

Redes síntese

Cássio Martinho

Pretendo apresentar simples e concisamente o conceito de **rede**, as práticas de trabalho em rede e propor desafios que esta experiência apresenta.

Rede não é coisa muito visível. Ela existe, perpassando espaços e tempos, mas não se apresenta facilmente à vista destreinada. Mais do que fato concreto ela é algo do mundo das idéias. Precisa ser conceituada para ser percebida e para se tornar objeto de trabalho teórico, de conceituação e de reflexão, para, enfim, emergir como um dado da realidade. Implica, prioritariamente, treinamento do olhar, da perspectiva e dos modos de ver, para que possamos compreender sua natureza.

Gosto de afirmar que redes estão em todos os lugares – aqui, lá fora. Nós, porém, não as havíamos percebido. Ultimamente, as teorias da complexidade, o pensamento sistêmico e, mesmo, a emergência de infra-estrutura tecnológica, como a Internet, nos permitiu, cidadãos do século XXI, vislumbrar isso que tece as relações sociais, pessoais e as organizações, que chamamos de rede.

Euclides Mansell, teórico da socioeconomia solidária, demonstra bem a dinâmica de rede. Ela é articulação entre diversas unidades que, mediante certas ligações, vão trocando elementos de qualquer

natureza entre si – informações, recursos, bens etc. –, fortalecendo-se, reciprocamente. Esses elementos podem se multiplicar em novas unidades, que fortalecerão todo o conjunto e, ao mesmo tempo, serão fortalecidas por ele. É processo em contínua expansão que fortalece seus membros.

Proponho, inicialmente, conceito sucinto para rede: padrão de organização constituído, necessariamente, de agentes autônomos que, interligados, cooperam entre si. Eles são os elementos da rede.

Rede é um padrão de organização que produz ou é em si uma certa ordem. Ela é conjunto de pessoas (físicas e jurídicas) autônomas que, em nome de algo superior, um objetivo consensual, realizam trabalho coletivo, cooperando entre si. Isso dá forma à idéia de rede.

É importante destacarmos que nela a ordem é horizontal, portanto, não comporta coexistência com hierarquia. A base conceitual de rede se funda na contraposição à hierarquia. Este é o aspecto mais desafiante.

A rede é meio de interligar elementos diferentes. Essa interligação não é gratuita, nem suficiente para que ela se constitua. A interligação entre indivíduos não garante a existência da rede. É preciso que a interligação ocorra de forma específica: horizontalmente.

Existem variados tipos de rede, se entendida como processo de organização de indivíduos, de entidades ou daqueles que querem trabalhar em conjunto e estabelecem proposta específica para isso.

Com efeito, tal proposta se organiza em torno de um tema, daí, o surgimento das redes temáticas como, por exemplo, *meio ambiente*, e um subtema – *educação ambiental* ; ou *trabalho e renda* e subtemas desse conjunto – *socioeconomia solidária, cooperativa popular etc.*; ou, ainda, em torno de um território – o *Morro do Alemão, uma cidade, um estado, uma bacia hidrográfica etc.*

No Brasil, há redes estadualmente constituídas, como a *Rede Mineira do Terceiro Setor* que reúne ONGs com base num território – Minas Gerais.

Pode haver combinações: redes baseadas em território e em recorte temático. A *Rede de Educadores Ambientais de São Carlos*, em São Paulo, por exemplo, constitui-se num conjunto de educadores ambientais que partilham o mesmo tema e o mesmo território.

Redes podem ser organizacionais, se agruparem instituições. Se reunirem organizações e pessoas, elas são mais ou menos formais. Há redes que adquiriram personalidade jurídica própria no Brasil, mas noventa e cinco por cento das redes brasileiras ainda são informais. E obtêm resultados.

Toda rede é rede de informação. Se um conjunto de pessoas se une para realizar um trabalho, haverá, necessariamente, intercâmbio de informações. Geralmente, redes se constituem para trocar ou buscar informação e, especialmente, para distribuí-la – esta é sua grande propriedade. Elas também servem para identificar oportunidades, ocultas aos processos tradicionais, para captar recursos, para organizar ações e empreendimentos, para atuar sobre políticas públicas, como a *Rede Brasileira de Educação Ambiental* que atua politicamente sobre educação ambiental junto ao governo e à sociedade. Ela é sujeito político, capaz de representar o setor junto aos Ministérios da Educação e do Meio Ambiente, por exemplo.

