



O TRABALHO COOPERATIVO EM REDES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO
DAS REDES COMUNITÁRIAS SESC

Camila do Espirito Santo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Fabio Luiz Zamberlan

Michel Jean-Marie Thiollent

Rio de Janeiro

Março de 2011

O TRABALHO COOPERATIVO EM REDES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO
DAS REDES COMUNITÁRIAS SESC

Camila do Espirito Santo

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Fabio Luiz Zamberlan, D.Sc.

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, Dr.

Prof. Claudio D'Ipolitto de Oliveira, D.Sc.

Prof. Henrique Antoun, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2011

Santo, Camila do Espirito

O Trabalho Cooperativo em Redes Sociais: um estudo de caso das redes comunitárias SESC / Camila do Espirito Santo. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011.

IX, 136.: il.; 29,7 cm

Orientadores : Fabio Luiz Zamberlan

Michel Jean-Marie Thiollent

Dissertação (mestrado) - UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2011.

Referências Bibliográficas: p. 133-135

1. Redes Sociais, 2. Trabalho 3. Cooperação I. Zamberlan, Fabio Luiz, Et al. . II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção.
III. Título.

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada a todas as pessoas que não necessitam lutar para que a Humanidade viva em maior harmonia, se interessando mais em trabalhar serenamente por isso. Pessoas que aceitam amorosamente que o mundo “esteja sendo” da forma como é, sem com isso deixar de compartilhar o melhor de si mesmas para que sejamos uma espécie mais feliz... muito em breve.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, pelas orientações complementares, Monica Rabello de Castro, Roberto Bartholo, Joatan Vilela Berbel, Doris Pereira d'Alincourt Fonseca, Cláudia R. Castro, Regina Garcia Madalén, Eliane Ganem e Geraldo Ferreira de Araújo Filho, ocorridas em deliciosas conversas sobre argumentação, diálogo, psicologia do trabalho, cognição, cultura e globalização.

Agradeço, ainda, pelas dicas bibliográficas, os meus colegas do Círculo de Estudo e Orientação do Laboratório de Inovações e Mudanças Organizacionais do PEP/UFRJ. E pelas considerações dos companheiros da Escola de Redes E=R.

Agradeço também o apoio informal de Estrella Bursztyn, Sebastião Macedo, Roberto William dos Santos, Paulo Sérgio Mendes Duarte e Lidia Rebouças; bem como o apoio técnico de Maurício de Barros Kataoka, Fabiano Arantes de Moraes e Rita Luppi; ao longo de toda elaboração deste trabalho, que começou cinco anos antes do ingresso na COPPE/UFRJ.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

O TRABALHO COOPERATIVO EM REDES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO
DAS REDES COMUNITÁRIAS SESC

Camila do Espirito Santo

Março/2011

Orientadores : Fabio Luiz Zamberlan

Michel Jean-Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

A presente dissertação tem como objeto de estudo a prática da cooperação nos processos de trabalho das Redes Sociais. A partir de métodos qualitativos, como a ergonomia cognitiva e a análise argumentativa, foi realizado um estudo de caso dentro de uma cadeia de redes comunitárias. O referencial teórico escolhido tomou como base os conceitos de Redes Sociais, Trabalho e Cooperação. A pesquisa partiu da pergunta *por que algumas Redes Sociais são mais cooperativas do que outras?*, que faz referência ao estudo de Michael Porter sobre a vantagem competitiva das empresas. Os resultados comprovaram que existe um mito com relação à horizontalidade nas Redes Sociais que interfere na forma como a realidade social do trabalho é percebida durante o processo cooperativo. Como consequência desse senso comum, alguns fatores cognitivos que impedem a efetividade da cooperação promovida por esses agrupamentos sociais, foram identificados. Esses fatores foram organizados em um Modelo de Análise Cultural, que foi apresentado ao final da dissertação, a fim de contribuir para o aumento da cooperatividade nas Redes Sociais.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

COOPERATIVE WORK IN SOCIAL NETWORKING – THE CASE OF SESC
COMMUNITY NETWORKS

Camila do Espirito Santo

March/2011

Advisors: Fabio Luiz Zamberlan

Michel Jean-Marie Thiollent

Department: Production Engineering

The study object of this dissertation is the practice of cooperation on the processes of work of Social Networks. By qualitative methods, as cognitive ergonomics and argumentative analysis, a case study was performed in a chain of community networks. The theoretical reference was based on concepts of Social Networks, Work and Cooperation. The research started by the question: *why some Social Networks are more cooperatives than others?*, in a reference of a Michel Porter's study about companies competitive advantage. The results proved that there is a myth related to horizontality at Social Networks that interferes on the way the social reality of the work is perceived during the process of cooperation. As a consequence of this common sense, some cognitive aspects that obstruct the effective cooperation provided by these social groupings were identified. These aspects were organized into a Model of Cultural Analysis, presented at the end of this dissertation, in order to contribute to increase cooperation at Social Networks.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: CONTEXTO	19
1.1.O trabalho cognitivo	19
1.2.As dominações ideológicas da realidade social do trabalho	28
1.3.Conceitos de Redes Sociais	36
CAPÍTULO 2: QUADRO TEÓRICO	45
2.1.O Construtivismo e a cognição	46
2.2.Os instrumentos simbólicos	50
2.3.Cultura é comportamento	54
2.4.Raciocínio e decisão no trabalho	58
2.5.A prática da Cooperação	62
CAPÍTULO 3: ESTUDO DE CASO DAS REDES COMUNITÁRIAS SESC	67
3.1.Metodologia	71
3.2.Ergonomia cognitiva	72
3.3.Teoria da argumentação	73
3.4.Campo de pesquisa	75
3.4.1.Recursos	76
3.4.2.Público-alvo	77
3.4.3.Campo de produção	77
3.4.4.Descrição do trabalho	81
3.5.Análises argumentativas	82
3.5.1.Textos Institucionais de definição da Metodologia das Redes Comunitárias Sesc	83
3.5.2.Redes Comunitárias Sesc Ramos	88
3.5.3.Redes Comunitárias Sesc Duque de Caxias	89
3.5.4.Redes Comunitárias Sesc Santa Luzia	91

3.5.5.Redes Comunitária Sesc Niterói	94
3.5.6.Redes Comunitária Sesc Tijuca	95
3.6.O desafio da transformação social	99
3.6.1.O caso efetivo de transformação social em Vila Aliança	102
3.7.Conclusões do estudo de caso	107
CAPÍTULO 4: MODELO DE ANÁLISE CULTURAL	116
4.1.Habilidades cooperativas	118
4.2.Técnicas argumentativas	120
4.3.Ferramentas culturais	121
CONCLUSÃO	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Características organizacionais e produtivas dos três setores	14
Quadro II – Instrumentos Simbólicos de Bourdieu (1989)	52
Quadro III – Tipos de cooperação segundo as Teses de Tuomela (2000)	64
Quadro IV - Encontros mensais nas Redes Comunitárias Sesc Tijuca	81
Quadro V – Níveis de relação da organização com o ambiente e condições	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Zonas dominantes e passivas dos instrumentos simbólicos	53
Figura 2 – Zonas dominantes e passivas das Redes Comunitárias	113

INTRODUÇÃO

A presente dissertação se estrutura em quatro capítulos que se sucedem dentro de um fluxo de elaborações teóricas, práticas e metodológicas em torno do tema do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais.

A introdução apresenta o histórico da pesquisa, contextualizando o projeto dentro de um campo de produção de empreendimentos sociais onde um novo mercado de trabalho impõe a reflexão sobre a questão da performance organizacional. O capítulo primeiro apresenta questões cognitivas, ideológicas e conceituais que identificamos em torno do trabalho nas Redes Sociais. O capítulo segundo apresenta o quadro teórico que fundamenta o projeto, aprofundando aspectos cognitivos, simbólicos, culturais e cooperativos que serão enunciados nos capítulos terceiro e quarto. O capítulo terceiro apresenta um estudo de caso, que se debruça sobre a observação do tema numa cadeia de redes comunitárias. O capítulo quarto organiza as observações tiradas a partir dos capítulos anteriores, visando apresentar um modelo simplificado que se concentra nos aspectos cognitivos e culturais do tema pesquisado. A conclusão apresenta os resultados da pesquisa visando um estímulo à geração de conhecimento sobre o Trabalho Cooperativo em Redes Sociais.

a) Objetivos da dissertação

Procuramos nesta pesquisa levantar questões diferentes das habitualmente feitas em trabalhos acadêmicos sobre Redes Sociais. Primeiramente, nossa intenção era a de apresentar um simples estudo dos processos de trabalho dentro desses agrupamentos sociais, que raramente são enxergados como campos de produção. Em seguida, buscar novas referências para o aprofundamento do estudo da sociabilidade dentro das Redes Sociais, procurando entender como se organiza o conhecimento ao longo do desenvolvimento das cooperações ali estabelecidas. Por fim, nossa ambição seria estruturar um modelo que explicasse como as relações entre os participantes desses ambientes podem ser melhoradas a partir de modelos adaptados às suas realidades culturais e processos cognitivos.

Por nos concentrar numa visão cultural dos aspectos cognitivos que envolvem o trabalho em rede, escolhemos adotar o termo *performance organizacional*, no lugar de *desempenho*. Pois enxergamos que em contextos onde a produção não visa metas quantificáveis, e sim melhorias qualitativas, como vemos serem planejadas pelos empreendimentos sociais, o termo *desempenho* é limitante para o desenvolvimento. O termo *performance* é mais adequado também por ser uma palavra que internacionalmente tem o mesmo significado, que está atrelado à ação, ao resultado executado, mais que o planejado. *Performance organizacional* é um termo essencialmente comparativo, que implica num desempenho melhor que a média, ou que o usual, e portanto, pode-se dizer que a palavra *desempenho* é um dos significados da palavra *performance*, mas não o inverso. Preferimos então alargar os horizontes da gestão do trabalho em rede.

b) Questões levantadas

Para realizar estes três objetivos levantamos uma série extensa de perguntas ao longo da elaboração da pesquisa, que mais tarde estruturaram o questionário do estudo de caso:

- O que é uma rede para aqueles que nela atuam?
- Como se dá a participação individual numa rede? A partir de que motivação?
- Como se manifestam os membros da rede?
- Como as pautas de trabalho são estabelecidas e encaminhadas ao longo dos processos de trabalho?
- Como as posições pessoais sobre o que deve ser feito são colocadas?
- Como se registra e acessa o histórico de relações estabelecidas pela rede?
- De que forma se atualizam os dados sobre as trocas?
- Como são percebidos os fluxos de trabalho em rede?
- Que objetivos o trabalho em rede supre? Existe um projeto para o trabalho em rede?
- Quais são os tipos de atividades coletivas? Como elas são divididas?
- Quais as tarefas de coordenação? Quais os tipos de decisão que envolvem a coordenação? Quais as habilidades necessárias para a coordenação de redes?
- Qual a seqüência das tarefas? Quais as condições para a sua realização?

- Que tipo de situações interferem na prática do trabalho em rede? Que tipos de mecanismos ajudam a enfrentá-las? Que tipos de mudanças no trabalho acontecem por conta dessas situações?
- Existem influências externas à prática do trabalho em rede?
- Que recursos contribuem para o trabalho em rede?
- Como são memorizados os históricos de cooperação mais marcantes?
- Que tipos de necessidades e interesses podem ser apresentados pelos participantes de uma rede?
- Que tipos de valores e decisões são compartilhados de forma recíproca?
- Que tipos de mensagens são trocados à distância?
- Como se coordenam as trocas entre os usuários à distância? Existe moderação para essas trocas?
- Quais as ferramentas de suporte à decisão são usadas em uma rede de cooperação?
- Existe um espaço de aprendizagem na rede de cooperação?
- Que aprendizado é acumulado ao longo da vivência com a rede?
- A cooperação em rede é mais fácil quando os encontros são presenciais ou virtuais?
- Qual o melhor grau de autonomia individual na cooperação em rede?
- Qual a definição para o Trabalho Cooperativo em rede?

c) **Delimitação da pesquisa**

Nossa ambição se deparou com algumas limitações. Primeiramente, as próprias Redes Sociais ainda não se enxergam como campos de produção. O simples fato de adotarmos um vocabulário de gestão para questionar sobre a organização do trabalho dentro desses agrupamentos suscitou estranhamento em todas as fases do estudo de caso. A função profissional que em nosso questionário se chamava *coordenação*, no campo de pesquisa se chamava *técnica*. O que chamamos de *participantes* das redes, nossos entrevistados chamam de *população*, *público-alvo*, *gente*. Dessa forma, a auto-identificação dos entrevistados com as perguntas acabou em algumas delas ficando fragilizada.

Como conseguimos um nível satisfatório de adesões dentro do campo de pesquisa. Apesar disso, já que havíamos escolhido uma metodologia de análise de dados bastante rigorosa no tocante às mensagens, acreditamos ter superado a dificuldade.

Acreditávamos também, antes de realizar o estudo de caso, que a questão da oposição entre cooperação presencial e à distância seria um aspecto relevante para a pesquisa. Estávamos prontos para analisar requisitos de usabilidade que nos ajudassem a refletir sobre as possíveis melhorias no plano das colaborações virtuais. Vale ressaltar que a própria escolha do título da dissertação se deu inclusive nesse momento. Queríamos refletir sobre as diferentes formas de se cooperar, suas implicações sensoriais, suas consequências econômicas. E tínhamos uma bibliografia consistente para nos apoiar, que aproveitaria os requisitos *CSCW – Computer Systems for Cooperative Working* (no Brasil traduzido como “Trabalho Cooperativo apoiado por Computador”) que representam a metodologia mais aberta de uso da tecnologia a favor da cooperação no trabalho, e nos permitiriam refletir sobre a economia da gratuidade, um fenômeno ainda pouco explorado no meio científico.

CSCW - Computer Supported Cooperative Work consiste numa área científica interdisciplinar que estuda formas de melhorar a performance do trabalho em grupo, através da execução das suas tarefas que envolvem o uso de tecnologias de informação e comunicação.

O *CSCW* envolve tanto áreas técnicas, como engenharia de sistemas e ciências da informação, quanto humanas e sociais, como a psicologia, a comunicação e teorias organizacionais.

As pesquisas em *CSCW* são normalmente caracterizadas em um quadro de duas dimensões:

- a distância das pessoas cooperando (remota ou localmente);
- a forma de comunicação (síncrona ou assíncrona).

Os softwares destinados ao trabalho de grupos cooperativos mais antigos são o correio electrónico (e-mail), e os sistemas de mensagens, como o ICQ e o MSN Messenger. Outros tipos de software, que vem sendo desenvolvidos nos últimos anos

contribuem em setores de produção como o ensino à distância, os projetos de arquitetura ou de engenharia, a telemedicina e a edição coletiva.

Os requisitos das ações e atividades em um *CSCW* podem ser considerados básicos, não apenas para ambientes virtuais, mas para quaisquer interações humano computador. Pois envolvem a consciência sobre as identidades dos usuários, sua presença, sua visão pessoal dos problemas, seu acesso às informações e sua atualização, o seu controle da palavra, e a coordenação das atividades. Utilizamos esses requisitos na elaboração das perguntas relativas ao sistema utilizado em nosso campo de pesquisa.

Entretanto, nos deparamos com o relevante fato de que o campo de pesquisa adotado, uma cadeia de redes comunitárias, não privilegia o uso da internet como canal de comunicação, apesar de possuir um *site web* que reproduz fielmente as trocas de informação realizadas nos encontros presenciais. Além disso, observamos que, na prática, o número ou porte econômico dos participantes das redes, não alterava significativamente o potencial cooperativo do coletivo. Por fim, percebemos que os desafios do Trabalho Cooperativo nas Redes Sociais não são tecnológicos nem econômicos, e sim cognitivos, comunicacionais, culturais. Assim, prosseguimos privilegiando a investigação da manifestação da cooperação nos processos de trabalho, enquanto mantivemos o título, que preserva o mote inicial do estudo.

A questão da cooperação, apesar de ser um tema de interesse unânime hoje em dia, não costuma ser explorada no plano metodológico, e sim apenas no filosófico. Por conta disso, encontrar simples variáveis para a coleta de dados representou outro desafio. A maioria das referências acadêmicas encontradas se referia a variáveis subjetivas das parcerias. Por fim, na estruturação do modelo de análise, as referências que escolhemos para a formação do quadro teórico, precisaram ser adaptadas. De maneira que a pesquisa acabou, a partir do estudo de caso, ousando propor um mapeamento dos aspectos cognitivos e culturais que envolvem a prática da cooperação nos processos de trabalho em rede. Um olhar com foco nos indivíduos e em sua relação com o ambiente.

Essas três limitações – de percepção dos entrevistados do tema de pesquisa; de necessidade de adaptação de um dos objetivos do projeto à realidade do campo de pesquisa; e de um novo tipo de apropriação de um dos conceitos utilizados –

engendraram como consequência que os resultados da análise do estudo de caso acabaram sendo generalizados sem uma confiabilidade quantitativa, que normalmente é garantida pelos repertórios tecnológicos e econômicos dos trabalhos acadêmicos que abordam os conceitos de Redes Sociais. Essa fragilidade atrelada à ousadia da proposta de um modelo de análise pode aparentar uma carência de validade da pesquisa. Entretanto, é compensada pela relevância do estudo de caso.

d) Relevância do estudo

Apesar da aparente fraqueza de validade da pesquisa, o estudo de caso é relevante no sentido de que apresenta uma cadeia de redes comunitárias que adotam uma mesma metodologia de trabalho e visam o desenvolvimento comunitário por intermédio de parcerias. É frequente vermos conjuntos de Redes Sociais que adotam as mesmas ferramentas tecnológicas. Mas raras são as que são geridas através dos mesmos processos de trabalho. Em nossa opinião, exatamente porque as Redes Sociais ainda não se enxergam como um campo de produção.

O campo de estudo, que apresentaremos detalhadamente no capítulo terceiro, é a Entidade SESC, que foi fundada a partir de um decreto-lei, e cuja evolução marcou e influencia até hoje as fronteiras de ação da prática de assistência social no Brasil. Inclusive porque sua gestão é decidida, entre outros, por membros do Ministério do Trabalho, no plano nacional, e por representantes do INSS, no plano regional.

Com efeito, a direção organizacional do SESC é feita por representantes oriundos de todos os setores de produção, governo, comerciários e organizações sem fins lucrativos. E a principal vocação identificada por seus colaboradores, é a de oferecer infraestrutura para saneamento de problemas sociais. A infraestrutura física da instituição tem capacidade para acolher uma população ainda maior que sua clientela-foco, formando um ambiente oportuno para a execução de estratégias de diversificação de público-alvo.

A Entidade SESC também fomenta Redes Sociais em um formato de empreendimentos sociais em escala, o que é bastante raro, e valida a hipótese das Redes Sociais se tratarem de um campo de produção. As diretrizes que regulamentam as ações do SESC validam o uso de metodologias de trabalho em rede que por ali são

executadas.

Essas vantagens produtivas e econômicas fazem com que este campo de estudo sirva perfeitamente como um exemplo concreto e prático de uma organização que promove a formação de Redes Sociais através de processos produtivos, ao mesmo tempo em que parte de uma filosofia cooperativa para estabelecer seu posicionamento de mercado.

e) O campo de produção das Redes Sociais

Iniciamos a discussão sobre o tema do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais contextualizando o sistema produtivo com o qual estamos lidando. Pode parecer prematuro apresentar um campo de produção antes mesmo de discorrer sobre os conceitos envolvidos, principalmente o de Redes Sociais, que veremos no próximo capítulo que suscita diferentes definições e apropriações. Entretanto, acreditamos que apresentar uma nova visão sobre o assunto deve justamente começar por situar esse conceito em um contexto específico de mercado de trabalho.

O contexto de mercado de trabalho que envolve as Redes Sociais é diretamente decorrente do processo de globalização, que forçou a maior parte dos países do mundo a terem relações organizacionais entre si. A globalização foi disseminada em seus primórdios, como uma oportunidade de fim da hegemonia. Entretanto o que testemunhamos hoje como consequência de seus efeitos é um quadro global de exclusão social, permeado pela destruição do meio ambiente, pandemias, desemprego e altos índices de violência urbana.

Para combater esses problemas sociais, em todos os países, nas últimas décadas, vimos nascer e se desenvolver um novo setor de produção, o que no Brasil foi denominado como “Terceiro Setor”. O conceito de Terceiro Setor foi importado dos Estados Unidos para representar estruturas organizacionais que não se encaixavam nem no setor governamental nem no empresarial, mas que não podiam ser ignoradas do ponto de vista do mercado de trabalho. Pois empregam, cada dia mais, trabalhadores.

No Brasil, pode-se considerar que empresas privadas e instituições públicas já mantinham relações com o Terceiro Setor antes mesmo que o conceito viesse se definir como um setor produtivo. Data de 1935, a primeira lei que regulamenta relações entre

Estado e instituições filantrópicas. A famosa Lei de Declaração de Utilidade Pública nº 91/35 que determinava as regras pelas quais, do ponto de vista legal, seria viável a obtenção de vantagens fiscais e financeiras, tais como doações dedutíveis do Imposto de Renda, benefícios fiscais por meio da Lei Rouanet, parcerias e convênios com o Poder Público, isenção da quota patronal para o INSS e isenção para o FGTS, no âmbito federal, estadual ou municipal, ou ainda nos três níveis da administração pública.

O próprio Projeto Rondon, que em 1967 levou universitários ao centro do país para atender a populações carentes, pode ser considerado também uma iniciativa relevante na história da inserção do Terceiro Setor no mercado de trabalho brasileiro. Mesmo assim, o grande salto para o reconhecimento do Terceiro Setor, como um setor produtivo, se deu apenas com a criação do programa Comunidade Solidária, em 1995. Seguida da regulamentação do voluntariado com a Lei 9.608, em 1998, e a Lei 9.790 que disciplinou a parceria (e a decorrente transferência de recursos) entre o poder público e as organizações da sociedade civil.

A pesquisa internacional mais representativa sobre o impacto do Terceiro Setor no mercado de trabalho foi realizada em 22 países pelo Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, e resultou no livro *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*. Coordenada no Brasil pelo Instituto Superior de Estudos da Religião, observou que países como a Holanda, entre 1991 e 1995 concentravam 12,6% de sua força de trabalho no Terceiro Setor; enquanto o Brasil apenas concentrava 3,2%, e a média dos países pesquisados era de 4,8%. Os Estados Unidos, que aparentavam na época possuir uma política social tão desfavorável à solidariedade intersetorial, já concentravam 45% dos seus profissionais neste setor naquela época. E assim a relação entre Terceiro Setor e globalização se torna evidente quando analisamos seu impacto no mercado de trabalho. Um impacto que evolui no tempo junto com o processo de globalização e se expande geograficamente dos países ditos mais desenvolvidos para os menos ricos. Hoje, no Brasil, o Terceiro Setor se encontra em franca expansão.

A expansão do Terceiro Setor se apresenta como o acontecimento mais relevante do mercado de trabalho globalizado. A Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas – REBRAAF (2009) que divulga dados em seu *site* sobre o Terceiro Setor,

ressalta que, globalmente, este setor movimenta mais de um trilhão de dólares por ano, o que o coloca na posição de oitava economia mundial, se comparado ao PIB das nações mais ricas.

O único levantamento nacional de organizações sociais realizado até hoje foi feito pelo IBGE e em parceria com o IPEA, Gife e a Abong, através da pesquisa *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002*. Tal levantamento identificou 275.895 organizações, que empregavam 1.541.290 assalariados, sendo que 77% trabalhavam informalmente. Uma porcentagem que revela que o nível de organização do setor ainda é bastante baixo, apesar de sua ampla expansão.

Apesar de ter sido um conceito organizacional importado de outros países, alguns autores brasileiros associam a natureza produtiva do Terceiro Setor com as qualidades de integração e sustentabilidade. O Mapa do Terceiro Setor é um exemplo de portal que tem por função informar estatísticas sobre este mercado, o que realiza através de cadastramento espontâneo das próprias organizações da sociedade civil. A análise das informações cadastradas até 2005 se baseou neste primeiro levantamento do IBGE-IPEA para realizar comparações e refinar alguns dados. A metodologia utilizada foi baseada também no “Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais” (Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts) recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) para ser aplicado pelos 180 países membros e permitir a inclusão do Terceiro Setor no mapa econômico global. O relatório do Mapa do Terceiro Setor revela que os recursos oriundos de subvenções e convênios com os dois outros setores representam uma pequena parcela da fonte de recursos geral. Apenas 2,7% das fontes advêm de contratos empresariais e 6,7% contratos governamentais, segundo os próprios usuários. O que nos mostra uma baixa capacidade do Terceiro Setor, no Brasil, de desenvolver relacionamentos intersetoriais.

Carlos Montaña (2002) revela um aspecto que relacionamos com esta baixa capacidade de relações intersetoriais, quando aponta para o crescimento do desemprego em nosso país desde a década de 1990, aliado à “precarização das condições de trabalho” na nossa sociedade atual, analisando que uma decadência no “atendimento estatal às demandas sociais”, aliado a “uma autorresponsabilização pelas respostas às

próprias necessidades localizadas” empreendida pelo mercado do Serviço Social geraram uma aceitação da negação dos direitos dos usuários das políticas sociais públicas. (MONTAÑO, 2002, p. 255-256). Este aspecto poderia explicar a alta informalidade detectada pelo levantamento do IBGE/IPEA que acabamos de anunciar.

Apesar disso, muitos enxergam o Terceiro Setor como um campo de emancipação da sociedade; onde novas formas de desenvolvimento resgatam a cidadania; cujo foco é o indivíduo; e o poder é movido de baixo para cima; baseado nos princípios da reciprocidade e da solidariedade; com ativos como as qualidades humanas e recursos disponíveis na localidade.

Francisco Paulo de Melo Neto e César Fróes (2002), por exemplo, apontam o redesenho das relações entre a comunidade, o governo e setor privado como um novo paradigma decorrente do processo de globalização que tem como uma de suas características principais o aparecimento de ações sociais transformadoras ministradas pelo que chamam de empreendedores sociais. Pessoas que mobilizam a participação social, o referencial ético, e as mudanças necessárias às demandas da sociedade, que antes eram sanadas apenas pelo governo e pelas empresas.

A produção de conhecimento e informações sobre o Terceiro Setor ainda é bastante dispersa e se concentra basicamente em torno de termos muitas vezes emprestados das teorias econômicas e da administração tradicional como “capital social”, “marketing social”, “tecnologia social” ou “responsabilidade social”.

Capital Social é um termo frequentemente utilizado para representar um conjunto de interações, normas ou variáveis que permitem a realização de um projeto coletivo. É utilizado desde o início do século passado, mas foi revisitado por vários autores¹, nas últimas décadas, que têm questionado a validade deste conceito ou sugerido que existe a necessidade de melhor compreendê-lo.

Uma das referências mais importantes da área de marketing social é o escritor Peter Drucker (1997), que foi um dos autores que internacionalizou a idéia de que organizações sem fins lucrativos deveriam se preocupar em primeiro lugar com sua sustentabilidade. Sua fórmula de administração “sem fins lucrativos” privilegia o papel do líder; as estratégias de marketing, a inovação e sustentabilidade; o gerenciamento do

¹ Coleman (1988; 1990), Putnam (1995, 2000; et al 1993), Paldam e Svendsen (1999); Pantoja 1999), Torsvik (2000), Woolcock e Narayan (2000),

desempenho; os relacionamentos; e o desenvolvimento pessoal. Drucker ressalta ainda que “as decisões humanas são o controle supremo – e talvez o único – de uma organização” (1997. p.107). Valorizando a eficácia pessoal no trabalho como uma consequência da consciência sobre o que deve ser feito e a divisão de responsabilidades.

