

Redes Organizacionais no Terceiro Setor - um olhar sobre suas articulações

- Por Bruno R. C. Ayres

RITS / Red de información del Tercer Sector

Octubre 2002

1 INTRODUÇÃO

Dentre tantas transformações na economia e no meio empresarial, pode-se dizer que o surgimento de novas formas de gerenciamento e atuação empresarial culmina com o desenvolvimento de organizações articuladas em redes que agregam valor a sua cadeia produtiva. Esta lógica de atuação organizacional vem sendo cada vez mais discutida no Terceiro Setor¹, evidenciando um dos atributos deste, que pode unir o melhor de dois mundos: os fins universais do estado e a eficiência da ação empresarial.

As organizações de Terceiro Setor do Brasil têm percebido que o impacto social gerado pela sua atuação pode ser muito potencializado se suas ações forem articuladas em redes de maior abrangência técnica ou geográfica.

Organizações como a RITS (Rede de Informações do Terceiro Setor) têm programas específicos de sensibilização e apoio a formação de redes organizacionais no Terceiro Setor brasileiro. Segundo a RITS, existe hoje, no Brasil, uma grande variedade de redes organizacionais do Terceiro Setor sendo articuladas².

Dentre elas, temos bons exemplos de articulação em rede para combater a exclusão social e criar condições para o desenvolvimento regional, como a REBEA (Rede Brasileira de Educação Ambiental), uma das redes mais antigas do país que congrega ONGs, universidades e órgãos governamentais para as questões do meio ambiente; a RedeSol, que reúne os programas criados no âmbito do Conselho da Comunidade Solidária e a Rede de Centros de Voluntários, que é voltada para a disseminação da cultura da ação voluntária no Brasil. Além destes exemplos de articulações já iniciadas, as organizações de vanguarda do terceiro setor no Brasil sabem da importância desta articulação e estão buscando alternativas para a estruturação de suas redes organizacionais.

Neste trabalho, olharemos mais de perto para alguns aspectos do processo de articulação de redes organizacionais. Não é pretensão deste artigo tratar de todas as nuances desta complexa dinâmica organizacional. Serão exploradas aqui apenas aquelas atividades que a experiência do autor permite descrição e análise com maior detalhamento e segurança.

Este trabalho objetiva: (i) expor relações entre os conceitos de rede e informação; (ii) apresentar um conjunto de técnicas de articulação de redes; e (iv) explorar o processo de articulação de redes no terceiro setor com dicas, barreiras e questionamentos para o desenvolvimento de uma rede organizacional.

2 RELAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE REDE E INFORMAÇÃO

Desde a década de 20, quando os ecologistas começaram a estudar teias alimentares, o padrão de rede foi reconhecido como único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos: "Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes³". Este padrão tem algumas propriedades principais, dentre elas está a não-linearidade (ela se estende por todas as direções) e a existência de laços de realimentação, que proporcionam a capacidade de auto-regulação.

Utilizando um exemplo citado em Capra, estes conceitos de laços de realimentação e auto-regulação ficam mais claros: em uma rede ativa de comunicação, uma comunidade pode aprender com os próprios erros, pois as consequências dos mesmos se espalharão por toda a rede e o aprendizado proporcionado por estes erros será conhecimento adquirido não só de seu gerador (aquele que errou), mas da rede inteira.

A capacidade de auto-regulação / auto-organização é um ponto central para a compreensão da dinâmica das redes. Este conceito foi um dos pilares da cibernética, disciplina nomeada por Norbert Wiener, que a definiu como a ciência do "controle e da comunicação no animal e na máquina⁴".

A palavra cibernética deriva do grego kybernetes (timoneiro). No exemplo original de Wiener, do timoneiro, os laços de realimentação são descritos na seguinte situação: quando um barco se desvia de um curso prefixado, a percepção do desvio pelo timoneiro (informação) o faz imprimir a correção movendo o leme para o lado oposto. Esta correção, por sua vez, gera um novo desvio para o outro lado, que é novamente corrigido pelo timoneiro e assim por diante - até que as oscilações ficam cada vez mais suaves e até imperceptíveis. Esta auto-regulação é possibilitada pelo que Wiener chamou de laços de realimentação.