Existem, também, redes de informação que são operativas. Realizam trabalhos concretos sobre uma temática ou sobre um território. Por isso vão trocar informações, valendo-se de todos os meios – internet, cartas, telefones, fax e encontros presenciais –, e realizam ações específicas: eventos, passeatas, mobilizações, projetos de capacitação ou, até mesmo, constituição de mercado para a troca de bens e serviços. A rede operativa, portanto, é um tipo de rede que produz ações e empreendimentos.

A Rede Brasileira de Educação Ambiental é movimento informal e não instituição. Mas, é considerada pelo Governo Federal como interlocutora da sociedade, quando o assunto é *Educação Ambiental*.

Criam-se redes para promover ou advogar causas e interesses comuns. Elas se prestam muito bem para promover o desenvolvimento de territórios, induzindo processos de articulação internas propícios para criar ambiência favorável aos seus fins.

Por meio delas desenvolvem-se também pesquisas e estudos. O melhor exemplo são as redes de pesquisa científica: nelas cientistas e pesquisadores se unem, até internacionalmente, para discutir temas, produzir inovação e buscar pleno conhecimento. A troca é intensa e a comunidade científica já sabe como produzir conhecimento em rede.

A idéia de rede compreende interlocução política, pratica ações de vigilância e de acompanhamento das políticas sobre um tema ou um território. A rede de ONGs da Mata Atlântica é sua mais completa tradução.

Seria impossível a qualquer entidade ambientalista envolvida com a preservação da Mata Atlântica vigiar seus remanescentes por todo o Brasil, pois se estendem do Sul ao Nordeste do país. Em casos como o da Mata Atlântica, a saída é estabelecer articulação entre ONGs que, juntas, exerçam vigilância sobre o território ou acompanhem políticas públicas relacionadas ao tema. A rede de ONGs da Mata Atlântica é, hoje, sua principal defensora e, quando se trata de questões pertinentes a ela, interlocutora dos governos e da sociedade. Houve necessidade de ganhar escala para acompanhar de perto o problema. Isso só se tornou possível na medida em que as entidades se constituíram em rede.

Grupo de atores também se vale de redes para construir coletivamente metodologias e formas de ação e abordagem em relação a certo tema ou problema. Cursos, eventos, busca

conjunta de recursos e oferecimentos de bens e serviços podem ser feitos em rede.

Em Belo Horizonte, para desenvolverem metodologia única para abordagem da situação da criança e do adolescente com trajetória de rua, constituiu-se a rede *Gira Rua*. Ela tornou parceiros o Governo do Estado, a Prefeitura e as ONGs que evitaram, assim, muitos problemas decorrentes de atendimentos distintos ou conflitantes. O resultado foi satisfatório e não suscitou confrontos.

O mais importante é conhecer os significados e os resultados das ações desenvolvidas em rede. Por que queremos tanto trabalhar em rede? Qual a razão dessa novidade? Hoje é moda; tudo virou rede. O tempo todo trabalhamos em rede. Mas eu e o Gilberto, lado a lado, trabalhamos em rede? Não, nós colaboramos, simplesmente. Trabalhar em rede é algo mais do que o trabalho colaborativo, em si. Qualquer equipe trabalha de forma colaborativa. Isso não significa que se trabalhe em rede, pois há elementos importantes para definir a questão.

E por que trabalhar em rede? Que benefícios traz? Hierarquia também funciona? Funciona. Outras estruturas organizacionais funcionam? Claro que sim. Então por que essa opção pela estrutura reticular de organização?

Primeiramente, por questão de economia, compartilhando-se recursos ganha-se em escala. O que seria impossível individualmente, torna-se possível, com a cooperação entre atores. Por isso citei a rede de ONGs da Mata Atlântica – uma instituição, sozinha, não conseguiria fazer o que a rede faz. A rede é estrutura favorável para promover, facilitar e aumentar o acesso de indivíduos e de organizações a recursos escassos, a informações, a bens e a serviços. Quando ocorrem combinações, trocas e colaboração entre participantes, tudo se torna mais acessível.

