

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

LISE MARI NITSCHKE ORTIZ

FORMAÇÃO DE REDE ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES:
um olhar sobre uma prática

Prof. Dr. Nedio Antônio Seminotti
Orientador

Porto Alegre
Janeiro 2013

LISE MARI NITSCHÉ ORTIZ

FORMAÇÃO DE REDE ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES:
um olhar sobre uma prática

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social.

Orientador Prof. Dr. Nedio Antônio Seminotti

Porto Alegre

2013

O77f

Ortiz, Lise Mari Nitsche

Formação de rede entre pessoas e organizações: um olhar sobre uma prática. / Lise Mari Nitsche Ortiz. – Porto Alegre, 2013.

118 f.

Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Faculdade de Psicologia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Nedio Antônio Seminotti

1. Psicologia Social. 2. Redes Sociais. 3. Relações em Rede. 4. Organizações não Governamentais. 5. Complexidade. I. Seminotti, Nedio Antônio. II. Título.

CDD 301.1

LISE MARI NITSCHÉ ORTIZ

FORMAÇÃO DE REDE ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES:
um olhar sobre uma prática

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social.

Aprovada em 18 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nedio Seminotti

Orientador

PPG da Faculdade de Psicologia - PUCRS

Prof^a. Dr^a. Aline Accorssi

Centro Universitário La Salle

Prof^a. Dr^a. Maria Piedad Rangel de Meneses

Centro Universitário Metodista IPA

RESUMO

As inquietações, questionamentos e reflexões sempre permearam a prática da autora enquanto consultora de iniciativas sociais. Estas, no entanto, não foram ponderadas de forma mais profunda até a entrada no mestrado. A decisão por fazê-lo, então, se deu pela possibilidade de aprender a refletir de forma mais orientada, através da realização de uma pesquisa, e sistematizar e gerar conhecimentos, sanando dúvidas e trazendo à tona novos questionamentos. Esta dissertação é fruto do estudo de uma prática da autora enquanto consultora executora de um projeto de formação de rede de organizações não governamentais (ONGs) que, durante sua execução, suscitou questionamentos. Trata-se de um estudo qualitativo que visou, a partir da análise documental dos registros dessa experiência, compreender como se estabeleceu a rede entre colaboradores de diferentes ONGs. Para tanto, foram identificados, descritos e analisados os procedimentos e estratégias utilizados na experiência, assim como identificada a evolução nas relações humanas entre os membros da rede. A experiência foi compreendida a partir de teóricos que estudam esse tipo de rede e do paradigma da complexidade de Edgar Morin, pensando no fenômeno e levando em consideração sua complexidade. A compreensão do material empírico nos possibilitou identificar a importância do desenvolvedor de redes no processo de formação de redes e o perfil desse profissional, assim como sugerir a utilização de estratégias orientadoras das intervenções, e não o uso de metodologias prontas para a formação das redes. Possibilitou, também, que compreendêssemos a dinâmica das relações em rede quanto aos princípios que as norteiam, fazendo-nos propor tanto novos termos para conceituá-los como um processo que descreva o estabelecimento desses princípios.

PALAVRAS-CHAVE: Redes. ONGs. Procedimentos/Estratégias. Relações em Rede. Complexidade.

ABSTRACT

Concerns, questionings and reflections have always permeated the author's practice as a social initiative consultant. Such initiatives, however, had not been regarded more deeply before the master's course. The decision to do that derived from the possibility of learning how to reflect in a more oriented way through a research, systematizing and generating knowledge, thus clarifying doubts and bringing new questionings to light. This dissertation has stemmed from the author's practice as an executive consultant in a project of formation of a network of governmental and nongovernmental organizations (NGOs). Such project made questionings emerge along its implementation. This is a qualitative study that aims at understanding how a network of collaborators from different NGOs has been formed by using a documental analysis of records of this experience. In order to do that, the procedures and strategies used in the experience have been identified, described and analyzed, and the evolution of human relationships among the network members has been identified. The experience has been understood from both the perspective of theorists that have studied this kind of network, and the complexity paradigm proposed by Edgar Morin, by thinking about the phenomenon and taking its complexity into consideration. The understanding of the empirical material has evidenced the importance of both the network developer in the process of network formation and this professional's profile. It has also led to the suggestion of using strategies to guide the interventions, rather than using already established methodologies to form networks. Besides, the study has enabled us to understand the dynamics of the network relationships concerning the principles that guide them. This has led to the proposal of new terms to conceptualize them and a process to describe their establishment.