A cibernética de Wiener alegava que o mundo natural não consiste apenas de matéria e energia, mas também de um terceiro componente básico: a informação. Podemos, por exemplo, considerar uma rede de organizações em que as informações que fluem pela rede circulam em laços de realimentação. Estes laços produzem auto-regulação, assim possibilitando "desvios de rota" cada vez menores. Esta capacidade de correção de rumo possibilitada pela informação remete ao conceito de informação como redutor de incertezas (ou de entropia), defendido matematicamente por Claude Shannon⁵.

Esta circularidade foi também estudada mais recentemente pelo chileno Humberto Maturana: "Os sistemas vivos estão organizados num processo circular causal fechado que leva em consideração a mudança evolutiva na maneira como a circularidade é mantida, mas não permite a perda da própria circularidade."⁶ (Grifos meus.) Esta "mudança na circularidade" citada por ele, associada ao conceito de auto-organização transmite a idéia de evolução. Para Maturana "esse padrão de rede, no qual a função é ajudar a produzir e transformar outros componentes enquanto mantém a circularidade global da rede, é a 'organização [básica] da vida'⁷".

Ainda, é interessante observar que no conceito de informação de Belkin & Robertson⁸, que identificou uma noção básica comum a várias definições de

informação - a de estruturas sendo mudadas - é proposto que: "informação é o que é capaz de transformar estruturas".

3 REDES E TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

O surgimento de uma economia informacional global deve-se a transformações profundas ocorridas no ambiente econômico nos anos 80⁹, mais especificamente, na organização da produção e na configuração dos mercados ao redor do mundo. Apoiadas na tecnologia da informação, estas mudanças eram uma resposta das organizações ao acelerado ritmo dos acontecimentos¹⁰. Este novo ritmo, em última análise, aumentava o nível de caos e incerteza dentro das organizações e era extremamente prejudicial à manutenção de altos níveis de racionalidade e ordem demandado para melhor desempenho destas¹¹.

Para reduzir o nível de incertezas causado pelas constantes e abruptas mudanças no mercado, as organizações e seus processos produtivos tiveram de se transformar¹². De processo de produção de massa, para produção flexível; do paradigma da empresa de grande porte independente, para interdependência e flexibilidade apoiadas em redes de pequenas empresas fornecedoras; e a ascensão de novos modelos de gerenciamento aplicados em empresas japonesas.

As organizações, sejam empresariais ou não, estão constantemente em busca de estruturas capazes de enfrentarem ambientes de maior complexidade. Uma das respostas a esta busca por estruturas e estratégias alternativas de trabalho é o surgimento de uma forma de atuação que articula organizações e pessoas em um padrão de rede.

3.1 Técnicas para a Articulação de uma Rede Organizacional

Explorando o meio empresarial, temos a possibilidade de conhecer experiências de aplicação concreta desta lógica organizacional. Stamps¹³ apresenta alternativas concretas para a estruturação e operacionalização de organizações em rede. Este autor explora o conceito de redes de equipes que são utilizadas por empresas para conduzir seus negócios transpondo fronteiras internas e externas. Segundo Stamps, redes de equipes reúnem duas idéias fortes:

- "equipes, nas quais pequenos grupos de pessoas trabalham com objetivo, motivação e destreza para atingir metas compartilhadas; e
- "redes, nas quais diferentes agrupamentos de pessoas e grupos 'ligam-se' para trabalhar em conjunto com base em um propósito comum¹⁴".

Estas redes de equipes são estruturadas para trabalhar com maior sagacidade e flexibilidade para resolver problemas.

A transposição de fronteiras é um requisito cada vez mais importante devido ao surgimento de novas formas de conexão entre pessoas, onde organizações aparentemente isoladas passam a ocupar um espaço maior no mercado global.

Difícilmente uma organização pode isoladamente fazer tudo por todo o tempo, pois isso é demasiadamente complicado, dispendioso e arriscado em longo prazo. Redes de equipes podem ser utilizadas na composição de redes entre organizações de

todos os tamanhos e para propósitos diversos. Mesmo em uma situações de competitividade, organizações ainda podem, com transparência, chegar a um acordo de cooperação onde se compartilham apenas as informações pertinentes ao projeto em questão.