Outro exemplo de promoção da prática da gestão social na produção de conhecimento sobre o Terceiro Setor é o livro *Gestão de Projetos Sociais*, organizado pela Comunidade Solidária (ÁVILA, Orgs. 1999), que apresentou artigos de pesquisadores e professores sobre o assunto, bem como de profissionais que atuam no campo dos empreendimentos sociais. Entre outros assuntos, o livro discorre sobre a questão da avaliação de projetos sociais, e administração em organizações de produto social, através dos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

A doutora em Serviço Social, Maria do Carmo Brant de Carvalho (ÁVILA, Orgs. 1999) ressalta que a gestão da eficácia, inscrita na capacidade de atingir metas, apesar de ser a prática de gestão mais usada em projetos sociais, se manifesta muito mais como um objetivo ético que democrático. Já a eficiência é garantida, segundo ela a partir da relação custo-benefício dos projetos, uma vez que no Brasil existe uma escassez de políticas e recursos públicos que alimentem as demandas sociais. Sendo assim, quanto menor for o custo e maior o benefício social, melhor será considerado o projeto para o seu mercado. Por fim, para ela:

A efetividade é medida pela quantidade de mudanças significativas e duradouras na qualidade de vida do público beneficiário dos projetos sociais empreendidos.

Ou seja, na transformação social ocasionada ao longo da implementação do planejamento. Dessa forma, a gestão social está diretamente ligada aos impactos sociais que promove a partir das práticas de avaliação do trabalho. O que implica em posicionamentos éticos, estratégias econômicas e na capacidade de desenvolvimento humano.

Apesar do Terceiro Setor no Brasil disseminar termos em associação com a palavra “social”, o vocabulário que acompanha o mercado de produção de

empreendimentos sociais é muito mais focado na relação entre os gestores sociais e a comunidade, que ocorre durante a atividade de gestão social, do que nas relações intersetoriais. Este papel do ser humano no bem-estar social, mediado pelas práticas organizacionais é bastante novo e demanda novas posturas na produção de conhecimento sobre o assunto, que podem trazer novos *insights* relacionados à performance organizacional dos empreendimentos sociais.

Drucker faz parte, assim como Melo Neto e Fróes, de uma geração de autores que se esforçam em validar a importância da prática da gestão social para o bom andamento dos empreendimentos sociais, mesmo que, para tanto, eles precisem citar referências nem sempre aceitas pelo campo científico. Drucker (1997) promove artigos de gestores sociais, como a diretora executiva da maior organização feminina do mundo até então, Frances Hesselbein, com a mesma visibilidade que os de especialistas acadêmicos; como o conhecido professor Philip Kotler, que já apontava a contribuição da área de marketing para as instituições sem fins lucrativos, em 1971. Enquanto isso, Melo Neto e Fróes (2002), que até hoje estão entre os autores que melhor divulgaram os termos utilizados no mercado de produção de empreendimentos sociais, enumeram em sua bibliografia muito mais *sites* de empreendimentos sociais, como o da Rede Solidária, o do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o da Fase e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), do que livros com altos índices de citações em publicações científicas. É cada vez mais recorrente, a propósito, a valorização da prática dos indivíduos em bibliografias usadas como manuais de gestão dentro de organizações sem fins lucrativos.

Melo Neto e Fróes (2002), através do seu modelo de relações intersetoriais, também avaliam que é pela ação de indivíduos empreendedores que a comunidade se organiza em rede. Pois eles são os que mobilizam os esforços coletivos na direção da transformação da sociedade. E, para tanto, citam também o trabalho de Singer e Sousa², que colocam o desenvolvimento de redes de apoio mútuo e de intercâmbios diversos como um dos elementos-chave da nova *socio-economia* (MELO NETO & FRÓES, 2002, p.26). E em seguida pontuam que no novo paradigma de sociedade

²Singer, P. & Souza, A. R. (org). "A nova Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como Resposta ao Desemprego", Editora Contexto, SP, 2000. P. 317

atual, as parcerias e arranjos institucionais tomam a forma de Redes Sociais, no intuito de formar capital social (MELO NETO & FRÓES, 2002).

Teresa Cristina Holl Cury (ÁVILA, Orgs. 1999) define a dinâmica de elaboração dos projetos sociais como sendo uma mistura entre os processos lógico, comunicativo, e de articulação e cooperação. Enquanto o planejamento demanda o pensamento estratégico, a visão de mercado, e a ação sobre o contexto, a comunicação estrutura os projetos; e por fim, o trabalho parceiro conceitua a participação de cada um nas atividades. O processo de articulação e cooperação em especial consiste em atividades de formação de parcerias e mobilização de Redes Sociais, que a autora define como sendo uma vantajosa possibilidade de “integração da diversidade” nas associações entre organizações, citando Scherer-Warren³. Ela acrescenta, além disso, que “as Redes Sociais são hoje instrumentos altamente eficazes de mobilização para ações conjuntas dentro do espaço público, auxiliando no fortalecimento institucional das organizações, na troca de experiências, de capacitações sistemáticas”, representando “um elemento facilitador na captação de recursos e um importante aliado no aumento da visibilidade e credibilidade das várias organizações” (ÁVILA, 1999, p.52-53).

A relação entre as Redes Sociais e o Terceiro Setor se estabelece nessa capacidade dos gestores de dialogar com a comunidade, mas também com os setores, governamental e empresarial. Ou seja, de transitar entre os interesses públicos e privados. O Terceiro Setor é formado por instituições privadas cujo objetivo social não está vinculado ao lucro, ou seja, cuja finalidade social é pública. Enquanto os outros dois setores se manifestam de forma diferente, menos dualista.

O que observamos no quadro abaixo, adaptado das conclusões expostas pela REBRAAF (2009), é que a dualidade da gestão do Terceiro Setor se situa em sua atuação econômica e função produtiva. Pois somente nesse campo de produção se movimentam recursos privados para fins públicos, produzindo bens e serviços que atendam a preocupações e práticas sociais.

Quadro I - Características organizacionais e produtivas dos três setores

Tipologias	Primeiro Setor	Segundo Setor	Terceiro Setor
Forma jurídica	Órgãos governamentais	Empresas	Associações e Instituições de assistência, pesquisa e ensino (clubes, entidades, centros, organizações), Institutos e Fundações
Função produtiva	Representar o poder da vontade popular	Operar a livre iniciativa do mercado	Gerar bens e serviços de caráter público Atender a preocupações e práticas sociais
Atividade econômica	Movimenta recurso público para fins públicos	Movimenta recurso privado para fins privados	Movimenta recurso privado para fins públicos

Santo, 2009. Adaptado de REBRAAF (2009)

Essa dualidade organizacional é o que coloca o Terceiro Setor a meio caminho entre governo e empresas. Posicionando-o como um fator determinante para a evolução do mercado de trabalho atual, já que cria novas finalidades para as atividades econômicas tradicionais, acabando por influenciar as relações entre todos os setores, e conseqüentemente, de toda a sociedade.

As características organizacionais e produtivas do Terceiro Setor se refletem nas Redes Sociais por sua distinção daquelas dos setores governamental e empresarial, se aprofundarmos o foco na prática da gestão. O Terceiro Setor, bem como as Redes Sociais, pode envolver projetos com interesses e finalidades públicas ou privadas. Ambos podem gerar serviços para qualquer tipo de grupo social, e demandam os mesmos desafios aos seus gestores. Gerir empreendimentos com finalidades, ao mesmo tempo, públicas e privadas, e gerar uma qualidade de desenvolvimento humano, individual e institucional.

f) Por uma Engenharia de Produção Social

A área da Engenharia de Produção já demonstra um esforço em reconhecer um possível papel nos processos de organização social, como comprova a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, que possui em seu estatuto social como segundo princípio preliminar “a inserção da Engenharia da Produção na comunidade científica e produtiva no sentido de promover o desenvolvimento social autossustentável”. A instituição promove também iniciativas como a divulgação em seu *site* (2009) de uma lista de Projetos de Lei apresentados na Câmara Federal sobre Responsabilidade Social e Balanço Social.

Outro exemplo significativo dentro desta área de conhecimento é a própria definição do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, que associa a posição da Engenharia de Produção com esferas do interior da relação homem-natureza. Definindo a razão de ser do seu objeto como sendo exatamente as relações sociais que se estabelecem entre homem e natureza. Dentre elas, em quarto lugar, as relações, estruturas e processos sociais. Uma temática que mais adiante será motivo de posicionamento da Engenharia de Produção com relação às outras engenharias, pela sua vocação para ser social.

Nesse sentido, hoje vivemos diante de uma dupla constatação que assinala o caráter essencialmente contraditório da produção. A produção se caracteriza por um domínio crescente da natureza, no entanto, não é mais possível negligenciar as mazelas humanas e a depredação ecológica que acompanham o formidável avanço das forças produtivas. É precisamente esta realidade contraditória que dificilmente se deixa apreender pelos conceitos tradicionais da Engenharia de Produção. Sobretudo, querer pensar a produção como simples processo técnico (valor de uso, processo de trabalho etc.), isoladamente de suas determinações sociais (valor de troca, processo de valorização etc.) que, em verdade, lhe dá sentido e organização, é deixar de lado o essencial dos problemas em prol de questões técnicas de detalhe, que acabam, deste modo, negando a própria especificidade da Engenharia de Produção. Em termos mais práticos, o engenheiro de produção não pode se contentar com uma utilização intuitiva de conceitos como "eficiência", "ótimo",

"produtividade", "qualidade", "valor", "custo" etc., mas deve tomá-los como objeto de sua perquirição e prática transformadora, o que requer tanto uma abordagem sistemática quanto histórico-social da racionalidade produtiva.

UFMG (2009)

g) Engenharia de Produção para o Trabalho Cooperativo em Redes Sociais

Os manuais de Engenharia de Produção apresentam o estudo do trabalho como uma atividade através da qual o engenheiro de produção busca a eficiência e economia de situações para obter melhorias para uma organização. Este tipo de planejamento visa envolver o trabalho nos objetivos de qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. A partir dessa definição, a tradução de necessidades do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais pode ser executada pela Engenharia de Produção em função da especificação de capacidades exigidas na operação produtiva. Este processo de tradução inclui a formação do conceito, do pacote de serviços e dos relacionamentos envolvidos no projeto.

Traduzir este tipo de funcionalidade dentro da produção em Redes Sociais implica em ações de:

- Geração do conceito social implícito nos serviços produzidos, ou seja, a forma, função e benefícios sociais do projeto ou empreendimento;
- Elaboração de indicadores de performance da produção social;
- Realização de estudos de vulnerabilidade, viabilidade e aceitabilidade dos projetos, produtos e serviços, avaliando todas as estruturas envolvidas (incluindo clientes e parceiros), ou seja, os recursos, as atividades e os fluxos de produção em pauta;
- Projeto de processos.

Um dos principais objetivos da atividade de produção é transformar uma idéia (input) utilizando recursos (equipamentos, pessoal e informações sobre técnicas, marketing e prazos) para gerar um projeto, serviço ou processo (outputs). Porém o que ocorre frequentemente no ambiente organizacional das Redes Sociais, ou de empreendimentos sociais em geral, é uma considerável dificuldade de definir

indicadores objetivos de performance organizacional, que diminui o aproveitamento do potencial idealizado. O que estudaremos especificamente no caso descrito no capítulo terceiro, através de análises argumentativas.

A Engenharia de Produção desenvolve indicadores no intuito de melhorar os processos de trabalho (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2007):

- Bem feito (criativo, eficaz e sem erros);
- Rápido (feito num curto espaço de tempo);
- Confiável (feito como prometido);
- Flexível (incorporando idéias surgidas durante o processo);
- Barato (com pouco consumo de recursos).

A avaliação da produção facilita o processo de transformação de um conceito ou causa social em projetos, produtos e serviços a serem produzidos. Porque acrescenta conhecimentos que podem facilitar o planejamento de novas estratégias de marketing social que garantam a satisfação interna e do público-alvo, a qualidade na eliminação de falhas e de desperdício de recursos nos processos de trabalho. Procuramos no capítulo quarto desenvolver idéias nesse sentido.

A tomada de decisões durante o desenvolvimento de projetos a fim de gerar real impacto social na produção de serviços em Redes Sociais pode ser favorecida pela criatividade do engenheiro de produção em apontar as chances de efetividade de um projeto, podendo contribuir também na escolha dos critérios estruturais, emocionais, e ambientais de avaliação como:

- Vulnerabilidade (riscos): saber se há riscos e sua probabilidade de acontecer, e/ou quando acontecer, entender as consequências;
- Viabilidade: os investimentos podem variar em qualidade e quantidade de recursos, para isso o engenheiro avalia a variação do que é realizado, identificando as habilidades necessárias, e a capacidade organizacional, adequadas aos recursos;
- Aceitabilidade: o retorno do público-alvo medido pela satisfação.

Quanto aos processos de produção de projetos, produtos e serviços em empreendimentos sociais, Redes Sociais podem demandar diferentes *outputs*, de

natureza pública e privada. Com efeito, em função de serem públicos ou privados, os objetivos de projetos demandam um foco diferente. Pois o custo dos processos é medido em função da flexibilidade de produção de projetos e serviços.

Algumas metodologias de projeto valorizam o trabalho multifuncional e multidisciplinar, que os engenheiros de produção são qualificados para aplicar; ao mesmo tempo em que atendem às necessidades do trabalho em equipe das Redes Sociais. Essas qualidades dos engenheiros de produção podem reduzir a necessidade de tempo de consolidação de relacionamentos e de parcerias, nas relações entre pessoas e organizações, além de contribuir para o posicionamento de mercado do empreendimento social. De forma que o aspecto da cooperação pode, a partir da visão da Engenharia de Produção, se tornar mais prático.

Num contexto de globalização onde as relações organizacionais são cada vez mais intersetoriais. No intuito de desenvolver um novo olhar sobre a questão do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais, procuramos situar o tema dentro do processo de transformação do mercado de trabalho. Essa transformação tem seu cerne no aparecimento do Terceiro Setor; cuja natureza repousa sobre uma dualidade produtiva privado-pública, e que apresenta uma necessidade econômica de privilegiar os indivíduos em seu trabalho para garantir um desenvolvimento sustentável, não só dos empreendimentos sociais, mas também de toda a sociedade.

O novo mercado de trabalho se revela ainda bastante informal e, apesar de substituir os setores governamental e empresarial no atendimento de necessidades sociais, não recebe suficiente apoio em retorno para sua sustentabilidade. Pelo contrário, tem de superar desafios éticos, econômicos e humanos, desenvolvendo indicadores que aumentem a sua efetividade para gerar impactos sociais.

Estes desafios impõem uma valorização do ser humano nas práticas de gestão. No tocante às Redes Sociais, que estão contidas no contexto das relações institucionais intersetoriais, os processos de articulação de parcerias precisam ser melhorados em suas definições conceituais, critérios de avaliação e tipologias de processos.

O capítulo primeiro desenvolve a problemática do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais, a partir de suas questões conceituais, ideológicas e cognitivas que facilitam ou atrapalham a produção em Redes Sociais.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO

A introdução apresentou as Redes Sociais a partir de sua relação com o campo de produção de empreendimentos sociais onde um novo mercado de trabalho demanda novos procedimentos para melhorar a performance organizacional durante as cada vez mais importantes relações institucionais.

No capítulo primeiro, vamos aprofundar os contextos em que se situa o nosso tema; analisando o impacto da cultura no trabalho situado num mundo globalizado; em seguida demonstrando as implicações ideológicas que este contexto engendrou na percepção da realidade social do trabalho; o que finalmente justifica a precariedade da definição do termo Rede Social, que gera diferentes visões sobre como é melhor gerir as relações organizacionais, e interferem na gestão do Trabalho Cooperativo. Por fim justificaremos a identificação de um senso comum, relativo à uma horizontalidade inerente à estrutura e relações promovidas pelas Redes Sociais.

1.1. O trabalho cognitivo

Na evolução social da espécie humana, desde o domínio do fogo à produção de utensílios de caça e armas de guerra, ao desenvolvimento de novas formas de acumulação de alimentos e construção de habitações, à criação do comércio e da medicina, até os fenômenos de urbanização e surgimento de tecnologias de transporte, as civilizações vêm se desenvolvendo de forma que cada vez menos necessitam produzir bens materiais através do trabalho dos indivíduos, enquanto as sociedades cada vez mais demandam a geração de novas formas de produção de serviços; pois os produtos passaram a ser produzidos por máquinas, inventadas pelo homem através de séculos de acumulação e intercâmbios de conhecimentos. Este tipo de organização socio-econômica universal foi chamado de *era da industrialização*.

Durante a *era da industrialização*, o trabalho ainda era muito mais materializado que hoje em dia, devido à necessária manipulação de máquinas pelos trabalhadores,

que demandava a percepção das características externas da realidade social-produtiva. Entretanto, com a evolução tecnológica dos meios de produção (omnipresença da computação em máquinas) que libertou os trabalhadores do trabalho manual, vimos recentemente poderosos avanços nas técnicas de geração de produtos e uma revolução nos meios de comunicação (ambos apoiados pela informática) que determinaram novos modos de vida em sociedade, permitindo que uma nova realidade produtiva, sobretudo de ordem relacional, se impusesse para quase todos os seres humanos que habitam o planeta. Pode-se dizer, inclusive, que especificamente do ponto de vista produtivo, o que foi chamado de *era da globalização* representa um fenômeno organizacional de integração social (no sentido de compartilhamento de tarefas), mais até do que a universalização de algum modelo econômico (compartilhamento de processos produtivos), como foi o período anterior.

O impacto social da globalização sobre o modo de vida contemporâneo representa um tema amplamente explorado na ciência pós-moderna. Não elaboraremos sobre essa questão específica, que costuma quase sempre ser abordada através de uma associação com a evolução das tecnologias de comunicação, porque nos interessa os seus desdobramentos nas relações humanas. Por esse motivo, insistimos em ressaltar que as mudanças promovidas pela globalização na comunicação social durante os processos produtivos são de ordem, não só racional (trocas de bens se tornarem menos relevantes que trocas de informações), mas, também, relacional (compartilhamentos de sentidos se tornarem mais relevantes que compartilhamentos de conteúdos), produzindo novas formas de economia, informais, inovadoras, e intangíveis que, por vezes, estão sendo incompreendidas, como se parece no caso das Redes Sociais. Pois essas novas relações econômicas, que estão sendo promovidas por estes tipos de agrupamentos sociais, se baseiam não apenas em trocas, mas principalmente em compartilhamentos, sobretudo de idéias entre os atores das organizações e a sociedade. Estimulando, por isso, novos modos de execução do trabalho que precisam de novos pontos de vista, novas referências, novas bases, inclusive éticas, para sua percepção.

Essa visão externalizada, materialista, e focada na capacidade quantitativa de produção, que foi imposta pela universalização do modelo econômico industrial, limitou por muito tempo os conceitos operatórios de organização do trabalho, que atuaram na formação de pensamento sobre o desenvolvimento dos homens e territórios,

reduzindo a prioridade do atendimento das necessidades práticas dos indivíduos que compõem as organizações e a sociedade, pois supostamente não envolveriam a ampliação direta de capacidade produtiva de bens materiais. Por consequência dessa visão, a geração de valor durante os processos produtivos na sociedade global quase não se posiciona com relação à capacidade de acumulação de conhecimentos dos seus indivíduos. Apesar do saber ser vital para a compreensão das suas necessidades internas, e o trabalho humano ser nada mais do que uma prática de satisfação de necessidades, humanas, antes de tudo.

Do ponto de vista da produção de conhecimento sobre organização do trabalho, esse esquecimento das necessidades internas dos indivíduos se manifestou principalmente na apropriação pelas teorias econômicas dos estudos organizacionais, fato que foi marco nas correntes de pensamento desse período histórico que acabamos de citar, anterior à transição de paradigmas que estamos vivendo com a globalização, e se manifesta até hoje nos estudos atuais no Brasil, como veremos mais a frente. O trabalho é definido principalmente como um fator econômico. Essa forma de concentração conceitual na materialidade do trabalho gera como impacto o desinteresse pelos seus aspectos cognitivos, e promove uma associação entre processo de produção e processo de trabalho como possíveis sinônimos. O que hoje, com o advento das Redes Sociais, se mostra incorreto, já que pouco se enxerga nesses agrupamentos sociais o trabalho como produção de alguma coisa. Apesar disso até mesmo os modelos econômicos estabelecem, na verdade, relações de trabalho. Visto dessa forma, a formação de conhecimento se torna matéria-prima para o desenvolvimento da humanidade, sem o qual a produção extensiva de bens materiais pode se revelar até desnecessária, senão irrelevante, inclusive do ponto de vista econômico. O que nem é preciso justificar no contexto atual de crise mundial.

Do ponto de vista do trabalho, no mundo atual, como vimos na introdução, toda organização mantém relações com outras organizações num diálogo intersetorial construído pela sociedade global há algumas décadas. O que implica numa necessidade de se enxergar as relações entre as organizações e seu ambiente como definidoras de seus processos. Essas questões ambientais são condições não somente econômicas e tecnológicas (como sempre se costuma ressaltar em estudos acadêmicos sobre redes organizacionais), mas também legais e culturais, entre outras. Em especial, as

condições culturais podem apoiar ou reprimir as relações da organização com seu ambiente.

Sociedades divididas em setores como a brasileira diferenciam as organizações por blocos de interesses públicos e privados, como já mostramos. Um detalhe interessante a relembrar é que na legislação brasileira, por exemplo, o que diferencia organizações de indivíduos é o tipo de personalidade. Com efeito, enquanto organizações são definidas socialmente como pessoas jurídicas, indivíduos são definidos como pessoas físicas. Sendo assim, é preciso começar a se abolir a idéia de que organizações são estruturas necessariamente mais relevantes que indivíduos. Pois do ponto de vista das relações entre interesses ambos podem direcionar seus trabalhos a finalidades públicas ou privadas, e quanto as suas responsabilidades legais com relação à produção, são muito parecidas. Todas as pessoas, físicas e jurídicas, precisam se sustentar, e têm também, em contrapartida, obrigações perante à sociedade de contribuir com impostos, entre outros.

As instituições que dominam a economia mundial são hoje as detentoras dos meios de transporte, comunicação e entretenimento. Exatamente os canais que oferecem subsídio para as relações humanas na esfera global, e não mais a produção quantitativa e material de bens. Em especial, o desenraizamento cultural promovido pelas tecnologias de comunicação remete a novos modos de linguagem, novas sensorialidades e novas identificações, aponta para a necessidade da valorização do conhecimento de cada indivíduo que compõe cada organização. A globalização gera, portanto, um impacto na inserção espaço-temporal dos indivíduos, determinando fronteiras culturais que separam os grupos sociais e precisam ser melhor conhecidas.

Essa transição de uma realidade social e materialista das organizações, para o plano da percepção cognitiva dos relacionamentos entre pessoas, está tornando a experiência um novo lugar para o desenvolvimento humano e organizacional. E as ciências, em especial as econômicas, parecem não estar acompanhando esse movimento. Devido à lacuna que acabamos de citar e que aprofundaremos a seguir, enxergamos um gargalo histórico na formação de conhecimento sobre o papel do ser humano na transformação social gerada pelas relações organizacionais. Pois o conhecimento está inscrito antes de qualquer coisa na capacidade de comunicação e

discernimento individuais, na coordenação de atividades, enfim, que integram a cultura dos trabalhadores. Ou seja, a aplicação prática das relações de trabalho no uso do conhecimento para promoção da qualidade de vida humana.

Pierre Lévy (1993, p.142), especialista na questão do impacto da tecnologia na sociedade contemporânea, afirma que toda instituição representa uma tecnologia intelectual, bem como os processos sociais são atividades cognitivas. A estrutura social contribui para manter a ordem no meio em que ela existe, da mesma maneira que a atividade cognitiva produz ordem no meio do ser cognoscente. Conhecer, assim como instituir, equivale a classificar, arrumar, ordenar, construir configurações estáveis e periodicidades. O que o autor determina que é apenas uma *diferença de escala*, faz com que as atividades de uma coletividade sejam as mesmas das operações cognitivas de um organismo.

Essa transição de importância da materialidade do trabalho para a percepção da experiência impacta diretamente na organização do trabalho, tendo em vista que o conhecimento não pode ser planejado a partir de uma medição de tempo ou quantidade, e sim a partir da qualidade e da efetividade das comunicações que irão agregar um valor muito mais simbólico que concreto. Hoje em dia, não é mais a soma do trabalho o que mais conta para melhorar a performance organizacional, e sim a relevância nas comunicações internas e externas, que acontecem num plano, em geral, de subjetividade. O trabalho penetrou o centro da criação de valor, se tornando imaterial. E os aspectos cognitivos do trabalho se tornaram os mais delicados, mais estratégicos e mais relevantes para a performance organizacional das relações institucionais.

André Gorz (2005, p. 37) fala de um “Capitalismo Cognitivo” fundamentado em uma economia da gratuidade manifestada em formas de cooperação, trocas e consumo fundadas na reciprocidade e na partilha, como novas espécies de moedas. Isso se explica, porque o poder das grandes corporações se estabelece no impacto de suas marcas tornando-as incomparáveis porque são dotadas de um valor simbólico do qual o monopólio pode ser garantido subtraíndo-se a importância cognitiva dos valores da concorrência. E na medida em que os novos vetores do consumo são simbólicos, podem ser ilimitados, no sentido em que necessidades subjetivas são muito mais facilmente fabricadas que as básicas.

Esse tipo de assimilação de saber não pode ser predeterminado nem ditado por nenhuma autoridade, nem mesmo pela própria sociedade. Para Gorz (2005), o novo tipo de formação de conhecimento na atividade do trabalho exige um investimento do próprio indivíduo, que conhecemos como a noção de motivação. A produção de conhecimento depende desse comprometimento, que impõe critérios especiais às prestações de serviço. E, por consequência, gera outro tipo de valor dentro da cadeia de produção, cuja qualidade passa a ser comportamental, não estando mais associada à jornada de trabalho, ou ao aproveitamento de máquinas, e sim à qualidade com que a organização aproveita e conquista o fator humano.

A Ergonomia é uma disciplina da área da Engenharia de Produção que estabelece uma homologia entre a organização do trabalho e o termo *Social*, situando os aspectos cognitivos das atividades de transformação de informações e de produção de valor em resultados concretos como a fixação de metas e a análise da performance organizacional; bem como econômicos, como a agregação de valor e divisão de benefícios, entre outros. Essa homologia se baseia em uma visão da cognição como uma atividade distribuída entre as dimensões pessoais e organizacionais num processo sujeito a variabilidades e instabilidades diversas. A cognição social distribuída da Ergonomia coloca os processos de trabalho em um contexto cultural amplo que pode ser compreendido, observado, praticado e discutido através de providências técnicas da engenharia.

Existem muitas condições somáticas que já foram estudadas na tentativa de determinar a qualidade de ambientes saudáveis de trabalho, mas quase sempre elas se referem a aspectos físicos e fisiológicos, como as condições do local de trabalho, ou as condições biológicas na atividade de trabalho. Christophe Dejours (Apud AGUIAR. Org. 2002, p. 153) foi um estudioso do impacto das relações do indivíduo com a organização do trabalho, e procurou compreender aspectos do imaginário humano influenciados pela realidade produzida no processo de produção. Suas conclusões apontaram que as pressões organizacionais exercem impacto na história individual, influenciando projetos de vida, esperanças, desejos e assim alterando a natureza mental dos indivíduos.

Segundo a psicologia organizacional, as organizações padronizam a forma como os indivíduos servem aos fins por ela determinados através da motivação, que serve de instrumento psicológico de adesão. Esta padronização se manifesta através da exigência que é feita pelas organizações quanto aos tipos de comportamentos que supostamente se adéquam melhor ao funcionamento e à eficiência estipulados nas práticas de gestão. Para cada padrão de comportamento são então propostas técnicas específicas, que manipularão o investimento pessoal de cada indivíduo. É o que veremos nos capítulos segundo e quarto, ao nos debruçarmos sobre a importância do conceito de motivação para a prática da cooperação.

