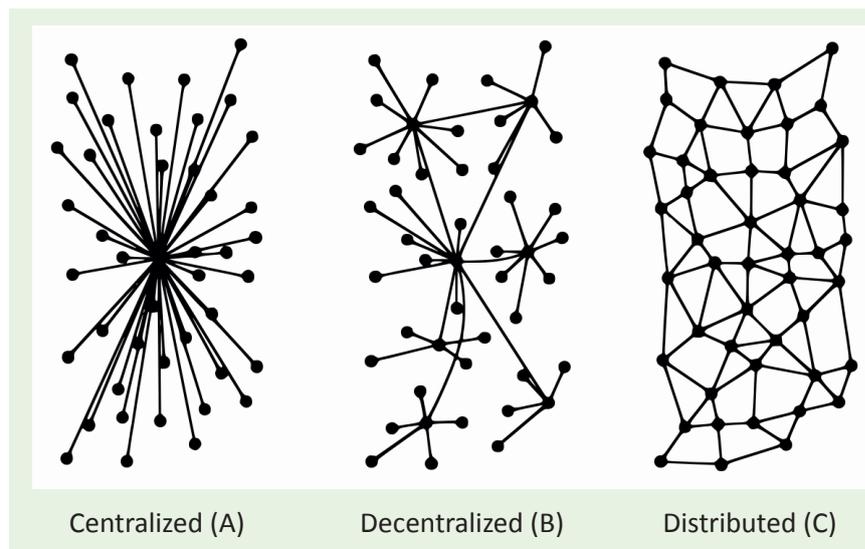


tos Humanos, Populações Tradicionais; ou podem ser **setoriais**, debruçando-se sobre temas mais específicos, como Inclusão de Jovens, Luta pela Moradia, Movimento contra barragens e hidrelétricas, por exemplo. (Diani, 2003).

Um terceiro modo de classificá-las refere-se ao **perfil dos organismos que a compõe**. Muitas vezes as redes são articuladas entre instituições homólogas, por exemplo, entidades de assistência social, ou centros sociais; por outras vezes as redes são elas mesmas, exemplo da diversidade de instituições que atuam em uma mesma causa ou terri-

tório, como conselhos de gestão territorial onde encontram-se representantes da sociedade civil, poder público e setores privados. (Diani, 2003).

Uma última forma que ressaltamos para estudar as redes é aquela proposta por Paul Baran, ainda em 1964. Ele afirma que basicamente **as redes podem ter três dinâmicas distintas**: Centralizadas, Descentralizadas e Distribuídas, conforme a imagem a seguir (Franco, 2009):



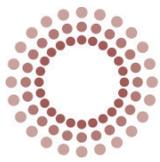
Se observarmos com atenção, os três gráficos unem os mesmos pontos de diferentes maneiras. Essas três disposições, tecnicamente denominadas **topologias**, descrevem **três formas completamente diferentes de organizar uma rede**. (Ugarte, 2012:12).

As redes centralizadas **(A)** correm sérios riscos de não obter constância e permanência na medida em que dependem de um centro unificador para estabelecer a dinâmica relacional entre todos os demais pontos. Na ausência deste único ponto a rede torna-se inviável. Apesar de não ser o modo mais desejável, o autor salienta que a maioria das redes inicia com esta formatação (Ugarte, 2012).

O segundo modo de organização **(B)** refere-se as redes descentralizadas. Dentro deste espectro elas seriam de qualidade intermediária, pois apesar de descentralizarem consideravelmente as articulações e os fluxos informacionais, ainda dependem de nodos localmente centralizados para que esse trânsito flua. (Ugarte, 2012).

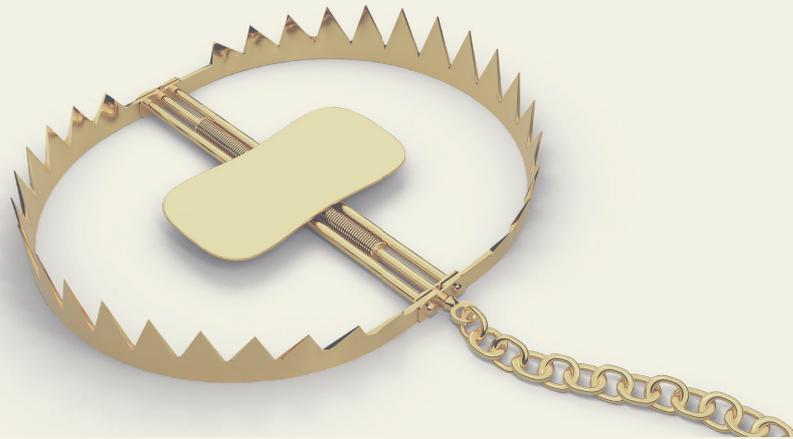
Por fim, as redes distribuídas **(C)** são aquelas que não apresentam nodos de intersecção entre seus diferentes pontos, todos os nodos são de igual centralidade e importância e desta forma, a comunicação e as ações podem fluir de maneira orgânica e volátil por todos os pontos da Rede. (Ugarte, 2012).