KEYWORDS: Networks. NGOs. Procedures/Strategies. Network Relations. Complexity.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
REFERÊNCIAS	18
CAPÍTULO 1: O DIÁLOGO ENTRE REDES E COMPLEXIDADE	21
RESUMO	21
1.1 INTRODUÇÃO	22
1.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
1.2.1 Complexidade	22
1.2.2 Redes	25
1.2.3.1 Formação de Redes de ONGs ou da Sociedade Civil	27
1.2.3.2 Procedimentos/Estratégias para a Formação de uma Rede	29
1.2.3.3 Dinâmica das Relações entre os Nodos em uma Rede	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
CAPÍTULO 2: TECENDO UMA REDE DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	45
RESUMO	45
2.1 INTRODUÇÃO	46
2.2 CONTEXTO DA PESQUISA	50
2.3 MÉTODO	52
2.3.1 Delineamento	52
2.3.2 Fontes de Pesquisa	52
2.4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS/ESTRATÉGIAS DOS DESENVOLVEDORES PARA FORMAR A REDE	54
2.4.1 Plano de trabalho da ONG 1	54
2.4.2 Reuniões entre Instituições Produtoras da Rede	55
2.4.3 Criação de Ferramentas para Interação	56
2.4.4 Definição da Identidade da Rede	56
2.4.5 Revisão dos Projetos	57
2.4.6 Execução do Programa de Desenvolvimento	57
2.4.6.1 Visitas às Instituições/Projetos	57

2.4.6.2	Encontros de Grupo	58
2.4.7	Troca de Nodos no Projeto Rede/RS	62
2.4.8	Relatórios Semestrais ao Financiador	62
2.4.9	Projetos da Rede (Para Fortalecimento e Continuidade)	63
2.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	64
2.6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS	80
	CAPÍTULO 3: TECENDO A DINÂMICA DAS RELAÇÕES EM REDE	84
	RESUMO	84
3.1	INTRODUÇÃO	85
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA	93
3.3	MÉTODO	95
3.3.1	Delineamento	95
3.3.2	Fontes de Pesquisa	96
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	97
3.5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	98
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS	109
	CONSIDERAÇÕES INTEGRADORAS	113
	ANEXOS	117
	ANEXO A - Aprovação da Comissão Científica da FAPSI	118

APRESENTAÇÃO

A temática da nossa dissertação é o desenvolvimento social, que tem sido objeto do estudo de diferentes áreas do conhecimento. Kisil (2005) considera que o objetivo do desenvolvimento tem duas posições principais: crescimento e igualdade na geração e distribuição de renda e participação dos setores públicos e privados e do cidadão no direcionamento e no gerenciamento das decisões. Vamos nos valer da concepção do autor de que “o processo de desenvolvimento sustentado exige que ideias e ações sejam institucionalizadas por diferentes organizações, que pertençam ao governo, ao setor privado (mercado) ou ao setor não governamental, voluntário” (KISIL, *op.cit.*, p. 133) – o chamado terceiro setor¹.

Ao falar da participação do setor privado no desenvolvimento, Martinelli (2005) menciona que as empresas, de uns anos para cá, passaram a ter consciência de que podem e devem assumir um papel dentro da sociedade – o que o autor chamou de empresa cidadã. Essa empresa, que por vezes age através de um instituto ou fundação, torna-se uma central de recursos (humano, material ou financeiro) à disposição da sociedade e adota posições que buscam encaminhar soluções aos problemas sociais não resolvidos por outras instituições. Embora ao longo do tempo essa relação entre benfeitor e beneficiário tenha sido paternalista e assistencialista, de simples doação e geração de dependência crônica, hoje aparecem parcerias com diferentes contribuições, sejam pontuais ou mais profundas e transformadoras, o que depende das pessoas envolvidas em ambos os lados. A expressão investimento social privado é usado na atualidade para referir-se ao “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (IBCG, 2009, p.21).