Contrariamente, a organização hierárquica tende a bloquear acessos, pois é estruturada para gerir o acesso aos recursos,

às informações, aos bens e aos serviços. Nela, só quem está no topo da pirâmide pode acessar todos os recursos. A hierarquia impõe limites claros e restringe a livre movimentação dos participantes da estrutura organizacional, esta é uma das características mais importantes. Num sistema hierarquizado quem está no topo detém o poder. Isto não acontece na rede.

Geralmente, pela trama de interconexões existentes na rede o acesso é mais fácil. Num processo em rede as pessoas e/ou as instituições têm mais condições de alcançarem seus objetivos do que se estivessem num processo hierárquico.

Outro importante aspecto vinculado ao advento da Internet, é a perspectiva de maior **sustentabilidade para os processos** que a rede proporciona. Por que a Internet vem à mente agora? Quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos descentralizou o sistema de defesa, distribuindo seus computadores por vários pontos do país, pensava-se que isto evitaria que uma bomba russa destruísse a Central do Sistema o que desativaria o Sistema. Disseminados pelo território, a despeito do número de bombas despejadas, o Sistema se manteria sustentável, graças à descentralização.

A capacidade de a rede potencializar talentos e processos é mais importante do que tudo isso. Pela interconexão entre os atores e por não haver um poder comandando tudo, ela acrescenta poder a quem a integra, potencializando cada participante dos processos.

O pressuposto básico da rede é que a união de esforços individuais criará conjunto mais forte do que a mera soma dos esforços individuais, ocorrendo sinergia. À medida que os atores trocam informação e compartilham capacidades, a rede se torna mais poderosa e os processos fluem melhor por ela.

Há constituição de rede também relacionada com as estruturas hierárquicas piramidais tradicionais. A hierarquia funciona. Mas a que preço? Muitas vezes, matando talentos e reprimindo

brilhos individuais que estejam fora do círculo do poder. Conflitos na ordem hierárquica geralmente resultam disso. Entretanto, o processo criativo ocorre melhor em ambientes com liberdade de expressão, de opinião e de comportamento, uma vez que a hierarquia tende a abafar o talento individual, considerado excentricidade.

Ao contrário, se estivermos fora da ordem hierárquica e inseridos numa rede, compartilharemos com mais facilidade dos talentos e brilhos, e os resultados fluem. Além de potencializar seus participantes, a rede é mais produtiva, realiza mais inovação e apresenta resultados inusitados e insuspeitados.

A rede permite maior capacidade de inovação do que a ordem hierárquica. Não é à toa que empresas e instituições, geralmente, piramidais, criam, para inovar, comissões, grupos, equipes interdisciplinares, transversais aos organogramas. Este procedimento revela a impossibilidade de o esquema hierárquico dar conta da inovação que pulsa e transcende a estrutura do organograma.

A Alcoa, uma das maiores produtoras de alumínio do mundo, na hora de inovar, embora possuindo diretoria, superintendências e gerências, monta equipes-líderes, cujo *coordenador* não é o diretor, é o peão; não é o gerente da área administrativa, é o subordinado que, na equipe de inovação, tem ascendência sobre ele. As empresas, portanto, reconhecem a capacidade de inovar dos processos colaborativos horizontais.

A existência de rede pressupõe condicionantes, sem os quais não existe. Primeiro, implica diversidade de participação, ou seja, baseia-se na diferença, na troca entre eles, o que aumenta a qualidade do processo.

Se a rede é um conjunto de elementos autônomos e co-operantes, deve haver um mínimo de acordo entre eles. Logo, a rede se baseia em pactos. Os atores têm de pactuar. Isto só se dá, havendo objetivo comum. As pessoas cooperam para superar algum desafio, ou para atingir objetivo comum que não

atingiriam sozinhos. O elemento principal no processo colaborativo em rede é a coesão, cuja base é a comunicação.