Apesar de teoricamente poder ser considerada a formatação de rede mais adequada e desejável, diversos autores ainda consideram as redes distribuídas raras e muito arrojadas para os tempos atuais. As redes distribuídas não podem desejar nenhum tipo de coordenação fixa ou liderança estável, muito pouca centralidade na informação, além de um enorme potencial de autogestão. (Ugarte, 2012:33).



Como referido anteriormente, a classificação das redes é um parâmetro de auxílio para seus componentes e animadores pensarem as formas de organização, alianças e modos de ação que serão realizadas. A clareza neste processo classificatório **deve acarretar na compreensão e no respeito ao fato de que cada elo possui seu ritmo, suas metodologias, suas alianças e sua própria história imersa dentro de uma cultura local específica**. Tal diversidade é uma das maiores riquezas que as redes podem ofertar e o único elemento capaz de gerar soluções integradas aos problemas complexos da atualidade, o que se relaciona diretamente com os interesses das Redes de Compromisso Social. (Franco, 2009; Itriago, 1999).

4. ARMADILHAS



Estando em voga a utilização do termo *redes sociais* se espalhando por áreas tão distintas como movimentos sociais, empresas, sistemas de informática, franquias de *fast food*, etc, e sendo nossa cultura organizacional tão hierárquica e piramidal; devemos estar atentos a algumas armadilhas para que de fato possamos inovar frente aos desafios, sem repetir padrões que historicamente sustentam as desigualdades socioambientais na própria sociedade a qual desejamos transformar. Neste sentido Ribeiro (2009:24-32) nos auxilia na compreensão **destas possíveis armadilhas:**

1. **RESISTIR À TENTAÇÃO DE FAZER REDES DE INSTITUIÇÕES:** Muitas vezes, é necessário, para começar um projeto ou mesmo para dar respaldo à sua implantação, reunir instituições em torno de um propósito. Pode-se até chamar esse conjunto de instituições de rede. Contudo, redes devem ser de pessoas. Portanto, é necessário conectar as pessoas diretamente, mesmo que essas pessoas ainda imaginem estar ali representando suas instituições. Ocorre que um membro conectado à rede não pode ser substituído por outro membro da mesma instituição. Óbvio que a representatividade institucional é relevante, mas a rede se constrói através da relação que as pessoas estabelecem entre si.
2. **RESISTIR À TENTAÇÃO DE FAZER APENAS REUNIÕES PARA DISCUSSÃO OU DELIBERAÇÃO:** Rede é uma forma de organização que não se baseia no ajuntamento, onde, em geral, discute-se o que outros (que não estão ali) devem fazer. Apesar do debate ser um passo importante e estratégico, as Redes de Compromisso Social devem caminhar para o compartilhamento de projetos e ações conjuntas, ultrapassando a fase do discurso em direção a prática.



3. RESISTIR A FALÁCIA DO VOTO COMO EXPRESSÃO DEMOCRÁTICA:

A democracia está presente no direito que cada um possui de ser escutado por todos e no dever de escutar a todos, tudo isto permeado pelo respeito as diferenças. A ideia de que as decisões alicerçadas pelo voto são expressão de um processo democrático é uma falácia. Em uma rede deve-se chegar a um consenso, deve-se debater o tema exaustivamente até que, cedendo um pouco, todas as partes sintam-se contempladas. Se houver necessidade de votar para decidir, é sinal de que o assunto não está maduro.

4. RESISTIR A FALÁCIA QUE AMIZADE E TRABALHO NÃO SE MISTURAM:

Ter sempre presente que fazer rede é fazer amigos! Então, as pessoas devem estabelecer comunicações pessoais entre si. Cada membro da rede é um participante único, insubstituível, totalmente personalizado, que deve ser valorizado pelo que tem de peculiar, incluído pelo reconhecimento de suas potencialidades.

