

*Atuar em rede:  
estratégia para vivenciar a  
cultura de paz*



*Vivianne Amaral*

*Este texto é copyleft e pode ser reproduzido livremente, inclusive com pequenas edições e alterações gramaticais, desde que citado o autor. Alterações conceituais ou relevantes que alterem os conceitos emitidos devem ser claramente indicadas como do editor e não do autor.*

Contato: Vivianne Amaral

[bioconex@gmail.com](mailto:bioconex@gmail.com)

Skype: vivianneamaral

Wikisite: <http://nutriredes.wetpaint.com/>

Trabalhando com redes operativas a mais de uma década, ao fazer o curso *Gente que faz a paz*, fui agradavelmente surpreendida com a percepção que a atuação em redes pode ser um excelente exercício para desenvolver e praticar as habilidades pessoais necessárias para uma Cultura de Paz.

Isto acontece porque o padrão rede, sistêmico e complexo, para ser experimentado em sua radicalidade nas relações humanas, implica na vivência individual e coletiva de princípios como autonomia, respeito à diversidade, transparência, interdependência e colaboração. Estes princípios, no cotidiano do operar em rede, são expressos em atitudes como acolhimento, cooperação, convivência colaborativa entre diferentes, disposição para diálogo, entre outras.

Assim, pela afinidade de princípios e atitudes com a Cultura de Paz, acredito que as redes são oportunidades para seu cultivo, podendo contribuir para seu fortalecimento e difusão, pois *“o cultivo, a cultura (no sentido de cultivar valores e atitudes), é o que oferece a base, acalenta e cria o cenário para espaços novos, tempos novos para novas respostas. Nossas atitudes podem criar realidades novas, criar qualidade no que fazemos.”* (Lia Diskin)

Grata e profundamente mobilizada pelo contato com a Cultura de Paz e com a riqueza que traz para o meu trabalho de articulação e facilitação de redes, compartilho minha experiência por meio dessa cartilha, com a intenção de contribuir com o fortalecimento das *Redes de Agentes de Paz*.