Redes de equipes são baseadas em: (i) objetivos específicos em comum; (ii) participantes definidos; (iii) pessoas interligadas com ampla utilização da tecnologia da informação; (iv) multiplicação de lideranças e (v) interligação e livre trânsito entre os níveis hierárquicos da organização¹⁵.

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

Para que uma Rede Organizacional exerça todo o seu potencial é preciso que sejam criadas equipes de trabalho que atendam a alguns princípios:

- **Existência de um propósito unificador:** É o espírito de uma rede. Pode ser expressado como um alvo unificador e um conjunto de valores compartilhado pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita.
- **Participantes Independentes:** Fazer parte de uma rede não quer dizer deixar de lado sua independência. Ao contrário, uma rede requer participantes independentes, automotivados, não limitados por hierarquias. Cada participante possui talentos únicos, diferentes e valiosos para trazer ao grupo e para exercer sua criatividade é preciso independência. É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede;
- **Interligações voluntárias:** Os participantes da rede se relacionam e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais.
- **Multiplicidade de líderes:** Uma rede possui menos chefes e mais líderes. Líderes podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que também sabem atuar como seguidores - se deixar ser liderado. Como cada participante traz seus talentos à rede, estes vão ser utilizados para a resolução dos complexos problemas trazidos pelo grupo. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa a transposição de fronteiras.
- **Interligação e transposição de fronteiras:** Redes pressupõem transposição de fronteiras, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objetivos e propósitos são prioridades, não importa se para isso seja necessário que o gerente delegue uma tarefa ao diretor, ou se a pessoa que melhor complementa a sua aptidão para um determinado projeto esteja trabalhando a 2000km de distância.

4 O PROCESSO DE ARTICULAÇÃO DE REDES

A partir de agora, trataremos de aspectos relativos à articulação de redes de organizações do terceiro setor, especificamente. Os exemplos e conhecimentos contidos aqui são fruto da observação do autor em processos de formação de redes organizacionais, em especial, a Rede Voluntária, que congrega Centros de

Voluntários no Brasil e a RedeSol, que compreende os programas iniciados no âmbito do Conselho da Comunidade Solidária.

Serão apresentados: (i) tipos e dicas de articulação, (ii) barreiras e (iii) questionamentos para o desenvolvimento de uma rede. É importante ressaltar que as tipologias propostas neste artigo não são exaustivas e que este tema se mostra bastante mais complexo do que uma eventual taxonomia que pretendesse abarcar a sua totalidade.

4.1 Tipos de Articulação de Redes

Pode-se observar dois tipos de articulação muito comuns: Articulações sistemáticas / orientadas, ou seja, as ações empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégicas dos participantes; e Articulações pontuais / livres, aquelas ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para cumprimento de objetivos e necessidades pontuais, por vezes estanques.

As articulações sistemáticas surgem com naturalidade a partir do momento em que os integrantes da rede têm clareza dos objetivos da mesma e do benefício concreto de sua participação. São ações como o desenvolvimento e utilização de uma determinada ferramenta de comunicação, a composição de uma agenda de encontros e eventos para os integrantes da rede ou a organização de grupos de trabalho focado nos assuntos de interesse de seus participantes.

As articulações pontuais são fruto do natural crescimento do fluxo de informações entre os integrantes; são baseadas mais nos laços e afinidades dos participantes do que nas estratégias do grupo. Com o maior conhecimento que um participante tem da operação de outro, surgem oportunidades de colaboração que representem sinergia ou ganhos de escala. São atividades como o compartilhamento de uma determinada estrutura operacional para atividades semelhantes, troca de bancos de dados ou exploração conjunta de uma oportunidade de ação, por exemplo. As articulações pontuais em geral se dão em bases operacionais e há casos em que são desconhecidas pela alta gerência das organizações participantes da rede - nestes casos, há um fenômeno muito interessante: um sentimento de frustração e de perda de controle por parte dos altos gerentes em relação ao nível de articulação da rede, quando na realidade, trocas riquíssimas estão acontecendo na base comunitária, "abaixo da linha d'água".