Nos novos mundos altamente conectados do terceiro milênio começa a brotar a consciência de que fazer rede é fazer amigos. Amigos políticos, no sentido original, grego, do termo 'político', que se refere à interação e à inserção na comunidade política; i. e., à polis – que não era a cidade-Estado e sim a koinonia política (como assinalou Hannah Arendt em "A condição humana" (1958): "a polis não era Atenas, e sim os atenienses"). (Franco, 2010:37).

5. RESISTIR A TENDÊNCIA A CENTRALIDADE NA LIDERANÇA:

Deve-se levar em conta que rede é um campo para a emergência do fenômeno da multiliderança. Cada um pode ser líder em algum assunto de que goste e domine. Redes não podem ter líderes únicos, líderes de todos os assuntos, dirigentes autocráticos que tentam monopolizar a liderança e impedir que os outros a exerçam. Mas, aqui também há uma outra armadilha: as pessoas geralmente criticam a centralidade da liderança, mas não se dispõem a assumi-la.

6. RESISTIR A IDEIA DE QUE A REDE ACONTECERÁ POR CONTA PRÓPRIA:

Para que a rede de certo é fundamental que haja uma inclinação individual para fazer rede. As redes não acontecem naturalmente, elas são fruto de um movimento voluntário e consciente, de cada pessoa, em cooperar, em buscar a integração, a partilha, a troca. A cada indivíduo deve assim, dentro de suas possibilidades, a responsabilidade tanto pelo processo de articulação, quanto de liderança.

As pessoas pensam que as redes são uma nova forma de organização baseada em princípios cooperativos, como se eles fossem uma condição a priori para que alguém se conecte a uma rede, tendo que aderir a tais princípios. Assim, as redes seriam colaborativas porque, ao compô-las, as pessoas fariam uma espécie de profissão de fé nas vantagens da cooperação e mudariam pessoalmente seu comportamento para participar das redes. Nada disso. As redes sociais convertem, de fato, competição em cooperação, mas como resultado de sua dinâmica e essa dinâmica passa pela postura de cada membro. (Ribeiro, 2009:27)



7. RESISTIR A TRABALHAR EM REDE APENAS NA ESFERA MACRO DA ARTICULAÇÃO:

Outra armadilha muito comum é as pessoas juntarem-se nas grades esferas de debate e deliberação da rede, mas essa rede não se prolongar até suas equipes locais e seus públicos atendidos. Para que uma rede realmente se enraíze é necessário que os representantes tenham uma metodologia clara de como fazer o conteúdo da rede cegar até suas equipes. Além disto, é necessário ampliar a participação para que os colaboradores e colegas interajam como os demais de outras equipes e entidades; que por vezes mais pessoas possam participar das reuniões de diretoria. (Consulta Popular, 1999).

Além disto, a rede deve implicar, a médio e longo prazo, a articulação de diferentes níveis e esferas de atuação. O coletivo não necessariamente de todos que fazem tudo. Ao contrário, há distintos fazeres e habilidades. Daí a necessidade de criar espaços que estimulem e oportunizem diferentes fazeres, que se articulam em torno de objetivos comuns mais específicos. Nestes pontos, por vezes, se optam, dentro das redes, pela formação de grupos de trabalho, e isso por si já é um exercício de descentralização.

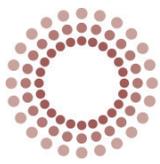
8. RESISTIR A REPETIÇÃO DOS ANTIGOS PADRÕES:

O ponto central é que estamos entrando na filosofia da rede, no entanto, como as culturas e as organizações mudam muito mais lentamente que as técnicas, muitos de nós mantêm ainda uma visão de relações interinstitucionais que obedecem a dinâmicas mais tradicionais. Ficamos nos perguntando: onde estão o “centro”, a coordenação? Na realidade, entendemos racionalmente a evolução dos novos sistemas horizontais, mas a nossa cultura continua sendo essencialmente vertical e centrada na autoridade. Passividade e projeção são sintomas comuns desse embate, centralizando cobranças e expectativas em uma liderança e abrindo mão da autonomia que possui enquanto membro.