***Vivianne Amaral***

Bioconexão

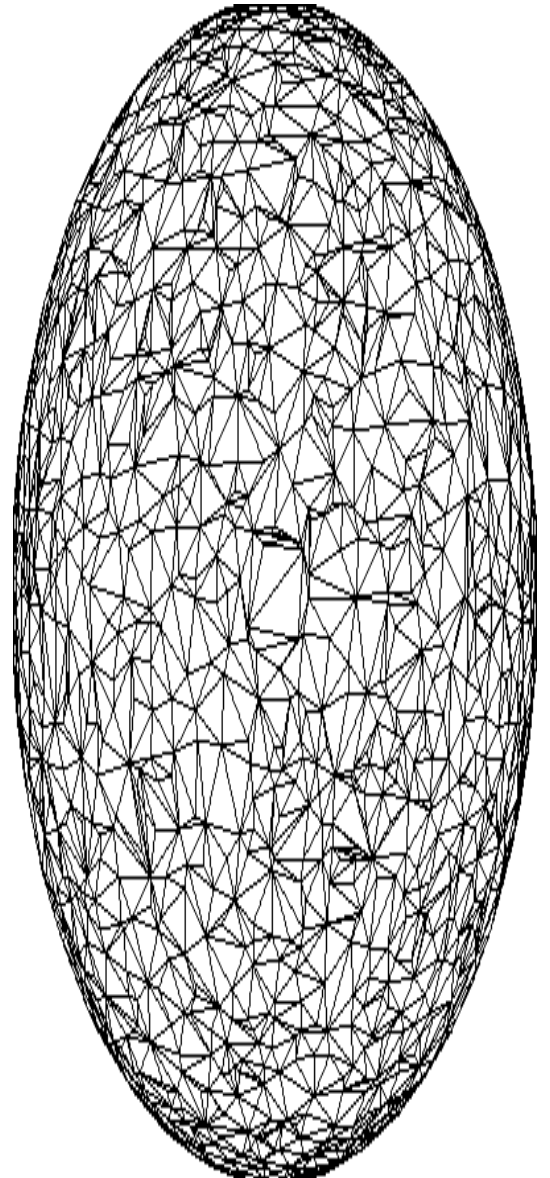
Instituto Ecologista de Desenvolvimento

# TECENDO A MANHÃ

João Cabral de Mello Neto

Um galo sozinho não tece uma manhã:  
ele precisará sempre de outros galos.  
De um que apanhe esse grito que ele  
e o lance a outro; de um outro galo  
que apanhe o grito do galo antes  
e o lance a outro; e de outros galos  
que com muitos galos se cruzem  
os fios de sol de seus gritos de galo,  
para que amanhã, desde uma teia tênue,  
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,  
Se erguendo tenda, onde entrem todos,  
Se entretendendo para todos, no toldo  
(a manhã) que plana livre de armação.  
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo  
Que tecido, se eleva por si: luz balão.



## As redes que sustentam a vida

Redes de relações são inerentes às atividades humanas. Se pensarmos no nosso cotidiano, com **o foco nas relações** que sustentam nossas rotinas, veremos emergir

conjuntos de redes. Pense na **teia de relações** que você tece na sua vida escolar: professores, colegas, o cara do ônibus ou metrô, o vendedor de passes, a servente da escola etc. Pense na rede de relações que você estabelece para abastecer a casa, comprar vestimentas, na sua vida profissional. Sua rede de afetos: as pessoas que você ama.

Perceba como todas as suas atividades dão origem a redes de relações. **São redes espontâneas, que derivam da sociabilidade humana.** Elas estão aí o tempo inteiro, apenas não costumamos focar nosso olhar sobre elas, vendo-as como **um sistema vivo e dinâmico**, mas são elas que dão sustentação as nossas vidas e a produzem diariamente.

Mas você pode se perguntar: o que estas redes que estão no meu cotidiano têm a ver com movimentos sociais, Orkut, redes de empresas, redes de computadores, cadeias de farmácias e supermercados? O que todas estas redes têm em comum é **a forma como os elementos que as constituem, sejam pessoas, lojas, máquinas, ongs, se relacionam.** Esta forma ou **padrão comum** é o da rede.

**E o que é uma rede?** Do ponto de **vista morfológico, estrutural, imagine uma rede de pescar, com linhas se entrecruzando, formando um nó, um ponto de encontro, e formando outro nó, outro ponto de conexão e assim por diante.** Quando falamos de organizações e pessoas que se articulam em rede estamos dizendo que as relações internas do seu sistema de relações, dos elementos que as formam, se dão como numa rede, a partir de conexões, ponto a ponto, entre as pessoas e instituições

***“Uma rede é um padrão de relacionamentos que conecta vários nós ou centros a muitos outros centros. São conexões de vários pontos para vários outros, não de um ponto para outros. Pode ser um padrão de reações químicas, de variáveis econômicas, uma teia alimentar de relacionamentos entre predador e presa, a rede neural do cérebro ou os complexos relacionamentos sociais de uma comunidade. (Fritjof Capra)***

***“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”***

Mahatma Gandhi

**Uma nova forma de fazer política**

Além de constituírem a base da vida social, as redes emergem, a partir dos anos 80, no século XX, como **padrão e estratégia para articulação** de pessoas e organizações, possibilitando a **coordenação de ações descentralizadas e autônomas**. Muitas vezes, em íntima vinculação com a revolução provocada pelas tecnologias de comunicação e informática, essas redes articulam pessoas espalhadas pelo mundo, mas unidas pelos **mesmos propósitos e ideais**, anulando as fronteiras e a distância.

*O padrão é imaterial, é um conjunto de princípios que ordena os fluxos entre os elementos de um determinado sistema. Ele se corporifica na estrutura, que é gerada pelos fluxos que acontecem no sistema.*

A rede como estratégia tem sido utilizada em diversos campos da vida social: na política, na economia e na cultura. As organizações não governamentais e movimentos sociais têm experimentado a **estratégia rede** para traduzir uma nova forma de fazer política: **não hierárquica**, com **multilideranças**, **distribuição de poder** e valorização da **interdependência** e da **autonomia**.

*Em um sentido geral, estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos. Também pode ser entendida como plano (curso pretendido) ou idéia de futuro; como padrão (comportamento ao longo do tempo).*

Novos valores, novos pensamentos: um novo balanço nas relações entre a tendência **auto-afirmativa**, predominante hoje e característica da Cultura de Guerra e a **integrativa**, apropriada para a Cultura de Paz.