Por fim, é interessante observar que apesar da natureza destes dois tipos de articulação ser diferenciada, estas não são contraditórias e não obedecem a um ordem de prioridade ou de estágio de desenvolvimento da rede. Há vezes em que as articulações sistemáticas podem ser uma base fértil para o surgimento de articulações pontuais; ou, paradoxalmente, em um grupo confuso e com falta de clareza em seus objetivos, as articulações pontuais podem ser um bom início de uma produção de sentido para a rede.

4.2 Barreiras para a Articulação de Redes

Participar de uma rede e promover a articulação da mesma, algumas vezes é uma tarefa inglória. Esta tarefa geralmente fica a cargo de uma pessoa envolvida na rede e é cada vez mais comum (e necessária) a figura do articulador de redes nas

organizações do Terceiro Setor. Porém, há um paradoxo na tarefa do articulador de redes. Se dizemos que uma rede depende de interligações voluntárias e que seus participantes devem ser automotivados, surge uma questão: como promover uma participação que se pretende que seja espontânea? Temos, portanto, que conviver com esta pergunta e entender que o sucesso ou fracasso de uma rede depende menos do desempenho de seu articulador (que não é dotado de mais poderes ou capacidades do que outros participantes da rede) e mais da percepção de que a atividade de enredar-se agrega valor às demais atividades do dia-a-dia de cada um dos participantes de uma rede.

Podemos identificar algumas barreiras comuns à articulação de redes organizacionais. Estas barreiras podem ser classificadas em três tipos de limitações: (i) Barreiras Políticas, (ii) Barreiras Técnicas e (ii) Barreiras Internas. Vamos a elas:

4.2.1 Barreiras Políticas

Uma rede pode facilmente esbarrar em problemas relacionados a formas de exercício da liderança entre seus participantes. Não é possível pensar em uma rede horizontal, sem liderança. Parece mais apropriado usar a imagem de uma rede não horizontal, mas encaroçada - onde a própria dinâmica de relacionamento entre os integrantes fortalece a todos para proporem e empreenderem ações de acordo com suas habilidades e objetivos.

Porém esta liberdade pode gerar conflitos e dependendo do nível de entendimento e harmonia entre os participantes, isso pode se tornar um obstáculo muito oneroso para a rede.

Mesmo assim, uma rede possui seus mecanismos de regulação e defesa. Quanto mais uma rede for coesa e dotada de um propósito claro e unificador, mais preparada ela estará para lidar com eventuais problemas de relacionamento entre seus integrantes. Portanto, em um ambiente confiável de troca entre pessoas, uma característica como a diversidade, por exemplo, pode funcionar como um impulso para uma interação mais rica e criativa; por outro lado, em um grupo dividido em seus propósitos e com elos fracos de confiança, a diversidade pode ser um terreno fértil para conflitos e conseqüente desagregação.

Para ilustrar: o pensador J. P. Sartre (1960)¹⁶, diferencia um grupo de uma série (ou agrupamento), ou seja, um grupo (equipe) de trabalho é diferente de um agrupamento de pessoas esperando um ônibus. O quadro abaixo foi elaborado por Schlitler (2000) e busca mostrar estas diferenças:

	AGRUPAMENTO	GRUPO
Interesses	exteriores	fortes e interiorizados
Conhecimento	anonimato	profundo
Relacionamento	superficial	vincular, interdependente
Comunicação	indireta	direta
	unilateral	bilateral (feedback)
Objetivos	em comum	comuns à todos
Diversidade	problema	riqueza

Atitudes	autocentrada	descentrada
	sem compromisso	com compromisso
	sem confiança	com confiança
	competitiva	cooperativa
	passiva	pró-ativa
Sentimento	impotência	motivação
Ação	não refletida	integrada com pensamento e emoção
	circunstancial	transformadora
Relação com o externo	negada	crítica

4.2.2 Barreiras Técnicas

Uma rede pode enfrentar também algumas barreiras de ordem técnica, que podem ser exemplificadas como problemas ao lidar com ferramentas de comunicação e tecnologia em geral.