5. CARACTERÍSTICAS

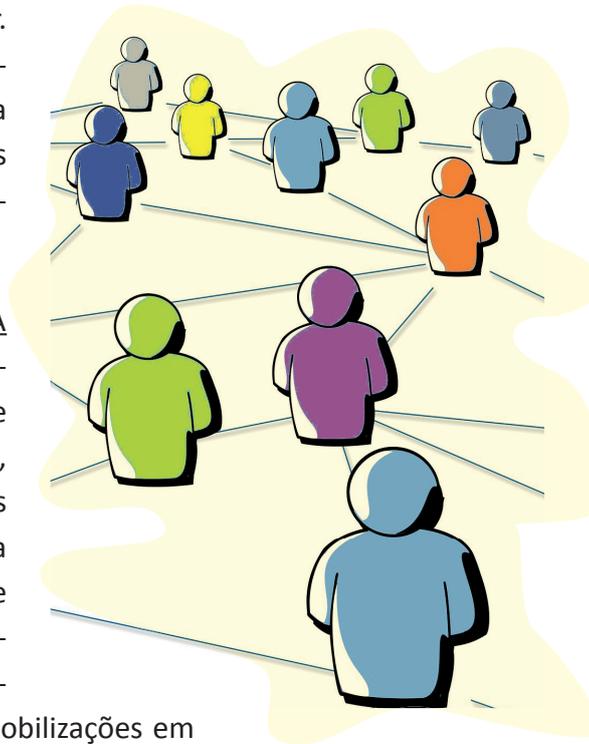
Trabalhar em rede traz grandes desafios pessoais e profissionais, pois a evolução no domínio das técnicas de comunicação, o uso habilidoso e criativo das ferramentas tecnológicas, a revolução cultural, a internalização dos fundamentos não podem ser processos apenas individuais, têm que ser coletivos”. (Amaral, 2002, p.2).





Tendo em vista a definição, as formas de classificação e as armadilhas que devemos estar atentos ao longo do trabalho com redes, podemos avançar para alguns elementos de categorização básica das Redes de Compromisso Social. Quem nos auxilia nesta categorização é Scherer-Warren (2003).

- PARTICIPANTES ATIVOS, AUTO MOTIVADOS, NÃO LIMITADOS POR HIERARQUIAS. **Participantes ativos geram interligações voluntárias, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais.** A cooperação entre os integrantes de uma rede é o que a faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento. Sem participação, deixa de existir. Praticamente, o “modelo” de rede é decorrência da interconexão de entes autônomos e que preservam sua autonomia.



- RELATIVA AUTONOMIA DE AÇÃO, isto é, expressão de um conjunto de práticas sociais dispersas, com agendas e projetos próprios, mais abertas a parcerias, intercâmbios e cooperações com sujeitos e associações congêneres, ou receptivas a mobilizações em decorrência de uma afinidade ética ou política. Com isto, uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. **Sub-redes têm o mesmo “valor de rede”** que a estrutura maior à qual se vinculam. Como não há poder central, os pressupostos são partilhados e as decisões circulam, as ações (e seus efeitos) que se realizam em parte da rede são o resultado de toda a rede. Parte da rede, por inércia dos membros, pode morrer. Se outra parte vive, vive a rede inteira. (Martinho, 2013)

- A LIDERANÇA PROVÉM DE MUITAS FONTES. **Multiplicidade de líderes**, que podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que também sabem atuar como seguidores. **Descentralização**, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa à transposição de fronteiras. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou representante dos demais. A liderança varia de acordo com a potencialidade de cada membro.

- VALORES E OBJETIVOS COMPARTILHADOS:

O que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns. Não basta a existência de objetivos comuns para se constituir rede, mas uma orientação comum em relação a determinados objetivos. Os valores e objetivos compartilhados são orientação ética e política para os sujeitos individuais e coletivos situarem-se e agirem em seus contextos sociais, no que concerne às questões indenitárias daquele movimento.



- COMUNICAÇÃO CLARA E DINÂMICA QUE SISTEMATIZA E SOCIALIZA AS EXPERIÊNCIAS: Redes sociais são redes de comunicação, é óbvio, mas ainda que o conceito de informação seja bastante elástico, isso não é a mesma coisa que dizer que elas são redes de informação. Redes são sistemas interativos e a interação não é apenas uma transmissão-recepção de dados: se fosse assim não haveria como distinguir uma rede social (pessoas interagindo) de uma rede de máquinas (computadores conectados, por exemplo).

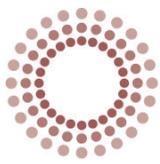
O tratamento cooperativo e paralelo das dificuldades exige a concepção de ferramentas de filtragem inteligente dos dados, de navegação na informação, de simulação de sistemas complexos, de comunicação transversal e de localização mútua de pessoas e de grupos em função das suas atividades e dos seus saberes (LÉVY, 1998, p. 69).