Na rede não há uma liderança, mas muitas, o que pode provocar conflitos. Entretanto, isso é típico de sua natureza, a horizontalidade, que se estabelece pelo fato de as pessoas se encontrarem no mesmo nível, sem subordinação. A horizontalidade, aspecto importante para se compreender a idéia de rede, se contrapõe à verticalidade, configurada pela subordinação. Assim, não se atua em rede no sistema hierarquizado, em que as pessoas estão em diferentes níveis decisórios, ainda que ele comporte conectividade e trabalho colaborativo.

Devemos evitar a falsa idéia de que tudo, hoje, é rede. É importante precisar o conceito. Dele nos valem para entender a realidade. Rede pressupõe ocorrência de processos colaborativos em plano, sem subordinação.

Para finalizar, tratemos de outro elemento necessário nos processos de rede: a coordenação. Esta é objeção comum do público nas minhas palestras sobre rede.

Critico a hierarquia e afirmo que a rede é não-hierárquica. As críticas fundamentam-se na premissa de que é preciso haver coordenação e gestão nos processos. A coordenação é necessária, mas nem sempre implica hierarquia. A capacidade de operar sem hierarquia é, portanto, a principal propriedade organizacional das redes.

Para não me acusarem de intransigência com a hierarquia, convoco em meu socorro Fritjof Capra, na obra *A Teia da Vida*. Ele demonstra muito bem nesse livro e em *As Conexões Ocultas* – seu principal estudo – como os sistemas vivos são organizados em redes horizontais.

Capra afirma: “desde que os sistemas vivos, em todos os níveis – células, animais, vegetais, ecossistemas e o planeta Terra – são redes, devemos visualizar a vida como sistemas

vivos, interagindo à maneira de redes com outros sistemas vivos (...) a teia da vida consiste em redes dentro de redes”.

Como tendemos a ordenar os conjuntos uns dentro dos outros, de forma hierárquica, colocamos os maiores acima dos menores, como numa pirâmide. Capra considera isso interpretação humana, pois na natureza não há acima ou abaixo, não há hierarquias, apenas redes dentro de redes.

Os sistemas vivos possuem, de fato, padrão organizacional semelhante ao das redes. Comparemos os neurônios de homem, de coelho e de gato. A estrutura morfológica deles foi construída para articulação. Logo, é estrutura desenhada para fazer redes. As redes neurais, imensa teia articulada e complexa, como todos sabem, possibilita a produção das emoções, dos pensamentos, das idéias e dos sentimentos.

As imagens das redes neurais demonstram como os dendritos e os axônios, entrelaçados, formam redes. Pesquisas recentes comprovaram que a ocorrência de redes não se dá apenas no cérebro. As redes neurais e a comunicação entre elas estão disseminadas por todo o corpo humano. Nossos olhos movimentam-se antes do estímulo visual chegar ao cérebro, ou seja, a retina “pensa” antes mesmo da chegada do impulso. Essa imagem é das que mais gosto, principalmente porque demonstra como as proteínas de uma estrutura viva se organizam e trocam informações, como numa rede.

Pergunto-me: onde está o comandante desse processo? Cadê o gabinete do presidente das proteínas, com assessores que tudo controlam? Graças à intercomunicação entre pequeninas partículas de vida, as células fazem o que fazem. É pela interação entre células que os corpos e os organismos fazem o que fazem. Da mesma forma, é pela complexa intercomunicação entre os vários organismos que os ecossistemas são o que são, se adaptam, às vezes morrem e às vezes dão a volta por cima. Em virtude dessa interconexão a ordem se estabelece.

Essa é a lição que Capra nos traz em *A Teia da Vida*. A ordem é uma emergência a partir dos processos de intercomunicação entre agentes que são autônomos. A ordem não está dada, não está na cabeça de um ser pensante que desenhou todo o processo. O desenho aparece pela interação.