É muito comum as redes optarem pelo uso de sofisticadas plataformas de comunicação e trabalho baseadas na web e os participantes menos familiarizados com as novas tecnologias enfrentarem algumas dificuldades ao utilizá-las. Deste modo, ocorre uma, de duas situações possíveis: a pessoa com dificuldade (i) retrai sua comunicação com a rede, ou (ii) volta a utilizar os meios antigos que já conhecia anteriormente (o tradicional e-mail, por exemplo). Voltar a usar os meios antigos não é nenhum problema a priori, mas esta retração de alguns cria pontos cegos de comunicação para os dois grupos: aqueles que aderiram à nova ferramenta e os outros que retornaram aos métodos anteriores de comunicação.

As plataformas de comunicação e trabalho (como Ciberfórum Civil e Live Link, distribuídos pela Rits e Learning Village/IBM, pelo Portal do Voluntário) são mais adaptadas - se comparadas ao tradicional e-mail - para cumprir os propósitos práticos de uma rede, pois possibilitam uma melhor organização e armazenamento de informação para geração de conhecimento e uso compartilhado de recursos informacionais (documentos, fotos etc.). Porém para decidir que tecnologia empregar, é preciso atentar para o grau de familiaridade dos integrantes da rede com as novas tecnologias. Na maioria dos casos, o grau de familiaridade não é homogêneo, então a melhor opção é nivelar pelo usuário menos experiente. A opção pela ferramenta deve priorizar a simplicidade de operação da mesma e não necessariamente um amplo leque de recursos.

Outro ponto importante é a dinâmica das discussões e o processo de moderação / articulação. Discussões virtuais que tenham um tema pouco específico e que se prolonguem por tempo indeterminado tendem a ser muito desmotivadoras. Para serem produtivas e estimulantes, as discussões devem ter um tema de interesse focado, um objetivo claro para a discussão e datas pré-agendadas de início e fim da conversa. Experiências no projeto e-voluntários (IBM e Portal do Voluntário), mostram que grupos virtuais produtivos devem ser lançados em ciclos (ondas), podem durar entre 1 e 3 semanas e é recomendável que sejam finalizados na data marcada, mesmo que a participação esteja sendo alta, pois isso manterá os participantes motivados para o início de um novo grupo - que poderá ser lançado depois da avaliação da dinâmica de interação do grupo anterior.

Vale ressaltar que alguns integrantes participam de uma forma muito singular: apenas lendo e acompanhando passivamente as discussões. Apesar de não postar mensagens, este tipo de usuário deve ter sua participação legitimada, pois este está geralmente está muito a par do que acontece pela rede.

4.2.3 Barreira Internas

Como barreiras internas, podemos entender as dificuldades que são originárias na estrutura operacional e/ou cognitiva de cada organização participante de uma rede. Ou seja, podem haver barreiras relacionadas a estrutura de trabalho da organização ou, ainda, problemas na compreensão que cada participante tem dos conceitos de uma rede. Dentre as barreiras internas estão:

- Confusão conceitual: muitos participantes têm certa dificuldade em entender a dinâmica de funcionamento de uma rede de organizações. Isso pode ser decorrente de uma cultura baseada em estruturas hierarquizadas e pouco flexíveis, em que somos inseridos desde a infância.
- Problemas internos de cada organização: alguns fatores relacionados à gestão atrapalham especialmente o potencial de uma organização para atuar em rede:
 - (i) Falta de direcionamento estratégico da organização: para a atuação em rede, um aspecto facilitador é que os participantes tenham claros os seus objetivos e interesses organizacionais (internos). Isso proporciona um melhor posicionamento dos membros na cadeia de valor de uma rede¹⁷.
 - (ii) Falta de tempo: para atuação em rede é preciso entender as atividades relativas à manutenção da comunicação entre seus membros como uma tarefa de rotina, mesmo que os resultados não sejam tão perceptíveis a curto prazo.
 - (iii) Foco em outras atividades mais urgentes: este item é muito relacionado com os dois itens anteriores. Dentre as atividades que substituem as articulações da rede, estão as tarefas relacionadas à captação de recursos ou outras atribuições prioritárias / emergenciais que aparecem com frequência.