A proposta não é mais, apenas, de eternas reuniões e de complexos acordos interinstitucionais, mas de um pool interativo de conhecimentos que deixa na iniciativa de cada um o acompanhamento dos parceiros que estão fazendo trabalho semelhante. Conhecer as redes é interpretar modos-de-interagir (**reconhecendo padrões**). O ritmo da fluidez está implicado no modo de interagir. Diferentemente do que se pensava, não é o conteúdo do que flui a variável fundamental para explicar a fenomenologia de uma rede e sim o modo-de-interagir e suas características. (Dowbor, 2014).

- PROFISSIONALIZAÇÃO DA ANIMAÇÃO DE REDE. É preciso tratar a animação da rede como trabalho e não necessariamente como decorrência natural da liderança. A tarefa de zelar pelo funcionamento da rede deve ser

constante, frequente e permanente, exigindo assim infraestrutura, tempo e estratégia para implementá-la. As experiências de êxito neste sentido são o trabalho de animação que conselheiros, multiplicadores ou representantes da rede realizam em suas regiões ou territórios de atuação.

- A REDE É UM ATOR POLÍTICO: Este talvez seja o maior desafio: conseguir, mantendo coerência na horizontalidade da gestão e democracia nos processos decisórios para que a rede possa constituir-se em sujeito político, interlocutor legítimo com governos, ONGs e empresas, no debate sobre políticas públicas e melhorias sociais. Nesse sentido, o fundamental é que o desenho da rede já preveja, no âmbito do sistema, os mecanismos de transparência, prestação de contas, decisão e gestão compartilhada em relação à ação política para fora da rede. É importante também que as redes assumam para si, como tarefa estratégica, o trabalho de formação e **capacitação de lideranças, para que de fato, todos os integrantes, empoderados, possam exercer o comando e usar a voz em nome da rede.**
- ESCASSEZ DE RECURSOS: Como em todas as iniciativas no campo social, a sustentabilidade é questão crítica nas redes. Deve-se, sempre que possível, utilizar a infraestrutura de pessoal, instalações e equipamentos das organizações, contabilizando este usufruto como doação de cada membro. O mais importante é que, articulando projetos coletivos, a rede possa captar recursos de forma organizada e também coletiva aos seus membros, Tais recursos, além de aplicados diretamente no projeto em questão, deixam na instituição um substrato de conhecimento, utensílios e por vezes, até de recursos humanos, que não seriam adquiridos se buscados de maneira individual. (Heckert; Silva, 2014).



6. CRIANDO REDE E AGINDO EM REDE

A questão que se coloca, a seguir, é de **como tratar metodologicamente as redes, como incita-las, organiza-las**. Para Ayres (2001), redes são baseadas em objetivos específicos em comum; participantes definidos; pessoas interligadas com ampla utilização da tecnologia da informação; **multiplicação de lideranças e interligação e livre trânsito entre os níveis hierárquicos** da organização e existência de um propósito unificador, que pode ser definido como o espírito ou a missão da rede.

Visto isto, para a constituição de uma rede algumas definições são fundamentais:

a) Qual a nossa Missão?

A missão representa papel preponderante das organizações que estão em rede. A missão aglutina profissionais, voluntários e financiadores, direcionando os esforços de todos para o seu cumprimento. Refere-se ao horizonte, aquele bem maior, aquilo que a Sociologia Crítica defende como Utopia⁵.

A definição da Missão da Rede determina também aquilo que expressamos na segunda forma de classificação: *“As redes podem ser de âmbito geral, possuindo interesses maiores, como ‘temas guarda-chuva’ onde cabem muitas lutas, como Direitos Humanos, Justiça Socioambiental, etc. ou podem ser setoriais, debruçando-se sobre focos mais específicos, como Luta pela Morada, Saneamento Básico, etc”*.

b) Definição dos componentes da Rede

A princípio essa pode ser uma informação simples, visto que as pessoas e instituições já estão muitas vezes organizadas em rede e por tanto, ali estão seus participantes. Contudo, o relevante aqui é **um momento ou metodologia que possibilite um maior conhecimento entre os integrantes ao longo dos encontros**. Desta forma, pode-se avançar em dois outros elementos citados na classificação: abrangência territorial, que irá variar basicamente pela distribuição territorial de seus membros e o perfil da Rede, que é a composição do perfil institucional de seus integrantes. (Mance, 2000).

O perfil dos integrantes e por consequência da rede, é muito mais do que sua personalidade jurídica, é sim, um espelho da diretriz que as organizações assumem ao longo de seus trabalhos e projetos, algo ligado aos princípios. Geralmente nas Redes de Compromisso Social destacam-se um perfil ligado a assistência social, a educação popular, aos processos de democratização e reconhecimento das minorias.