No que se refere ao papel do terceiro setor no desenvolvimento, Toro (2005, p. 36) afirma que é função dessas organizações construir formas de intervenção que contribuam para a formação e o fortalecimento do comportamento do cidadão, como “pessoa capaz de construir, em cooperação com outras, a ordem social em que ela mesma quer viver”. Para alcançar isso, Salomon (2005) diz haver quatro desafios do setor: o desafio da legitimidade (busca de reconhecimento de sua atuação), o desafio da eficiência (mostrar competência e capacidade de administração e gestão), o desafio da sustentabilidade (arrecadar e gerenciar o

¹ Rubem Cesar Fernandes (2002) conceitua como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos” (p. 21), não geram lucro e respondem a necessidades da coletividade.

recurso financeiro e manter o capital humano) e o desafio da colaboração (realizar parcerias com o Estado, com as empresas e com outras organizações).

É atrelada a esse desafio de colaboração entre a iniciativa privada e entre organizações não governamentais (ONGs)² que se insere nossa pesquisa. Estudamos uma intervenção de financiamento de projetos sociais de um instituto empresarial e de incentivo à formação de uma rede de ONGs do estado do Rio Grande do Sul, a fim de compreender como se constroem e se estabelecem as redes entre colaboradores de diferentes ONGs. Se o desenvolvimento social está relacionado à participação dos diferentes atores sociais, de acordo com Kisil (*op.cit.*), uma intervenção que vise à união de instituições em uma ação cooperativa para enfrentar demandas sociais, como é o caso da formação de rede de ONGs, parece-nos uma possibilidade de consolidação do desenvolvimento. Além disso, essa atuação conjunta pode representar mudanças na forma de enfrentar as demandas sociais da atualidade e, conseqüentemente, gerar transformação social. Ter clareza sobre os procedimentos/estratégias a serem utilizados para a formação dessas redes para que elas tenham ações efetivas em prol do desenvolvimento social, então, nos parece de grande importância. Acreditamos que a pesquisa é relevante também porque contribui para a formação e fortalecimento do comportamento cidadão, já que a dinâmica das relações em rede busca consolidar princípios norteadores específicos entre os membros, que são “horizontalidade, diversidade, autonomia, processo decisório democrático-participativo, participação ativa de todos os integrantes, intercomunicação ampla e transparente” (SCHLITTLER, 2004, p. 79). E uma mudança nas relações humanas, que rompe o paradigma do modelo das relações dominantes e pode atingir as relações centrais da sociedade, pode também transformá-la (GUARESCHI, 2004), gerando desenvolvimento. Nosso estudo, então, está embasado nessas duas concepções de rede, advindas das ciências humanas e sociais, e pretende ser uma pesquisa aplicada, ajudando na solução de problemas sociais concretos da atualidade.

O projeto Rede/RS aconteceu de julho de 2007 a julho de 2009, e através da análise dele buscamos compreender como se estabeleceu a rede entre trabalhadores de diferentes ONGs. Esse projeto foi iniciativa de um instituto empresarial do Paraná – aqui nomeado financiador - e contou com a participação de uma ONG do Rio Grande do Sul (ONG 1), que executou o projeto de formação da rede, e de uma ONG de São Paulo (ONG 2), que ficou

² Rubem Cesar Fernandes (2002) conceitua como “não-governamentais” as iniciativas e organizações que não fazem parte do governo e não se confundem com o poder do Estado.

