

Introdução

Gerir é administrar, dirigir, governar. Então seria este o termo mais apropriado para as redes sociais? Do mesmo modo que "governança", este termo está muito associado a organizações com outro tipo de estrutura, a piramidal, em que as ações são geridas a partir de referenciais *instituídos*, tais como: funções das pessoas (quem é chefe de quem), departamentos ou áreas de atuação, metas institucionais estabelecidas. Quanto mais rígida é uma organização, mais ela é *instituída*, burocrática e resistente a mudanças. Por isso, neste tipo de organização as mudanças acontecem somente quando se instaura alguma crise institucional.

Já as organizações que optam por um modelo colegiado, com decisões compartilhadas e incentivo à autonomia e participação, têm um *movimento instituinte* e, nelas, as mudanças acontecem de modo natural sem grandes traumas e conflitos.

E as **redes**? As redes têm um movimento permanente de criação e mudança, em que acordos vão sendo decididos a partir de necessidades identificadas pelos integrantes, as quais sempre estão relacionadas com a realização de seu propósito, sua idéia-força. Na verdade, as redes *são* a mudança, como diz Augusto de Franco¹, justamente porque nascem e se desenvolvem a partir de novos referenciais, opostos aos das organizações piramidais. Nas redes não há chefes, há multiliderança, o processo decisório é coletivo e consensual; portanto, participação, cooperação e autonomia são primordiais.

Pode parecer ilusório, utópico, mas não é. É viável e está acontecendo, o que não significa que seja fácil. As dificuldades que podem surgir estão quase sempre associadas justamente a essa inovação na forma de ser e funcionar. Quanto mais distante dos modelos mentais das pessoas e do modo de funcionamento das organizações e comunidades que fazem parte da rede, mais obstáculos aparecem. E, claro, as soluções tendem a tomar o rumo do modelo conhecido.

Pichon Rivière² postula que diante do "novo" nos defrontamos com dois medos básicos: o *medo da perda*, daquilo que é conhecido e seguro (mas nem sempre agradável) e o *medo do ataque*, daquilo que é desconhecido e diferente, distante de nossos referenciais. Esses

medos, se não forem enfrentados, podem impedir a apropriação de um novo objeto de conhecimento. Em grupo, podendo refletir com os outros a respeito deste “novo”, nossos medos vão sendo superados e a aprendizagem acontece.

As redes trazem esses dois componentes: uma *nova* forma de pensar e agir e a constante oportunidade de *refletir em grupo*. Por isso, é importante haver facilitadores nas redes. Facilitadores não são somente animadores, são integrantes que aprendem a mediar o processo de aprendizagem dos demais integrantes, ajudando a rede a não deixar de ser rede.

Agir em rede

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 e promovam muitas 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.

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 idéias ou a realização de ações conjuntas, que resultam em aprendizagem.

Para Pichon Rivière aprendizagem é a “adaptação ativa à realidade”, processo que sempre se dá em grupo. Aprendemos quando nosso mundo interno sofre alguma transformação por meio do contato com “o outro” e, por conseguinte, passamos a agir de forma diferente. Por isso esta adaptação à realidade é *ativa*: nos apropriamos de novos conhecimentos e agimos provocando, assim, transformações no meio externo.

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 social é formada por causa do desejo de promover mudanças sociais daqueles que se conectam.

De acordo com a metodologia que adotamos, as redes começam elaborando sua concepção/ visão sobre a temática. O tema da rede pode ser amplo, como o desenvolvimento comunitário, ou mais restrito, como a educação infantil de um município, por exemplo. Ao discutir e elaborar uma visão comum sobre o tema, os integrantes da rede falam de seus valores e princípios, o que é muito importante para o desenvolvimento de vínculos entre eles.

Depois, a rede faz um diagnóstico das necessidades e dos ativos relacionados a seu tema, que será o ponto de partida para a definição de seu propósito, ou idéia-força (causa, bandeira), seus objetivos e eixos ou linhas de ação.



Esse referencial facilita a mobilização em prol da idéia-força que a rede precisa promover permanentemente. Mobilização que fará com que muitos e diferentes atores tomem a decisão de realizar ações difusas, colaborativas e coletivas de diversos níveis e dimensões, em um movimento resultante da participação ativa provocada pela rede, e cuja soma gerará um resultado bem maior do que o produto isolado de cada ação.

Então, se a rede é efetivamente uma rede, existem ações para serem geridas, mas a gestão tem de ser feita de um jeito diferente do que estamos acostumados. Assim, podemos falar em diferentes níveis de gestão de acordo com o tipo de ação, categorizadas aqui apenas para ficar mais claro:

- Ações difusas: são as 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, idéia-força desta rede. Ele pode, também, propor mudanças no planejamento da instituição em que trabalha, porque as novas práticas deram certo – outra ação difusa em prol da idéia-força. Essa experiência pode ser comentada com outras instituições,

que nem participaram da formação, e influenciá-las... Ou seja, é um processo que não precisa, nem deve, ter fim.