Gosto de citar o exemplo das formigas. A imagem que temos do formigueiro é a de que a colônia é controlada por um animal superior – a formiga-rainha, que nada faz, exceto pôr ovos. Steven Johnson, no livro **Emergência**, estuda a dinâmica de redes em formigas, em cidades e em *softwares*. As formigas constroem cemitérios para as que morrem, o mais distante possível das colônias. Outros resíduos sólidos do formigueiro também são depositados longe do centro da colônia, pois nem os animais gostam de viver em meio ao lixo. Elas depositam o lixo o mais distante possível do cemitério. As distâncias entre o centro da colônia e o depósito de lixo, e deles entre si são idênticas. Portanto, o centro da colônia, o depósito de lixo e o cemitério ficam equidistantes.

Como isso é possível? Onde está a planta baixa do formigueiro? Como as formigas mediram o espaço? Como o planejaram? Elas não planejam, pelo menos como entendemos isso. Não há ninguém num gabinete, ciente da situação, dos desafios e dos problemas, para encontrar solução. Não há gabinete ou prancheta no formigueiro. O que há é a interação – contatos entre as formigas.

A estrutura de serviços do formigueiro apresenta imagem corresponde à das redes de computadores. O mapa da Internet possui desenho semelhante ao das células, que lembra bastante a rede celular de proteínas, que, por fim, se assemelha ao desenho da vida social. Estudo das relações sociais numa pequena comunidade da Austrália, mostrou que as interações entre indivíduos formam um diagrama tridimensional.

Desse emaranhado de relações, das interconexão entre elementos autônomos emergem ordens, sem que seja preciso um comando central. A rede é organograma diferente da pirâmide. São

organogramas absolutamente distintos e assim devem ser considerados.

Acredito que a dificuldade que temos ao pensar e ao operar em redes é a compreensão da natureza desse processo. Temos cultura política e organizacional voltada para instituições. Reparem que o mesmo aparato visual e conceitual que me torna capaz de observar a platéia e de enxergar o SESC Rio também pode me fazer ver não apenas o SESC Rio, mas percebê-lo como teia de relacionamentos. Daí a dificuldade de superarmos o olhar institucional que temos sobre processos organizacionais. Encaremos como dinâmica colaborativa e sem foco no institucional.

Posso olhar para todos aqui e ver uma instituição, da mesma forma que posso olhar e ver um conjunto de pessoas que colabora, independentemente dessa casca, dessa camada de significado, que se chama SESC Rio.

Ponto importantíssimo na nossa compreensão sobre rede é entender que ela é muito mais processo não-institucional de organização do que entidade. Fritjof Capra estabelece diferenciação entre estrutura projetada e estrutura emergente. Para elucidar esse conceito de rede, explicarei de outra forma.

Existe um caso em que isso foi apresentado de forma evidente. Conheci o projeto *A Rede Mineira no Terceiro Setor* e dele participei. Projetamos um organograma para ele em que havia Conselho de Gestão, Secretaria Executiva, e entidades animadoras por segmento temático. Avaliado o desenvolvimento do processo, constatou-se completa transformação do organograma. Não havia Secretaria Executiva, Conselho de Gestão ou entidades animadoras. Existia, sim, um conjunto de entidades e de pessoas que trabalhavam colaborativamente. Projetamos a estrutura, mas na prática o organograma configurou-se diferente. Participei da primeira fase do projeto. Desenhei o organograma anterior. Mas, ao avaliar como os processos ocorriam, verifiquei que a primeira estrutura não correspondia à realidade.

Outro bom exemplo é a Rede Brasileira de Educação Ambiental, com doze anos de funcionamento. Seu organograma compreendia conjunto de entidades, formando a facilitação nacional da rede; outro conjunto nos estados, configurava os *elos regionais*; e duas entidades ocupavam a Secretaria Executiva. Com os anos o organograma nacional, na prática, desapareceu, e a Rede Brasileira de Educação Ambiental morreu.

Avaliando o que aconteceu, vimos que o antigo organograma cedera lugar a outro, fruto da interação entre redes estaduais. Efetivamente, a rede não acabara, transformara seu organograma e sua natureza. A rede deixara de ser sujeito nacional para se constituir em interconexão entre sujeitos estaduais. Hoje, ela continua a existir. Havia um organograma fictício, o projetado, e outro surgido da dinâmica da rede, da interconexão.