responsável pela aprendizagem e qualificação das intervenções sociais. ONG 1 e ONG 2 indicaram consultores que atuaram como elementos organizadores dessa rede – nomeados aqui desenvolvedores. Essas 03 ONGs foram as instituições produtoras da rede (SCHLITTLER, 2004). Outras 11 ONGs participantes do projeto Rede/RS haviam enviado projetos sociais aos editais do financiador naquele ano e aceitaram participar da experiência. Receberam o recurso para execução do projeto local e indicaram o responsável técnico que fez parte da rede – chamado aqui de nodo. Para alcançar nosso objetivo de pesquisa buscamos identificar, descrever e analisar os procedimentos/estratégias utilizados pelos desenvolvedores, durante os dois anos, para formar a rede. Também para verificar se tais procedimentos/estratégias contribuíram na consolidação da dinâmica de relações em rede, propusemos-nos a identificar a evolução nas relações entre os nodos durante a experiência.

Fizemos uma pesquisa documental dos materiais textuais produzidos durante o projeto Rede/RS, que eram de autoria dos desenvolvedores da rede e dos nodos. Utilizamos diferentes documentos como fontes de dados, fazendo uma triangulação desses dados (FLICK, 2009). Uma das definições iniciais que tomamos foi determinar que rede analisaríamos, pois enxergávamos três delas: a rede dos nodos; a rede dos nodos, desenvolvedores e financiador; e a rede das instituições produtoras. Por não termos dados para analisar essa última rede, decidimos analisar a rede dos nodos e desenvolvedores. O método foi baseado em Morin, sendo construído à medida que o caminho foi trilhado, o que demandou da pesquisadora uma participação criativa e pensante.

Tanto isso aconteceu que durante a realização da pesquisa nos demos conta de que estávamos fazendo dois estudos distintos e decidimos separá-los. O primeiro estudo realmente buscou identificar, descrever e analisar os procedimentos/estratégias utilizados pelos desenvolvedores, durante os dois anos, para formar a rede. O segundo estudo iniciou com o objetivo de verificar se os procedimentos/estratégias utilizados contribuíram para a consolidação da dinâmica de relações em rede e, para isso, buscamos identificar a evolução nas relações entre os nodos durante a experiência. Mas nossos achados nos deram subsídios também para refletir sobre os princípios da dinâmica das relações em rede enquanto ideal e real nas relações humanas e, por considerarmos que os termos utilizados até então na literatura não expressavam adequadamente essas novas relações, propusemos outras expressões para designar esses princípios. Seguindo ainda o caminho a que a pesquisa nos levou, propusemos também um processo para o estabelecimento das relações em rede em uma rede, partindo dos resultados da pesquisa.

Nossa pesquisa é baseada no paradigma epistemológico da complexidade, principalmente nos conceitos de Edgar Morin. Entendemos a formação dessa rede como um fenômeno complexo, que vai além da lógica linear e que, por isso mesmo, apresenta momentos de ordem e de caos, de previsibilidade e de imprevisibilidade, de contradição, de continuidade e descontinuidade. Os princípios propostos por Morin para alcançar o pensamento complexo nos ajudaram a refletir sobre os procedimentos/estratégias utilizados pelos desenvolvedores para formar a rede, sobre o papel dos desenvolvedores, sobre os princípios das relações em rede e sobre a possibilidade de consolidação deles a partir da cultura.

O projeto Rede/RS não aconteceu com o objetivo de vir a ser uma pesquisa acadêmica. Mas percebemos que esta prática poderia ser solo fértil para uma pesquisa, podendo gerar sistematização e conhecimentos importantes. Ao mesmo tempo, seria um desafio, uma vez que a pesquisadora foi a desenvolvedora contratada pela ONG 1 para executar o projeto. Embora tivéssemos consciência de que pontos cegos apareceriam durante o percurso, e realmente apareceram, buscamos utilizar a autocrítica e o autoexame constantemente, além de contar com a ajuda do orientador e de outros colegas para isso.