4.3 Dicas para a Articulação de Redes

A articulação de uma rede pode dar ênfase a:

- Incentivos a articulações regionais: estas articulações podem render bons frutos, pois organizações de uma mesma região tendem a ter problemas similares e por estarem geograficamente próximas têm maiores possibilidades de realizarem reuniões presenciais.

- Encontros presenciais: estes encontros reforçam os elos de confiança da rede e a tornam mais propícia a comunicação e trabalho conjunto. Embora nem sempre todos os integrantes de uma rede possam comparecer a reuniões presenciais, as comunicações aumentam significativamente após os encontros. Se houver tecnologia disponível, é interessante transmitir estes encontros via Internet para toda a rede e ainda estimular a participação on-line.
- Construção de um informativo: o objetivo é manter os participantes atentos às ações da rede. A tônica deste tipo de comunicação pode ser bastante informal e algumas notícias podem ser de caráter corriqueiro e por vezes jocoso, para fortalecer outros tipos de vínculos entre os participantes¹⁸.

4.4 Questionamentos para o Desenvolvimento de uma Rede

Em algum momento, uma rede enfrentará alguns questionamentos em relação ao seu desenvolvimento. Podem ser identificados dois caminhos possíveis: a rede poderá optar por maior controle e formalização, caminhando para sua institucionalização, ou pode escolher uma alternativa onde se tenha mais flexibilidade, abrindo mão do controle e contando com resultados mais a longo prazo.

As vantagens de se ter uma estrutura mais controlada para uma rede é a possibilidade de obter resultados a mais curto prazo, porém o preço que se paga por isso é alto: a possível perda do calor humano existente nas relações informais e voluntárias entre seus membros. A formalização tende a esfriar as relações pessoais¹⁹ e isso pode ser fator desagregador e até representar a descaracterização de uma estrutura de rede.

Por outro lado, o descontrole em excesso também pode ser danoso e até desagregador. Mas uma rede que tem propósitos convergentes possui, embutida em si, uma estrutura de auto-regulação. Os problemas que aparecem em um determinado ponto de rede, reverberam pela sua extensão, e a tendência é que de dentro dela mesma saia uma solução. Devido a este fator, somos sempre inclinados a uma condição mais flexível para uma rede, mas para isso não há regras e a única forma de decidir é levando este tipo de discussão aos próprios integrantes da rede, no momento oportuno.

Porém, uma forma de manter uma certa formalização e controle é através da constante ativação do fluxo de informações que existe na rede. Uma rede de organizações pode ser visualizada como uma teia, onde os pontos são as organizações (e seus participantes) e as teias que ligam os pontos, os fluxos de informação. Portanto, quanto mais ativo este fluxo, maior a força da rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações conceituais entre rede e informação nos conduzem à percepção de que caminhamos para um modelo organizacional diferenciado, baseado em fluxos de

informação crescentes e formas cada vez mais sofisticadas de organização desta. Este emergente modelo organizacional será capaz de aprender mais rapidamente com os próprios erros, reduzindo incertezas em seus processos e promovendo constantes transformações em suas estruturas.

No mundo empresarial, estas transformações podem representar mercados mais saudáveis e competitivos. A lógica imposta pela Internet está transformando radicalmente as relações tradicionais entre concorrentes, fornecedores e consumidores - um exemplo disto são as turbulências que ocorrem na indústria fonográfica, atualmente.

Esta transformação de estruturas causada pela grande exposição à informação também tem suas consequências em um outro "mercado": o Terceiro Setor. Um "mercado" que objetiva outro tipo de lucro, o social, e que opera com uma nova lógica, muitas vezes unindo saberes e atributos presentes no Estado e na iniciativa privada.

O Terceiro Setor é terreno fértil para a formação de redes organizacionais. Os níveis menos intensos de competição e agressividade comercial presentes neste setor permitem uma troca mais frequente de informações e a cooperação se dá com facilidade não só em níveis operacionais, mas também no âmbito estratégico destas organizações.

Portanto, com capacidade de cooperação e compartilhamento mais altas que as observadas no meio empresarial, a atual exposição à informação pode proporcionar às organizações privadas com finalidade pública um desenvolvimento mais acelerado que o esperado.