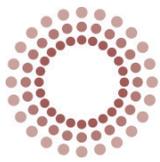
c) Objetivos

Definidas a Missão e o perfil é então prudente a definição de alguns objetivos específicos. Tais objetivos, geralmente derivam-se com os temas abrangidos na Missão da rede e alinham-se com o perfil das instituições que a compõem. Objetivos específicos são concretos, viáveis e executáveis, com previsão de curto, médio e/ou longo prazo, podendo serem revistos a cada etapa. Deles, posteriormente, irão derivar ações, atividades e projetos. A soma dos objetivos a curto, médio e longo prazo, aos modos de funcionamento apresentará o Planejamento Estratégico da Rede.

d) Ações, projetos e funcionamento

Elencados os objetivos existem três perspectivas iniciais de ação (Falconer, 1999; Heckert e Silva, 2014):

⁵ - PARA SABER MAIS: GUARESCHI, PEDRINHO. SOCIOLOGIA. CRÍTICA: ALTERNATIVAS DE MUDANÇA. VOZES, 1998.



- **Ações difusas:** ações que acontecem de forma espalhada, dispersa e autônoma. Por exemplo: um educador participou de uma formação que aconteceu por iniciativa de uma rede pela educação infantil. Ele nunca foi a uma reunião da rede, mas mudou a sua prática com as crianças depois da formação. Deste modo, ele se conectou à rede de duas formas: participou de uma ação promovida por ela e contribuiu para a qualidade da educação infantil, um dos objetivos desta rede.
- **Ações colaborativas:** ações que ocorrem a partir de iniciativas conjuntas de alguns membros da rede. Estas ações geralmente são organizadas entre os membros que compartilham objetivos institucionais mais próximos dentro da rede ou que, vinculam-se a uma mesma região ou localidade de ação.
- **Ações ou projetos coletivos:** ações que resultam do planejamento coletivo feito pela rede, geralmente organizadas em forma de projetos com objetivos, atividades, orçamento e cronograma. A rede decide de forma coletiva qual projeto será realizado naquele momento e acompanha todo o processo de implementação.

De início, geralmente, as redes optam pela primeira opção ou pela segunda, delimitando objetivos comuns a serem trabalhados de maneira transversal em ações que já estão planejadas. Passada essa primeira experiência é que as redes ousam a elaboração de ações mais conectadas, alinhadas e coletivas, dentro da perspectiva de um projeto unificado. (Heckert e Silva, 2014).

Delimitadas as formas de ação ou projetos que buscarão contemplar os objetivos e consequentemente a Missão da rede, é fundamental que se discuta o modo de funcionamento. **A essa altura, já deve estar claro se a Rede possui uma dinâmica centralizada, descentralizada ou distribuída** e o primeiro ponto de debate deve ser sobre esse perfil mais amplo:

se está adequado, se é o possível para este momento, se deseja-se estar sob esse perfil ou paulatinamente migrar em direção a outro?



Visto isto, alguns outros elementos devem ser observados e eles levam em conta as caracterizações expostas anteriormente e o cuidado á algumas armadilhas:

- Como funcionará a **comunicação** entre os membros: Existirá uma plataforma ou ferramenta específica para que todos possam saber o que vem acontecendo a cada passo em direção ao objetivo? Quem será responsável pela gestão dessa ferramenta? Quem será responsável, em cada instituição componente da rede, de enviar tais informações para aquele que maneja o sistema?



- Como funcionará a **sistematização dos resultados**: Cada instituição fará e disponibilizará um relatório (seja escrito, visual, etc) ou através das informações enviadas, um ou alguns sistematizarão esses resultados?
- Como funcionará a **execução** propriamente dita: Cada instituição fará sua parte, haverá agrupamento por território, ou por temas de interesse, ou um grande projeto?
- Como funcionará a **gestão da Rede**: Com que periodicidade haverá reuniões? Virtuais ou presenciais? Com todos ou em grupos (territoriais ou temáticos)? E quem cuidará das articulações e construção de pautas para que estes encontros aconteçam? Quais são os elementos comuns que não podem faltar nesses encontros?
- Como funcionará a **animação da rede em suas redes locais**: Quem e como serão animadas as instituições que se ligam indiretamente a rede? Isto é, que não participam de algum conselho ou diretoria, mas são de alguma forma abrangidas pela rede?
- Como funcionará o **processo de incidência** desta rede: Além de ser debatido e aprofundado o conceito de incidência e seus diferentes níveis, é necessário acordar como ela irá acontecer. A nível local, estadual, nacional, internacional? Junto a quais instituições e em que espaços? Por que veículos ou ferramentas⁶?