Por ora, vejamos, sobretudo, que o desenvolvimento de padrões de comportamento é determinado não somente pela organização, mas predeterminado em grande parte, antes de tudo, pela sociedade. E o que mais determina a forma como uma sociedade padroniza o leque de comportamentos dos seus indivíduos é a cultura.

A cultura é o conjunto de valores, atitudes, normas, crenças e costumes compartilhados pelos membros de cada grupo que compõe uma sociedade. Este conjunto de aspectos se reagrupa em tipos de comportamentos sociais. Como qualquer sociedade é dividida em classes sociais que se distinguem por fatores essencialmente econômicos, esses comportamentos sociais implicam conseqüentemente na posse de conhecimentos, de forma que o domínio da cultura é associado com a superioridade, e o verbo atribuído a sua propriedade é o “ter”. Desse modo, na mesma escala que a posse de bens materiais e domínio de poder financeiro, os indivíduos são socialmente divididos pelas suas características culturais. Da mesma maneira, se distingue em qualquer tipo de sociedade, independente de sua estrutura política, dois tipos de cultura, a de massa e a de elite, diferenciados apenas pelo grau de acesso e apropriação que o grupo social tem de escolher ou a de submeter durante a escolha de seus próprios repertórios culturais.

Marilena Chauí (2002) aponta que a cultura é associada verbalmente com a idéia de “cultivar”, “criar”, “tomar conta” e “cuidar”, sugerindo-se como uma segunda natureza humana, que não é inata, mas sim fruto do desenvolvimento humano, e das transformações racionais no espaço e no tempo (CHAUÍ, 2002, p.127-128). Dessa forma a cultura pode ser produzida.

Por estar relacionada à natureza humana, embora fruto da escolha do ser humano, a cultura muitas vezes é confundida com a essência dos indivíduos. Essa confusão da experiência que a cultura promove no ser humano com relação à imagem social que ela acrescenta aos indivíduos, agrupando-os em torno de padrões similares de comportamentos, engendra uma inversão de causa e efeito, princípio e consequência, condição e condicionamento. Esta inversão influencia bastante a interpretação da realidade social desses indivíduos durante suas ações produtivas, modelando coletivamente suas idéias nos então denominados grupos sociais. O conjunto de representações do imaginário social é o que também podemos chamar de ideologia (CHAUI, 2002).

A ideologia é um fenômeno relacionado com aspectos produtivos influenciados pela economia. Da mesma forma que a cultura determina comportamentos através da posse de conhecimentos, a ideologia está diretamente ligada à divisão social do trabalho, inscrita na determinação da exclusividade das atividades atribuídas a cada grupo social. Igualmente na divisão social do trabalho, ocorre uma divisão entre o mercado de produção de idéias e o mercado de produção de bens materiais, que reflete a separação dos grupos sociais em consumo de cultura de elite e de massa.

A cultura impõe durante a assimilação de todos esses aspectos, processos psicológicos, formas de perceber e pensar, que os indivíduos carregam junto consigo ao integrar uma organização. A realidade social do trabalho pode através dessa confusão sofrer a interferência das ideologias. E é através dos discursos que se revelam as ideologias.

O posicionamento cultural dos indivíduos se manifesta então socialmente, em última instância, através dos discursos. Podemos distinguir as diferenças culturais nos discursos de massa e de elite através das definições que pautam as visões universais e sociais de “natureza humana”. Enquanto a natureza humana está relacionada com a formação e materialidade dos seres humanos, seus atributos regulares; a cultura vem revelar os aspectos adquiridos por costume, relação circunstancial, causalidades, vontades e intervenções humanas. Observa-se que geralmente existe maior poder de escolha em discursos de elite, onde também se observa um nível de acesso à educação maior, em geral. O que sugere que assim como no passado a dominação de sociedades

européias, por exemplo, sobre os povos nativos das Américas, se fez através de religiões, e hábitos culturais; no mundo atual ela se manifesta através de ideologias, tendo ambas em comum a utilização da posse do conhecimento em detrimento do seu compartilhamento com outros grupos sociais que detêm menos acesso ao seu domínio.

José Henrique Faria, que discorre sobre as Teorias Críticas Organizacionais, apresenta as ideologias dominantes como formas de transmissão de pensamento através do discurso que atuam na consciência dos indivíduos, parcialmente submetida aos sistemas sociais, fazendo com que situações que possam necessitar de mudanças sejam banalizadas, ao mesmo tempo em que os questionamentos são impedidos, sob pretexto de facilitar as rotinas de trabalho. Mas esse tipo de dominação ideológica aponta contradições que podem ser denunciadas por dicotomias entre aparências e fatos, que são justificados pelas trajetórias dos contextos sócio-históricos em geral. Racionalidades dominantes estabelecem preconceitos através do convencimento a práticas exploradoras e opressivas, viabilizadas pela liberdade que encontram de se implantarem nos discursos, e serem assimiladas pelos comportamentos dos alienados. A conscientização do indivíduo que não toma consciência de sua própria situação de vida é impedida porque ele não consegue entender o seu coletivo. Sua emancipação só é possível através da autonomia determinada pelo grau de participação ativa e de consciência que ele terá da sua existência individual num determinado contexto.

A parceria entre Faria e Francis Kanashiro Meneghetti (2007) resultou num artigo que apontou para a importância de se analisar a rede simbólica de relações de dominação ideológica e poder que moldam os processos coletivos, interiorizam valores e dogmas, e que também estabelecem o controle psíquico dos indivíduos. A dimensão do discurso no ambiente organizacional aparece como responsável pelo estabelecimento de regras, condutas, e diálogos comuns, aceitos, e legitimados pelo padrão coletivo, modulado por um processo dinâmico, contraditório, “conflitivo”, social e histórico.

Discursos são, portanto, formas manifestas de expressão de idéias, valores, e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas, encontradas na linguagem falada ou escrita e nas imagens veiculadas pela mídia ou pelos meios de comunicação internos das organizações.

(FARIA & MENGHETTI, 2007, p.125).

A ideologia a qual se submete ou defende um grupo social, se constitui, da mesma forma, num conjunto de idéias, “produzidas para ou promotoras de dominação”, que se utilizam de simbologias para traduzir discursos. A formalidade e a informalidade do discurso se tornam então úteis nas relações de poder simbólico, uma vez que o monitoramento político do discurso é exercido para fiscalizar a execução de regras, e atos indiretos da linguagem autorizada.

Faria e Meneghetti (2007), estabelecem também três funcionalidades relativas ao discurso organizacional:

- i. *Manter o modelo implica em certa acomodação, conforto e submissão;*
- ii. *Questionar o modelo implica em disposição para aperfeiçoá-lo;*
- iii. *Quebrar os paradigmas requer grande empenho e coragem e alta disposição para a transformação.*

(FARIA & MENEGHETTI, 2007, p.140)

O trabalho cognitivo representa um aspecto relevante para os estudos organizacionais que está cercado de fatores complexos como a cultura e a ideologia, o conhecimento e os comportamentos, que revelam relações ainda pouco estudadas no âmbito das Redes Sociais, como a relação entre indivíduo e organização dentro da sociedade. Existe por fim uma relação entre cultura e dever, que se dá através da ação social, quando as relações pessoais se impõem às relações sociais fixadas pelas estruturas de divisão da sociedade, e que se manifestam através da vontade dos indivíduos. É o que podemos refletir ao percorrer os conceitos de moral e ética através dos trabalhos de Rousseau e Kant, revisitados e criticados por Hegel, no sentido de que a vontade do homem permite que ele harmonize a subjetividade e a objetividade impostas pelas instituições sociais que se opõem à individualidade e à cultura que cada um compartilha com seus semelhantes (CHAUÍ, 2002, p.172). Sem aprofundar referências a estes autores, vamos refletir agora um pouco mais sobre a influência das ideologias no trabalho a partir de alguns outros, que refletiram sobre os mesmos temas a partir deles.

1.2. As dominações ideológicas da realidade social do trabalho

A forma como a realidade social é percebida pode ser influenciada em função da

corrente ideológica adotada em um contexto organizacional. É dessa forma que os mitos da Antiguidade foram transformados em religiões, que a circulação dos discursos políticos determinou a divisão geográfica do mundo em regiões, e que, por fim, o modo de vida da maioria dos indivíduos do mundo contemporâneo tenha sido planejado, preparado e desenvolvido pelos pólos econômicos globais através de sistemas de educação e dispositivos de entretenimento cultural. É, portanto, assim, que a divisão do trabalho determina também a divisão da sociedade em classes, grupos, setores, cadeias, áreas e tantas outras fronteiras para os diferentes papéis sociais que exercemos. A dominação ideológica da realidade nada mais significa do que um controle sobre a apreensão de ordens pré-estabelecidas fazendo com que os indivíduos ignorem os sistemas de padronização de raciocínio aos quais são submetidos, acabando por direcionar suas vidas para caminhos que não foram escolhidos exclusivamente por sua iniciativa. Por isso, a produção ideológica está intimamente ligada ao monopólio do saber, representando o principal fator de estruturação do poder no mundo atual.

Essa estruturação de poder ocorre a partir de instrumentos de dominação, como acesso a fontes de conhecimento, apropriação de meios de comunicação, valorização de condutas – entre outros aspectos principalmente culturais – que terminam por determinar a divisão social do trabalho, e a própria noção de civilização, em duas características principais, intelectual e manual, que se assemelham socialmente às de culta e inculta. E assim, a divisão social do trabalho reflete através do filtro cultural a relação dos indivíduos com o capital.

Essas duas características da divisão social do trabalho se espelham, hoje, em duas correntes divergentes sobre a questão do valor e da ética. A divergência basicamente se dá no valor do trabalho manual, que tende a ser menosprezado com relação ao intelectual, que tem por sua vez seu valor questionado, do ponto de vista ético. Ambas as visões da relação entre trabalho e capital são influenciadas pela produção ideológica de conhecimento de dois autores: Karl Marx e Max Weber. Dois pensadores que fundamentaram as filosofias políticas, comunista e capitalista, que dividiram a humanidade em dois blocos ideológicos de concepção da práxis por diversas décadas.

Ocorre dominação ideológica justamente quando duas formas diferentes de enxergar a realidade não podem ser relacionadas, dialogar, e se influenciar mutuamente,

ficando seus benefícios restritos àqueles que se submetem à sua validade, de forma pouco crítica, e conseqüentemente equivocada, ou até excludente. Os resultados terminam sendo a submissão de todo um tecido social à lógica dominante, àquela que exercerá mais confortavelmente seu poder de apropriação ideológica, comparativamente à mais fraca, mais aberta e menos excludente. Se analisarmos as obras de Marx (2004) e Weber (1996) perceberemos porque se deram algumas dominações ideológicas dos conceitos de Redes Sociais e de Cooperação durante a formação da produção de conhecimento nos estudos organizacionais no Brasil.

Marx defendia o materialismo de Feuerbach e o socialismo utópico de Saint-Simon, razão pela qual acreditava que o caminho para uma revolução social seria necessariamente econômico, apoiando-se na economia política britânica de Adam Smith e David Ricardo, para desenvolver uma crítica ao anarquismo e ao positivismo. O posicionamento político de Marx buscava uma superação da realidade a partir de uma transformação social, onde a dominação ideológica não implicaria mais em uma apropriação do capital por uma classe dominante. Apesar de essencialmente crítica, porém, a obra de Marx defende a racionalização do uso dos meios de produção, em defesa do autointeresse dos trabalhadores e das vantagens relativas do *valor-trabalho*. Nota-se uma influência fortemente marxista na produção de conhecimento no Brasil, na área das ciências sociais.

Weber criticou o materialismo histórico de Marx, por representar mais um dogma para determinar as formas de produção e de trabalho, e não considerava as manifestações culturais da sociedade como estruturas de tanta determinação do valor e da ética do capital. O autor complexificava a questão do valor em função das ações humanas promovidas pelo comportamento; as interpretações éticas, estéticas e religiosas; as reações emocionais e afetivas de humor e consciência; os hábitos e os costumes. Essa gama de ações sociais, segundo ele, determina as relações de cunho comunitário. Razão pela qual seus postulados se classificam como uma forma de individualismo metodológico, influenciado pela obra de Nietzsche, que justifica a dominação entre as classes, devido à ambição de poder, inclusive validando a organização da sociedade em estruturas políticas e econômicas. Weber percebe a questão da dominação a partir de três ângulos: legal, ou burocrático; tradicional, marcado pela crença; e carismático, uma forma de liderança. Sua ambigüidade liberal

influenciou bastante a política econômica brasileira na sua fase de industrialização.

Se retornarmos um pouco mais no tempo, encontraremos em cada período da racionalidade humana, nações cujos filósofos e pensadores determinaram através de suas idéias as relações entre a cultura e os grandes marcos registrados como História. Egito, Israel, Índia, China, Grécia, Roma, Inglaterra, França, e Alemanha são exemplos que demonstram como as dominações econômicas estiveram sempre atreladas a dominações lingüísticas, religiosas e intelectuais que determinaram o destino da humanidade. De tal forma que podemos chamar de cultura uma “ordem simbólica”; pela qual a palavra, a memória, a percepção do espaço e do tempo, a atribuição de valores, e finalmente o trabalho; segundo uma realidade social determinada pelo uso de poder; é imposta criando leis e práticas que regulam as atividades humanas.

Na genealogia dos conceitos associados à *práxis*, a questão do trabalho descende da questão da técnica. O grego Castoriadis (1987, p.264-290) costurou uma série de reflexões; sobre valor, igualdade, justiça e política; de Aristóteles e Marx, onde reflete sobre a moeda como intermediário das trocas. Aristóteles já apresentava seu questionamento quanto a utilizarmos quantidades de moeda para trocar qualidades de coisas. Um processo que ele definia como *falta/defeito/imperfeição*, pois igualamos objetos com identidades diferentes a partir de uma só moeda. Marx, por sua vez questionava o valor atribuído às mercadorias, tendo em vista que, na troca, o valor é estabelecido de forma comparativa, se perguntando qual seria a unidade que determinaria as relações de alteridade. Para ele toda mercadoria seria produzida pela mesma relação de *substância/essência*, que estaria encarnada no trabalho simples, abstrato e socialmente necessário.

A ética aristotélica diferenciava dois tipos de justiça: uma distributiva, compartilhada, e outra corretiva, transacionada de forma voluntária ou involuntária; que seriam por ele considerados como requisitos para a felicidade humana. A equivalência de valores representa, portanto, um exemplo de caminho para essa felicidade, desde que a justiça fosse atribuída ao *logos*, que Castoriadis interpretou como um sinônimo de “diálogo”, ou uma racionalidade comum. Já que a justiça seria, assim como o valor, relativa e opcional. Por ser opcional, a política assumiria um papel determinante no diálogo que mediria o compartilhamento da racionalidade. A racionalidade marxista

enxergava a partir de sua visão política, que a equação entre trabalho, valor e capital poderia ser montada; a partir dos parâmetros de equivalência da contribuição dos trabalhadores em função de suas capacidades; assim como a partir da distribuição para o consumo em função das necessidades.

Entretanto, como já introduzimos anteriormente, a grande separação da racionalização do trabalho ocorre quando o trabalho corporal é comparado com o intelectual. Apesar de Marx ter procurado resolver a questão associando-os como formas de capacidades e necessidades, o caráter opcional e dialógico do valor do trabalho permaneceu um desafio para a sociedade. A natureza do trabalho material, corporal, permaneceu sendo de qualidade diferente da finalidade do trabalho imaterial, intelectual, e assim a normatização dos seus valores não se direcionou espontaneamente para a qualidade de vida e a felicidade. Segundo a lógica social contemporânea, podemos constatar também que uma negociação permanente do valor do trabalho se faz sempre necessária para instituir relações justas.

A questão da técnica representa na história do conhecimento, uma fábula onde o pensar se opõe ao fazer, tal qual um tirano. Ferramentas e palavras representam mundos diferentes nessa fábula. Segundo Castoriadis (1987, p.235-258), opondo-a à criação do produto e da transformação resultante do processo. Ela se expressa como um controle das operações, em vez de representar uma preocupação com o que é produzido. Mas a técnica é uma dimensão essencial da criação, contribuindo para delimitar a racionalidade, e por consequência a realidade do processo de produção. Pois a técnica imprime a cultura do trabalhador em seu objeto de trabalho, representando uma ponte entre ele e a sociedade, através de sua prática de trabalho. Segundo o autor, o materialismo histórico distingue três traços da técnica como desenvolvimento autônomo: a centralização/coletivização do processo de produção, a sua capacidade evolutiva, e a sua necessidade de ampliar sua aplicação.

Godoi, Bandeira de Mello e Silva (Orgs. 2005, p. 57-63) organizaram um levantamento das principais reflexões teóricas sobre os estudos organizacionais, onde apresentam um agrupamento de formas de pensar que dividem em quatro paradigmas principais as teorias e movimentos organizacionais. O agrupamento estabelece níveis de objetividade e subjetividade dos paradigmas, bem como tendências que diferem da

regulação a mudanças radicais. Aparecem então, como representantes dos estudos organizacionais: a Teoria Crítica, apontando para um paradigma humanista radical subjetivo; o Marxismo e Teoria Social Russa, apontando para um paradigma estruturalista radical objetivo; a Hermenêutica, a Etnometodologia, e o Interacionismo Simbólico Fenomenológico, apontando para um paradigma regulador interpretativista subjetivo; e a Teoria de Sistemas Sociais, Teoria da Ação Social, Behaviorismo, Determinismo e Empiricismo Abstrato, apontando para um paradigma regulador funcionalista objetivo.

Por conta dessa separação de perspectivas, ocorre nos estudos organizacionais uma acumulação de diferentes paradigmas que são divididos desde sistemas subjetivos de crenças, a visões objetivas da realidade, provocando uma fragmentação da visão sobre as organizações, no lugar de uma ampliação. O maior problema causado por essa divisão epistemológica, na visão de Morgan e Smircich (Apud GODOI, BANDEIRA DE MELLO, SILVA, 1980, Orgs. 2005) é a implicação de diferentes suposições possíveis de ordem ontológica. A visão objetivista encorajará o estudo da natureza das relações entre os elementos que constituem as estruturas concretas dentro um mundo social externo. Enquanto a visão subjetivista, mais comum no Brasil, encarará uma projeção da imaginação humana dentro de sua relação com seu próprio mundo.

Os autores apresentam a divisão de abordagens apresentando seis principais correntes filosóficas que debatem a relação entre subjetividade e objetividade nas Ciências Sociais. São elas os métodos de pesquisa, fenomenológico, hermenêutico, interacionista simbólico, analítico contextual-simbólico, analítico-histórico, e experimental. Três métodos de pesquisa, que se situam a meio caminho da relação entre as duas abordagens, respectivamente, estão situados em contextos comunicacionais: a hermenêutica, o interacionismo simbólico, e a análise contextual-gestáltica.

Estes três métodos são especificados em função de suas suposições ontológicas fundamentais, suposições sobre a natureza humana, postura epistemológica básica e metáforas conhecidas. A hermenêutica aparece como uma realidade construída pelo mundo social, onde o ser humano é criador de símbolos através da sua linguagem, realizações e textos. O interacionismo simbólico aparece, em seguida, como uma

realidade padronizada pelo discurso simbólico, onde o ser humano é um ator dentro de seu espaço cultural. A análise contextual-gestáltica aparece, por fim, como um campo conceitual de informação cujo contexto é mapeado pelo ser humano, tal qual um processador de informação da cibernética.

Segundo os organizadores do levantamento, os estudos organizacionais brasileiros, apresentam uma ênfase interpretativista, a favor de referências teóricas fenomenológicas e metodologias qualitativas. O padrão de visão adotado por este tipo de avaliação é ideal para situações que não podem ser submetidas à estatística; ou quando existe a necessidade de captar dados sobre os aspectos cognitivos do objeto de estudo; ou ainda em situações nas quais observações qualitativas são usadas para explicar complexidades que não podem ser diretamente observadas. Ou seja, situações onde a negação da necessidade de tangibilizar indicadores é conveniente para o contexto.

Provavelmente seja por conta disso também que a referência mais citada nas definições do conceito de Redes Sociais no Brasil seja o livro de Manuel Castells (1999), ao mesmo tempo o mais criticado, e cujo prefácio da edição aqui apresentada foi escrito pelo então presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso, que classificou a obra como “moldura para uma aguçada fenomenologia da vida social”, além de comparar o autor com Weber, que buscou a interdisciplinaridade em seu esforço de apresentar uma história econômica para a sociologia das religiões, assim como Castells buscou apresentar diversos níveis, econômicos, tecnológicos, culturais e políticos que interagem na experiência humana na era global. Veremos no capítulo segundo que a fenomenologia é um artifício utilizado na ciência para justificar ideologias positivistas, mas facilmente criticável do ponto de vista científico, especificamente no contexto dos estudos organizacionais.

Na verdade, os estudos organizacionais refletem uma competição entre abordagens qualitativas e quantitativas, sociológicas e positivistas. O resultado é uma fragmentação que impede que possamos vislumbrar uma real ciência da organização. Para suprir este gargalo epistemológico, Schultz e Hatch (Apud GODOI, BANDEIRA DE MELLO, SILVA, 1996, Orgs. 2005, p. 73) propõem a interação de paradigmas, de forma a permitir o cruzamento de contrastes e conexões entre eles. Os contrastes e

conexões podem se dividir em três séries de cruzamentos: generalização/contextualização, clareza/ambiguidade, e estabilidade/instabilidade. Esta proposta representa um incentivo para o reconhecimento das contradições e interdependências úteis para estabelecer questionamentos sobre os dualismos paradigmáticos. Uma perspectiva sem a qual o capítulo a seguir não seria possível.

Boaventura de Sousa Santos desenvolveu uma reflexão crítica sobre a economia pós-moderna que também se posiciona na questão das referências paradigmáticas da sociedade dos tempos atuais. O autor chama de *transição paradigmática* a mudança de ordem epistemológica e societal que enfrentam; a ciência, o direito e as instituições de poder; com relação ao novo tipo de conhecimento emergente que está florescendo na sociedade. Uma forma de emancipação que ele classifica como pensamento utópico. Esta emancipação se reproduz nas relações sociais, desestabilizando o sistema de produção capitalista e os contextos de exclusão gerados pelo desenvolvimento da economia global; bem como tomando consciência da ambiguidade característica da democracia autoritária e do consumismo individualista, que representam sutilezas do modo de vida contemporâneo.

Embora duas décadas tenham passado, desde a Queda do Muro de Berlim, a realidade social do trabalho ainda está dividida por uma dicotomia com relação à produção de conhecimento sobre a questão da técnica e do seu valor, da quantidade e da qualidade. O que multiplica as formas de se organizar as atividades produtivas, mas não facilita a definição de agrupamentos organizacionais. O conceito de Redes Sociais, em especial, sofre bastante com esta multiplicação de abordagens organizacionais, que assim como a questão do discurso, acaba sofrendo uma dominação de algumas correntes de pensamento, em detrimento de outras.

A transcendência das hierarquias que promovem a dominação do uso do pensamento continua demandando uma reflexão sobre o compartilhamento de saber, o acesso à informação, os privilégios e abusos durante a divisão social do trabalho e a estruturação das relações sociais. Apesar de ainda confuso, o conceito de Redes Sociais se auto-promove como uma esperança na solução destas necessidades sociais, senão humanas.

1.3. Conceitos de Redes

Na Grécia antiga, dois conceitos serão importantes de lembrar antes de apresentar algumas definições do conceito de Redes Sociais. O primeiro deles é o de *Mythos*, que pode ser traduzido com uma narrativa que abstrai a racionalidade em nome de uma confiança no narrador e submissão aos desejos. O segundo é o de *Logos*, que já anunciamos ter sido apresentado como um sinônimo de “diálogo”, e também é associado com a “palavra”, mas poderia ainda ser associado com a própria racionalidade, que sugere a busca pela coerência e pela diversidade de operações linguísticas.

Ambos os conceitos são importantes para refletir sobre as causas da variedade de definições para o conceito de Redes Sociais, porque sua oposição reflete também a diferença entre filosofia e religião, ciência e dominação ideológica. A ciência é caracterizada pela capacidade de apresentar visões de mundo diferentes, enquanto as dominações ideológicas podem ser detectadas pelo modo como proferem suas mensagens. A função do *Mythos* é a de resolver no plano imaginário e simbólico algumas contradições da realidade social. Mas fazendo-o acaba implicando numa ação social de com efeito de conservação de estruturas tradicionais de instituição de poder. E por isso tem sua forma frequentemente expressa na figura metafórica que não explica as razões dos fenômenos, suas variações ao longo do tempo, suas contradições, ou justificativas para autoridades que sustenta.

Originalmente considerado como uma forma de representação de relacionamentos, o conceito de Redes Sociais se tornou para a ciência um fenômeno organizacional que cresce a uma velocidade galopante em todos os países, embora ainda seja bastante difusa a sua definição para a sociedade de um modo geral.

Balestrin e Vargas (2010) citam um levantamento realizado em 1998 por Oliver e Ebers, que já detectava a presença de artigos sobre redes interorganizacionais nas quatro maiores publicações de estudos organizacionais: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, e *Organizations Studies*. A partir desse levantamento, os autores definem o conceito de Redes Sociais nos estudos organizacionais, dentro do enfoque do setor empresarial, utilizando termos como *joint ventures*, *alianças estratégicas*, *relações de terceirização e subcontratação*,

distritos industriais, consórcios, Redes Sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras. Podemos notar a partir dessa definição, que o conceito de Redes Sociais se situa, como um subconceito de redes interorganizacionais.

Redes Sociais podem representar tanto agrupamentos de interesses entre pessoas, como entre organizações, ou ainda os dois ao mesmo tempo. Podem também se situar de forma local, ou apenas em torno de uma temática, ou unicamente dentro de um espaço virtual. Podem envolver setores e cadeias produtivas, similares ou não. É o que comprova a diferença do perfil organizacional da Rede Social São Paulo, que visa contribuir para o desenvolvimento local dessa região através de projetos com gestão compartilhada entre instituições; e da Rede de Informações do Terceiro Setor, onde gestores sociais de todo o Brasil compartilham informações úteis sobre sua esfera de produção de forma aberta.

A característica complexa do conceito de Redes Sociais se reflete na produção de conhecimento sobre o assunto. Consideradas pelo senso comum como um sinônimo de ferramentas sociais, como o *site* Facebook, por exemplo, Redes Sociais relacionam pessoas. O que nos dias atuais significa um contexto onde estas se comunicam quase sempre, senão unicamente, à distância. Ou seja, por intermédio da Internet. A formação de Redes Sociais envolve assim, com frequência, o desafio da relação humano-computador, o que termina implicando no simples desafio de comunicação entre seres humanos. Por este ângulo, tecnicamente o *site* citado representa, sim, uma Rede Social.

É possivelmente por conta da presença da tecnologia na mediação das comunicações e relações humanas, que a maior parte dos livros teóricos sobre Redes Sociais enxergam-nas como uma teia de conexões de informações manipuladas por seres humanos, de uma forma matematicamente identificável, ou pelo menos, logicamente previsível. Talvez por isso, tenham sido exatamente as ciências exatas aquelas que primeiro começaram a estudar as redes, seguidas então pela sociologia e a economia. Porque a tecnologia nos permite identificar alguns aspectos de trocas entre pessoas, aquelas que são mais tangíveis, como os dados informacionais. Nessa evolução, as relações estabelecidas dentro das redes começaram sendo enxergadas a partir dos grafos do matemático Euler, postulados do século XVIII, que depois foram aproveitados a partir das décadas de 1960 e 1970 pelos sociólogos estruturalistas, para

definir as identidades sociais de pessoas a partir de seus laços.