Outro exemplo: em um encontro da rede é discutida a possibilidade de se promover um café da manhã com empresários para mobilizá-los para a causa. Um membro da Associação Comercial local, que está no encontro, aproveita a próxima reunião com os associados e, espontaneamente, propõe a realização do café da manhã, e os próprios associados se organizam para isso. No próximo encontro da rede, ele comunica que o café será feito ou, até, que já foi feito. É uma ação em prol da causa, cuja idéia nasceu na rede, mas foi organizada e realizada de forma autônoma.

- Ações colaborativas: são ações que ocorrem a partir de iniciativas conjuntas de alguns membros da rede. Tomando-se de novo o exemplo da idéia do café da manhã, digamos que quatro pessoas que estavam no encontro da rede se proponham a colocar a idéia em prática. Os demais integrantes aprovam a proposta e este pequeno grupo realiza as atividades necessárias para viabilizar essa ação.

Tanto neste caso, como no outro (da Associação Comercial), alguns empresários que participaram do café da manhã podem vir a concretizar investimentos em projetos da rede, ou de instituições de educação infantil que dela façam parte. Podem, ainda, decidir criar condições para que os filhos de suas funcionárias tenham acesso a creches e pré-escolas, porque foram mobilizados para a importância da educação infantil. Assim eles se conectam à rede, por meio de ações difusas, contribuindo para a idéia-força.

- Ações ou projetos coletivos: são aquelas 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.

Promover a autonomia e a multiliderança

Quando falamos de gestão de redes, portanto, estamos nos referindo muito mais à gestão *das ações* do que à gestão *da rede*. De fato, se a rede criar estruturas organizativas tradicionais, como conselhos e coordenação, é altamente provável que ela deixe de ser rede por dois principais motivos: o processo decisório não será coletivo e a distribuição das tarefas ficará desigual.

Por isso, 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.

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.

A formação de facilitadores pode ser atribuição do produtor social da rede, papel exercido por quem cria condições técnicas, estruturais e materiais para que a rede se forme. Este papel tem duração determinada e conhecida por toda a rede e, ao seu término, a organização ou as pessoas que o exerciam continuam membros da rede se assim o desejarem.

O produtor social da rede é um facilitador dos facilitadores, por isso sua atuação é sempre uma referência para eles. É sua função promover a *grupalização* do grupo de facilitadores, primordial para a participação ativa.

Grupalização é a passagem da condição de agrupamento para grupo. De acordo com Sartre³, em agrupamentos, ainda que existam pessoas reunidas com interesses em comum, não ocorrem mudanças porque neles a situação é de inércia em impotência. Já nos grupos, os interesses em comum passam a ser interesses comuns a todos, há troca na comunicação entre os integrantes e análise crítica da realidade. Por isso, os grupos, ao contrário dos agrupamentos, podem mudar a história.

O marco conceitual e metodológico (grupo operativo) de Pichon Rivière é o que adotamos para a formação dos facilitadores e sua grupalização⁴.

O grupo de facilitadores costuma ter muitas atribuições no início da rede, pois é ele que se incumbem de facilitar a intercomunicação, organizar e registrar as reuniões. Mas seu papel principal é ter um olhar estratégico, planejando e analisando o processo de desenvolvimento da rede. Quanto mais eficaz este grupo for, mais cedo suas atribuições diminuirão e seu papel será redimensionado ou, até mesmo, acabará sendo desnecessário.

Para favorecer a participação, os facilitadores podem propor formas de organizar as ações que incentivem a cooperação de todos, aproveitando os talentos e recursos existentes na rede. Cada indivíduo sabe fazer algo muito bem e pode contribuir com seus conhecimentos e experiência, desde que haja estímulo. O exercício da autonomia também propicia o aprendizado de novas habilidades e a descoberta de novos talentos. E, como liderar é um direito de todos, os integrantes da rede que participam da gestão de ações, poderão vir a exercer a liderança de ações, projetos ou áreas.

Gerir ações em rede

Não faz sentido as redes criarem procedimentos rígidos para a gestão das ações. No entanto, a gestão organizada favorece o processo de aprendizagem. Em primeiro lugar, porque o uso de ferramentas de gestão facilita a socialização das ações e de seus resultados. Por isso, a gestão de ações em rede pode incluir os seguintes passos:

1. Planejamento das atividades que serão realizadas, com a elaboração de Planos de Ação, com responsáveis, prazos e recursos necessários.
2. Realização das atividades necessárias para a execução da ação.
3. Acompanhamento da execução, com registro (relatórios, memórias, fotos, vídeos, etc.).
4. Comunicação de tudo para os demais integrantes da rede: desde o Plano de Ação até o registro da ação.
5. Sistematização para avaliação do processo e dos resultados e disseminação da experiência.