<i>Pensamento</i>		<i>Valores</i>	
<b>Auto-afirmativo</b>	<b>Integrativo</b>	<b>Auto-afirmativo</b>	<b>Integrativo</b>
Racional	→ Intuitivo	Expansão	→ Conservação
Analítico	→ Síntese	Competição	→ Cooperação
Reducionista	→ Holístico	Quantidade	→ Qualidade
Linear	→ Não-linear	Dominação	→ Parceria

## ***Uma mudança de ênfase da ação auto-afirmativa para a integradora***

01 - Mudança do padrão afirmativo para o integrativo (Fritjof Capra, Teia da vida, p. 27, editado)

O que diferencia as redes operativas das redes sociais espontâneas, tecidas na vida cotidiana, é a **intencionalidade** nos relacionamentos, os **objetivos** construídos em comum acordo.

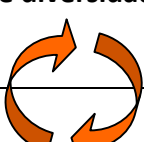
***“Redes operativas (de ação, de trabalho, com tarefa, finalísticas) são comunidades de indivíduos e instituições, que se relacionam de forma coordenada e autônoma, em situações virtuais e presenciais de comunicação, para a realização de objetivos compartilhados”.*** Vivianne Amaral

Apesar dessas características especiais, a **forma de operar** das redes sociais traduz princípios semelhantes aos que regem os **sistemas vivos**. Assim, um passo importante para entender as **dinâmicas** próprias do trabalho em rede é conhecer os sistemas vivos, entender como a vida se sustenta e se reproduz.

***“A vida não vingou no planeta através do combate, mas através da parceria, do compartilhamento e do trabalho em rede”.<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Fritjof Capra, físico e teórico de sistemas. Anotações pessoais na participação do cientista nos “Diálogos para um Brasil Sustentável”. Brasília, 12 a 15 de agosto de 2003.

<b>Sistemas Vivos</b>	<b>Princípios comuns</b>	<b>Redes operativas</b>
Foco nas relações	<b>Morfologia em padrão rede</b> 	Foco nas relações, capacidade de realizar conexões, compartilhamento, foco nos processos, tensão entre estruturas verticais e processos horizontais
Dependência mútua	<b>Interdependência</b> 	Dependência mútua, ações articuladas, objetivos e estratégias de ação compartilhadas, acordos de convivência, relações laterais, produção coletiva
Reciclagem permanente de energia e materiais	<b>Natureza cíclica dos processos</b> 	Reprodução permanente do padrão de organização: acordos de convivência, regras de adesão, sistemas de coordenação, construção de identidade e imaginário coletivos
Estabilidade e mudança, ordem e liberdade, tradição e inovação	<b>Flexibilidade e diversidade</b> 	Sistemas simbólicos diversos, fluxos de informação, comunicação todos - todos, presencial & virtual, articulação de diferentes, laços fortes e laços fracos, emergências
Parceria e evolução conjunta	<b>Cooperação e co-evolução</b> 	Inteligência coletiva, comunidades de aprendizagem e de prática, competição e cooperação, parcerias, produção coletiva
Organização articulada em múltiplos níveis	<b>Complexidade</b> 	Diferentes articulados em relações de compartilhamento, cooperação e competição em múltiplos níveis, dinâmica de opostos complementares

02 - Analogia entre sistemas vivos e redes operativas (Vivianne Amaral)

## **A rede como padrão organizativo**

A rede, enquanto padrão organizacional de processos culturais, tem algumas características que permitem sua identificação:

### **1 – são organizacionalmente fechadas, mas abertas aos fluxos de energia e recursos.**

No caso das redes de trabalho<sup>2</sup>, os objetivos compartilhados, as regras, os ritos e o sistema de comunicação definem sua identidade e funcionam como um limite entre o dentro e o fora, criando uma fronteira, quase uma membrana, permitindo que o indivíduo e a instituição desenvolvam um sentimento de pertencimento. São comuns expressões como: *"estou na rede; entrei na rede; faço parte da rede..."*. Ao mesmo tempo, as redes estão abertas às novas participações e são alimentadas pela entrada e saída permanente de informações nas trocas com o ambiente externo e são renovadas internamente por emergências.