Desse diálogo entre áreas de conhecimento surgiu a Análise de Redes Sociais (Social Network Analysis) que se tornou um campo para a criação de muitas teorias sobre a organização das relações humanas dentro de estruturas em rede. Entretanto, os pilares conceituais deste tipo de análise, as enxergam com óculos diferentes, em função dos autores, ou das aplicações do estudo. E, assim, seu impacto foi muito maior para o desenvolvimento das ferramentas sociais da Internet do que para o desenvolvimento prático de iniciativas sociais. Algumas questões estudadas por este tipo de análise são: os círculos sociais, caminho crítico entre nós (pessoas e organizações), taxa de prestígio e centralidade, densidade, proximidade, intermediação, e relevância. Indicadores que apresentam resultados basicamente para contextos onde as relações só se estabelecem de forma exclusivamente virtual, ou pelo menos onde as trocas de informação geram dados informacionais.

O *Modelo de Mundos Pequenos* do engenheiro mecânico Watts que é utilizado por alguns consultores de redes, diz que bastam alguns laços aleatórios entre indivíduos de um mesmo grupo para fabricar um mundo interconectado. A teoria dos seis graus de separação, do psicólogo Milgram, sugere que apenas seis pessoas seriam suficientes para chegar a qualquer outra com quem não se tenha nenhum tipo de conexão direta. O modelo sem escalas do físico Barabási – que faz dialogar as áreas da matemática e física, para enfim servir à de marketing – apresenta a visão de que o mais importante nas relações humanas é a sua dinâmica. Um ponto que será mais elaborado nas diversas obras do também físico Capra (2001), que quebra a tradição do teor estruturalista dos estudos sobre redes, adotando uma visão sistemática e mais próxima da área da biologia. Sua célebre frase: "Redes Sociais são redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder", do livro *As Conexões Ocultas – Ciência para uma vida sustentável*, foi o primeiro ponto de direcionamento conceitual desta dissertação. Embora tenha sido abandonado no momento em que nos deparamos com os aspectos culturais que circulam a problemática do Trabalho Cooperativo nas Redes Sociais.

Melo Neto e Fróes (2002) qualificam as Redes Sociais como formações organizacionais dentro do campo dos empreendimentos sociais que se manifestam

como uma forma de tecnologia social que pode se manifestar em diferentes tipos de estrutura institucional: como de crédito solidário, de autogestão, de cooperativismo popular, de intercâmbio, de OSCIPs, de telecomunitarismo, ou de capacitação em desenvolvimento.

O maior mapeamento dos estudos sobre Redes Sociais no Brasil, realizado pelo Núcleo de Pesquisas, Estudos e Formação (NUPEF), em 2006, que reuniu um amplo acervo bibliográfico on-line de textos completos de artigos, comunicações em eventos, teses e dissertações sobre o tema, também comprova a divisão conceitual do conceito de Redes Sociais entre novas formas de arranjos organizacionais, e, espaços digitais e eletrônicos de sociabilidade. O levantamento foi feito a partir de uma busca pela palavra-chave "redes" nos currículos armazenados na Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq). Revelou que o maior interesse de estudo nas produções acadêmicas entre os anos 2000 e 2005, foi a questão da inclusão digital em nosso país, principalmente entre as populações socialmente desfavorecidas, apresentando novos paradigmas de trabalho colaborativo, de conhecimento compartilhado. Como, por exemplo, os *softwares* livres, que são anunciados como formas de resistência aos mecanismos de controle da propriedade intelectual, bem como alternativas ao capitalismo globalizado, a exemplo de algumas redes de colaboração produtiva e de economia solidária. A problemática é esboçada através de reflexões sobre conceitos como os de democracia eletrônica, ativismo político e resistência cultural. Algumas tentativas críticas de desmistificar a apologia ao impacto social da tecnologia defendido pela obra de Manuel Castells, *A Sociedade em Rede* (1999), também foram vistas. Com efeito, a definição do autor para o conceito de Redes Sociais valoriza a visão das redes como estruturas de comunicação:

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

(CASTELLS, 1999).

Castells (1999) defende que a economia com base informacional gerada pelo processo de globalização, provoca uma nova divisão internacional do trabalho, que caracteriza como interdependente, assimétrica, regional, e segmentada. Em suma,

extremamente variável e desintegrante para a geografia econômica e história. A qualidade dessa economia informacional seria marcada por uma lógica organizacional que apesar de estar relacionada com os processos tecnológicos, não dependeria deles. O autor explica essa independência, citando o invento do alfabeto grego como sendo a principal causa do nascimento da filosofia ocidental. Tal revolução na produção de conhecimento impôs uma hierarquia social entre a palavra escrita e os sons e imagens, que só pode ser superada com o advento do rádio e da televisão, que alteraram a complexidade sensorial da comunicação humana. A Internet interfere nas características e efeitos da nossa comunicação, dessa mesma forma independente, hoje, de maneira mais interativa e com uma temporalidade ampliada em várias dimensões. Afinal, culturas são formadas por processos de comunicação, é o que afirma o autor. E se a Internet veio a ser o modo de comunicação em massa na era global, é tão simplesmente porque ela permite que diferentes tipos de expressão cultural sejam possíveis de utilizá-la como canal.

Porém, embora as ferramentas sociais intermediem relações virtuais cotidianas, que podem ser estruturadas a partir de seus laços, não são elas as ferramentas impostas pelos contextos de trabalho. A noção de redes é associada com a de organização de relações humanas, há muito mais tempo que a própria liberação da Internet para a sociedade. Portanto, a problemática em torno da questão do trabalho nas Redes Sociais não pode ser abordada exclusivamente a partir da mesma ótica com que são estudadas as ferramentas sociais. Limitar uma reflexão sobre o trabalho nas Redes Sociais a uma observação de aspectos puramente informacionais, seria um desperdício, senão uma superficialidade.

Observamos também, ao longo do processo de levantamento bibliográfico, principalmente no Brasil, que uma limitação de referências para a formação de uma reflexão sobre a questão da cooperação em rede está limitada à concentração de alguns campos de conhecimento como o da economia e da informática, que não necessariamente atendem a todas as implicações dessa prática, que se manifesta em setores de produção muito diversos. O que pode ser questionado até mesmo do ponto de vista ético. Pois associar o conceito de Redes Sociais, e seus respectivos benefícios, apenas com aspectos predominantemente informacionais promove a valorização de setores de produção que estão concentrados nos países mais ricos do planeta. Da

mesma forma, através da globalização, as teorias econômicas se restringiram a um só tipo de organização das relações de troca na sociedade, que atualmente necessita efetivar melhor os compartilhamentos de significados. A maior parte das tecnologias produzidas ao longo da história da humanidade tiveram seu conhecimento compartilhado juntamente com valores e imposição de práticas que tornaram os consumidores dependentes ideológicos e culturais. A prática hierárquica começa exatamente quando as leis que definem um fenômeno só podem ser interpretadas pelos que dominam a sociedade (CHAUÍ, 2002, p. 135).

Marcon e Moinet (2000), dois consultores de comunicação estratégica em empresas da França, categorizaram as redes em função de seus tipos de relação, vertical ou horizontal, formal ou informal. As redes verticais seriam aquelas que apresentariam altos níveis de hierarquização. As redes horizontais seriam as mais cooperativas. As redes formais seriam aquelas onde as relações são estabelecidas por contratos. As redes informais seriam aquelas estabelecidas pela convivência. Este tipo de categorização das relações organizacionais em rede, sob a ótica estrutural, se popularizou bastante no Brasil, como podemos ver em outro trecho do artigo de Balestrin e Vargas (2010), que apresenta um apanhado de teorizações e evidências que contribuem para as estratégias de competitividade das PMEs na região Sul do país:

Redes horizontais: a dimensão da cooperação.

As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de lobbying e as alianças tecnológicas (MARCON E MOINET, 2000).

Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

(BALESTRIN, VARGAS, 2010)

A associação do conceito de Redes Sociais com o conceito de Cooperação pode ser perigosa, se for apropriada para estabelecer uma apologia da competitividade, sem contar que representa um contra-senso, até mais do que um senso comum. A carência de bases teóricas para apoiar este contra-senso se revela justamente na visão de que, tanto a cooperação quanto as Redes Sociais, promovem a redução de hierarquias dentro das estruturas organizacionais. Questão que aprofundaremos nos capítulos segundo, terceiro e quarto. O senso comum da democracia nas *redes horizontais* se apresenta como um instrumento de promoção deste tipo de formação organizacional, mas não oferece garantias de efetividade, tangibilidade ou até mesmo de racionalidade para a adesão a favor das interações sociais em contextos organizacionais.

Boaventura dos Santos (2001) especifica que enquanto a ciência distingue o conhecimento objetivo da mera opinião, o senso comum distingue o óbvio do inútil (SANTOS 2001, p.107). O autor defende que o senso comum emancipatório valoriza o diálogo, apresentando como características a solidariedade, a participação e o encantamento. E por isso, os novos paradigmas da pós-modernidade se situam, para ele, no plano sócio-cultural da modernidade como uma prática de liberdade. A liberdade para Aristóteles seria causada pela decisão interna, espontânea e livre de constrangimentos, a qual podemos chamar de autonomia. Um ponto que tentaremos de identificar na cooperatividade das redes estudadas (CHAUÍ, 2002) e que fundamenta a nossa conclusão.

O senso comum se define pela sua subjetividade e por isso exprime sentimentos mais do que observações. É também qualitativo e generalizador, promovendo a valorização sem justificativa, a alienação e os preconceitos.

Claude Lévi-Strauss elabora sobre o pensamento mítico anunciando três características principais (CHAUI, 2002, p. 79-83):

- Explica uma ação pontuada no tempo como se fosse atemporal;
- Organiza relações de modo a legitimar e garantir um sistema complexo de proibições e permissões;
- Compensa perdas de modo a oferecer uma regularização através da vida comunitária.

Seguindo essa ideia, o conceito que escolhemos para representar a nossa visão das Redes Sociais foi o da mexicana Larissa Lomnitz, estudiosa das interações sociais que formam a estrutura de trabalho informal nesse país:

Uma rede social é um campo de relações entre indivíduos que pode ser definido por uma variável predeterminada e se referir a qualquer aspecto de uma relação. Uma rede social não é um grupo bem-definido e limitado, senão uma abstração científica que se usa para facilitar a descrição de um conjunto de relações complexas em um espaço social dado. Cada pessoa é o centro de uma rede de solidariedade e, ao mesmo tempo, é parte de outras redes. A solidariedade implica em um sistema de intercâmbio de bens, serviços, informação que ocorre dentro da sociabilidade.

(LOMNITZ, 2009, p.19)

Larissa concorda de certa forma com a tese da horizontalidade, expressa pelos autores anteriormente, especificando, porém, que ela se situa no intercâmbio entre as pessoas:

Este intercâmbio pode ser horizontal, quando a troca se dá entre iguais mediante um sistema de reciprocidade, ou pode ser vertical, quando se dá uma assimetria de recursos.

(LOMNITZ, 2009, p.19)

E se debruça sobre a ótica das relações humanas, da cognição e dos aspectos culturais das Redes Sociais:

Cada indivíduo conta com um estoque de relações reais ou potenciais, herdadas ou adquiridas, ordenadas como mapa mental cognitivo, de acordo com o que o indivíduo ou a cultura define como distância social ou “confiança”. O intercâmbio segue as regras culturais pertencentes às ditas classificações e à interpretação individual de “confiança”. A família é geralmente a base da rede de solidariedade, posto que ela representa o grupo social do indivíduo do qual emanam muitas outras relações.

(LOMNITZ, 2009, p.19)

A visão de Marcon e Moinet (2000), do conceito de Redes Horizontais, será o nosso ponto de partida para examinar a questão que chamaremos de *mito da horizontalidade*, a partir da ótica do Trabalho Cooperativo.

A definição do conceito de Redes Sociais sofre os efeitos do impacto ideológico da globalização na realidade social do trabalho. Identificamos como senso comum a idéia que associa este conceito de Redes Sociais cooperativas com a falta de hierarquias ou com formas de organização democráticas o que conseqüentemente supõe que Redes Sociais sejam por sua própria natureza, cooperativas.

O pensamento conceitual e lógico (CHAUÍ, 2002, p. 81-83), que difere do pensamento mítico, entende o papel dos métodos nas reflexões científicas:

- Um conceito não é uma imagem, nem substitui a realidade;
- Um conceito é uma consequência de uma análise da realidade a partir do próprio pensamento;
- O pensamento e o raciocínio não se limitam à experiência, mas sistematizam relações lógicas;
- Um conceito busca causas homogêneas (materiais, formais), regras de verificação (eficiência), e finalidades (realização, transformação).

O *mito da horizontalidade* como veremos nos próximos capítulos, pode provocar uma alienação das características do trabalho cognitivo, social e cooperativo.

CAPÍTULO 2: QUADRO TEÓRICO

Há um desassossego no ar. Temos a sensação de estar na orla do tempo, entre um presente quase a terminar e um futuro que ainda não nasceu.

(SANTOS, 2001, p.41).

Durante o capítulo anterior apresentamos os contextos que envolvem a questão do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais através de três pontos principais que anunciam a sua complexidade:

- As relações organizacionais na era da globalização são intersetoriais, interinstitucionais e interpessoais;
- A complexidade do trabalho cognitivo, imaterial, ainda não foi devidamente explorada no plano de sua organização, porque sua base epistemológica tem como referências correntes de pensamento que divergem em pontos-chave;
- O conceito de Redes Sociais, apesar de ter conquistado diversas áreas de conhecimento, ainda é confuso, e carregado de fragilidades entre sua definição e a manifestação prática.

Neste capítulo apresentaremos mais detalhadamente as questões epistemológicas e culturais que envolvem o estudo do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais e as referências teórico-metodológicas escolhidas para elucidar a questão. Os métodos escolhidos para verificar a hipótese, no capítulo terceiro, foram o estudo de caso apoiado pela análise argumentativa. E a forma escolhida para validar a aplicabilidade da pesquisa foi a Ergonomia Cognitiva, sobre a qual falaremos ainda no quarto capítulo.

O diálogo cultural que caracteriza qualquer processo cooperativo, ainda é tão pouco elucidado nos ambientes de Redes Sociais, que os acordos de parceria e as colaborações ainda carecem de instrumentos práticos e teóricos que assimilem estes conceitos. Com efeito, esse problema pode afetar Redes Sociais, em diferentes dimensões, técnicas ou práticas. Por isso, estes dois aspectos representam uma necessidade de percepção estratégica.

Como recurso cognitivo, a tecnologia oferece hoje possibilidades simultâneas de consumir textos, imagens e sons. Aumentando a densidade simbólica com a qual temos que lidar. Mas esta saturação informacional costuma, segundo Barbéro (MORAES, Org. 2006), vir acompanhada também de uma perda da identidade social, que já não é mais definida pelos parâmetros convencionais de perfil social. Assim a densidade simbólica do acesso à tecnologia se apresenta mais como uma forma de esvaziamento moral. Como a relação do indivíduo com a identidade é também narrativa, a experiência é codificada a partir dos relatos que normatizam sua vida cotidiana. O reconhecimento recíproco, entre os indivíduos que se relacionam, desenvolve-se então no direito de ouvir e ser ouvido. Um direito, que apesar de manipulado pelos dispositivos de comunicação, representa o único instrumento estratégico de manutenção da identidade cultural.

2.1. O Construtivismo e a cognição

A fenomenologia costuma ser utilizada, na administração brasileira, como pretexto para validar buscas pela verdade sobre as coisas, embora termine muitas vezes, porém, apenas validando uma superficialidade epistemológica. Moreira (2010) estabelece uma crítica ao uso do método fenomenológico na pesquisa em administração que aproveitaremos com relação à temática da cognição. Com efeito, frequentemente, as pesquisas sobre gestão que se apóiam nesse tipo de filosofia, estabelecem uma coisificação que subjetiva os fenômenos, enquanto apresenta fraca ou nenhuma sustentação crítica ou base conceitual. A fenomenologia se apóia na percepção das coisas e quanto a isso o autor especifica:

Frequentemente entende-se por percepção o método complexo de obter informação acerca do mundo que nos rodeia, especificamente através dos nossos sentidos, e apreendendo essa informação na consciência. Em outras palavras, a percepção (nos seres humanos) indica o processo pelo qual a estimulação sensorial é transformada em experiência organizada. Dado qualquer objeto no mundo ao nosso redor, objeto esse que nós percebemos através dos sentidos, 'fenômeno' é a percepção desse objeto que se torna visível à nossa consciência.

(MOREIRA, 2010, p.4)

A percepção fenomenológica da essência das coisas é em sua base uma prática de redução da realidade, em prol da valorização do julgamento que forma a experiência. Para o autor, um tipo de análise intuitiva, com regras imprecisas, que dificultam a compreensão das relações fundamentais entre as essências. Moreira (2010) se baseia para afirmar isso, nos trabalhos de Streubert e Carpenter (Apud MOREIRA, 2010) que discorrem sobre as situações em que o pesquisador pode refletir se o método fenomenológico é ou não o mais apropriado, para estabelecer respostas positivas:

a-a) Existe uma necessidade de maior clareza no fenômeno selecionado? Talvez exista pouca coisa publicada, ou o que exista precise ser descrito em maior profundidade.

a-b) Será que a experiência vivida e compartilhada é a melhor fonte de dados para o fenômeno de interesse? Desde que o método básico de coleta é a voz da pessoa que vive um dado fenômeno, o pesquisador deve determinar se esta abordagem lhe dará os dados mais ricos e descritivos.

a-c) Em terceiro lugar, o pesquisador deve considerar os recursos disponíveis, o tempo para o término da pesquisa, a audiência a quem a pesquisa será apresentada, e o próprio estilo pessoal do pesquisador e sua habilidade para se engajar em um método de forma rigorosa.

(Apud STREUBERT & CARPENTER, MOREIRA, 2010, p.9)

Outro ponto ressaltado por Moreira (2010) é o de que existem muitos motivos pelos quais as informações fornecidas pelo informante podem ser duvidosas, justificando-se por um desejo de privacidade, ou por uma necessidade de ser percebido socialmente de uma determinada forma pelo investigador:

O informante pode esquivar-se de perguntas mais diretas, fornecendo respostas evasivas ou simplesmente inventadas.

(MOREIRA, 2010, p.12)

Vivemos numa era onde o acúmulo de conhecimentos aliado à ampla comunicabilidade das informações impõe a necessidade de situarmos o pensamento em campos muito bem definidos de ação. O Construtivismo se caracteriza como uma corrente teórica, engajada no estudo do conhecimento e da linguagem como reflexos da

interação entre o homem e o seu meio. Esta perspectiva da inteligência, ao mesmo tempo social e biológica, não se preocupa em atingir verdades sobre a realidade, e sim em explicar as operações conceituais dos indivíduos, a partir de suas experiências.

A perspectiva construtivista emprestada pela Engenharia de Produção da área da Educação pode acrescentar elementos para epistemologia úteis para a observação de processos cognitivos, da prática social, e da cooperação. Essencialmente porque se concentra sobre a questão do conhecimento como uma interação entre o indivíduo e seu meio, sistematizada pelo pensamento. A definição a seguir se revela tão abrangente quanto são as possibilidades de aplicação do construtivismo nesse assunto.

Construtivismo significa isto: a ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do Indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que podemos afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento.

(BECKER, 2010, p.88-89)

Um panorama metodológico de suporte para a fragilidade da abordagem qualitativa se faz necessário durante qualquer processo de pesquisa social, principalmente ao longo das práticas de definição, coleta e análise dos dados, que se impregnam do dinamismo dos ambientes sociais, e combinam elementos complexos como crenças, atitudes, opiniões, estereótipos, ideologias, hábitos e práticas. Os acontecimentos sociais exigem muitos métodos e dados, um pluralismo metodológico que se origina como uma necessidade metodológica da investigação empírica para observar a sistemática dos acontecimentos; inferir os sentidos desses acontecimentos; estabelecer as melhores técnicas de entrevistas e interpretação dos elementos expressos pelos participantes (BAUER, 2005, p.22).

Ao abrir novas portas para o estudo da sensorialidade humana e de suas relações com o ambiente, o Construtivismo evoluiu na direção do interesse pelos processos de

aprendizagem. Lev Semenovitch Vygotsky (2008), influenciado pelo Marxismo, pela Teoria da Gestalt, e pelo Behaviorismo, configurou o processo de linguagem como um sistema simbólico, ancorado tanto nos fatores histórico-sociais quanto na evolução biológica do cérebro humano a partir da infância. O que hoje se acredita poder explicar o comportamento de indivíduos em qualquer tipo de contexto. Esta generalização está aliada à comprovação de que as funções mentais não têm localização específica no cérebro, e sim manifestam plasticidade e dinâmica, variando ao longo da história da humanidade e do desenvolvimento individual de cada ser humano em diversas zonas segundo a sua funcionalidade. Aprender implica, portanto, na atividade de adaptar-se.

A investigação da capacidade do indivíduo de imaginar alternativas antes de fazer escolhas, de descobrir novos caminhos a partir de experiências passadas, de criar imagens mentais do seu ambiente e assim de determinar as consequências de seu próprio comportamento, acabou por levar o construtivismo a uma aproximação de novas disciplinas de conhecimento, como a antropologia e os estudos culturais. A nova multidisciplinaridade do estudo da complexidade do ser humano estuda hoje os fatores socioculturais contidos na presença da sociedade na nossa personalidade. O que se manifesta na influência do círculo familiar e dos grupos de amigos, assim como nos papéis sociais que precisamos representar quando frequentamos os mais diversos ambientes culturais. Por isso, o processo de aprendizagem pressuposto na relação do indivíduo com a sociedade se revela numa interação com signos, símbolos culturais e objetos que constroem seu pensamento, estruturando sua linguagem. O que hoje permite que estudemos aspectos da mente humana, como o raciocínio e a tomada de decisão, para elucidar a complexidade de suas influências nos ambientes organizacionais.

Para Vigotsky (2008), a comunicação pressupõe, da parte dos interlocutores, um conhecimento do assunto suficiente para permitir um discurso abreviado. Pois o contato entre os interlocutores se apresenta como uma negociação através da qual se estabelece uma percepção mútua que conduz à compreensão do que está sendo expresso. Esta percepção estará submetida a um pensamento verbal, que se manifesta como uma entidade dinâmica e complexa relacionada com a palavra e abarcando uma série de planos. A conexão entre o pensamento e a palavra é inconstante e emerge durante seu

próprio desenvolvimento. Outro fator que contribui para a fluidez do diálogo é a consciência de que a ação é o ponto de partida para o desenvolvimento da palavra.

O conceito que ele denomina *discurso interior* aparece então como uma função autônoma da linguagem distinta que se relaciona com o pensamento verbal através de um processo complexo e dinâmico que envolve a transformação da estrutura predicativa e idiomática em sintaxes articuladas e inteligíveis para os outros.

Mais particularmente, Vygotsky (2008) ressalta três peculiaridades semânticas que formam o discurso interior:

- A preponderância do sentido das palavras sobre o seu significado;
- A predominância do sentido sobre o significado, da frase sobre a palavra e do contexto sobre a frase;
- A influência dos sentidos de diferentes palavras.

Assim, a partir do construtivismo, a relação entre pensamento e linguagem, embutida no conceito de *discurso interior* de Vygotsky (2008), preenche a lacuna da validade dos métodos fenomenológicos de investigação dos contextos sociais. As palavras adquirem significado essencialmente em função de quem são os participantes na comunicação e do ambiente que os envolve.

O significado das palavras não é independente de seu contexto, e por isso o seu uso pode ser manipulado, como veremos a partir de agora. Existem, com efeito, diversas formas de apropriação de ideologias com objetivos que nem sempre respeitam os interesses coletivos.

2.2. Os instrumentos simbólicos

Na introdução pudemos anunciar relações entre a cultura e o poder, desenvolvidas pelo trabalho de Lomnitz (2009), que classifica de forma criativa o conceito de Redes Sociais. Neste capítulo estamos tentando estabelecer um quadro teórico com referências que solucionem o mistério de algumas redes serem mais cooperativas que outras. A partir de agora, iremos nos debruçar sobre os aspectos simbólicos que envolvem as interações sociais.

No meio científico, a questão dos aspectos simbólicos que definem campos dentro dos quais os indivíduos se organizam produtivamente, vem sendo reconhecida por sua facilidade de aplicação em projetos de pesquisa. Um exemplo é o estudo de caso *Competição e conflito em redes de economia solidária: análise do projeto de implantação da Central de Comercialização de Resíduos Sólidos de Porto Alegre* (Brasil), que foi publicado pelos Cadernos EBAPÉ:

A partir do modelo de análise baseado na teoria dos campos, de Bourdieu, verificamos que as intensas e históricas disputas no campo do reciclo – cristalizadas em habitus de desconfiança e de invalidação, como estratégia para conquistar o poder simbólico –, quando reativadas pelo viés clientelista da cultura local, inviabilizariam a cooperação entre as lideranças da “rede” de reciclagem responsáveis por defender os interesses dos trabalhadores do setor.

(CARRION, 2009, p. 555-557)

Pierre Bourdieu (1989) sugere que a cumplicidade entre os sujeitos é fruto de um reconhecimento mútuo dos sentidos que eles comunicam entre si, os símbolos. Segundo o autor, os símbolos são formados através de um processo de migração de ideias que se delimita num estado de campo, e por se configurar assim estrutura formas de poder. Os campos simbólicos são categorizados por ele na forma de instrumentos de compartilhamento de ideias. Esses instrumentos simbólicos constroem a realidade dos participantes de um mesmo campo, fazendo com que eles se conformem com uma mesma concepção do tempo, do espaço, do número, da causa, entre outros aspectos, tornando possível a concordância entre suas inteligências.

Os *instrumentos simbólicos* (BOURDIEU, 1989) se dividem em estruturas: estruturantes, estruturadas, e de dominação. As *estruturas estruturantes* são os universos simbólicos da arte, da religião e das línguas, os mitos, a ciência, e todos os instrumentos de conhecimento e construção do mundo dos objetos. As *estruturas estruturadas* são atividades produtoras de consciência, a relação entre o som, a imagem e o sentido; a fonologia e a fonética; a iconologia e a iconografia. A dominação é apresentada como um sistema simbólico que age em detrimento da lógica, em oposição aos produtos coletivos e coletivamente apropriados, dos interesses universais. Este último instrumento tem por função, política, integrar classes dominantes, desmobilizar

as classes dominadas, estabelecer hierarquias e distinções culturais.

A edição portuguesa do livro *O Poder Simbólico*, de Bourdieu (1989, p.16), apresenta o seguinte quadro para estruturar a questão dos instrumentos simbólicos que nós simplificamos no quadro a seguir.

O autor define diferentes instrumentos de estruturação e dominação simbólica que determinam a diferença entre conhecimento objetivo, comunicação e poder; que distinguem por sua vez, formas subjetivas, objetivos e ideologias.

Durante a simplificação do quadro, eliminamos algumas linhas que apresentam obras de autores que Bourdieu (1989) categoriza nas três colunas do quadro. Mas vale ressaltar que se os autores Marx e Weber foram citados no capítulo anterior, isso se deve ao fato de que são considerados por ele, como pensadores que empregaram os instrumentos de dominação ideológica, refletindo sobre a divisão do trabalho.

Quadro II – Instrumentos Simbólicos de Bourdieu (1989)

Estruturas estruturantes	Estruturas estruturadas	Instrumentos de dominação
Instrumentos de conhecimento e de construção do mundo objetivo	Meios de comunicação (línguas ou culturas <i>versus</i> discursos ou conduta)	Poder Divisão do trabalho (classes sociais) Divisão do trabalho ideológico (manual/intelectual) Função de dominação
Formas simbólicas Estruturas subjetivas (<i>modus operandi</i>)	Objetivos simbólicos Estruturas objetivas (<i>opus operatum</i>)	Ideologias (<i>versus</i> mitos e línguas)

Simplificado pela autora (2008) a partir de Bourdieu (1989, p.16).

O simbolismo do autor separa a construção do mundo (*modus operandi*) dos discursos e condutas (*opus operatum*), bem como dissecar o uso da dominação em diferentes categorias. Um detalhe interessante na reflexão se situa na duplicidade das

línguas como instrumentos de dominação e ao mesmo tempo estruturas de comunicação.