Este estudo está organizado em capítulos. O capítulo 1 traz o referencial teórico que embasa nossa pesquisa. Discutimos conceitos de redes oriundos das ciências humanas e sociais, dentre outros, aprofundando a concepção de rede enquanto padrão organizativo humano e, mais especificamente, a formação de rede de ONGs e sobre os princípios da dinâmica das relações em rede. Referimo-nos a conceitos da complexidade e dos princípios do pensamento complexo proposto por Edgar Morin, assim como a concepções de cultura e sua influência nas relações humanas. O capítulo 2 apresenta o primeiro estudo empírico realizado, que enfoca os procedimentos e estratégias utilizados na formação da rede de ONGs da experiência pesquisada. O capítulo 3 apresenta o segundo estudo empírico realizado e aborda a evolução das relações humanas estabelecidas entre os nodos durante a experiência analisada, compara com os princípios da dinâmica das relações em rede propostos pelos estudiosos e, a partir disso, propõe novos termos a serem usados bem como um processo de estabelecimento deles. Ao final, apresentamos as considerações finais da pesquisa, buscando integrar os dois estudos e fazendo um fechamento do todo que foi pesquisado.

Vale ressaltar que cada um dos capítulos da dissertação está organizado para ser independente, formando em si um todo, seguindo a orientação do Ato Normativo Nº 002/07 do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS. Este fato fará com que o leitor se

depare com informações e estruturas frasais repetidas ao longo do texto, principalmente quanto à fundamentação teórica, ao contexto da pesquisa e ao delineamento dos dois estudos empíricos.

Quanto à superfície textual, para uma maior clareza do texto na dissertação, decidimos usar a forma gramatical ‘nós’ (3ª pessoa do plural) para nos referirmos às considerações da pesquisadora, e a forma gramatical ‘ela’ (3ª pessoa do singular) para nos referirmos às percepções da desenvolvedora. Decidimos utilizar grafias específicas para fazer distinções: os nomes dos documentos analisados foram escritos entre aspas simples; os depoimentos dos nodos foram descritos entre aspas duplas; palavras que estão em itálico se referem a termos de outros idiomas; palavras em negrito referem-se a assuntos que gostaríamos de dar destaques; as notas de rodapé são utilizadas para trazer conceitos de autores que refletem nosso posicionamento.

Para concluir gostaríamos de enfatizar, como diz Morin quando se refere ao princípio da reintrodução do conhecimento no conhecimento, que este é um olhar sobre uma prática, no caso o olhar da pesquisadora/desenvolvedora dessa rede, que se propôs a fazê-lo em um período de tempo/espço, o que obviamente traz contornos na compreensão do fenômeno. Embora essa dissertação tenha um fim, não consideramos que ela esteja concluída, pois nosso olhar está sempre se ampliando, buscando novas possibilidades, sem chegar a um ponto final.

Palavras-chave: Investimento Social Privado. Redes. ONGs. Procedimentos/Estratégias. Relações em Rede. Complexidade.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público**: o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

GUARESCHI, Pedrinho. **Psicologia Social Crítica**: como prática de libertação. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

KISIL, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 131-155.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma sociedade transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 81-88.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita – repensar a reforma, reformar o pensamento**. 18. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010a.

_____, Edgar. **Ciência com consciência**. 14ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010b.

_____, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 1ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1991a.

_____, Edgar. **Meus Demônios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____, Edgar. **O método 1**. A natureza da natureza. Publicações Europa-América, 1991b.

_____, Edgar. **O método 5**. A humanidade da humanidade. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005a.

_____, Edgar. **O método 6**. A Ética. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

SALOMON, Lester. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 89-111.

SCHLITHLER, Célia Regina Belizia. **Redes de Desenvolvimento Comunitário**: iniciativas para a transformação social. São Paulo: Global; IDIS – Instituto para o Desenvolvimento Social, 2004.

TORO, Bernardo. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (Quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 35-39.