A questão essencial para o “**agir em rede**” não diz respeito somente ao que é feito, mas ao como é feito. É claro que é esperado que as redes realizem ações em prol de seus objetivos. No entanto,

se as energias dos integrantes e dos facilitadores se dirigirem somente ao “fazer” e não houver preocupação com a forma como as ações são realizadas corre-se o risco de se perder a essência da rede: a mudança social que ela representa em si mesma. (Dowbor, 2014).

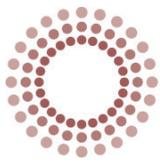
Isso porque, para ser de fato rede é indispensável que existam muitas conexões, sendo **o tipo de distribuição de conexões “ideal” aquele de todos-com-todos**. E o que determina a existência de uma conexão? Em nossa opinião, é o compartilhamento de ideias ou a realização de ações conjuntas, que resultam em aprendizagem. Por este motivo, textos de reflexão coletiva, encontros, debates são fundamentais, pois aos poucos vão alinhando concepções sobre o pensar e o agir, entre os integrantes.

Como a organização piramidal é o modelo mental da maioria,

*é preciso haver pessoas preparadas para ajudar os integrantes da rede a se conectarem e gerirem as ações de um novo jeito, **horizontal, participativo, emancipatório**.*

Esse é o principal papel do Grupo de Facilitadores, animadores, representantes técnicos e pesquisadores de apoio ou multiplicadores.

⁶ - AS REDES DE COMPROMISSO SOCIAL CARACTERIZAM-SE MUITAS VEZES, TAMBÉM, POR UMA DINÂMICA DE CARTAS-DENÚNCIAS DAS DESIGUALDADES SOCIAIS, ESTAS SÃO UM IMPORTANTE VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO DA REDE COM A SOCIEDADE MAIS AMPLA. NESTE SENTIDO TAMBÉM É INTERESSANTE DISCUTIR SE ISTO ESTÁ NO HORIZONTE DA REDE E COMO SERÁ PRODUZIDA?



A existência de facilitadores nas redes sociais é, ao contrário do que muitos podem pensar, uma forma de garantir a participação ativa e a multiliderança. É certo que para eles também pode ser um desafio exercer esse papel em alguns momentos, pois os demais integrantes tendem a lhes atribuir o papel de coordenadores. Daí a importância de haver formação continuada de facilitadores, a partir da reflexão permanente sobre sua prática. (Schlithler, 2003:122).

Participar de uma rede envolve, portanto, algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas, assim como padrões internalizados. (Ribeiro, 2009).

FINALIZANDO

As redes sociais, como já dissemos, são um espaço privilegiado de aprendizagem, porque suas propriedades inovadoras nos levam a rever nossos modelos mentais, e nos ajudam a fazer a adaptação ativa a este “novo” porque favorecem a reflexão em grupo. E toda **Rede de Compromisso Social** é formada por causa do desejo de promover mudanças sociais daqueles que se conectam.

A geração de um ambiente de rede, onde as diversas organizações possam participar de maneira flexível, sem perder as suas identidades e formas particulares de ação ainda constitui um desafio onde estamos todos aprendendo e só podemos apreender tentando.

Este tipo de cooperação exige que se crie um ambiente rico em informações, com transparência generalizada e uma cultura de solidariedade. Apesar de conhecermos racionalmente o potencial de colaboração que as redes de trabalho permitem, a nossa cultura ainda nos leva a trabalhar de forma muito tradicional, com sobrecarga de tarefas individuais e busca de hierarquias tradicionais.

As redes parecem tornar-se, assim, o padrão organizacional mais compatível com as necessidades dos processos de desenvolvimento emancipatórios e inclusivos. Porém, a rede não é apenas uma composição formal, um jeito de dispor

os elementos de maneira horizontal num plano, como se fosse bastante “diagramar” um sistema para fazê-lo funcionar. Podemos estar dispostos em rede, sem operar em rede. (Franco, 2010)

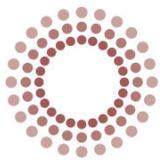
O que faz da arquitetura de rede uma rede é seu modo de funcionamento. No caso que nos importa aqui: **um modo de operar que contemple a autonomia dos membros da rede; que faça da horizontalidade, da descentralização, do empoderamento e da democracia uma ética de operação.** Redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Não pode haver distinção entre os fins dessa política e os meios de empreendê-la. (Martinho, 2003).