A partir dessa categorização, percebemos que os ditos “fenômenos sociais” funcionam mais como *um espaço de interação* das hierarquias ideológicas que possuem características conjecturais destacadas (*o que pode ser dito e, sobretudo, o que não pode ser dito*). O *campo simbólico* funciona a partir de duas normas, a objetividade e a neutralidade que determinam como as ideias são excluídas ou se autoexcluem. As posições ocupadas nesse *espaço de interação* determinam se a produção simbólica será dominante ou dominada. (BOURDIEU, 1989, p.55)

Elaboramos a figura a seguir, numa tentativa de agrupar a questão do Poder Simbólico, segundo Bourdieu (1989), em um dispositivo que revela a tensão entre a objetividade e a subjetividade, formando zonas de passividade e dominação, em função da lógica estrutural dos instrumentos simbólicos:

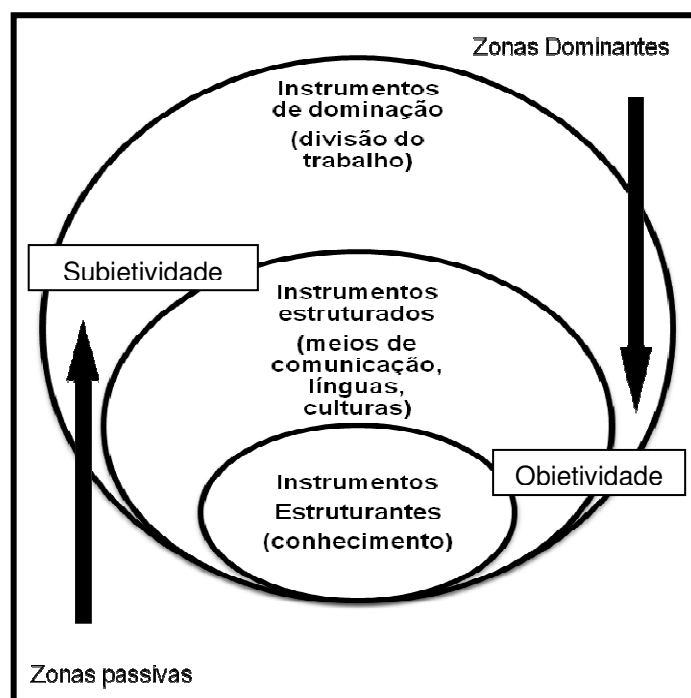


Figura 1 – Zonas dominantes e passivas dos instrumentos simbólicos

Desenvolvido pela autora (2008).

A noção de campo, portanto, não significa uma relação de afinidade intelectual entre os sujeitos, mas sim uma condição a qual os sujeitos se submetem, e são submetidos, para escolher seus modos de vida conjuntos, para construir seus patrimônios concretos (por exemplo, edificações ou máquinas) e conceitos imateriais (por exemplo, teorias, costumes ou direitos), o que Bourdieu (1989) chama de *Habitus*. A partir dessa visão, podemos compreender que o compartilhamento de ideias implica não somente no reconhecimento, escolha, adesão, como também nos atos de aceitar e fazer, que já enunciamos ao apresentar os postulados de Faria (2007). O posicionamento social ocorre na busca pelo conhecimento, nas preferências culturais e nas opções ideológicas, e por causa disso é relativo a uma tensão entre forças que interagem.

Instrumentos de objetividade e de subjetividade estruturam a comunicação em zonas de dominação e passividade. Essa diferença se manifesta a partir de comportamentos que interferem na organização social, ora situando-se no acúmulo de conhecimento, ora na forma como ele é empregado na divisão do trabalho. Por mais que esta questão seja sempre explorada do ponto de vista político, percebemos que se trata de uma questão muito mais cultural. Já que não se situa apenas nas decisões do coletivo quanto ao que deve ser feito, mas no próprio fazer ele mesmo, executado pelo indivíduo, que depois influenciará as conclusões sobre o que deve ser melhorado, por exemplo.

2.3. Cultura é comportamento

A Antropologia Hermenêutica de Clifford Geertz (1989) também pode ser útil para traçar elementos norteadores para uma interpretação dos aspectos culturais que permeiam a linguagem. A cultura é vista por esse autor como um documento de atuação de caráter público que categoriza o comportamento humano a partir de ações simbólicas. Tal atuação se constrói através de um "sistema ordenado de significados e símbolos [...] nos termos dos quais os indivíduos definem seu mundo, expressam seus sentimentos e fazem seus julgamentos" (GEERTZ, 1989, p.81).

O maior problema metodológico identificado na área da antropologia cultural é de ordem crítica. Para lograr o acesso aos significados da cultura, é necessário, então, abandonar as tentativas de tipificação do objeto de estudo, para inspecionar os acontecimentos que envolvem os seus sistemas simbólicos. Estes sistemas podem ser

encontrados em ações sociais que muitas vezes serão detectadas em comportamentos que dirão muito mais além delas, apresentando todo um campo semiótico de realidades.

Deve atentar-se para o comportamento, e com exatidão, pois é através do fluxo do comportamento – ou mais precisamente, da ação social – que as formas culturais encontram articulação. Elas encontram-na também, certamente, em várias espécies de artefatos e vários estados de consciência. Todavia, nestes casos o significado emerge do papel que desempenham (Wittgenstein diria seu "uso") no padrão de vida decorrente, não de quaisquer relações intrínsecas que mantenham umas com as outras.

(GEERTZ, 1989 p.27)

A partir dessas premissas o autor aconselha como ponto de partida para toda análise cultural, uma avaliação dos mapeamentos de significados encontrados em ideias, valores, atos e emoções, bem como a identificação da produção conjunta de artefatos e o consumo coletivo de produtos culturais. Assim, interpretar cientificamente a cultura é uma atividade ambivalente, que envolve a percepção dos fatores biológicos, psicológicos e sociológicos da cultura como variáveis dentro de sistemas unitários de análise.

Nossa dupla tarefa é descobrir as estruturas conceptuais que informam os atos dos nossos sujeitos, o "dito" no discurso social e construir um sistema de análise em cujos termos o que é genérico a essas estruturas, o que pertence a elas porque são o que são, se destacam contra outros determinantes do comportamento humano.

(GEERTZ, 1989, p.37-38)

Geertz (1989) aborda também a relação entre a cultura e a cognição, lembrando que à luz da antropologia moderna, a mente humana necessita do acesso a estruturas simbólicas públicas para construir seus próprios padrões de atividade autônoma, contínua. Essa característica envolve tanto atividades funcionais como o raciocínio, quanto à formulação de sentimentos, assim como a integração de ambos os processos, que se manifesta nas mais diversas situações do cotidiano. E por isso aspectos como o da ideologia, que agrega determinados grupos sociais, determinam como estes

selecionam suas relações sociais. E assim, a cognição atua no âmbito dos códigos culturais, influenciando a sociabilidade dos envolvidos.

Especificamente com relação a este conceito, o autor defende que existem sérios conflitos de continuidade entre as normas sociais que envolvem a economia, a política, e a instituição familiar, causando discrepâncias entre a produtividade nos negócios, a ampliação do conhecimento, e o bem-estar social.

Nenhum arranjo social ou pode ser inteiramente bem sucedido com os problemas funcionais que inevitavelmente enfrenta. Todos eles estão crivados de antinomias insolúveis: entre a liberdade e a ordem política, a estabilidade e a mudança, a eficiência e a humanidade, a precisão e a flexibilidade, e assim por diante.

(GEERTZ, 1989 p.174)

O problema das ideologias transformarem o sentimento numa significação ocorre quando os símbolos primários e as tensões (ou interesses) particulares são colocados lado a lado como se fossem apenas um senso comum, quando na verdade a conexão derivada entre eles não é explicada, apenas inferida tornando o privado socialmente disponível como se fosse público. Este problema é quanto mais difícil de apreender a partir das ciências sociais, pois as mesmas não possuem arcabouço analítico para lidar com a linguagem figurativa.

Sem uma noção precisa de como funcionam a metáfora, a analogia, a ironia, a ambiguidade, o trocadilho, o paradoxo, a hipérbole, o ritmo e todos os outros elementos do que chamamos, de forma pouco convincente, de "estilo" – e, na maioria dos casos, sem reconhecer sequer a importância na apresentação das atitudes pessoais em forma pública – faltam aos sociólogos os recursos simbólicos a partir dos quais poderiam construir uma formulação mais incisiva.

(GEERTZ, 1989, p.179)

No plano social, o trabalho vem sofrendo uma precarização, decorrente da lógica da competitividade, que afeta a estabilidade psíquica no ambiente de trabalho. O novo profissional tem que estar disposto a uma permanente reconversão de si mesmo, já que o vínculo empregatício é cada dia mais raro. Necessitando de uma criatividade

permanente, atrelada à lógica mercantil da rentabilidade, para desenvolver o aprendizado de seu *know-how* e ao mesmo tempo garantir a subsistência permanente, independente de mudanças de emprego.

Burnham, Alves, Moraes e Moraes (2010) atribuem aos aspectos culturais o desenvolvimento de competências ou habilidades profissionais para interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento, para identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar, e resolver problemas ao longo da vida.

A mudança na cultura organizacional possibilita às organizações criarem uma cultura de aprendizado contínua para que elas possam estar adaptadas às inúmeras transformações advindas da sociedade, baseada na informação e no conhecimento. No bojo do aprendizado organizacional estão os programas de formação continuada, a troca de experiência, a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Gomes de Mattos (2006, p. 31) estabelece uma relação de causa e efeito entre a cultura e o diálogo. O processo se estabelece de modo que a comunicação permite o estabelecimento da confiança, que por sua vez, cria uma base para a motivação, engendrando como fruto uma cultura, através de uma conduta compartilhada. Os benefícios da comunicação geram a transparência, a honestidade e a ética. Por outro lado, a falta de comunicação promove segundo o autor, consequências como:

- Desperdício de material de trabalho;
- Falta de comprometimento dos funcionários com objetivos e metas;
- Burocratização e pouca funcionalidade nos projetos e processos;
- Falta de espírito de equipe;
- Ambiente de desentendimento;
- Conflitos entre parceiros;
- Inexistência de integração;
- Intensa rotatividade no trabalho;
- Clima permanente de desmotivação;
- Falta de criatividade;
- Baixos índices de produtividade.

Assim como o discurso, a cultura possui uma especificidade complexa, tendo em vista que apresenta um alto grau de circunstancialidade e é altamente dependente de contextos. Além de ter seus significados imbuídos de complexidade, a cultura não pode ser analisada através de métodos formais similares aos da lógica, como a simples arrumação de entidades abstratas que justifiquem padrões unificados. Uma vez que para coletar dados que sirvam como elementos para as análises culturais, o pesquisador deverá lidar com a dificuldade de determinar se o comportamento estudado está sendo determinado de forma inata, ou controlada. Inclusive, porque muitas vezes os comportamentos apresentarão um resultado interativo entre as duas situações.

A cultura determina os comportamentos, padronizando-os em torno de idéias, práticas e tipos de comunicação que contribuem ou atrapalham a gestão do trabalho. A cultura se manifesta através dos processos cognitivos, que vamos agora situar no contexto da organização do trabalho, para finalmente, em seguida, apontar em quês os discursos podem prejudicar a efetividade cooperativa da performance organizacional.

2.4. Raciocínio e decisão no trabalho

A incomunicabilidade tem sua raiz na ausência de *feedback* na lista de tarefas estipuladas pelas ações de planejamento nas organizações. Não existe na nossa sociedade uma cultura que valorize o diálogo como hábito de autorreflexão cotidiana. Apesar de nos encontrarmos em uma era informacional, somos muito mais bombardeados por informações, do que recebemos da sociedade recursos para fornecê-las. Temos acesso a *e-mails*, *chats*, *blogs* e ferramentas sociais, mas ainda não sabemos como formar hábitos de nos apropriarmos deles para comunicarmos com o mundo. A maioria das organizações reconhece apenas as comunicações que são escritas. Embora as situações onde ocorram as práticas de avaliação sejam em sua maioria comunicadas pela fala.

Para se defender da incompatibilidade entre sistema de trabalho e alteridade psicológica, os indivíduos adotam estratégias, que se dividem em duas dimensões, individual e coletiva. Dejours (apud AGUIAR, 2002, Orgs. p. 151-152) as definiu como diacrônica e sincrônica. A primeira dimensão se refere ao sofrimento individual, herdado do passado do indivíduo, de sua memória e personalidade. A segunda dimensão se refere ao sofrimento adquirido pela situação de trabalho.

Essas estratégias envolvem, no âmbito do trabalho essencialmente cognitivo, dois tipos de defesa:

- Defesas individuais que se manifestam em sobrecarga intelectual e doenças psicossomáticas (fadiga e estresse, entre outros);
- Defesas coletivas e ideologias defensivas que apóiam comportamentos alienados e/ou estereotipados.

Para o autor, somente através da ressonância simbólica (sincronia entre a realidade de vida pessoal e a realidade do ambiente de trabalho), a dicotomia entre indivíduo e sistema de trabalho é superada estimulando a criatividade e a adequação da atividade de trabalho aos objetivos organizacionais. A ressonância simbólica é uma condição que se inicia na escolha da profissão, que depende unicamente do indivíduo. Ao integrar o mercado de trabalho, ele busca conquistar a aceitação e o reconhecimento profissional para manter sua integridade emocional. O julgamento ao qual será submetido durante sua carreira determinará como a sua identidade será modelada pelo ambiente de trabalho, e assim como este participará na sua saúde mental. O sofrimento está, portanto, no cerne do domínio da subjetividade, como conduta de produção.

A Ergonomia é uma disciplina que surgiu da necessidade de responder às situações de trabalho insatisfatórias. A Ergonomia Cognitiva, também conhecida como *engenharia psicológica*, se concentra sobre os aspectos mentais do trabalho. Ela ajusta limitações humanas às tarefas, ao ambiente, e observa quais faculdades mentais nos permitem operar e tomar decisões no trabalho. Mário César Vidal (2008) aponta que a Ergonomia Cognitiva pode ser aplicada em contextos organizacionais a partir da conscientização do que representa a atividade do trabalho hoje:

No plano social o estudo cognitivo se insere numa superação da concepção clássica que propõe a divisão entre trabalho manual e trabalho mental. Na verdade, é possível demonstrar que os trabalhadores realizam no seu escôo de atividades muitas funções científicas da gerência a que se referenciava Taylor: planejamento, análise, controle, gestão, diagnóstico e coordenação.

(VIDAL, 2008, p.10)

Sendo a função do ergonômista adequar o trabalho ao operador, falar da atividade cognitiva permite que não dissociemos as dimensões do engajamento do corpo, ou desprezemos as contingências organizacionais na mensuração da carga de trabalho. A Ergonomia Cognitiva permite definir tarefas e competências, e organizar o trabalho, com maior praticidade e utilidade, de modo a fazer face às situações imprevisíveis de produção de serviços, ou a explicar comportamentos. Por isso, a Ergonomia Cognitiva contribui objetivamente na organização do trabalho, através da mobilização operatória das capacidades mentais dos indivíduos (VIDAL, 2008, p.18), atuando na:

- Usabilidade das interfaces entre o operador e os equipamentos;
- Confiabilidade na concepção e condução de processos;
- Otimização na operação de tecnologia;
- Elaboração de novos sistemas organizacionais, novas tecnologias e novos postos de trabalho.

Vidal (2008) estabelece uma adaptação do pensamento construtivista aplicado à Ergonomia Cognitiva onde essa atividade se articula entre as estratégias de organização de condutas, aproveitamento da experiência, e modos de raciocínio para diagnóstico. O que segundo ele “supõe algo como um meta-conhecimento, um saber-compreender (para além de um saber-fazer), a prática de uma cultura técnica específica e global” (VIDAL, 2008, p.61). A partir dessa comparação ele enumera uma lista de processos cognitivos de operação de atividades que podem ser enxergados a partir dessa corrente de pensamento (VIDAL, 2008, p.73):

- Assimilação – adequação à estrutura mental já formada de uma nova experiência com relação a novos elementos e eventos;
- Acomodação – confrontação dos conteúdos cognitivos preexistentes com as representações de conceitos assimilados pela experiência;
- Equilíbrio – sintetização de ideias conflitantes em uma formulação superante, privilegiando a operatividade e a organização dos elementos existentes.

A obra de Vygotsky, entretanto, se destaca pelo fato de ser mais voltada para os aspectos sociais, contribuindo em três perspectivas, que integram as dimensões “indivíduo-sociedade-cultura” em uma *Zona de Desenvolvimento Proximal* (Apud VYGOTSKY, VIDAL, 2008, p.75-76):

- Perspectiva formativa da mente emergente;
- Perspectiva social da formação estabelecida pelos colegas de trabalho no processo socializante;
- Perspectiva cultural no uso e manuseio dos instrumentos.

Ocorre também, na visão da Ergonomia Cognitiva, um compartilhamento da cognição quando na atividade da tomada de decisão; estabelecemos opções, em seguida quando identificamos parâmetros de avaliação, ponderamos, e selecionamos uma opção final.

A Ergonomia Cognitiva denomina também de Cooperação:

O processo formal mediante o qual um coletivo de agentes atinge um objetivo seguindo regras explícitas (coordenação formal) e implícitas (regras não ditas).

A Cooperação, segundo essa disciplina, precisa ser coordenada com pouca rigidez, para que o conhecimento mútuo e consciência situacional se complementem a essa prática. Como o conhecimento mútuo representa uma “realidade psíquica”, a sensação de co presença gerada pela anotação comum das variabilidades ambientais e do compartilhamento das crenças é o que garante uma confiabilidade da realidade compartilhada.

A Ergonomia Cognitiva enxerga os aspectos do trabalho que envolvem o pensamento. Com isso, ela introduz a questão da Cooperação, como sendo um processo de interação de realidades, influenciadas por fatores ambientais, que precisam ser geridas a partir de um cuidado com o que é compartilhado.

Apesar de existirem diversos autores que enxergam as relações entre a Cooperação e a Cognição, a maioria deles se concentra nos aspectos políticos que interferem em sua efetividade. Encontramos o trabalho do finlandês Raimo Tuomela (2000), que enxerga a Cooperação a partir da prática social. O que se alinha com nosso foco na questão da performance organizacional.

2.5. A prática da Cooperação

O conhecimento mútuo e a consciência situacional nos remetem para a questão da dependência, da espontaneidade, dos direitos e deveres, das convenções, das coações, e da confiança. O verbete que define esse conceito no *Dicionário do pensamento social do Século XX* se chama justamente *Confiança e Cooperação* (GAMBETTA, OUTHWAITE, BOTTOMORE, 1996, p.119-120) e determina que trata-se de um *empreendimento comum*, onde os agentes estão de acordo *com respeito a um conjunto de regras* durante uma *atividade conjunta*, mesmo que as intenções de resultado não tenham sido explicitamente comunicadas. A fragilidade da cooperação reside justamente nessa suscetibilidade à confiança, passível de risco. Pois a confiança pode referir-se tanto a um julgamento de capacidade técnica, como a uma expectativa ou probabilidade de resultado. O que pode facilmente fazê-la transformar-se numa causa para o conflito.

Existe um gargalo nos estudos organizacionais influenciado pelos conflitos ideológicos das correntes de pensamento que desenvolveram formas de enxergar a realidade social do trabalho. A produção de conhecimento sobre a questão das práticas sociais está de um modo geral, no Brasil, condicionada a ser interpretada através da subjetividade, e condenada a ser classificada como fenômeno, ficando, por conseguinte, impedida de evoluir em sua racionalidade. Essa limitação interfere no desenvolvimento de reflexões sobre a questão da prática da cooperação.

A filosofia social do finlandês Raimo Tuomela (2000) desenvolve uma Teoria da Cooperação que busca ampliar a base teórica sobre este conceito, no contexto principal da ação social. Uma forma de conhecer as noções e ideais que motivam a prática da cooperação, bem como os aspectos que a distinguem da competição e do conflito de interesses, sua racionalidade.

Não encontramos traduções para o português da obra de Tuomela (2000). Mesmo assim, optamos por realizar uma tradução de alguns termos de sua teoria ao invés de utilizá-los na sua língua original. Ocorre que alguns deles como, por exemplo, o termo *goal*, poderiam ser interpretados pelo leitor no seu sentido literal, o que limitaria a sua compreensão. Com efeito, o seu livro *Cooperation* (TUOMELA, 2000) estabelece as definições dos conceitos-chave que sedimentam a sua teoria ao longo de diversas

situações cooperativas, que elas determinam muito mais as fronteiras do sentido dos termos empregados que uma tradução literal. Ademais, traduções em textos acadêmicos precisam conter possibilidades de replicabilidade. Uma vez que estamos discorrendo sobre iniciativas sociais, o termo exemplificado poderia ser traduzido literalmente como *objetivo*. Mas escolhemos como termo mais apropriado *meta*. *Objetivo* é uma palavra que em português pode se transformar em adjetivo e assim remeter às ideias de *objeto*, ou de *objetividade*. Já a palavra *meta*, em português está associada ao verbo meter, e tem como sinônimos as ideias de *alvo* ou *limite*. O autor também estabelece nuances para o termo *goal* utilizando as expressões como *ideal-types*, *intended*, e *aim-intention*, que sugerem uma associação do termo *goal* com as ideias de *finalidade* e *intenção*, e remetem ao foco na ação social que está no cerne do seu trabalho.

A cooperação é um tema de grande complexidade, mas seu significado tende a ser definido a partir do lugar-comum do altruísmo. Tuomela (2000), em seu esforço de discorrer sobre as circunstâncias que a favorecem e seus tipos de manifestações, mostra como apesar de aparentemente altruístas, as intenções de cooperação são quase sempre individualistas. O primeiro passo para o estudo da cooperação começa, portanto, pela visão dele, nas suas *metas*. O autor divide em duas dimensões interdependentes, uma particular e outra compartilhada, os dois tipos principais de causas que motivam a cooperação. As *metas particulares* são aquelas que estão ligadas a interesses individuais, formando laços fracos entre aqueles que compartilham objetivos comuns. As *metas compartilhadas* são aquelas que estão ligadas a interesses coletivos, formando laços fortes entre aqueles que compartilham objetivos comuns.

Para Tuomela (2000), existem, a partir dessa lógica, dois modos de cooperação que se articulam em função do conjunto de metas, particulares e compartilhadas, respectivamente: o tipo I de cooperação, que atua na dimensão do indivíduo (modo “eu”), e o tipo G, que atua na dimensão do grupo (modo “nós”).

A tabela abaixo mostra como se manifestam os dois modos de cooperação tendo em vista os objetivos comuns, as recompensas, reciprocidades, causas da motivação, durabilidade dos comprometimentos e normatização das preferências. Esses aspectos são organizados pelo autor na forma de teses que elaboram a questão dos interesses, da confiança, da dependência (autonomia e controle), das metas, dos prazos e da

confidencialidade.

Quadro III – Tipos de cooperação segundo as Teses de Tuomela (2000)

Teses	Cooperação tipo I (indivíduos que cooperam) Modo “eu”	Cooperação tipo G (grupo que coopera) Modo “nós”
Objetivos comuns	Os interesses são apenas complementares	Os interesses são coletivos
Recompensas	A confiança é estabelecida entre os indivíduos na medida em que suas expectativas com relação aos objetivos comuns vão sendo satisfeitas pelo cumprimento das tarefas	A confiança é estabelecida pelo grupo na medida em que as expectativas com relação aos objetivos comuns vão sendo satisfeitas pelo cumprimento das tarefas.
Reciprocidade	A autonomia é justificada pela garantia do deslocamento de preferências de uns para as preferências da maioria.	A codependência justifica o controle interativo das preferências.
Motivação	Metas particulares e de curto a médio prazo	Metas compartilhadas e de médio a longo prazo
Preferências	Os participantes definem as diferenças entre suas preferências pessoais e tendem a solicitar a confidencialidade.	Os participantes definem a correspondência entre suas preferências pessoais. Por isso a confidencialidade não é necessária.

Elaborado pela autora (2008).

Observa-se nesta tabela, que o modo “eu” de cooperação não é somente um tipo de cooperação mais individualista, mas também mais pontual, e menos carregado de comprometimento. O modo “nós”, mais complexo, pode, também representar uma etapa avançada, ampliada do modo “eu”. Para compreender a lógica de cada tipo de cooperação, Tuomela (2000) elabora uma série de teses, que determinam os princípios de sua teoria.

a) Elementos da Teoria da Cooperação de Tuomela (2000):

- Tese dos Objetivos Comuns – a cooperação só ocorre quando os interesses são satisfeitos reciprocamente;
- Tese da Recompensa – cooperar não é um processo natural e, portanto, as expectativas de benefícios devem ser levantadas desde o princípio; e para isso, as tarefas devem ser planejadas levando em consideração que a medida entre o esforço e os benefícios da recompensa influencia a motivação dos agentes;
- Tese da Reciprocidade – os agentes precisam estar em consenso quanto às metas para a realização dos objetivos comuns. Eles também precisam manter a estabilidade dos seus comprometimentos ao longo de todas as atividades, se disponibilizando para contribuir nas performances dos outros, quando identificarem que a performance de algum agente impede o andamento geral das atividades, e sendo flexíveis se alguma preferência precisar ser adaptada;
- Tese da Motivação – cada agente pode cooperar por metas particulares (individuais ou de curto prazo) ou por metas compartilhadas (coletivas ou de longo prazo);
- Tese da Preferência – quanto mais parecida a satisfação final estiver da motivação inicial de cooperar, maior a probabilidade de uma cooperação de maior duração poder ser igualmente benéfica, aliviando a necessidade de normas de confidencialidade.

Ao longo de todo o capítulo, observamos como as relações entre o pensamento dos indivíduos e sua comunicação com o seu meio são carregadas de aspectos simbólicos que determinam sua forma e agir e determinam assim a sua cultura; a partir de um estudo da prática da cooperação, percebemos que essa relação atua

duplamente no trabalho. Dessa forma, tanto as questões do indivíduo, quanto as de seu grupo determinam a sua cooperação. Uma relação entre indivíduo e ambiente.

Os sistemas simbólicos combinam estados e processos dos indivíduos em imagens que atuam como modelos de compreensão dos aspectos imaginários mais relevantes dos ambientes complexos. Dessa forma servem para organizar alguns padrões sociais como a religião, a filosofia, a estética, a ciência e a ideologia, tal qual um gabarito para a linguagem e o pensamento. Pois o comportamento humano, só pode ser controlado socialmente, através de fontes de ordem relacional. E nesse sentido, a análise científica dos aspectos culturais possibilita, mais do que uma mera descrição do imaginário social, a própria ampliação de conhecimentos que garantam uma adequação entre os padrões sociais e as respectivas realidades sociais aos quais estão atrelados.

Já que falamos de prática social, nada mais natural que estudar o Trabalho Cooperativo em Redes Sociais na prática. Encontramos, por sorte, um campo de pesquisa onde existe uma metodologia de mobilização social para organizar a cooperação entre os participantes de Redes Sociais.

CAPÍTULO 3: ESTUDO DE CASO DAS REDES COMUNITÁRIAS SESC

Cada palavra é um microcosmo da consciência humana.

(VYGOTSKY, 2002, p.68)

A tangibilidade da produção de serviços sociais é medida através de palavras, uma vez que as relações humanas, que promovem a transformação da sociedade, são processos de comunicação. Apesar de o campo de produção das Redes Sociais estar em ampla expansão, inclusive econômica, ainda não existe, nem nas organizações nem no meio científico, uma variedade e qualidade suficiente de modelos teóricos e metodológicos para desvendar os significados que se escondem por trás do sentido dos diálogos que formatam a organização do Trabalho Cooperativo. A influência do sentido das palavras sobre o seu significado envolve questões como a apropriação ideológica, que apresentamos no primeiro e no segundo capítulo e geram uma pulverização de conhecimentos em torno de questões fundamentais da sociedade; ou da subjetividade dos meios de comunicação, que causam o desperdício de recursos; ou a precarização do compartilhamento de interesses e da manifestação da motivação. Todas essas fragilidades têm como impacto final uma diminuição da efetividade das práticas cooperativas. Por isso, o estudo dos aspectos cognitivos do trabalho e da linguagem cooperativa calçam a nossa tentativa de melhorar o impacto das Redes Sociais na transformação da sociedade.