CONSIDERAÇÕES INTEGRADORAS

Nossa pesquisa teve como objetivo compreender como se estabelecem redes entre trabalhadores de diferentes ONGs, a partir de uma investigação documental dos registros de uma experiência de formação de uma rede de ONGs que durou dois anos. Para alcançar esse objetivo, escolhemos como estratégia dividir a pesquisa em dois estudos distintos, um deles para identificar, descrever e analisar os procedimentos/estratégias utilizados pelos desenvolvedores da rede para a formação da rede, o outro para identificar as evoluções nas relações entre os nodos durante o período, a fim de verificar se os procedimentos/estratégias utilizados ajudaram na consolidação da dinâmica das relações em rede. Como salientamos no início do nosso texto, nossa dissertação é formada por dois artigos sobre um mesmo corpus, mas que são escritos para serem lidos separadamente. Daí a necessidade de certa circularidade no texto no que diz respeito a resumos e referencial teórico. Neste momento entendemos a necessidade de articular os dois estudos e tecer considerações integradoras.

Se nossa revisão teórica mostrou que não há um consenso dos autores sobre o fenômeno de formação de redes de ONGs e sobre quais as relações estabelecidas entre os nodos de uma rede, encontramos na complexidade e no pensamento complexo de Morin subsídios para compreender que não existem procedimento e estratégias únicas para formar uma rede de ONGs.

O primeiro estudo, então, nos confirmou que não existe uma receita passo a passo para isso, mas existem estratégias que podem ser utilizadas para tal, como realizar encontros presenciais com atividades de grupo; propor exercícios para visualizar as conexões estabelecidas entre os nodos, a fim de aprofundá-las; avaliar constantemente o processo do grupo e as intervenções dos desenvolvedores. Também quanto às intervenções dos desenvolvedores, elas devem ser orientadas para estimular a auto-reflexão, favorecer a interação, a participação, o diálogo e a auto-organização dos nodos. Nesse sentido, não dar respostas, questionar posicionamentos e conceitos, favorecer o desenvolvimento de habilidades pessoais e incentivar a troca de saberes são estratégias que também podem ajudar, assim como a realização de ações coletivas. Ainda sobre os desenvolvedores, o estudo mostrou a necessidade de eles se inserirem na observação, auto observando-se em seu papel, como prega o princípio da reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento de Morin.

Embora o segundo estudo visasse identificar as evoluções das relações entre os nodos,

a fim de verificar se os procedimentos/estratégias utilizados ajudaram em direção à consolidação da dinâmica das relações em rede, nossos achados foram além disso. Ao identificarmos a evolução nas relações ocorridas na experiência, demos-nos conta de que alguns dos princípios teóricos e conceitos abordados pelos estudiosos são diferentes na prática. O tipo de relação que a rede estudada apresentou, então, nos fez sugerir outros termos a serem utilizados para referirem-se aos pressupostos das dinâmicas das relações em rede, assim como um processo para o estabelecimento deles. Os princípios fundamentais são comunicação/interação na rede, que vai levar ao vínculo de confiança e posteriormente às condições mínimas de diálogo. A partir desses princípios fundamentais é que os outros podem ser alcançados – solidariedade, participação, sistemas de relação complexa e processos decisórios complexos.

A partir da proposta de outros termos para os princípios da dinâmica das relações em rede, mais uma indicação sobre as intervenções dos desenvolvedores: devem ser norteadas para a consolidação dos princípios fundamentais, que são interação/comunicação, vínculo de confiança e condições mínimas para o diálogo. Depois, que elas visem ao estabelecimento dos demais princípios, que são solidariedade, participação, sistema de relação complexa e processo decisório complexo.

Ambos os estudos mostraram que o fenômeno rede e sua formação é complexo, com contradições e, por isso mesmo, pode ser de grande aprendizagem aos envolvidos. Exatamente por essa complexidade do fenômeno, orientamos a participação de um desenvolvedor de redes no processo, e por sua influência, que tenha conhecimento sobre o processo grupal, para que possa contribuir diretamente no desenvolvimento do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte. Abertura à aprendizagem, flexibilidade e prática da auto-observação são habilidades também complementares. Sugerimos, inclusive, que possa haver mais de um desenvolvedor de rede, no intuito de garantir pontos de vista distintos sobre o fenômeno e, com isso, intervenções mais eficazes. Outra questão que nos parece necessária é que este profissional se utilize da complexidade como motivação para pensar e para formar a rede, aceitando a desordem, o caos, a incompletude, a contradição e a incerteza que estão presentes a todo o momento no fenômeno, além de incentivar que os nodos também o façam.