Chegamos ao final da nossa conversa. **Uma rede se baseia na conectividade, na interligação entre os elementos. Mas a ordem na rede – como no caso das formigas – só aparece do processo de interação. Não há uma forma organizacional prévia. A organização se constrói à medida que os atores se interconectam. A conectividade, portanto, é essa capacidade de fazer interligações, de construir elos entre os elementos. Essas interligações são muito mais relevantes do que a mera existência de cada componente da rede.**

Temos aqui projetados três diagramas. É possível perceber que cada um ganha dimensão e qualidade diferentes à proporção que agrega mais relações, representadas pelas linhas. Os pontos – que representam os elementos que compõem a rede – importam menos. Realmente importantes são as relações que os elementos mantêm entre si. Temos, então, o mesmo conjunto de elementos com 14, com 37 e com 91 relações. Nesse sentido, a rede do terceiro diagrama é muito mais densa e coesa.

Neste auditório, somos 150 pessoas. Apesar da quantidade, a tessitura dos relacionamentos pode ser rarefeita. Caso seja densa, teremos muito maior capacidade operacional, de realizar e de

inovar. A conectividade não é elemento capaz de organizar o processo, mas também de produzir resultado nele. A dinâmica da conectividade é pouco controlável. **Fazer conexão é fazer contato, manter relação. Estabelecida, ela acaba por levar a outras conexões. Conhecemos bem como se processa uma rede de amizades: um amigo apresenta outro amigo e, assim, sucessivamente. Quando um amigo se conecta a outro, estende a conexão a outro conjunto de amigos. Esse processo dinâmico e não-linear constrói complexidade difícil de controlar. O processo se multiplica e cresce sempre.**

Apresento exemplos de dinâmicas informais e não-institucionais de rede, que vivenciei. Não havia instituição ou hierarquia envolvidas. Nem organograma, mas processo, fluxo. Sirvo-me deles para demonstrar de que forma podemos mudar o foco, a maneira de olhar, para perceber as dinâmicas que ocorrem invisível e transversalmente nos organogramas da instituição.

Começarei pelo exemplo da **despedida**. Um parente morreu. Esse foi o fato. Alguém recebeu a informação da morte e a passou adiante. Os demais parentes tiveram de colaborar, de achar soluções não-hierárquicas, para enterrá-lo. O fato provocador acabou gerando movimento de cooperação no grupo, que levou à modificação do fato. Unidas, as pessoas conseguiram sepultar o parente, despedir-se dele adequadamente, sem haver “coordenador de enterro” ou “chefe de velório”. Como a morte e o sepultamento foram em cidades diferentes, a mobilização para o enterro envolveu vôos e deslocamentos de pessoas. Foi complicado, mas ocorreu de forma tranqüila, sem conflitos. O objetivo foi atingido. Que ordem é essa? É a organização sem comando central, de desenho horizontal.

Outro exemplo: **alguém precisa de transfusão de sangue ou morrerá. Como ocorre o processo? Por rede: uma pessoa fala de outra que necessita de sangue tipo X, e que, para doá-lo, é preciso contatar certa pessoa. A informação passa de conexão a conexão, circula até encontrar pessoas com o mesmo tipo**

sangüíneo e predispostas a doá-lo. O processo se concretizou por interação, sem comando central. Cada um executou a ação pertinente em prol do objetivo comum: coleta de sangue para a transfusão.

Um outro exemplo aconteceu numa rede de educação ambiental e constituiu experiência muito interessante, porque já existia mobilização de rede, em nível nacional, dedicada à questão. O Ministro da Educação Cristóvão Buarque extinguiu a Secretaria de Educação Ambiental e demitiu o coordenador. Muitos se mobilizaram contra isso, mandaram mensagens eletrônicas ao ministro, pedindo a permanência do coordenador e da Secretaria. Todos da rede se comunicaram e encaminharam mensagens. O ministro reviu a decisão, mantendo a Secretaria e o coordenador. Sucesso total em rede.