Neste capítulo estudamos uma cadeia de Redes Sociais localizadas em bairros da cidade do Rio de Janeiro e em municípios vizinhos, denominadas *Redes Comunitárias Sesc*. O projeto é uma iniciativa do Sesc Rio, que oferece ao seu público-alvo, infraestrutura e recursos para a realização de encontros com o objetivo de fomentar parcerias, a partir da metodologia denominada *Classificados Sociais*, que formaliza a comunicação entre os participantes, e registra as informações num cadastro de contatos, vinculados a necessidades e ofertas sociais.

Escolhemos como foco da pesquisa as coordenadoras técnicas dessas redes locais que identificamos serem as coordenadoras técnicas do projeto comunitário em cada

unidade Sesc, uma vez que elas são as responsáveis pela aplicação da metodologia e organização dos encontros mensais junto ao público-alvo.

Nosso estudo se concentra em observar os testemunhos dessas coordenadoras técnicas, confrontá-los com documentos institucionais e depoimentos do público-alvo, e compará-los com os questionamentos realizados na introdução, primeiro e segundo capítulo.

Existe um discurso padronizado em referências bibliográficas que revela um senso comum em torno da cooperação nas Redes Sociais de que são “horizontais”, ou seja, que representam estruturas não-hierárquicas. A principal motivação para a realização de uma pesquisa de campo foi questionar esse mito.

Para questionar o que passamos a chamar de *mito da horizontalidade* nos perguntamos simplesmente então: “por que algumas redes são mais cooperativas que outras?”. A nossa hipótese partiu da suposição de que as Redes Sociais representam um campo de produção que demanda os mesmos cuidados que qualquer outro empreendimento social, como a formalização do trabalho, articulações interorganizacionais, gestão dos relacionamentos, desenvolvimento humano, e avaliação através de indicadores performance organizacional. Nesse sentido, a cooperação em Redes Sociais se daria a partir de relações de reciprocidade simbólica (cultura comum), viabilizadas pelo incentivo do trabalho ao aprendizado coletivo que leva a ações sociais efetivas somente quando existir reciprocidade de interesses e atenção à tangibilidade das parcerias.

A escolha do campo foi feita após assistirmos a uma apresentação do projeto Redes Comunitárias Sesc, durante um encontro presencial do Nodo Rio de Janeiro da *E=R* - Escola de Redes, localizada numa plataforma *web* chamada Ning, que reúne interessados e especialistas no tema das Redes Sociais.

O encontro permitiu compreender que um campo com múltiplas redes locais que praticam uma mesma metodologia seria ideal para estabelecer comparações do ponto de vista da organização do trabalho. Este tipo de especificidade é bastante raro em Redes Sociais que, normalmente, mesmo quando em cadeia (redes de redes), não possuem processos de gestão padronizados. Ademais, o foco na articulação por delimitação

geográfica do projeto *Redes Comunitárias Sesc* denota uma tendência para o desenvolvimento local, que representa um contexto favorável à manifestação de práticas cooperativas. Este cenário nos pareceu, portanto, favorável para comparar a cooperatividade de algumas redes.

A abordagem metodológica escolhida para a investigação da hipótese foi o Estudo de Caso, que possui um caráter essencialmente empírico, se interessando por contextos reais e procedendo a uma análise detalhada deles (MIGUEL, Org. 2010). Através do Estudo de Caso exploramos os processos de trabalho de uma cadeia de redes, e tentamos revelar os padrões de comportamentos que ali se manifestam, comparando culturalmente em que diferem.

As etapas de implementação foram a definição dos variáveis aspectos a serem estudados; elaboração de questionário semiestruturado; coleta de dados por entrevista e pesquisa de documentos institucionais; e finalmente, análise de documentos institucionais, questionários e vídeos institucionais. Felizmente, para descrever o campo de estudo, tivemos acesso a diferentes tipos de documentação institucional que nos foram fornecidos pela Assessoria de Projetos Comunitários do Sesc Rio, que coordena o projeto de *Redes Comunitárias*, além de outros que já estavam disponibilizados livremente na Internet.

O primeiro desafio encontrado durante a coleta de dados foi a baixa disponibilidade de tempo de algumas entrevistadas. Com efeito, as técnicas das *Redes Comunitárias Sesc* se ocupam hoje de diversos projetos comunitários, sendo o encontro mensal apenas uma das programações que elas produzem. Além disso, o tema “Trabalho Cooperativo em Redes Sociais” não foi reconhecido por muitas delas como sendo um tema relevante para seus trabalhos, sendo necessária uma campanha de sensibilização para conseguir a adesão de algumas.

As fontes de dados utilizadas foram as Diretrizes de Ação do SESC, que definem os valores, atuações e propósitos na dimensão nacional da entidade. O Plano Estratégico 1999-2009 do Sesc - RJ, que define as metas regionais para a primeira década do “novo milênio”. O Plano Plurianual Sesc Rio 2005-2009, que aprofunda melhor a questão dos projetos e tarefas de cada setor interno, além de consistir num posicionamento de mercado mais adequado ao plano local. Algumas páginas Internet dos *sites*

institucionais do Departamento Nacional e Regional também foram citadas. Bem como um artigo do Coordenador do Projeto Redes Comunitárias, Gilberto Fugimoto, sobre Redes e Capital Social, elaborado no ano de 2005. E ainda textos elaborados pelo criador da metodologia, Luiz Fernando Sarmiento, que descrevem seus princípios éticos e referências de inspiração.

Outra fonte de coleta de dados, foi o questionário aplicado junto às coordenadoras técnicas das Redes Comunitárias Sesc, ao longo de nove meses. A série de perguntas, já apresentada na introdução, teve foco nos conceitos-chave: Redes Sociais, Trabalho e Cooperação. Os questionários apresentam as unidades Sesc: Tijuca, Niterói, Duque de Caxias, Ramos e Centro. Complementamos os dados do questionário com aspectos geográficos, econômicos, educacionais e religiosos que compõem o referencial cultural das localidades onde se situam as redes estudadas, a fim de apoiar a identificação cultural dos campos e apoiar os testemunhos das entrevistadas e do seu público-alvo.

Também realizamos uma entrevista com outra Rede Comunitária independente, sediada e mobilizada pela equipe do Centro Cultural Vila Aliança que se criou a partir da metodologia dos *Classificados Sociais*. Entretanto, como observamos resultados cooperativos bastante relevantes nessa rede, utilizamos os conteúdos coletados para desenvolver elaborações sobre a manifestação da cooperação nas práticas de trabalho em rede.

Apresentamos ainda trechos de falas de alguns vídeos institucionais que mostram as *Redes Comunitárias Sesc* das unidades de Ramos, São João de Meriti, Madureira e São Gonçalo; além da Rede Comunitária Vila Aliança, que foi criada, com apoio da Rede Comunitária Sesc Tijuca, onde os fundadores assimilaram a metodologia dos *Classificados Sociais*.

Coincidentemente, nos dois últimos planejamentos do Sesc-RJ, o novo paradigma de "Prestação de Serviços Sociais" apresentado pela entidade, pretende atender a algumas expectativas da sociedade, como por exemplo, a interação com a "academia" e "pólos de conhecimento científico para as áreas sociais". Sendo assim, a presente pesquisa, desde o início, atendeu a uma necessidade interna do próprio campo de pesquisa. Apesar de temermos que este interesse afetasse a confiabilidade das informações fornecidas. Por fim, a atmosfera geral foi de confiança mútua.

A validade científica da pesquisa se baseia na confrontação entre discursos, estabelecida segundo os postulados da Teoria da Argumentação de Perelman e Olbrechts-Tyteca (1988), sistematizados pelos métodos da Ergonomia Cognitiva de Vidal (2008) e enxergados à luz da questão dos campos sociais de Bourdieu (1989) que se estruturam em instrumentos simbólicos. A inovação apresentada na abordagem estabelecida se situa no uso da Teoria da Cooperação de Tuomela (2000), ainda desconhecida em nosso país, que solidifica a base qualitativa da avaliação dos dados, com repertórios mais adequados à investigação da prática social da cooperação, que as técnicas tradicionais de Análise de Redes Sociais (*Social Network Analysis*).

Os resultados do estudo de caso indicam que, o Trabalho Cooperativo é, segundo os discursos estudados, relativo à tipologia de público-alvo; submetido à infraestrutura disponível para os encontros sociais; intrínseco à horizontalização de hierarquias nos processos decisórios; e altamente dependente da organização do trabalho.

A padronização metodológica oferecida pelos *Classificados Sociais*, processualiza a comunicação com o público-alvo, e favorece a autonomia dos profissionais envolvidos. A sua capacidade de fomentar relacionamentos com alto nível de afetividade (mais do que afinidade) representa também uma inovação identificada, que promove o desenvolvimento humano. Entretanto, a metodologia não processualiza a elaboração de estratégias de geração e registro de impactos sociais das parcerias geradas (níveis de cooperatividade e sustentabilidade); nem se preocupa em melhorar a usabilidade da sua ferramenta de comunicação à distância; restringindo os benefícios produtivos e a capacidade de intercâmbio inter-redes.

O presente capítulo informa a metodologia de pesquisa formulada com apoio da Ergonomia Cognitiva, efetua análises dos dados coletados a partir da Teoria da Argumentação e estabelece conclusões que criticam o *mito da horizontalidade* e elaboram sobre a efetividade da prática da cooperação nas Redes Sociais.

3.1. Metodologia

Para estudar o tema do Trabalho Cooperativo nas Redes Comunitárias Sesc, nos baseamos em variáveis aspectos que procuramos correlacionar com algumas proposições teóricas já apresentadas no segundo capítulo para conduzir a estruturação e

análise dos dados. Primeiramente definiremos a partir da Ergonomia Cognitiva, o campo de pesquisa, estruturando a produção ali empregada e as características do trabalho. Em seguida apresentaremos análises argumentativas específicas de cada rede comunitária cujas coordenadoras técnicas foram entrevistadas. Por fim, tentaremos concluir quais são os comportamentos manifestos nos campos simbólicos, inscritos nas ações dos participantes dessas redes a partir de seus discursos, a fim de definir os modos de cooperação que ali são desenvolvidos durante a organização do trabalho.

3.2. Ergonomia Cognitiva

Utilizamos na fase inicial e final do Estudo de Caso, a Ergonomia Cognitiva para traçar e detectar aspectos cognitivos da organização do Trabalho Cooperativo como o raciocínio, a memória, o aprendizado, o conhecimento e as estratégias utilizadas no enfrentamento das situações de tensão. Os elementos que emprestaremos da Ergonomia Cognitiva são: mensuração da carga de trabalho, sistematização do trabalho, e modelagem dos processos cognitivos envolvidos.

A mensuração da carga de trabalho implica em identificar a percepção das tarefas e competências mencionadas pelas coordenadoras técnicas na sua prática de organização do Trabalho Cooperativo. A sistematização do trabalho vai identificar os tipos de conhecimentos envolvidos que processualizam a experiência delas. A modelagem cognitiva, que será detalhada no capítulo quarto, exemplificará estratégias e tomadas de decisões que envolvem o processo cognitivo de Trabalho Cooperativo.

Os aspectos explorados nas entrevistas foram: a identificação das redes a partir das identidades sociais, tipos de necessidades e interesses dos participantes (público-alvo); as habilidades, mecanismos e aprendizagem usados pelas coordenadoras técnicas; a descrição dos objetivos, tarefas, mudanças, influências, pautas, comunicação, e recursos envolvidos no fluxo de trabalho; e os valores e decisões compartilhados durante a cooperação.

Estruturamos primeiramente, a partir dos documentos institucionais, os aspectos que apresentam o campo de pesquisa, e podem ser avaliados qualitativamente, em torno dos tópicos:

- Recursos (viabilidade em função do uso ou desperdício da infraestrutura);

- Público-alvo (aceitabilidade medida pela satisfação dos participantes);
- Tipologia de produção (descrição dos processos de projetos e serviços);
- Descrição do trabalho (vulnerabilidade da performance organizacional).

Ao final do capítulo, avaliaremos se a atividade de coordenação de alguma dessas técnicas de redes comunitárias manifesta a presença de sobrecarga intelectual ou de comportamentos alienados. Examinaremos o compartilhamento de crenças e interesses, para procurar que ações individuais manifestam a autonomia. A autonomia será por fim uma variável que nos ajudará a investigar o grau de utopia do *mito da horizontalidade*.

3.3 Teoria da argumentação

Os aspectos estudados em seguida da apresentação do campo de pesquisa são avaliados a partir da análise argumentativa que realizaremos baseando-nos no Tratado da Argumentação de Chaim Perelman e Lucie Olbrechts-Tyteca (1988).

O questionário com questões relativas ao tema do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais foi elaborado para estimular reflexões sobre a divisão do trabalho, a produtividade, e a cooperação em rede.

A análise argumentativa foi também utilizada em dois textos institucionais do projeto *Redes Comunitárias Sesc*, que definem a metodologia empregada dentro das unidades, e que foi aproveitada também em uma Rede Comunitária independente. Analisamos e confrontamos os discursos desses textos institucionais com as respostas das coordenadoras técnicas de redes, para entender o grau de confiança que estas últimas depositam na metodologia dos *Classificados Sociais*.

A Teoria da Argumentação de Perelman e Olbrechts-Tyteca (1988) parte do princípio de que os sujeitos já possuem teses definidas sobre um tema específico desde o início de um diálogo. Essas teses são apresentadas e defendidas pelo sujeito durante a sua fala, em função dos tipos de ouvintes com quem dialogam. Para apresentar ideias, que serão espontaneamente aceitas pelos ouvintes, os sujeitos se apropriam de premissas, que Perelman e Olbrechts-Tyteca (1988) intitulam “acordos”, que consistem em afirmações. Para defender pontos de vista que potencialmente serão tidos como polêmicos ou controversos, os sujeitos se apropriam de argumentos, que consistem em associações, ligações, relações, generalizações e dissociações de premissas. As

premissas e argumentos significam estratégias que o sujeito escolhe para convencer os seus ouvintes a aderir as suas teses ao longo do diálogo.

A Teoria da Argumentação possui inúmeros e extensos tipos de premissas, que são princípios a partir dos quais se argumenta sobre coisas, aspectos, valores e contextos. Escolhemos trabalhar com aqueles que julgamos serem mais relevantes com relação à prática da cooperação, além de serem mais recorrentes: *Verdades*, que são premissas atemporais que não se explicam para não se enfraquecê-las; *Fatos*, que são aspectos localizados; *Presunções*, que são inferências obtidas a partir de alguma conclusão; *Valores*, que são qualidades que se explica ou defende, para ressaltar sua importância; *Hierarquias*, que valorizam termos por comparação; *Lugares-comuns*, que são contingências e situações, quantidades e atualidades.

Os argumentos, que organizam as premissas, no sentido de fazê-las serem aderidas pelos ouvintes, se organizam a partir da visão de Perelman e Olbrechts-Tyteca (1988) em *Argumentos quase-lógicos*, que são associações contingentes de informações no intuito de fazê-las parecerem lógicas; *Argumentos baseados no real* que são ligações entre ideias já estabelecidas pelo senso comum; *Argumentos que instituem o real*, que são generalizações a partir da reestruturação de casos particulares; e *Dissociações de noções*, que dividem dois grupos de premissas para valorizar um, positivo, através da negatividade do outro, seu oposto.

Também estabelecemos um filtro na escolha de tipos de argumentos a analisar, optando pelos mais usados por qualquer tipo de sujeito. O *Argumento quase-lógico* escolhido foi o de *Reciprocidade*, onde uma premissa implica na outra e vice-versa. Os *Argumentos baseados no real* escolhidos foram os de: *Coexistência*, onde se tira ou acrescenta a importância de uma premissa ligando-a a outra, positiva ou negativa; *Causa e consequência*, na qual uma premissa é colocada como origem ou efeito da outra; e *Meio e fim*, na qual as premissas são colocadas como necessárias para a outra se realizar. Os *Argumentos que instituem o real* escolhidos foram: a *Analogia*, que estabelece uma comparação onde um segundo objeto reflete uma qualidade ou defeito do primeiro, de mesma natureza; e a *Metáfora*, que realiza uma comparação entre dois objetos condensando-as num sentido mais amplo contido numa imagem.

A partir da análise argumentativa esperamos definir os padrões de comportamento que se transformam em ações simbólicas (GEERTZ, 1989) como ideias e ideologias e as respectivas tensões que engendram. Mediremos também através dela, o nível de satisfação do público-alvo no projeto.

3.4. Campo de pesquisa

O Serviço Social do Comércio (SESC) foi criado a partir do *Decreto-Lei Federal nº 9.853 de 13 de setembro de 1946*, baseado nos princípios da *Carta da Paz Social*, que apresentava um ponto de vista inovador, para sua época, sobre as relações entre capital e trabalho. O idealizador do SESC, João D’Oliveira Daudt, que participou da elaboração da *Carta da Paz Social* reconhecia, na formação do primeiro Conselho Nacional da entidade que as “necessidades sociais” são “problemas de estrutura”.

O SESC integrou o Sistema da Confederação Nacional de Comércio (que havia sido criada em 1945) pouco antes do Serviço Nacional de Aprendizado Comercial (SENAC), criado em 1949. Juntas, as três instituições terminaram por determinar a filosofia do custeio do serviço social pelo empresariado no Brasil, nas últimas décadas.

O Decreto-Lei Federal que atribuiu à Confederação Nacional do Comércio (CNC) o encargo de representar o serviço social do comércio no Brasil, definiu a identidade da produção de serviços do SESC em torno das finalidades de: organizar atividades de planejamento e execução de medidas a favor do “bem-estar social”; melhorar “o padrão de vida dos comerciários”; contribuindo para o “aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade”. O que mais especificamente seria descrito no parágrafo um do artigo primeiro do documento da seguinte forma:

§1º - Na execução dessas finalidades, o Serviço Social do Comércio terá em vistas, especialmente, a assistência em relação aos problemas domésticos (nutrição, habitação, vestuário, saúde, educação e transporte); providências no sentido da defesa do salário real dos comerciários; incentivo à atividade produtora; realizações educativas e culturais, visando à valorização do homem, pesquisas sociais e econômicas.

Constituída juridicamente como uma entidade de direito privado, que presta serviços de ordem pública, a estrutura do SESC é orientada por diretrizes propostas pelo

seu Departamento Nacional, e aprovadas pelo Conselho Nacional. Hoje, o Conselho Nacional possui uma estrutura tripartite, que constitui a instância máxima de decisão da Entidade. Esta instância de decisão é composta pelo presidente nato (que é o mesmo presidente da CNC); por um a três representantes de cada Conselho Regional do SESC; pelo Diretor Geral do Departamento Nacional; e ainda por representantes das Federações Nacionais de Comércio de Bens e Serviços, do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS; integrando ainda, por fim, seis representantes dos trabalhadores, indicados pelas centrais sindicais.

3.4.1. Recursos

Graças ao seu vínculo com a esfera pública, a rede de serviços SESC tem a função de gerir as atividades da instituição em todo o país. O SESC está presente em 26 estados da União e no Distrito Federal, tendo ampla abrangência municipal e estrutura física constituída por Centros de Atividades e por Unidades Operacionais especializadas, como Colônias de férias, Hospedarias, Teatros, Cinemas, Balneários, Escolas e Áreas de Proteção Ambiental. Esses tipos de estruturas revelam um caráter voltado essencialmente para o entretenimento, o que torna a imagem social da organização positiva.

Cada Administração Regional do SESC tem uma estrutura semelhante à nacional, com conselhos formados por membros eleitos pelos sindicatos patronais do comércio de bens e prestação de serviços, representantes dos trabalhadores e representantes do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS.

A infraestrutura física do Sesc Rio se compõe, por aproximadamente, uma sede administrativa, 21 centros de atividades, dois hotéis e três pousadas, cinco unidades móveis com quatro consultórios móveis, um caminhão para projeções de filmes ao ar livre, 16 teatros e auditórios, 16 galerias de exposição, 15 ginásios, 12 quadras poliesportivas, 23 piscinas, e 19 bibliotecas. De forma que a organização pode ser considerada uma das mais importantes no oferecimento de entretenimento para a região. O parque de informática possui mais de 700 computadores e dezenas de servidores, que formam uma rede que permite o uso de sistemas de matrícula, central de reservas, estatística, vendas de ingressos, mala-direta, além de cadastro de voluntariado.

3.4.2. Público-alvo

As *Diretrizes Gerais de Ação do SESC*, cujo *download* é disponível no *site* institucional do Departamento Nacional, reafirmam também o discurso fundador da entidade, ao mencionar que o serviço social é um instrumento de “alívio de situações individuais desfavoráveis”, que leva à “transformação e ao progresso social”; e que o processo da atuação institucional da entidade dever facilitar “as condições de vida dos empregados e as relações de trabalho”, além de “aumentar a produtividade” das empresas em benefício dos comerciários. O que implica em atuações de ordem ao mesmo tempo social e econômica.

3.4.3. Campo de produção

O projeto Redes Comunitárias Sesc foi criado pela Assessoria de Projetos Comunitários e atende a um objetivo específico das propostas por temas do Plano Plurianual 2005-2009 do Sesc Rio. O objetivo específico em questão é o de “Ação institucional e Desenvolvimento Comunitário”, que se desenvolve em quatro objetivos específicos. O quarto deles consiste no “fomento à criação de capital social por meio de redes comunitárias” e objetiva “desenvolver metodologia de articulação em rede com instituições sociais e de pesquisa, disponibilizando-a para a sociedade; bem como, orientar e assessorar os setores do Sesc Rio para a importância da formação de redes e capital social nas atividades e projetos desenvolvidos” (SESC RIO. Plano Plurianual 2005-2009, p.29). Esta meta que calçou o projeto Redes Comunitárias como um projeto comunitário realizado nas unidades Sesc Rio junto a governos, organizações sociais e comunidades interessadas, também, se apóia numa filosofia descrita pelo Coordenador do Projeto Redes Comunitárias, Gilberto Fugimoto, em seu artigo *Redes e Capital Social* (2005), onde ele apresenta o conceito de Capital Social que se esconde por trás do projeto Redes Comunitárias Sesc:

As conexões que os indivíduos estabelecem em uma comunidade através de redes – sociais ou comunitárias – podem produzir um ambiente de confiança mútua que pode agir em benefício coletivo.

Redes, normas e confiança são elementos essenciais na definição de capital social. Confiança facilita cooperação; quanto maior a confiança entre pessoas de uma comunidade, maior a probabilidade de cooperação entre elas. Embora haja muitas normas de comportamento que contribuam para formar capital social, a cooperação é de longe a mais importante. Sua difusão proporciona um ambiente de trocas mútuas.

Poderíamos então definir Capital Social como uma estrutura social que facilita ações de cooperação entre atores sociais. Sua definição, no entanto, não é tangível como capital físico ou humano, uma vez que ele se expressa nas relações entre as pessoas. Em resumo, o conceito enfatiza a quantidade e qualidade de conexões entre indivíduos numa comunidade e como elas influenciam o funcionamento desta.

(FUGIMOTO, 2005)

O modelo de gestão que o Sesc Rio procurava no fim do século passado, apontava tanto para a valorização do capital humano (reconhecidamente, um fator crítico relacionado com diversas metas) quanto para o desenvolvimento da tecnologia. Essas duas necessidades organizacionais, ao mesmo tempo atendiam ao objetivo de descentralização e de autonomia operacional, que à revisão do marketing institucional. (SESC RIO, Plano Plurianual 2005-2009, p.3-4)

O projeto Redes Comunitárias é apresentado ao usuário da internet como um dos *Links Úteis* na aba direita da página da internet *O que é?* da opção do menu principal *Sesc Virtual* do *website* institucional do Sesc Rio. Ao selecionar a opção *Redes Comunitárias*, o usuário se depara com o *slogan* “O espaço Virtual de parcerias Reais” e visualiza dois botões com as palavras “Procuro” e “Ofereço”, no canto esquerdo da tela.

O *website* das Redes Comunitárias possui uma única página que descreve o projeto com o seguinte texto:

O que é Rede Comunitária?

Redes Comunitárias promovem conexões para cooperar, trocar, construir parcerias entre comunidades populares, instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

A Rede é um espaço coletivo, que prevê a participação de todos. Detalhe fundamental: na Rede, pessoas e instituições diferentes interagem em termos de igualdade.

Leia mais sobre Redes no link Biblioteca.

Quem está na Rede?

Você! Seja bem vindo!

Aqui você também pode encontrar participantes dos encontros presenciais que acontecem nas Unidades do SESC e todos os interessados em realizar parcerias.

Essa lista e os Classificados Sociais são informações básicas na formação de redes: servem para facilitar contatos e intercomunicações. Tendo estas informações em mãos, depende de cada um a iniciativa de realizar parcerias.

Gostou? Cadastre-se, telefone, mande um e-mail, vá a um encontro da Rede Comunitária mais próxima de você (veja Agenda da Rede Comunitária).

E o site?

O site Redes Comunitárias faz parte do projeto desenvolvido originalmente pelo Serviço Social do Comércio – Sesc Rio.

Nas Redes Comunitárias, pessoas e instituições diferentes interagem em termos de igualdade.

O objetivo deste site é ampliar conexões, promover parcerias, fortalecer iniciativas sociais e comunitárias.

Este espaço facilita a comunicação entre quem oferece e quem procura.

Fazer algo pelo bem estar de todos está ao nosso alcance.

Cada um de nós tem algo a oferecer.

Algo que temos a mais e que poderá ser útil a outros:

bens materiais, conhecimento, acessos, espaços, trabalho voluntário, recursos, afeto, carinho, atenção...

Muitos de nós procuram exatamente por aquilo que outros podem oferecer.

PARTICIPE!

(SITE REDESCOMUNITARIAS, 2010)

Um fato curioso no início da pesquisa de campo aconteceu quando perguntamos aos Assessores de Projetos Comunitários Sesc qual seria o texto de definição do projeto, e a primeira resposta foi “o texto do *site* foi aquele onde nos esforçamos para sermos

mais objetivos e ao mesmo tempo subjetivos”. Apesar de termos tido acesso a diversos outros textos, de cartilhas a artigos, de vídeos a testemunhos, os discursos mais recorrentes sobre a metodologia de mobilização de Redes Sociais, replicavam estas mesmas palavras do texto do *site*.

O texto *Redes na Prática* descreve exatamente como foi criada:

Início do milênio, fórum Transformações Sociais – O que Pode dar Certo, palestrantes experientes numa mesa, trezentas pessoas na platéia. Nem mesmo falas interessantes interessaram aos presentes. Em menos de uma hora, evasão, já somente sessenta ficaram.

Levamos o microfone ao público. Agarram: “o governo não presta...”. Muita gente na fila, todos querem falar. Peraí! Seja objetivo por favor: o que você veio procurar aqui? O que você veio oferecer?

Dois minutos para cada um.

encontros

Pronto, surgiu o jeito, a metodologia.

Convidamos quem se interessasse para uma primeira conversa, juntos. Em roda, os tratos iniciais – aqui, neste momento, somos iguais em direitos e deveres. Sem palestra nem eventos, só as falas individuais... Cada um sintetiza quem-é-o-se-representa-uma-instituição, o que procura, o que oferece. Tempo limitado, um-dois-cinco minutos, dependendo de quantos estão presentes.

Depois que todos falam, os interessados se deslocam para o café.

E, ao redor da mesa, cada um aprofunda a conversa com aqueles por cuja oferta-procura se interessou.