### **2 – o fluxo de informação é multidirecional, não-linear e tem diversas origens dentro do sistema.**

Ou seja, não é atribuição de apenas um setor ou elemento. Nas redes operativas, em muitos casos pode-se falar de audiências ativas e de produção autônoma. Além disso, é o fluxo de informação na rede que modela sua estrutura e por isso ela é dinâmica, instável.

### **3 – os elementos que compõem a rede são autônomos, mas funcionam de forma interdependente para o cumprimento de objetivos do sistema.**

No caso das redes de pessoas ou instituições, estas atuam de forma grupal para a realização de tarefas e objetivos comuns. As ações podem ser de toda a rede ou de parte da rede, a concordância da maioria ou a criação de consensos não são exigências para a ação na rede. Como a rede não é uma entidade de representação política de um grupo ou classe social, é possível vivenciar dinâmicas de diálogo não preocupadas com o consenso. Cássio Martinho, consultor de redes, chama a atenção para as relações laterais, aquelas que acontecem no lugar-tempo da rede, mas adquirem dinâmicas próprias, dando origem a amizades, parcerias, planos e projetos comuns e sugere que olhemos a rede como produtora de oportunidades.

### **4 - as redes são policêntricas.**

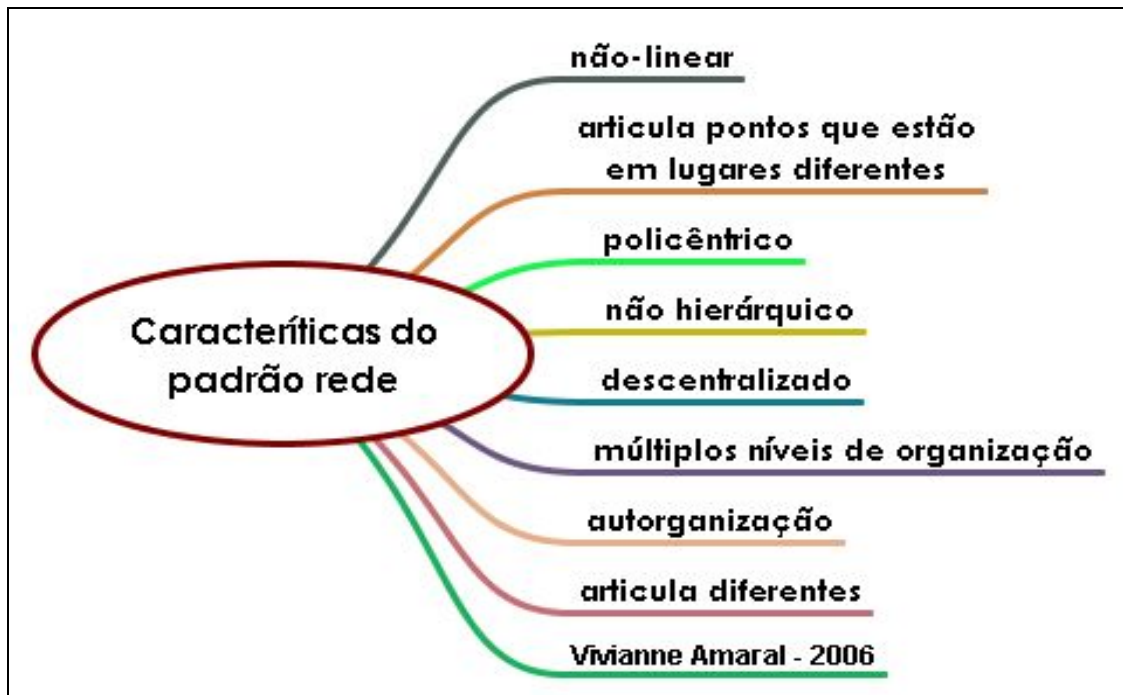
Possuem diversos centros de iniciativa, que derivam de ações autônomas de seus membros e não são fixos, permanentes. Estes centros funcionam como nós da rede, pontos de irradiação, de distribuição de informação, de conexões de redes dentro de redes e também como pontos de atração.