A criação e o desenvolvimento de redes organizacionais no Terceiro Setor pode representar um grande passo para o desenvolvimento social neste país. Potencializar o impacto social já gerado pela brava atuação das organizações da sociedade civil através da colaboração em redes organizacionais, significa promover - com o auxílio da tecnologia e dos conceitos do mundo globalizado - o surgimento de um país mais justo e preparado para enfrentar as mudanças e desigualdades impostas pelo próprio processo tecnológico e globalizante da atualidade.

Bibliografia:

AYRES, Bruno R. C. Manual de Procedimentos para Execução de Pesquisa de Mercado. Monografia final, não publicada. Brasília: Universidade de Brasília - UnB, 1999.

BOS, Lex. Doze Dragões em Luta contra as Iniciativas Sociais, Ed. Antroposófica: Instituto Cristophorus, São Paulo-SP, 1994.

CAPRA, Fritjof. A Teia da Vida, Ed. Cultrix: São Paulo-SP, 1996

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Isa. Informação; consciência possível; campo. Um exercício com construtos teóricos - Ciência da Informação - Vol 24, número 1, 1995

CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luiz Henrique. Redes de Pequenas Empresas e Desenvolvimento Local - Editora Atlas - SP, 1998.

SHANNON, Claude. A Mathematical Theory of Communication - The Bell System Technical Journal, vol. 27, pag. 379-423, 623-656, Jul-Out, 1948.

SCHLITHLER, Célia R. Belizia. Grupalizar para Transformar [Trabalho não publicado], pág. 01, 1999.

STAMPS, Jeffrey. Redes de Informações, São Paulo: Makron Books, 1994.

¹ "No modelo de organização das sociedades que procura dividir as atividades e processos entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, constituem o chamado Terceiro Setor as organizações privadas sem finalidade lucrativa que geram bens e serviços de caráter público ou privado e desenvolvem atividades com eventual impacto político, social, econômico e cultural." Fonte: Rede de Informações para o Terceiro Setor (www.rits.org.br)
[[voltar](#)]

² Rede de Informações para o Terceiro Setor: www.rits.org.br.
[[voltar](#)]

³ CAPRA, Fritjof. A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix, 1996.
[[voltar](#)]

⁴ WIENER apud CAPRA.
[[voltar](#)]

⁵ SHANNON, Claude. A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, vol. 27, pag. 379-423, 623-656, Jul-Out, 1948.
[[voltar](#)]

⁶ MATURANA apud CAPRA.
[[voltar](#)]

⁷ Capra, op. cit.
[[voltar](#)]

⁸ BELKIN ; ROBERTSON apud FREIRE
[[voltar](#)]

⁹ HARRISON (1994) apud CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. p. 174.
[[voltar](#)]

¹⁰ Castells, op.cit.,p. 174 - 181.
[[voltar](#)]

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração apud AYRES, Bruno R. C. Manual de Procedimentos para Execução de Pesquisa de Mercado. p. 102.
[[voltar](#)]

¹² Castells, op. cit., p.178.
[[voltar](#)]

¹³ STAMPS, Jeffrey. Rede de Informações. São Paulo: Makron Books, 1994.
[[voltar](#)]

¹⁴ Stamps, op. cit., p.7.
[[voltar](#)]

¹⁵ Stamps, op. cit, p. 220.
[[voltar](#)]

¹⁶ SCHLITHLER, Célia R. Belizia. Grupalizar para Transformar, 2000.
[[voltar](#)]

¹⁷ Para noção de cadeia de valor, veja FILHO, Nelso Casarotto, PIRES, Luiz Henrique. Redes de Pequenas Empresas e Desenvolvimento Local. pág. 40.
[[voltar](#)]

¹⁸ Esta dica devo ao Cássio Martinho, que me falou desta possibilidade em uma das nossas conversas sobre articulação de redes. Cássio é Coordenador de Redes da Rits (Rede de In-formações para o Terceiro Setor).
[[voltar](#)]

¹⁹ Sobre a questão profissionalização versus informalidade, ver o interessantíssimo ponto de vista antropológico no livro de BOS, Lex. Doze Dragões em luta contra as Iniciativas Sociais, Ed. Antroposófica: Instituto Cristophorus, São Paulo -SP, 1994.
[[voltar](#)]