Para que a noção de redes possa ser usada de modo coerente quando os objetos de estudos forem movimentos sociais de contestação à reprodução dos ordenamentos do sistema do capital é preciso que ela própria seja libertada das amarras das abordagens teóricas produzidas por esses mesmos ordenamentos e para sua perpetuação. Portanto, não se trata de abandonar seu uso, mas de fazê-lo de modo crítico do senso comum em que o modismo atual a transformou, libertando-a para que não se transforme em obstáculo à experimentação no pensamento e na ação. (Misoczky, 2009).



REFERÊNCIAS:

- ADULIS, D. 2002. Da colaboração à parceria. <http://www.rits.org.br> (acesso em 14/03/2004).
- AMARAL, G. As ações Inter setoriais na atenção à saúde na alta complexidade: construindo marcos de referências para o exercício profissional dos assistentes sociais. 2007. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial286709.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- AYRES, B. 2002. Redes Organizacionais no terceiro setor: um olhar sobre suas articulações. <http://www.rits.org.br> (acesso em 22/11/2004).
- AYRES, Karina Ribeiro Fernandes. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações. Revista de Ciência Da Informação, v.2, n.1, fev/2001.
- BUCHANAN, Mark. O átomo social. São Paulo: Leopardo Editora, 2012.
- CASTELLS, M. 1999. A sociedade em rede: A era da informação - economia, sociedade e cultura. 6a. ed. Paz e Terra, São Paulo.
- CONSULTA POPULAR. A construção Coletiva: Alternativas e Protagonistas, 1999.
- DIANI, Maria; McADAM, Doug (Eds.). Social movements and networks: relational approaches to collective action. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- DOWBOR, Ladislau. Gestão de redes sociais: teorias em construção. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Mestrado em Gestão de Negócios - Universidade Católica de Santos. 2014.
- FALCONER, A.P. 1999. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FERNANDES, K.R.. A Constituição de Redes Organizacionais como nova forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor. Revista Integração, v.7, n.39, p.1-11. 2004
- FRANCO, Augusto. A Rede. Escola de Redes, São Paulo, 2009.
- _____. A revolução do local: globalização, glocalização, localização. Brasília/São Paulo: AED/Cultura, 2003.
- _____. Sobre Redes Sociais. Escola de Redes, São Paulo, 2010.
- GOHN, M.G. 1997. Os sem-terra, ONGs e cidadania. Cortez, São Paulo.
- HECKERT, Cristiano e SILVA, Márcia. A formação de redes para o desenvolvimento do terceiro setor. Revista de Gestão da USP, 2014.
- ITRIAGO, Machado e ITRIAGO Miguel. 50 CONSEJOS Y 50 RESPUESTAS SIN FINES DE LUCRO, Caracas, Venezuela, 1999.
- LÉVY, Pierre. Por uma antropologia do ciberespaço. Loyola, São Paulo, 1998, p. 69).



- MANCE, Euclides. A revolução das redes. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 24.
- MARTINHO, Cassio. Algumas palavras sobre Rede. Revista democracia, Rio de Janeiro, 2013.
- MISOCZKY, Maria Ceci. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora*. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro 43(5):1147-1180, Set./out. 2009
- PASSY, F. Social network matter. But how? In: DIANI, Maria; McADAM, Doug (Eds.). Social movements and networks: relational approaches to collective action. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- RIBEIRO, Carlos. UMA INTRODUÇÃO ÀS REDES SOCIAIS. Revista de Coordenadores das Comunidades de Prática dos Clusters da Rede de CRC, Curitiba, 2009.
- SCHERER-WARREN, Ilse. Sujeitos e Movimentos Conectando-se Através de Redes. Revista Política e Trabalho, UFPB, 2003.
- SHELLER, M. From social networks to social flows: re-thinking the movement in social movements. In: Social movement analysis: the network perspective conference. Ross Priory, Scotland, 2000. Disponível em: <www.nd.edu/dmyers/lomond/sheller2.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- UGARTE, David. O poder das Redes: Manual ilustrado para pessoas, Organizações e empresas chamadas a praticar o ciberativismo. Porto Alegre, 2012.
- WHITAKER, Francisco. REDE – UMA ESTRUTURA ALTERNATIVA DE ORGANIZAÇÃO. Revista MUTAÇÕES SOCIAIS, publicação trimestral do CEDAC, do Rio de Janeiro, Ano 2/nº 3, 1993.