Trocam informações, ideias, se conhecem. Constroem parcerias.

(SARMENTO, 2005)

Estas passagens que acabamos de apresentar representam os discursos que viabilizaram a criação, implantação e desenvolvimento do que hoje é o Projeto Redes Comunitárias Sesc, e já foi implantado nas unidades Sesc de Barra Mansa, Duque de Caxias, Engenho de Dentro, Madureira, Niterói, Nova Iguaçu, Santa Luzia, Ramos, São Gonçalo, São João de Meriti, Teresópolis, Tijuca e Três Rios. Além de ter sua

metodologia replicada na região de Vila Aliança, através de uma Rede Comunitária independente da entidade Sesc.

Analizamos a partir de agora a organização do trabalho dentro de algumas dessas Redes Comunitárias, para descobrir como se manifesta o Trabalho Cooperativo em seus cotidianos de produção de serviços sociais.

3.4.4. Descrição do trabalho

A seguir apresentamos então uma estruturação de trechos do relato de uma das entrevistadas que consideramos mais relevante para a compreensão do processo de trabalho no campo Redes Comunitárias Sesc.

Quadro IV - Encontros mensais nas Redes Comunitárias Sesc Tijuca

Recursos		
<ul style="list-style-type: none"> • Alimentação; • Xerox para as fichas de cadastro dos Classificados Sociais; • Material de apresentação impresso e audiovisual (<i>datashow</i>, DVD etc). 		
Outros investimentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de capacitação. 		
Logística dos encontros mensais		
Pré-produção	Produção	Pós-produção
<ul style="list-style-type: none"> • Marcar as reuniões (15 dias de antecedência); • Pedir à nutricionista para montar o cardápio, prever o estoque de comida e variar o menu do <i>coffee break</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatar as pessoas; • Garantir que o ar condicionado esteja em bom funcionamento e a sala esteja limpa; • Estar com o <i>datashow</i> em bom funcionamento, já instalado junto ao computador na sala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar e mandar por <i>e-mail</i> a lista de presentes; • A cada dois anos, mandar um <i>e-mail</i> para saber se as pessoas ainda têm interesse em constar nos Classificados Sociais.

Elaborado pela autora em 2010

O depoimento revela que o trabalho que se estrutura a partir dos encontros mensais das Redes Comunitárias Sesc mistura atividades de produção cultural, compartilhamento de conhecimento e comunicação.

O tempo de trabalho se processualiza em ciclos mensais entre os encontros e bi-anuais, embora só tenhamos visto este processo nesta rede específica. Analisamos algumas redes no intuito de identificar que diferenças elas apresentam na padronização do trabalho de mobilização social.

Outra definição do trabalho de mobilização de Redes Sociais foi descrito pela coordenadora técnica da Rede Comunitária Sesc Niterói que definiu a ferramenta virtual dos *Classificados Sociais* que organizamos em tópicos:

- Função: agrupar informações dos contatos das instituições, serviços procurados e ofertados e as parcerias realizadas;
- Tipos de mensagens: sobre o trabalho desenvolvido pela instituição, público-alvo, recursos.

3.5. Análises argumentativas

O primeiro material analisado consiste em textos institucionais internos que formulam os aspectos mais simbólicos que permeiam a metodologia de mobilização social empregada nas Redes Comunitárias Sesc. Em seguida, apresentamos as respostas ao questionário que foi aplicado em algumas Redes Comunitárias Sesc; e respondido pelas suas técnicas coordenadoras, todas do sexo feminino, a maioria com formação em assistência social e com mais de três anos de experiência com a mobilização de Redes Sociais. Por fim, uma série de vídeos institucionais, que apresentam os testemunhos sobre as parcerias efetuadas, será avaliada.

O objetivo geral de analisar as características argumentativas desses três tipos de documentos foi o de observar como a metodologia das Redes Comunitárias Sesc é percebida pelos diferentes tipos de participantes das Redes Comunitárias Sesc. Dessa forma, enquanto os documentos institucionais representaram uma referência para a determinação do perfil do campo de pesquisa, os documentos da análise argumentativa

descrevem as mensagens simbólicas da metodologia, suas influências sobre a cultura das coordenadoras técnicas, além de dar pistas sobre o papel da organização do trabalho na geração de impactos sociais.

No que se refere especificamente ao material de apresentação da metodologia, está composto por dois textos, distintos pelo nível de subjetividade e perfil de públicos internos aos quais foram destinados. Estes textos chamam-se, respectivamente *Visão de Mundo – Ideias Movimentos* e *Redes Comunitárias*, e são de autoria de Sarmiento, já apresentado no início do capítulo. Busca-se com esta análise avaliar os aspectos simbólicos do Trabalho Cooperativo nas Redes Comunitárias Sesc, que têm origem no discurso institucional, representado por esta instância de coordenação do projeto. Esses elementos influenciam o impacto da metodologia no cotidiano de trabalho nas Redes Comunitárias Sesc, mas também a funcionalidade do discurso dos profissionais com relação ao poder simbólico do discurso da Entidade Sesc.

Optamos por analisar as premissas e estratégias argumentativas, que estão disponibilizadas nos anexos, de forma agrupada, reunindo todos os seus tipos independentemente de sua posição no texto, em função do seu conteúdo simbólico. A seleção do conteúdo simbólico foi feita após a detecção da Tese Central, que é a ideia principal que as premissas irão apoiar e os argumentos irão defender através de ideias secundárias. A Tese Central foi analisada no corpo deste capítulo. Esses agrupamentos de discursos organizacionais resumem a interpretação das mensagens contidas nas passagens. No final das análises de cada texto realizamos uma comparação entre as teses centrais, as premissas e os argumentos. Apresentaremos apenas os resultados das análises, a fim de preservar os entrevistados.

3.5.1. Textos Institucionais de definição da Metodologia das Redes Comunitárias Sesc

a) Visão de Mundo – Ideias Movimentos

O Texto institucional *Visão de Mundo – Ideias Movimentos*, de Luiz Fernando Sarmiento, se autodenomina no próprio subtítulo “um espaço para reflexões indefinidas, não necessariamente conclusivas”. Representa um apanhado de termos, nomes e

situações figuradas que revelam a visão do conceito de Redes Sociais do projeto Redes Comunitárias Sesc.

Suas partes são compostas pelos textos *Então fica combinado*, *Complexo e simples*, *Instrumento*, *Escuto você me escuta*, *Pressupostos*, *Livre associação*, *Aparente bagunça*, *No quarto de brinquedos*, *Close*, *Nós*, *Eu*, *Cultura pesada*, *Abstração*, *Olho ao redor*, *Sem graça*, *Luzes ao lado* e *Práticas*. *Então fica combinado*, é uma autorreflexão sobre os motivos de pensar sobre redes. *Complexo e simples* estabelece uma lista de valores e sua relação com a definição de redes do autor. *Instrumento* explica que o conceito geral de redes é mais aberto do que o proposto, e não possui qualidade positiva ou negativa. *Escuto você me escuta* fala sobre as metodologias como formas de mediação de comunicação. *Livre associação* estabelece associações de impressões vinculadas à prática de nos relacionarmos. *Aparente bagunça* fala sobre a organização da rede, como uma tarefa aparentemente caótica. *No quarto de brinquedos* estabelece associações entre os tratamentos de saúde e os sintomas sociais. *Abstração* reflete sobre as escolhas que fazemos. Após este texto, *Sem graça* e *Luzes ao lado*, falam sobre a relação entre sociedade e consciência. Por fim, *Práticas* conclui o texto em uma única ideia.

A Tese Central do texto afirma que não são as redes que promovem as parcerias, e sim a sincronicidade que se pode obter através dos encontros propostos por elas, quando representam um instrumento de autorreconhecimento e espaço de diálogo.

A primeira ideia que apóia a Tese Central é baseada em premissas de verdades, presunções e fatos, de que as redes em si são apenas instrumentos. São as nossas escolhas que exercitam as ações.

A segunda ideia baseada em premissas de lugares comuns e valores, afirma que redes, apesar de aparentemente caóticas, dependem, sobretudo, da vontade dos indivíduos de construir seus conteúdos, o conhecimento e a ética que representam resultados gerados pela qualidade das informações.

A terceira ideia baseada na estratégia de dissociação de noções discorre sobre a diferença entre fazer rede e simplesmente comunicar, pois é nas redes que tudo se

multiplica. E as parcerias são multiplicações. Ao mesmo tempo, parcerias são fusões. Sendo assim, as redes também têm a vantagem de nos tornar permeáveis aos outros.

A quarta ideia baseada em estratégias de causa e consequência, meio e fim, divulga que a chave do comportamento está no que o precede e o sucede, a intenção e a transformação. Para usufruir da transformação é preciso se permitir ter interesses. O que permite a escolha das pessoas adequadas é a reciprocidade dos interesses que cada um reconhece em si mesmo.

A quinta ideia baseada em estratégias de metáforas e reciprocidade, diz que quando mudamos o foco do ponto de vista percebemos melhor os contextos e reconhecemos melhor a realidade. Quando nos observamos, percebemos melhor quais contextos são os mais relevantes, e que tipo de pessoas nos motivam mais. Quando exercemos escolhas, nos reconhecemos nos outros e nos ambientes. O resultado das escolhas certas é positivo no plano emocional.

O texto estabelece táticas de valorização da individualidade para promover a ideia de que o cerne das relações humanas é o diálogo. O comportamento que, na opinião do autor, promove efetivas parcerias é, sobretudo, uma “vontade” de “escuta”, não só interna, mas também de reconhecimento da reciprocidade com o outro. O efeito dessa escuta, que gera o verdadeiro diálogo, é a detecção de interesses comuns que promove a efetiva multiplicação de informações. O resultado das parcerias está contido num campo comum de conhecimento e ética, sendo, portanto, uma resultante do reconhecimento recíproco.

b) Redes Comunitárias

O texto institucional *Redes Comunitárias*, de Luiz Fernando Sarmiento, dá continuidade ao texto *Visão de Mundo* e se propõe ser uma tentativa de sistematização do que o autor enxerga sobre o contexto do projeto. O texto possui sete páginas configuradas para serem um folheto explicativo, apesar de a introdução mencionar no parágrafo introdutório que se trata apenas de ideias pessoais. O texto é dividido em partes intituladas: Redes Humanitárias Comunitárias, Redes de Redes, Síntese, Objetivos, Espaços, Chega Mais, Desejos, Mercado Social, Encontros, Livre Pensar Social, Encontros Comunitários, Encontros Comunitários – Metodologia, METS,

Metodologia – detalhes, Jogo cooperativo – exemplo, Metodologia – mais detalhes, Animação de Redes, Futuro logologo. *Redes Humanitárias Comunitárias* aborda a visão do autor sobre o conceito de Redes. *Redes de Redes* uma definição de uma macrorrede. *Síntese* resume a mensagem dos dois textos anteriores. *Chega Mais* elabora sobre a diferença entre as Redes Comunitárias Sesc e outros tipos de redes. *Encontros* anuncia a função da metodologia das Redes Comunitárias Sesc. *Metodologia – mais detalhes*, é uma parte que discorre sobre a segunda fase dos encontros de redes, onde os participantes podem conversar sobre o que foram buscar e oferecer ali. *Futuro logologo* expõe a relação entre os meios empregados na metodologia e os resultados que o autor enxerga a partir dos encontros de redes, no tocante às parcerias. Nos anexos mostramos estes trechos mais relevantes, cujos conteúdos acabam de ser resumidos aqui, que demonstram as técnicas argumentativas empregadas para descrever a metodologia.

A Tese Central do texto é a de que o diferencial da metodologia das Redes Comunitárias Sesc está no foco na qualidade da comunicação dos encontros, que visa o desenvolvimento social a partir do desenvolvimento humano, e tem ainda um efeito de possibilitar a formação de uma rede de redes.

A ideia inicial defende através de premissas de fatos e valores que a rede se materializa nos encontros, e através deles ocorrem as mudanças sociais.

A segunda ideia baseada em premissas de verdades e lugares, diz que as Redes Comunitárias representam uma rede de redes. E, por isso, sua metodologia ao mesmo tempo é expansiva, ao mesmo tempo inclusiva, e por isso permite um desenvolvimento ao mesmo tempo individual e coletivo.

A terceira ideia baseada em estratégias de dissociação de noções, metáfora, meio e fim, afirma que Redes que manifestam qualidades de seres-vivos apresentam resultados benéficos no plano emocional. Benefícios emocionais proporcionam oportunidades de parcerias. Outras redes não são acolhedoras e por isso não multiplicam relações.

A quarta ideia, baseada em estratégias de reciprocidade, causa e consequência, lembra que a rede e seu conteúdo permeiam o plano individual e o coletivo para gerar interação. A crença de que ambos os planos relacionados representam uma ação com

potencial para ser adotada em muitos locais, se baseia no fato de que a simplicidade busca o excesso, e de que esse movimento é positivo.

O texto estabelece táticas de associação de termos positivos, sempre relativos à comunicação e interação entre os indivíduos, com ampliações e reduções de dimensões, para enaltecer a metodologia das Redes Comunitárias Sesc, no sentido de que geram parcerias a partir de uma melhoria das relações emocionais entre os indivíduos.

A sincronicidade obtida nos encontros mensais propostos pelas Redes Comunitárias Sesc, representa um instrumento de autorreconhecimento e um espaço de diálogo, segundo o autor. Seu diferencial está presente no foco na qualidade da comunicação. Seu objetivo é o desenvolvimento social a partir do desenvolvimento humano. Seu efeito é possibilitar a formação de uma rede de redes. As táticas argumentativas empregadas de valorização da individualidade, e de defesa desta para o favorecimento do coletivo são direcionadas para a reciprocidade.

Ambos os textos, *Visão de Mundo – Ideias Movimentos e Redes Comunitárias* visam defender as teses centrais do autor sobre a cooperação. Os processos que o autor descreve como motores do verdadeiro diálogo são a detecção de interesses comuns e as consequências, a multiplicação de informações, e um campo comum de conhecimento e ética, que geram parcerias a partir de uma melhoria das relações emocionais entre os indivíduos.

Comparativamente com os textos institucionais da entidade Sesc, pode-se dizer que a metodologia de mobilização de Redes Sociais da Assessoria de Projetos Comunitários Sesc está alinhada com a necessidade organizacional do Departamento Nacional do SESC de aliviar as “situações individuais desfavoráveis”, e também com a meta do Departamento Regional do Sesc Rio de estabelecer a “*criação de capital social por meio de redes comunitárias*”.

Por outro lado, são menos visíveis os aspectos de “transformação” e “progresso social” objetivados pelas diretrizes gerais, que poderiam se manifestar, na promessa de parcerias efetivas, que são tão defendidas nos argumentos escolhidos pelo autor. Inclusive, porque a noção de “progresso” descrita nas Diretrizes Gerais está associada não somente com a esfera social, mas também econômica. Por mais que seja uma ideia

fácil de aderir que “também o que é bom se espalha”. A ideia de uma cooperação “na prática” poderia se alinhar à facilitação das “condições de vida dos empregados e as relações de trabalho”, permitindo, por exemplo, “aumentar a produtividade” das empresas em benefício dos comerciários. O que não é nem exemplificado, nem estimulado, na descrição de mobilização que os textos fazem. Mobilizar Redes Comunitárias não poderia também beneficiar economicamente a comunidade local? Uma reflexão que vamos desenvolver na conclusão do capítulo, após apresentar a seguir os testemunhos da prática das coordenadoras técnicas das Redes Comunitárias Sesc, e aqueles do público-alvo do projeto comunitário.

3.5.2. Rede Comunitária Sesc Ramos

Ramos é sede da Xª Região Administrativa da cidade do Rio de Janeiro, que agrega também os bairros de Bonsucesso, Olaria, Mangueiras. Apresenta problemas comuns aos de outros bairros do estado, como as favelas e a violência. Apesar disso, ainda assim possui moradores fiéis. Cortado pela linha férrea, o bairro possui uma praia, onde em 2001, inaugurou-se o *Piscinão de Ramos*, que após sua recuperação ambiental, passou a ficar lotado durante os verões cariocas. Entre as agremiações carnavalescas do bairro, as mais famosas são o Cacique de Ramos e a Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense. Grandes nomes da música brasileira ligam-se ao bairro como os dos compositores Pixinguinha, Villa-Lobos e, mais recentemente, Zeca Pagodinho e Almir Guineto. É também o berço do grupo popular Fundo de Quintal. O que denota além de uma cultura boêmia, uma população voltada para o entretenimento baixo-custo.

A Rede Comunitária Sesc Ramos foi a primeira do projeto a ser desenvolvida, e há cinco anos é fomentada por uma técnica, de 34 anos, formada em assistência social. A primeira das Redes Comunitárias Sesc apresentou um alto grau de obediência com relação à metodologia, em suas respostas ao questionário.

A Tese Central da coordenadora técnica dessa Rede Comunitária é a de que o Trabalho Cooperativo é uma forma de gestão de relacionamentos, que deve se submeter à metodologia. Os *Classificados Sociais* representam para ela uma oportunidade de encontros, que são a maior garantia de formação de parcerias e desenvolvimento de ações. Apesar dela não citar exemplos concretos em seu testemunho. A palavra mais repetida ao longo das respostas ao questionário foi “todos”, sinalizando que a

coordenadora técnica desta rede reproduz, portanto, a idéia de que existe uma democracia intrínseca às Redes Sociais. Por essas características, podemos analisar que apesar de manifestar certa neutralidade com relação ao conteúdo das respostas, a idéia de relacionamentos como cerne do trabalho denota um apreço pela ação, mais do que pelo conhecimento.

3.5.3. Rede Comunitária Sesc Duque de Caxias

O município de Duque de Caxias limita-se ao sul com a cidade do Rio de Janeiro e possui clima quente em quase todo o seu território, com exceção da proximidade da Serra dos Órgãos. A taxa de alfabetização de pessoas residentes no município, com dez anos de idade ou mais, gira em torno 92,40% da população, segundo a Fundação CECIERJ/Consórcio CEDERJ. Algumas instituições de ensino superior atuam na cidade como a Universidade Federal do Rio de Janeiro, com cursos de graduação em nanotecnologia, metrologia, bioinformática e ciências forenses; a Fundação Educacional de Duque de Caxias (FEUDUC); a UNIGRANRIO; a Universidade Estácio de Sá, onde são oferecidos os cursos de politécnicos; a Faculdade de Serviço Social Santa Luzia; e ainda o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, do IFRJ; além do Colégio Pedro II.

Economicamente, a região apresenta um grande crescimento nos últimos anos, sendo a indústria e o comércio as principais atividades. Existem cerca de 809 indústrias e 10 mil estabelecimentos comerciais instalados no município. Segundo o IBGE, em pesquisa no ano de 2007 que analisou o PIB dos municípios nos anos de 2002 a 2005, o município de Duque de Caxias registrou, em 2005, o 15º maior PIB no *ranking* nacional e o segundo maior do estado do Rio de Janeiro. A cidade ocupa o segundo lugar no *ranking* de arrecadação de ICMS do estado, perdendo somente para a capital. Os principais segmentos industriais são: químico, petroquímico, metalúrgico, gás, plástico, mobiliário, têxtil e vestuário.

Empresas de vários segmentos têm-se instalado em Duque de Caxias, aproveitando a privilegiada posição do município, próximo das principais rodovias brasileiras: Linha Vermelha, Linha Amarela, Rodovia Presidente Dutra, Rodovia Washington Luiz e Avenida Brasil, além da proximidade do Aeroporto Internacional Tom Jobim e a distância de apenas 17 quilômetros do Centro do Rio, levando seus produtos facilmente para grandes centros consumidores – São Paulo, Minas Gerais e Sul do Brasil. O maior parque industrial do Rio de Janeiro fica no município. O segmento está mais concentrado nos setores de química e petroquímica, estimulados pela segunda maior refinaria do país, ali implantada. No cadastro industrial da Firjan, Duque de Caxias ocupa a segunda posição em número de empregados no Rio de Janeiro e a

terceira em número de estabelecimentos. No centro da cidade existe intenso comércio popular.

A unidade Sesc Duque de Caxias desenvolve uma Rede Comunitária que há dois anos é fomentada por uma coordenadora técnica formada em assistência social, que integrou o projeto após conhecer o trabalho da unidade Sesc Tijuca.

A Tese Central dessa coordenadora técnica é a de que rede é uma união de instituições, entidades e pessoas com objetivos comuns. O que está muito próximo da definição de comunicação do criador da metodologia, como simplesmente “interesses comuns”.

As especificações de algumas respostas sempre vêm acompanhadas da expressão “*com o objetivo de*”. Mas essa valorização da objetividade se destaca também com relação a duas outras, da experiência e do conhecimento, que aparecem em diversas respostas como sendo tanto uma necessidade quanto um interesse pessoal de garantir a “formação de parcerias entre os participantes”.

A resposta mais objetiva da entrevista termina sendo a definição deste público-alvo: “entidades não-governamentais, pessoas em busca de emprego, voluntários e líderes comunitários”. O que nos espanta, tendo em vista o perfil industrial e empregador da população institucional local que identificamos. E sugere um potencial local para a ampliação de relações intersetoriais, que poderia sanar gargalos de sustentabilidade apresentados pela entrevistada, como por exemplo, o desemprego.

A entrevistada até defende na sua definição do Trabalho Cooperativo o estímulo às “mudanças sociais”, bem como a “articulação” com instituições para tornar o grupo mais “heterogêneo”. Mas suas premissas apenas enumeram atividades de enriquecimento de conhecimento, através da realização de palestras com temas de interesse dos participantes, que tem perfil homogêneo.

Por isso, a reflexão que ela faz, em uma das perguntas de nosso questionário, sobre o seu aprendizado – que ela manifestou ser o intuito de conhecer as instituições e “como os trabalhos são realizados” – representa, em nossa avaliação, uma estratégia coerente identificada para atingir a meta de promover a “formação de parcerias”. E não ainda uma prática inserida pela metodologia no processo de trabalho. Tanto que não

existem casos de cooperação intersetorial citados pela mesma. Apesar de ser sutil a diferença entre identificar uma ação favorável para o desenvolvimento sustentável e empreendê-la, do ponto de vista da transformação social, tangibilizar parcerias implica em ter histórias para contar.

3.5.4. Rede Comunitária Sesc Santa Luzia

A região dessa unidade Sesc é o centro histórico, administrativo e financeiro da cidade do Rio de Janeiro, que vem passando por uma grande revitalização e enriquecimento, com reforma de praças e áreas de grande interesse turístico. Possui em sua maioria, prédios administrativos do governo, o porto e várias sedes de grandes empresas, assim como imensos edifícios-garagem. Recentemente, e após alguns anos, as construtoras voltaram a dar atenção ao Centro, construindo novos edifícios. A Zona Portuária, composta principalmente pelos bairros da Saúde e Gamboa, vem passando também por forte processo de revitalização, principalmente com as previsões de realizações de Copa do Mundo e Olimpíadas na cidade. O que gera a abertura de novos empreendimentos comerciais e industriais, a restauração dos belos casarios, e projetos da Prefeitura como a Vila Olímpica da Gamboa e a Cidade do Samba, além do já licitado Aquário Municipal, todos lá localizados. Os investimentos na parte cultural da Zona Portuária do Rio de Janeiro também vêm crescendo, e a Gamboa, região em grande ascensão, vem sendo chamada de "a nova Lapa" devido à inauguração de Casas de Show, Bares, Restaurantes e Boates que vêm transformando a noite no local.

A zona do Comércio Popular, o "Saara", rivaliza com a paulistana Rua 25 de Março em público e variedade, assim como a área do Largo de São Francisco de Paula, que conta com grandes magazines e restaurantes tradicionais que são amplamente procurados por turistas.

A Tese Central da coordenadora técnica dessa rede afirma que o Trabalho Cooperativo envolve “a vontade de trocar e o posicionamento ético”, que ela eleva como sendo o “valor mais importante para um relacionamento”, que ela ressalva que acontece hoje “em todas as dimensões, tanto pessoal quanto profissional”. O texto *Visão de Mundo – Ideias movimento* posiciona a ética na dimensão cooperativa, assim como o termo “vontade”, que nas respostas da entrevistada também apareceu. O termo

“vontade” é repetido em algumas respostas dela, bem como a utilização do verbo *se relacionar*.

“Relacionamento” e “troca” terminam por implicar em conceitos-irmãos que significam o próprio “posicionamento ético” que não separa o “pessoal” do “profissional”. Como se “troca” fosse uma conexão “profissional” e relacionamento uma conexão “pessoal”.

A troca é tida como sendo um objetivo central, uma forma de materializar as relações, definidas através das formas de contato, que são o aspecto mais enumerado pela entrevistada: “e-mail, telefonemas, aceitação dos convites recebidos”, enquanto o relacionamento é associado com qualidades de forma “aberta e inclusiva”. *Visão de Mundo – Ideias movimento* também fala de certa permeabilidade que a prática cooperativa nos demanda. E assim ambos os discursos limitam o potencial do significado do termo “troca” à simples comunicação de informações.

Dois outros conceitos, trabalho (indiretamente mencionado pela pesquisadora por estímulo do vocabulário do próprio questionário) e conhecimento (diretamente mencionado pela entrevistada e por vezes substituído pelo termo “experiência”), se apresentam também como formas de associação indireta entre os aspectos pessoais e profissionais da vontade de fazer rede. Eles se revelam ainda nas necessidades e interesses enumerados por ela na resposta sobre o que leva os participantes a frequentarem a Rede Sesc Centro: “emprego, voluntários, clientes para profissionais liberais e livros”. Contudo, se examinarmos bem a lista enumerada, veremos que a nossa relação de troca, aqui não é apenas vinculada a trocas imateriais e intelectuais, mas também a mudanças na vida financeira dos participantes. Identificamos aqui, enfim alguns aspectos enumerados nas Diretrizes Gerais de Ação do SESC.

Assim como na Rede Comunitária Sesc Duque de Caxias, a entrevistada aqui repete em muitas respostas o termo “objetivo” embora dessa vez associando-o com a palavra “claro” dentro do contexto profissional. Com efeito, em muitas passagens, a finalidade do Trabalho Cooperativo é apresentada por ela como sendo o “conhecimento e a troca de experiência”. Como se a clareza, implicasse em levar a luz ao público-alvo. Essa interpretação é apoiada pela sentença “a mudança é de cada um”. Como se a

responsabilidade pelo impacto social das cooperações fosse dos participantes dos encontros.

A Unidade Sesc Santa Luzia há quatro anos desenvolve sua Rede Comunitária, e a maior parte dos argumentos relevantes levantados pela sua técnica de 47 anos, em resposta ao questionário, aborda o fluxo de trabalho de mobilização da rede, que ela define como sendo “um trabalho árduo”, sugerindo uma possível defesa a uma sobrecarga intelectual. Vale observar que na descrição da localidade, identificamos que esta unidade é a que possui a maior concentração do público-alvo tradicionalmente definido como clientela-foco nos documentos mais importantes de definição do escopo de ação da Entidade. O problema já pontuado por nós ao analisarmos os textos de definição da metodologia dos *Classificados Sociais*, de que, parcerias sociais não precisam excluir possibilidades de gerar trocas de natureza econômica, parece representar para a entrevistada uma espécie de tensão.

A entrevista possui o diferencial de vir de uma unidade que reivindica possuir uma metodologia particular, desenvolvida em função das necessidades locais, que adaptou os *Classificados Sociais* ao contexto local. A entrevistada defende essa originalidade pelo fato de valorizar as trocas de conhecimento mais do que em outras redes comunitárias. E defendendo esta ideia os indicadores de desempenho definidos por ela em outra resposta se limitam à quantidade de público-alvo atendido: “a habilidade maior é saber divulgar para manter sempre um bom quantitativo de pessoas participando e interessadas”.