Embora não haja uma receita pronta para formar rede de ONGs, gostaríamos de enfatizar dois tópicos nos pareceram fundamentais de serem trabalhados na formação da rede: a definição compartilhada do objetivo da rede e a realização de ações conjuntas. Quanto à definição do objetivo da rede, o desenvolvedor tem o papel de auxiliar o grupo a construí-lo, o

que pode ser mais fácil quando a rede é formada espontaneamente, e mais trabalhoso quando se tratar de uma rede induzida. Quanto ao fato de a rede realizar ações conjuntas, a experiência dos projetos coletivos no projeto Rede/RS mostrou que, ao articular uma ação coletiva, os nodos têm a oportunidade de se auto-organizarem e, a partir disso, de fazer mudanças. Essa prática de tornar consciente para os nodos o funcionamento da rede é importante para comprometê-los na busca de melhorias.

Ao final dessa etapa acreditamos que nossa pesquisa trouxe importantes contribuições para a formação de novas redes de ONGs ou instituições da sociedade civil.

Mas identificamos, também, limitações. O fato de ela ter sido feita a partir de uma análise documental, baseada no que consta nos registros da experiência, nos dá somente parte de uma história. Poderíamos ter analisado também a relação entre instituições produtoras (desenvolvedores e financiador), ou a relação entre os desenvolvedores, o que talvez nos desse maior compreensão do todo; no entanto, os poucos registros quanto a isso nos impossibilitaram tal análise. Da mesma forma, o período de tempo pesquisado por nós determinado (de julho de 2007 a julho de 2009), pois, como afirmamos, essa rede continuou interagindo durante a execução dos dois projetos coletivos (de julho de 2009 a novembro de 2011), e que poderiam ter servido para coleta de mais dados, se houvessem registros.

Também obtivemos dados que não nos detivemos a analisar. Identificamos duas categorias de análise no estudo sobre as relações entre os nodos que não mencionamos: a categoria ‘motivação’, não foi ponderada por não ser foco de interesse da nossa pesquisa, e a categoria ‘aprendizagem’ que, como já havíamos nos debruçado sobre ela no estudo sobre os procedimentos/estratégias para formar a rede, não foi objeto de um novo olhar.

Elaborar a dissertação também nos trouxe mais dúvidas e questionamentos que, por não terem sido objetivo de nossa pesquisa, não foram sanadas. Por exemplo, se as funções que os nodos exercem dentro de suas instituições de origens interferem na qualidade do engajamento na rede e se as características pessoais dos nodos interferem no nível de sua participação. E aguçou também nossa curiosidade sobre outras questões. Com relação à consolidação da dinâmica das relações em rede, como se dava exatamente a relações entre os nodos, em cada momento da experiência? Se tivéssemos, durante a execução da experiência, filmado alguns encontros de grupo, poderíamos, a partir de uma análise do discurso, analisar as relações através de imagens e enunciação. Que impacto a experiência teve nas relações humanas que os nodos estabelecem em suas vidas? Se tivéssemos mesclado na pesquisa outros métodos de coleta de dados sobre a rede poderíamos ter coletado essas informações

atualizadas.

Mas talvez o mais importante questionamento suscitado pela pesquisa é sobre o objetivo compartilhado da rede, que não identificamos nos registros e, em função disso, deduzimos que não tenha existido. Pensamos que o processo da rede teria sido diferente com a existência dele, e nos perguntamos se a existência de um objetivo comum poderia ter servido para motivar as conexões entre os nodos e manter a coesão do grupo. Essa pergunta vai permanecer e quem sabe, possa ser mobilizadora para a realização de outras pesquisas. Esta etapa foi finalizada, mas o processo de aprendizagem sobre a formação das redes tem muito a ser ampliado.