Outro exemplo. A polícia deteve um menino que portava maconha. Era filho do caseiro do sítio do parente de alguém... Comunicaram a prisão a duas pessoas. Esta informação poderia simplesmente percorrer toda a rede. Mas um sujeito, ao saber da notícia, não só passou-a adiante como indicou que era preciso ajudar o menino. O enfoque da notícia mudou totalmente, e sua dinâmica se transformou. As pessoas foram se intercomunicando, agora com a informação nova. A notícia ganhou outra dimensão e a rede atuou de forma diferente. A novidade surgiu do processo de intercomunicação entre os sujeitos.

O processo retornou, foi recursivo, e a informação se renovou. O objetivo foi repactuado e uma pessoa, a qual o menino não conhecia – porque ignorava praticamente todos os componentes da rede, envolvidos em seu processo de liberdade – tirou-o da cadeia. Sem entrarmos no mérito da questão, o fato é que essa pessoa ligou para o delegado e conseguiu a liberdade do menino. Em síntese, a rede absorveu uma informação, reconstruiu-a, repensou seu objetivo e realizou ação que não estava predeterminada. O objetivo surgiu no processo. E o menino, que sequer sabia o nome de quem o salvou, foi libertado. Na realidade, entretanto, não foi salvo pela

moça que ligou para o delegado, mas pela dinâmica de rede que ali se constituiu.

Acredito que, ao pensarmos em como fomentar e/ou gerenciar processos de rede, devemos observar os elementos do exemplo anterior. O primeiro aspecto é que fatos geradores sempre estão, naturalmente, na origem de dinâmicas colaborativas.

Logo, se quisermos construir e fomentar redes, precisamos criar fatos geradores. De modo geral, esses fatos já trazem em si o objetivo.

Outro elemento fundamental é o livre fluxo de informação. Havendo possibilidade de a informação fluir livremente, há chance de emergir ordem e, conseqüentemente, de emergir novidade. Foi o que ocorreu no referido exemplo.

Como base nesse processo, já se havia instalado ambiente favorável de **conectividade**, em que as pessoas se conheciam. Caso contrário, não haveria sangue para o necessitado nem a libertação do menino. Porque havia conectividade, pôde haver resultado conseqüente no processo. Precisamos incentivar a conectividade, caso pensemos trabalhar em rede.

A conectividade, por si só, não é suficiente. Estamos aqui conectados, mas nem por isso há trabalho em rede. Se não houver conectividade, não haverá qualquer tipo de trabalho. Assim, mais do que fomentar a ambiência de conectividade, é preciso se instaurar ambiência que favoreça à cooperação. No caso da doação de sangue, por exemplo, não havia predisposição entre as pessoas para cooperar. Só emergiu a predisposição a partir do momento em que houve um fato gerador, um objetivo e uma necessidade. Havendo a informação clara de que há necessidade, as pessoas se dispõem a cooperar.

É importante que a **informação** tenha em si elemento capaz de gerar a **cooperação**. Exemplo: fulano foi preso. “E eu com isso?”, poderíamos questionar. Foi preso? Coitado... Alguém teve, porém, a

idéia de acrescentar outro elemento à informação. Fulano foi preso, precisamos libertá-lo. A informação que circulou livremente pelo ambiente de conectividade trouxe consigo elementos capazes de produzir vontade de cooperar. Por isso, a informação deve ser relevante, clara e completa. Em decorrência de tudo isso, teremos a ação humana deliberada.

O mais significativo, no último processo, foi a existência do fato gerador e de livre fluxo de informação. A ação coletiva não estava predeterminada. Surgiu à medida que houve interconexão. Redes, nesse sentido, são muito mais do que conjunto de articulações que se façam e se definam como tal. **Redes são uma dinâmica de trabalho colaborativo emergente, que pode ou não surgir, que pode surgir e morrer. Portanto, mais do que pensarmos redes à maneira institucional, seria melhor pensarmos nelas como relâmpagos de colaboração que surgem em determinados grupos.**

Deixo, agora, tudo o que expus à reflexão de vocês.

Veja também:

de
Gilberto Fugimoto
Redes e Capital Social

de
Luiz Fernando Sarmiento
Idéias: Rodízio Criativo
Redes Comunitárias
Redes na Prática
Reflexões Sobre o Homem Novo
Sonho e Realidade
Visão de Mundo