---

<sup>2</sup> Redes de trabalho, operativas, organizacionais, de articulação, de informação, qualquer denominação que as diferencie das redes sociais espontâneas (que são a base da vida em sociedade) e que expresse sua finalidade.

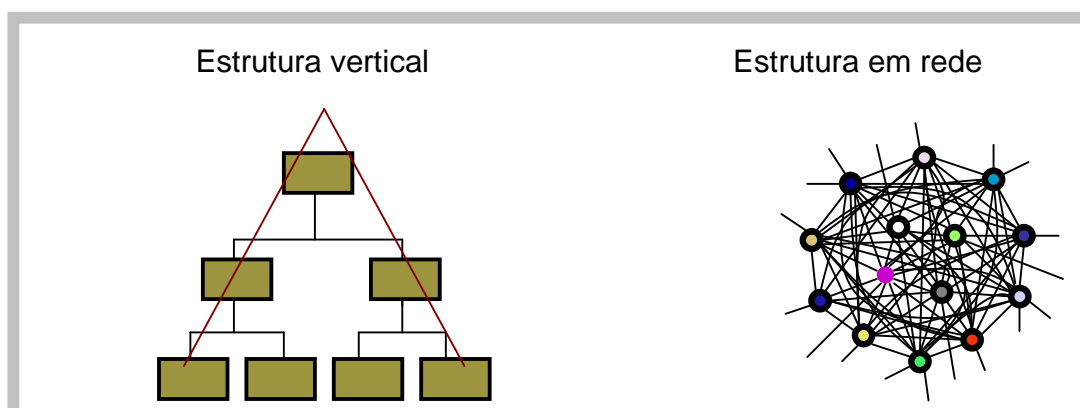
## 5 - as redes articulam diferentes.

As articulações em rede congregam, em processos de parceria, diversos setores, segmentos e indivíduos com culturas diferentes, criando uma convivência baseada no respeito à diferença e na inclusão do diferente



03 - Características do padrão rede

Outra característica importante é a horizontalidade. Talvez a melhor forma de explicar o que é horizontalidade seja relacionar com seu oposto: a verticalidade. Normalmente representamos esta situação de verticalidade como uma pirâmide.



04 - Estruturas de relacionamento vertical e em rede

Quando se fala em **relações horizontais** o que queremos dizer é que são **relações nas quais não há subordinação**. Quando falamos em **relações verticais** estamos falando de

**relações hierárquicas** caracterizadas por **subordinação**, onde os que estão acima possuem mais poder de decisão dos que estão abaixo.

A **horizontalidade**, entendida como uma qualidade de relações que se dão fora do contexto dominação-subordinação, é **resultado e produto** do acionamento simultâneo de alguns valores, como **respeito às diferenças e à diversidade, à autonomia, o reconhecimento da interdependência, a co-responsabilidade e a colaboração**, expressos em **práticas de gestão** da rede e **nos relacionamentos** entre os membros.

**A morfologia da rede facilita e potencializa a horizontalidade, mas não a cria. Ela é fruto das relações entre as pessoas. Por isso, temos diversos desenhos de redes operativas, adequados aos objetivos que as inspiraram e moldados pela cultura e prática política de seus membros.**

## Trabalhando em rede

A estrutura horizontal em rede rompe com as relações tradicionais, piramidais, de poder e de representação, possibilitando **vivenciar dimensões da afetividade e de liberdade nas relações sociais e políticas**. O espaço-ambiente da rede pode possibilitar algumas experiências de democracia direta.

Na rede, **o poder pessoal**, tradicionalmente vivido como poder sobre os outros ou sobre as coisas, pode ser vivenciado **como potência de realizar objetivos compartilhados**. É claro que *“a rede ‘simbiótica’, na qual todos os atores colaboram com uma obra comum em pé de igualdade e com zelo permanente, não existe, é ilusória”*. O que há é um **esforço individual e coletivo para a superação da cultura autoritária**. Há uma **permanente tensão** entre as tendências competitivas e as que reforçam o compartilhamento e a cooperação.