Passemos, então, a analisar como esses passos podem ser dados em cada tipo de ação.

- Ações difusas: este tipo de ação é planejado, organizado e executado por aqueles que decidem realizá-la. Pode acontecer dessas ações serem executadas sem muito planejamento e organização, o que afetará os resultados. Paciência. A

rede, decididamente, não tem *controle* sobre as ações, sobretudo as difusas.

Contudo, se as ações difusas forem comunicadas para toda a rede, as possibilidades de aprendizagem se ampliam, a partir do acompanhamento e análise do que foi realizado. Daí a importância da comunicação, ou melhor, da intercomunicação (todos saberem de tudo).

Voltando aos exemplos anteriormente mencionados: ao decidir promover a formação para os educadores, os integrantes envolvidos com este projeto precisam lembrar de estimular os participantes a irem contando as mudanças em suas práticas em decorrência da formação. Para isso, o projeto tem de prever atividades que favoreçam essa comunicação – um espaço no site da rede onde os educadores possam contar suas experiências, depoimentos deles em reuniões, etc. Deste modo, a rede tem condições de acompanhar os resultados de seu projeto e o educador tem incentivo para analisar a forma como foi gerida sua iniciativa. O mesmo pode ser feito com a Associação Comercial que realizou o café da manhã do outro exemplo.

Se não houver essa atenção à comunicação, além de se perder a oportunidade de aprender com as ações de todos, não se aproveita para fortalecer a rede e mostrar que, por causa dela, muitas e diversas ações estão acontecendo em prol de uma causa social. A divulgação deste tipo de ação também reforçará que não é preciso existir hierarquia, estruturação organizacional, estatuto e burocracia para que ações co-responsáveis se efetivem.

- Ações colaborativas: a melhor forma de gerir este tipo de ação tem sido a criação de um **grupo de ação** formado com esta finalidade. Por isso, este tipo de grupo também pode ser chamado de **grupo por ação**, ou grupo ad hoc (expressão latina que significa “para isso”).

Formar grupos para a gestão de ações colaborativas é uma prática que favorece a multiliderança, propriedade essencial das redes. Esses grupos se configuram voluntariamente e permanecem enquanto a ação estiver sendo gerida.

Aqui, de novo, é primordial que a rede toda saiba quem faz parte do grupo e o que ele está fazendo. Para isso, recomendamos que sejam elaborados planos de ação que cumprem dupla função: ajudam o grupo a planejar a ação e organizar as atividades e podem ser socializados com os demais integrantes da rede para que,

eles acompanhem e opinem sobre a ação. O site da rede e as reuniões podem ser ótimos canais para essa comunicação.

- Ações ou projetos coletivos: neste caso também é possível criar **grupos de ação por projeto**. Há redes que criam dentro desses grupos, mini-grupos (duplas ou trios) para acompanhar cada bloco de atividades.

Esses grupos também precisam fazer planos de ação e compartilhar o processo de execução do projeto, com transparência e abertura para aprendizagem.

Outra possibilidade adotada por algumas redes é a criação de **grupos temáticos**, que são mais “fixos” e focados em determinadas atividades. Pode haver grupos de: comunicação, secretaria executiva, mobilização de recursos, avaliação de projetos e outros. Esses grupos temáticos são acionados pelos grupos de ação, sempre que houver atividades inter-relacionadas.

A sistematização das experiências que a rede vai vivenciando pode acrescentar conhecimentos não somente para seus integrantes, mas também para quem não faz parte dela e tenha acesso ao que foi sistematizado e tornado público, por meio de textos ou outras formas criativas.

Sistematizar não é apenas registrar, é refletir coletivamente sobre a experiência vivida (e registrada) extraindo dela aprendizados que podem ser compartilhados. Há várias maneiras de sistematizar. Cada rede pode encontrar formas de fazê-lo compatíveis com sua realidade⁵.

Notas:

¹ Para conhecer melhor a visão de Augusto de Franco sobre redes sociais, pode-se acessar www.augustodefranco.com.br.

² Psiquiatra e psicanalista, Pichon Rivière criou a primeira Escola de Psicologia Social da Argentina e a técnica de grupo operativo, focada na transformação indivíduo/ grupo/ sociedade. O livro *O Processo Grupal* (Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1986) é a melhor referência.

³ Jean Paul Sartre faz essa diferenciação no livro *Crítica da Razão Dialética* (DP&A editora, Rio de Janeiro, 2002).

⁴ O livro de nossa autoria *Redes de Desenvolvimento Comunitário – iniciativas para transformação social* (Global Editora/ IDIS, São Paulo, 2004), apresenta essa metodologia.

⁵ A Rede Amiga da Criança, de São Luís do Maranhão, adota a metodologia de “capitalização” – forma simples e participativa de refletir sobre algumas de suas experiências. No site da rede é possível baixar as publicações: <http://www.redeamigadacrianca.org.br/publicacoes.htm>