Cada rede tem uma configuração particular: Depende do ambiente onde se forma e atua, da cultura política dos membros e dos facilitadores, dos objetivos compartilhados. Os **objetivos e valores compartilhados** constituem a **identidade da rede** (princípio de coesão). Normalmente, quando as pessoas iniciam o trabalho em rede sentem um impulso de definir regulamentos, acordos etc. de forma a regular a rede. Este desejo de regulação resulta de um sentimento de insegurança que surge quando se tenta colocar em prática os princípios de horizontalidade e nos vemos num universo novo de relações, em que as “seguranças” tradicionais não funcionam: cargo, peso da instituição, currículo etc. **Atenção: criar regulamentos mais desagrega que articula.**

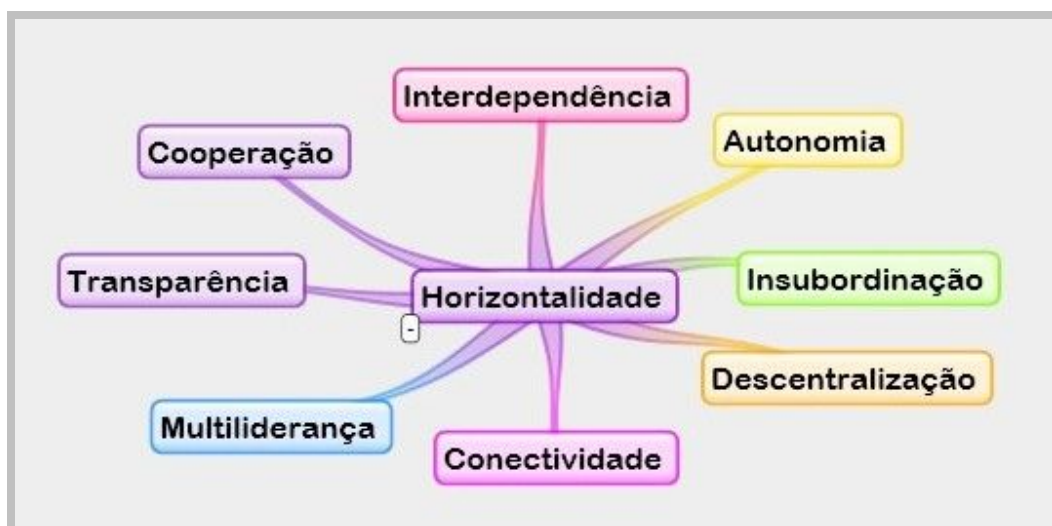
A dinâmica da rede é uma dinâmica de **des-centramento** e de **coordenação não-hierárquica**. A base da ação da rede é a **parceria** e mais que regulamentos, cartas de

princípios, e outros documentos institucionais, o que faz a rede existir são **tarefas conjuntas**, o **esforço comum** para realizar alguma coisa que é importante para a comunidade ou conjunto de pessoas que está na rede.

Como numa rede **tem poder quem tem iniciativa**, a localização do poder muda constantemente e não se concentra num só lugar. Esse fenômeno causa um certo atordoamento, já que estamos acostumados a obedecer ou mandar, a partir de funções fixas, determinadas hierarquicamente. Não estamos acostumados a decidir e compartilhar. Não temos o hábito de conviver com diversos focos de poder atuando simultaneamente e de forma interdependente, compartilhando objetivos comuns, numa só estrutura.

Nesse sentido, participar de uma rede, com radicalidade, vivenciando seus princípios, representa uma revolução política individual, uma nova forma de organizar e vivenciar espaços de poder.

### Princípios que regem o trabalho em padrão organizacional de rede



05 - Horizontalidade como resultado da prática de um conjunto de princípios

### Algumas características das redes operativas:

- Ⓜ Objetivos compartilhados, construídos coletivamente
- Ⓜ Múltiplos níveis de organização e ação
- Ⓜ Dinamismo e intencionalidade dos envolvidos
- Ⓜ Coexistência de diferentes
- Ⓜ Produção, reedição e circulação de informação
- Ⓜ Empoderamento dos participantes
- Ⓜ Desconcentração do poder

- Ⓜ Multi-iniciativas
- Ⓜ Tensão entre estruturas verticais & processos horizontais
- Ⓜ Tensão entre comportamentos de competição & cooperação & compartilhamento
- Ⓜ Composição multi-setorial
- Ⓜ Formação permanente
- Ⓜ Ambiente fértil para parcerias, oportunidade para relações multilaterais
- Ⓜ Evolução coletiva & individual para a complexidade
- Ⓜ Configuração dinâmica e mutante.

## **Facilitação: a sustentação das malhas da rede: a tecelagem**

(inspirado em Bernardo Toro)

A **matéria-prima das redes são as pessoas**, pois as redes sociais são basicamente estruturas e ambientes de comunicação por onde circulam informações. E quem se comunica são indivíduos, pessoas. A sustentabilidade das redes repousa e depende do interesse das pessoas em se comunicarem e compartilharem seus conhecimentos, seus anseios, seus objetivos e da atuação sistêmica, articulada.

*A rede depende de um grupo de pessoas diretamente envolvido e comprometido com a sustentação de sua malha e com sua nutrição.*

O alimento das redes é a informação: produção, circulação, reedição, arquivamento, troca. Por isso, um dos maiores desafios dos animadores ou facilitadores das redes é estimular e manter a conectividade dos participantes e estimular uma cultura de compartilhamento de conhecimento, experiências, informação e ideais.

### **Facilitador / elo / nó**

- Ⓜ Pessoa que, por seu papel social, ocupação ou trabalho tem a capacidade de readequar mensagens, segundo circunstâncias e propósitos, com credibilidade e legitimidade para sua comunidade de relacionamentos.
- Ⓜ Pessoa que tem capacidade de negar, transformar, introduzir e criar sentidos frente a seu público, contribuindo para modificar suas formas de pensar, sentir e atuar.
- Ⓜ O facilitador é diferente do multiplicador. Ele não reproduz o conteúdo o mais próximo possível de como o recebeu, mas o interpreta e amplia, adequando-o ao seu público e local. Ele atualiza, no sentido de tornar presente, os temas e significados com que trabalha.
- Ⓜ Pessoa que facilita, anima e nutre processos de comunicação

## Recursos para a facilitação:

- comunicação horizontalizada
- abordagem sistêmica
- habilidade para interação e comunicação telemática
- diálogo sobre a realidade
- conhecimento técnico e científico
- conhecimento popular
- técnicas para mobilização social
- valores, metodologias e técnicas da Cultura de Paz: Comunicação Não-Violenta, Círculo Colaborativo, Diálogo, Jogos Cooperativos, Mediação de Conflitos.

## Elementos para a mobilização:

- a explicitação do propósito do grupo – a criação de um imaginário convocante.
- definir um projeto de comunicação social para a mobilização que permita o compartilhamento de todas as informações
- líderes como facilitadores da intercomunicação
- empoderamento: passar de uma cultura de adesão para uma cultura de deliberação
- confiar na capacidade das pessoas de decidirem coletivamente sobre suas escolhas e estimular o desenvolvimento deste comportamento.

## Bibliografia de apoio para atuação em redes:

Textos diversos na área sobre Redes em <http://www.rits.org.br> em especial Tema do mês

Amaral, Vivianne. *Rede: uma abordagem operativa*

disponível em: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_mar2007.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_mar2007.cfm)

\_\_\_\_\_, *Redes sociais e redes naturais: a dinâmica da vida.*

disponível em [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_fev2004.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2004.cfm)

\_\_\_\_\_, *Desafios do trabalho em rede*

disponível em [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_dez2002.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_dez2002.cfm)

\_\_\_\_\_, *Redes – uma nova forma de atuar*

disponível em <http://www.mapadoterceirosetor.org.br/adm/download/redes.pdf>

Capra, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.

\_\_\_\_\_. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

Diskin, Lia. *Paz como se faz?: semeando cultura de paz nas escolas*. Brasília: UNESCO, Associação Palas Athena, 2007.

Fromm, Erich. *A Arte de amar*. Belo Horizonte: Itatiaia. (minha edição é muito antiga, talvez outras editoras tenham editado este livro posteriormente)

Martinho, Cássio. *Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. WWF Brasil, Usaid, REBEA, REPEA. Disponível na internet

[http://www.wwf.org.br/publicacoes/download/livro\\_ea\\_redes/index.htm](http://www.wwf.org.br/publicacoes/download/livro_ea_redes/index.htm)