Ora, a definição da tipologia de participantes, é a de “empresas” e ONGs “com perfil mais organizado” que “sabem onde buscar patrocínios” e “frequentam outras redes que os mantêm informados das possibilidades de encontrar o que buscam”. O que, como no caso da unidade Duque de Caxias, revela um potencial para o fomento do desenvolvimento econômico, ou no mínimo de geração de renda, se compararmos com as demandas do público-alvo de “clientes” e “emprego”.

E assim, questionamos mais uma vez por que a cooperação em Redes Sociais precisa ficar limitada a trocas intelectuais e imateriais, quando se apresentam como um ambiente onde é possível reunir interesses públicos e privados, com um nível elevado de compartilhamento ético.

3.5.5. Rede Comunitária Sesc Niterói

Em um relatório divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no ano 2000, Niterói apresentou o terceiro Índice de Desenvolvimento Humano mais elevado do país, de acordo com os padrões da ONU.

A cidade de Niterói é um dos principais centros financeiros, comerciais e industriais do Estado do Rio de Janeiro, e vem acompanhando um alto índice de investimentos na cidade, como imobiliário e de comércio. Este desenvolvimento trouxe também certos problemas, como a favelização, resultante da ausência de planejamento urbano.

Niterói tem o melhor nível de alfabetização do estado do Rio de Janeiro. Em 2007, foi concluído o projeto municipal para erradicar o analfabetismo. Niterói conta com apenas 3,55% de analfabetos (pessoas com mais de 15 anos), enquanto que a média nacional é de 13,63%, portanto, um dos poucos municípios brasileiros que conseguiram erradicar o analfabetismo, segundo a Fundação Municipal de Educação de Niterói. De resto sua infraestrutura educacional contém dezenas de escolas da Rede Municipal, Unidades de Ensino Fundamental, Universidades; e além disso 100% das Unidades Escolares possuem alunos com necessidades especiais.

Niterói é um dos maiores centros histórico-culturais do Brasil. A cultura social dos habitantes lhes rendeu a imagem de população muito hospitaleira, o que resultou no apelido *Cidade Sorriso*. A cultura local é bastante religiosa também, possuindo inúmeras igrejas do período em que o Rio de Janeiro era a capital do Brasil, como a Matriz São Lourenço da Várzea, de 1897; as Igrejas de Nossa Senhora da Boa Viagem, Nossa Senhora da Conceição; e a Igreja de São Lourenço dos Índios, precioso exemplar da arte barroca do fim do século XVI. Mas, sofreu impactos também da presença das novas religiões no Brasil, com a presença do Centro Evangelístico Internacional, presidida pelo pastor líder mundial da ADHONEP; a Igreja Presbiteriana, de 1899; a Basílica de Nossa Senhora Auxiliadora, de 1901; e as Igrejas Primeira Igreja Batista de Niterói, Metodista Central de Niterói.

A Tese Central, da coordenadora técnica dessa rede, de 38 anos, formada em Assistência Social, que trabalha com a organização de redes há cinco anos, estabelece

que organizar o evento, facilitar, mediar as apresentações e aproximar são as suas tarefas principais. Apoiando a descrição do trabalho já apresentada da unidade Sesc Tijuca.

As necessidades que levam o público-alvo das Redes Sociais, que ela define como “população atendida”, são, assim como nas outras redes, “disponibilização de recursos financeiros e materiais”, “necessidades materiais”, ou ainda “captação de recursos para as instituições”. Embora esta coordenadora identifique o seu papel como o de “fazer a ponte” entre os participantes da rede.

Mesmo assim, o *mito da horizontalidade* se manifesta em seu discurso quando define o que é o Trabalho Cooperativo: “rede horizontal que se multiplica a partir das necessidades e interesses de quem participa”. Os participantes que ela define na lista “entidades não governamentais, pessoas em busca de emprego, voluntários e líderes comunitários”, refletem o mesmo tipo de perfil citado nas outras unidades, principalmente na de Duque de Caxias.

Um último aspecto que coloca essas duas redes em comum é a definição do público com os termos “entidade” e “comunitários”, que são também os usados na definição da entidade Sesc e do projeto Redes Comunitárias Sesc. Essa associação de termos parece sugerir que ambas as técnicas identificam o Sesc e as instituições locais como pertencentes a um mesmo campo cultural.

3.5.6. Rede Comunitária Sesc Tijuca

O bairro da Tijuca integra a VIII Região Administrativa da cidade do Rio de Janeiro, junto com os bairros da Praça da Bandeira e Alto da Boa Vista, e sede da Subprefeitura da Grande Tijuca, além dos bairros do Maracanã, Grajaú, Vila Isabel e Andaraí.

Bairro dinâmico essencialmente comercial e de serviços, foi e é habitado por personalidades, principalmente da música, jornalismo e esportes, como Antônio Carlos Jobim, Gabriel o Pensador, Gonzaguinha, Ivan Lins, Jorge Ben Jor, Lamartine Babo, Mário Zagallo, Milton Nascimento, Roberto Carlos, Roberto Marinho e Tim Maia. Ali se localizam as escolas de samba Unidos da Tijuca, Império da Tijuca, e o Salgueiro, todas tradicionais no carnaval carioca; instituições tradicionais de ensino da cidade,

como o Colégio Pedro II, o Colégio Militar do Rio de Janeiro, e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET), entre outros.

Existem também na região, diversos clubes sociais e desportivos tradicionais, como o Tijuca Tênis Clube, o América Football Club, o Country Clube da Tijuca, o Montanha Clube, Clube Monte Sinai, Clube Municipal, a Associação Atlética Tijuca e toda uma gama de clubes portugueses. As principais construções históricas são religiosas, como a Igreja de São Francisco Xavier, a Igreja de São Sebastião dos Capuchinhos, as Igrejas de Santo Afonso, Santa Teresinha e a dos Sagrados Corações. Existe também uma parte considerável de moradores que são descendentes de antigos imigrantes europeus, remanescentes da época do pós-guerra.

O contraste social entre o bairro e as favelas que o cercam — como o Borel e o Salgueiro —, e a omissão do Poder Público na área foram características marcantes que fizeram com que a Tijuca se tornasse, a partir dos anos 90, um dos pólos de criminalidade do Rio de Janeiro, tendo registrado o maior decréscimo populacional da cidade entre 1991 e 2000. Embora, hoje, os morros venham recebendo as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) da cidade no intuito de melhorar a valorização imobiliária, impulsionar o comércio e garantir o equilíbrio social, ainda não são visíveis os impactos sociais desse projeto.

A Rede Comunitária Sesc Tijuca existe há cinco anos e foi criada após a estabelecida na unidade de Ramos. Sua responsável, de 30 anos, possui o diferencial de ter formação em Ciências Sociais, diferentemente das outras técnicas, todas formadas em Assistência Social. Em alguns vídeos institucionais, podemos vê-la apresentando o projeto em outras comunidades e oferecendo parceria entre regiões. Seu testemunho é na verdade um relato preciso do seu processo de aprendizagem, trabalho, autonomia e tomada de decisões.

A entrevista foi realizada no dia do encontro mensal da Rede Comunitária Sesc Tijuca, e pudemos assim visualizar na prática todos os fatos relatados, inclusive detectar que a descrição do público-alvo é fidedigna.

A Tese Central da coordenadora técnica dessa Rede Comunitária é a de que é preciso se ter parceiros para que o trabalho aconteça, não apenas nas redes, mas em

qualquer contexto. E quando se tem parceiros, numa rede, ela poderá gerar novas redes. Essas redes provam que houve Trabalho Cooperativo, que é garantido através de foco no público-alvo e respeito ao propósito dos encontros, através da livre autonomia, que vem com o tempo.

Curiosamente a entrevistada estabelece uma quantidade imensa de premissas e estratégias apoiadas em ações práticas e, por isso, valida o seu depoimento principalmente a partir do conteúdo de sua experiência.

Mesmo assim, a imensa quantidade de valores e hierarquias denota uma necessidade grande de compartilhar a valorização da metodologia, da entidade Sesc e do trabalho de mobilização de redes. Essa valorização apóia uma visão maternal do público-alvo, que deverá, através do seu Trabalho Cooperativo, se apropriar da autonomia que lhe foi incentivada no início de seu trabalho na entidade Sesc, e que ela por sua vez incentiva nos participantes dos encontros.

A apologia ao ambiente de cooperação Sesc é feita, assim como no caso das outras técnicas, por conta de sua capacidade de fomentar o conhecimento: “o Sesc tem o objetivo de levar ao conhecimento das pessoas o que elas não sabem. E acho que a rede é isso. Você leva informação para uma pessoa que não sabe. Saber quem está atuando na sua comunidade junto com você. Trocar informação. Tem gente que trabalha no mesmo lugar e só veio a saber o que cada um fazia, aqui”.

Apesar disso, a entrevistada é, entre todas as outras, a que relata possuir maior autonomia, defendendo inclusive esse espaço para outras técnicas: “se alguém chegar e perguntar: ‘mês que vem eu posso apresentar meu projeto um pouco mais demoradamente?’, eu tenho autonomia suficiente pra avaliar e dizer que sim, ‘pode trazer’. Então normalmente é cada técnico que escolhe um pouco a pauta”.

O grande diferencial da experiência de coordenação dessa coordenadora também se situa em sua motivação: “quando *eu cheguei aqui eu me disse - eu preciso conhecer as pessoas. Eu preciso saber o quê que essa região da Tijuca oferece. Quem são as pessoas da Tijuca?* - Um pouco pelo lado sociológico mesmo. *Eu quero conhecer o campo que eu estou. Se eu vou trabalhar com a unidade da Tijuca, eu preciso saber quem está em volta. O que já se faz na Tijuca?*”.

Outra originalidade, que não foi detectada em outras redes, foi a tipologia do público-alvo, que aqui, pela primeira vez é relativamente intersetorial, mesmo se ainda não envolvendo empresas: “aqui na Tijuca é muito mesclado. Empresas você nunca vê. Apesar de que a gente convida. Então a mescla desse público da Tijuca, é de associação de moradores, ONGs e poder público (mais especificamente da prefeitura do Rio, e suas variadas secretarias, como a de saúde e a de educação, mais essas duas e a de assistência social também)”.

Essa ausência de empresas no público-alvo é identificada pela coordenadora técnica como uma falha de mobilização social que ela assume, e diz que gostaria de sanar com pesquisas de mercado. Pois “os projetos apresentados em geral terminam por falta de verba ou nem começam. Este tipo de decisão é muito comum”.

O engajamento com a sustentabilidade do público-alvo é acentuado quando perguntamos sobre os possíveis desdobramentos da prática do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais: “um desdobramento? Que a rede se toque automaticamente, sem o Sesc. E se um dia o projeto acaba? Eu sempre falo ‘vocês não precisam do Sesc pra fazer rede’. As pessoas vem aqui e perguntam se poderia haver uma rede do Sesc num lugar ‘assim-assado’. E eu respondo ‘não precisa do Sesc pra fazer essa rede’”.

De fato, essa coordenadora é considerada uma das responsáveis pela fundação da Rede Comunitária Vila Aliança, que estudaremos na próxima parte do capítulo, como sendo o principal caso de transformação social gerada pela metodologia dos *Classificados Sociais*. Uma metodologia que a entrevistada defende vigorosamente: “eu me preocupo com metodologia e padrão. Eu acho que a coordenação deveria sempre tentar manter um padrão mínimo, ir em todas as reuniões, conhecer o público. Aqui não se muda o mediador, mas tem unidades que mudam, e isso interfere no padrão, perde a característica. O ideal é comparecer sempre, conhecer o perfil das pessoas, seguir a metodologia social, tentar saber mais sobre as iniciativas. Eu me interesso muito em saber. Eu gosto de ir em outras redes, como a de Niterói, eu procuro saber como é o padrão”.

a) Conclusão das análises argumentativas

As unidades Sesc Rio se situam em zonas prósperas, bem como em regiões com altos índices de violência, de forma que não podemos dizer que existe uma uniformidade cultural entre os campos, sobretudo quanto aos índices de desenvolvimento humano. Mesmo assim, podemos dizer que todas as localidades apresentam um potencial para relações intersetoriais, o que somente na Rede Comunitária Sesc Tijuca foi identificado pela sua coordenadora técnica. Fomentar os relacionamentos institucionais é uma meta importante para algumas técnicas, apesar de que elas em sua maioria consideram as trocas de conhecimento são o maior interesse que leva o público-alvo a procurar o Sesc Rio. Estas técnicas que valorizam o conhecimento são as que mais falam também sobre a questão da autonomia. Entretanto, se levantarmos os elementos que podem nos iluminar quanto à cooperatividade dessas redes, percebemos que apenas com os testemunhos das técnicas, não preenchemos todos os aspectos apresentados por Tuomela (2000). Analisamos então os vídeos institucionais das redes comunitárias, para buscar mais informações sobre as parcerias efetuadas em cada localidade.

3.6. O desafio da Transformação social

Os vídeos institucionais das Redes Comunitárias Sesc sempre começam com um texto escrito mencionando “nossa intenção é divulgar informações de interesse coletivo”, e terminam com um outro que afirma: “as redes e os Classificados Sociais facilitam parcerias. Parcerias dependem da iniciativa de cada um. Compartilhamos metodologia e informações”. Os únicos vídeos institucionais que mencionam parcerias, dentre todos os que examinamos são os das Redes Comunitárias do Sesc Madureira e Tijuca, e o de Vila Aliança.

Apesar de ter sido uma das redes que não quis responder ao nosso questionário de pesquisa, o vídeo institucional da unidade de Madureira apresenta um testemunho de uma agente social do Centro de Ação Social, Cultural e Esportiva da Penha (Oscip), que conseguiu duas parcerias de cessão de espaço para realizar seu trabalho de dança, esporte e artesanato com idosos, adolescentes e crianças. (DVD Rede Comunitária Sesc Madureira, 00:29:24-00:30:00). Essa mesma agente é também encontrada no vídeo institucional da Rede Comunitária Sesc Tijuca, ainda procurando o referido espaço, que acabou encontrando nessa outra unidade. O que indica que houve um compartilhamento

de público entre as unidades Sesc Tijuca e Madureira, que possivelmente foi incentivado pela coordenadora técnica do primeiro local, e que permitiu a agente social encontrar os parceiros adequados de que necessitava. Este tipo de comportamento representa uma postura cooperativa, que enxerga o atingimento dos objetivos do público-alvo como um cumprimento de meta institucional.

Na unidade da Tijuca, (DVD Rede Comunitária Sesc Madureira, 00:26:12-00:43:43), o primeiro testemunho de cooperações efetivas, que retrata a forma de obtenção de cinco parcerias, alegou que foi mais fácil conseguir parcerias através do catálogo dos *Classificados Sociais* (distribuído mensalmente por *e-mail*), do que diretamente através dos encontros presenciais; a testemunha alegou: “às vezes o projeto tem muita coisa mas você não consegue passar em um minuto”. Apesar disso, reconheceu que a oportunidade de passar um vídeo institucional do seu projeto em um dos encontros ajudou muito a mostrar a qualidade do seu trabalho, engendrando duas negociações de parcerias num mesmo dia.

O segundo testemunho na unidade da Tijuca, do Centro Cultural A História que eu Conto (Vila Aliança), retrata primeiramente uma parceria onde lhes foi disponibilizado um curso sobre cinema nacional para crianças, no espaço do parceiro, em troca de exibirem o seu documentário institucional numa mostra de curta-metragens. Em seguida, fala de outra instituição que ofereceu capacitação para mulheres trabalharem na construção civil e receberem certificados pelo SENAI.

O terceiro testemunho na unidade da Tijuca retrata uma parceria de realização de um evento cultural e convite para posteriores palestras, em associação com uma instituição local e outra unidade Sesc, a de Nova Iguaçu. E também a disponibilização de cursos de uma instituição para outra.

O quarto testemunho na unidade da Tijuca retrata uma doação de tampas de caixa d'água pela COMLURB para uma mini-ação social de prevenção da dengue. Depois retrata uma parceria entre o Instituto Criança é Vida que assistiu a palestras sobre desenvolvimento infantil, ministradas pelo Rio Voluntário, que por sua vez participou de um curso que ofereceram. E logo após, um evento de Fanfarras com programação realizada em conjunto e contribuição na articulação de público infantil.

No quinto testemunho na unidade da Tijuca, a participante do encontro mensal exhibe um cartão enquanto afirma: “na hora dos minutinhos ali é pouco. Não dá, não dá. Tem gente que até fala mais, e não consegue”. O cartão simboliza a palestra que solicitou de outra participante, uma psicóloga, para o novo centro de atendimento familiar, que sua organização acabara de abrir.

O sexto testemunho obtido através de encontros na unidade da Tijuca retrata três parcerias, que a participante conseguiu “num piscar de olhos”, quando “antes não tinha nenhuma”. Embora só apresente o nome de uma instituição parceira, aquela que também oferecera ao Centro Cultural de Vila Aliança, o curso sobre cinema nacional. O que comprova que as parcerias nesta estrutura de encontros, podem ser múltiplas. Ou seja, é possível obter um crescimento de público-alvo que não seja bilateral, nem necessariamente atrelado a uma mesma oferta e procura. Para um participante, é possível oferecer uma troca, para outros, outras, incluindo algumas que são compartilhadas com outros participantes.

O sétimo testemunho retrata parcerias em doações de carteiras para “diversas” instituições “usuárias da rede”: de computadores, de alimentos não-perecíveis, de “muita coisa realizada na área de emprego, de projeto e de cursos”. A série de testemunhos se fecha com o elogio ao Sesc Tijuca: “nem tudo é só verba. Muitas vezes uma informação vale mais do que grana, do que outras coisas. Então isso é a parte importante da rede, por isso eu não deixo de vir, sempre que posso, aqui, e em Madureira, e até em São João, na semana passada. Porque é abrindo os horizontes que a gente vai conhecendo outras histórias e a coisa vai ficando melhor. Então são coisas assim que nós gostamos de desenvolver. É ver a pró-atividade de cada um, a integração dos grupos. Então não importa se é vizinho ou não. O que importa é aquele básico do *site*. O que oferece e o que procura”. E termina contando que indicou uma informação de curso na Maré para uma liderança social em Caxias. “Então é isso que acontece, é de verdade.”

A mesma fala que enfatiza a importância de se reconhecer o público é repetida pela responsável pelo projeto na unidade Santa Luzia ao início do vídeo institucional da sua rede.

Os testemunhos de parcerias, como podemos ver, são bastante limitados e foram colhidos *a posteriori*, pela coordenação do projeto comunitário, com a finalidade de compor um vídeo institucional, que consiste num instrumento de propaganda. Por isso poderiam apresentar confiabilidade duvidosa. Entretanto, eles coincidem com os tipos de parcerias descritas nos testemunhos das técnicas das redes comunitárias. E portanto, apóiam algumas de nossas conclusões. A principal delas, é a de que apesar de muitas técnicas dizerem que o que os participantes das redes buscam é o conhecimento, são as trocas materiais as que eles consideram melhor, em sua maioria. Apesar do simples relacionamento, também ser identificado por eles como sendo um aspecto que já denota certo valor.

A Rede Comunitária Sesc Tijuca é de longe a que apresentou mais casos de parcerias, inclusive porque sua coordenadora técnica se apresenta no vídeo de outra unidade, como participante da rede, ou seja, se igualando ao público-alvo, na busca pela cooperação em rede. Pudemos confirmar a intenção de abolir esta fronteira entre coordenação e público-alvo, ao entrevistarmos a unidade Tijuca. Pois também fomos incentivados a apresentar nossa pesquisa como sendo o que estávamos “oferecendo” e a dizer a todos os presentes, durante o encontro mensal, o que estávamos “procurando”.

Mas vejamos a seguir o exemplo mais claro de “parceria” que encontramos em nosso estudo de caso.

3.6.1. O caso efetivo de transformação social em Vila Aliança

O que é interessante na Rede Comunitária Vila Aliança, que já foi introduzido neste capítulo, é a peculiaridade de ser uma localidade onde não existe unidade Sesc. Apesar disto e do local não ter o perfil do resto do ambiente de mercado do Departamento Regional do Sesc Rio, a Rede Comunitária Vila Aliança foi implantada seguindo a mesma metodologia que aquela das unidades da entidade.

Interpretando desde a fase de identificação de informantes-chave que a Rede Comunitária Vila Aliança apresentaria algum sinal da efetividade cooperativa dos *Classificados Sociais*, aprofundamos alguns conhecimentos sobre esta rede para comparar com aqueles estudados nas unidades Sesc. Chegamos até a aplicar ali o mesmo questionário das Redes Comunitárias Sesc, mas ao invés de encontrar um único

entrevistado, recebemos a candidatura de três deles, que preferiram responder ao mesmo tempo para se enriquecerem com seus pontos de vista. Segundo seu testemunho, a direção da organização é feita em equipe e cada um gere os aspectos onde manifesta mais interesse e talento. Durante as perguntas, efetivamente todos respondiam o que pensavam, por vezes concordando, por vezes não. Todos se ouviam e colocavam seus pontos, que nem sempre eram enxergados do mesmo ângulo.

Curiosamente, na medida em que a entrevista transcorria, ouvíamos tiros que se aproximavam do local. Os três entrevistados deram algumas pausas nas respostas ao questionário, por conta disso, para explicar qual a história do imóvel onde foi fundada a Rede Comunitária. Tratava-se de uma antiga escola que foi fechada por se encontrar no meio de zonas dominadas pelas principais facções criminosas do Rio de Janeiro, que entravam freqüentemente em conflito, atingindo o imóvel com tiros e ameaçando a vida dos estudantes e profissionais do estabelecimento.

A idéia aparentemente insensata de fundar ali um local para promoção de parcerias, apesar disso, recebeu o apoio de milhares de pessoas da comunidade local que assinaram um abaixo-assinado solicitando à prefeitura a doação do prédio para a equipe de gestores. Ao final da entrevista, os gestores alegaram: “por que cooperamos? É só ouvir a trilha sonora”. Com efeito, começamos a entrevista no pátio do antigo colégio, e a terminamos na cozinha, que era a única parte do prédio feita de alvenaria.

Mesmo entendendo a motivação para cooperar dos gestores sociais, consideramos que realizar uma análise argumentativa não seria a melhor forma de confrontar o perfil desta rede comunitária com as outras, e sim examinar os resultados concretos que ela demonstrava. Decidimos então utilizar as respostas oferecidas para “contar” a história da Rede Comunitária Vila Aliança, que se constituiu juridicamente como uma associação nomeada Centro Cultural A História que eu Conto.

Também obtivemos com a entrevista, a possibilidade de ter acesso a vários materiais institucionais, como um projeto destinado à divulgação e captação de recursos, e dois vídeos institucionais realizados pela entidade Sesc. Assim, pudemos ainda levantar dados mais precisos sobre as parcerias efetivadas do que nas unidades Sesc, do ponto de vista quantitativo e das relações humanas. Pois os funcionários do espaço são pessoas da própria comunidade local que aderiram ao projeto, quase que

sempre voluntariamente e foram sendo assimilados na medida das entradas de recursos de patrocinadores.

Vila Aliança é um bairro não-oficial da cidade do Rio de Janeiro, que oficialmente faz parte do bairro de Bangu. Devido a circunstâncias históricas e culturais, é considerado por muitos como uma favela, ainda que seja totalmente urbanizado.

No bairro-comunidade de Vila Aliança, os nomes das ruas são nomes de profissões, em homenagem ao trabalhador brasileiro. É uma das comunidades mais humildes e de menor poder aquisitivo de Bangu, detendo um dos piores IDH da cidade do Rio de Janeiro.

A região é uma das mais populosas de classe média baixa da Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, com centenas de milhares de habitantes, segundo informações do Censo Demográfico 2000, do IBGE. Cortada pela linha ferroviária do ramal de Santa Cruz possui favelas em ambos os lados do ramal, com altos índices de violência.

Alguns problemas enfrentados pela população local são:

- Falta de saneamento;
- Poucas linhas de ônibus;
- Faltam hospitais;
- Falta de atividades econômicas, como um pólo industrial ou mesmo algum centro comercial;
- Falta de atividades culturais, como cinemas, teatros etc.

O projeto institucional do Centro Cultural a História que eu Conto, tem como *slogan* “trabalhando pelo desenvolvimento local de Vila Aliança e Senador Camará”. As primeiras mensagens do texto afirmam o principal motivo da criação do centro: “atualmente esta região encontra-se com os piores indicadores sociais e humanos do município do Rio de Janeiro”. Motivo que apóia a ambiciosa visão do seu plano de negócios de “tornar-se referência em empreendedorismo cultural, fomentando sua metodologia em regiões dentro e fora do país que tenham como principal meta o desenvolvimento socioambiental”.

Estabelecido em um antigo colégio que foi desativado pela prefeitura, por motivos de violência, o centro cultural foi formado a partir do apelo da comunidade local. Solicitação que foi aceita pelo governo local.

Após a obtenção de um primeiro patrocínio da Casa da Moeda do Brasil, a equipe instalou duas oficinas, uma de *grafitti*, e outra de estampanaria, que permitiram que, a partir dali, o centro tivesse uma primeira via de autossustentabilidade econômica e gerasse renda no Complexo Vila Aliança–Senador Camará (nome com que autodenominam sua região). A gestão estabelecida a partir desse momento é considerada pelos gestores como sendo de Economia Solidária.

Uma biblioteca comunitária, que até o ano de 2009 possuía cinco mil exemplares, foi totalmente formada a partir de doações da comunidade local. Peculiar iniciativa, que se iniciou em 1998, e com algumas centenas de exemplares foi acolhida pelo Centro Cultural A História que eu Conto, a Biblioteca Comunitária *Quilombo dos Poetas*, acabou se tornando uma iniciativa de fomento à leitura que foi reimplantada em quatro outras localidades, seguindo os mesmos princípios, em projetos parceiros aos do Centro, como o Projeto Etafá em Senador Camará. O modelo de biblioteca é de fato muito simples, estimula a consulta diretamente vinculada a aulas que são oferecidas dentro do próprio centro cultural.

Existe também uma atenção ao meio ambiente que se transformou em outro projeto sócio sustentável, com a implantação de uma estufa para criação de plantas ornamentais e hortaliças, que reaproveita cocos reutilizando-os como vasos. A estufa permite ao mesmo tempo, aulas de ecologia, geração de renda e venda dos produtos finais.

Outro projeto, um documentário, apoiado por mais cinco instituições, que contou a história de um jovem que deixou o crime organizado para trabalhar com projetos sociais, permitiu a aquisição de materiais que deram margem à criação de uma ilha de montagem. Hoje, o centro pode oferecer serviços profissionais de *design* graças ao laboratório.

Recebendo visibilidade, o centro cultural articulou também o movimento de pavimentação das ruas do entorno do centro cultural e de manutenção da iluminação das

vias públicas locais, a partir do evento “Café com Autoridades”. Que relembra o nome do encontro mensal de uma das Redes comunitárias Sesc: “Café Comunitário”.

Além dessas iniciativas, aulas de dança, serviços de psicologia familiar, capoeira, entre outros permitem o que a organização chama de “encontro de gerações” e atrai, dia a dia, cada vez mais voluntários ao centro.

Com efeito, a estratégia, segundo a equipe, é a de transformar a cada projeto patrocinado, um número de voluntários em funcionários e permitir através dos patrocínios que suas próprias ideias se transformem em formas permanentes para sua autossustentabilidade individual e a sustentabilidade do centro cultural.

Não será possível medir nesta pesquisa o impacto econômico gerado pelo empreendimento, que ressaltamos, alcançou tudo isso com apenas dois anos de fundação, uma equipe em sua maioria bastante jovem (que se tornaram universitários após iniciarem a atividade profissional de gestores sociais), poucos financiamentos de algumas dezenas de milhares de reais, um planejamento e uma metodologia de mobilização social. Entretanto, suas realizações demonstram que, do ponto de vista cooperativo, existem resultados rápidos, consistentes do ponto de vista da estratégia de sustentabilidade, e de alta relevância social. Os relatos aqui não são abstratos e a filosofia é contada a partir de dados reais.

A questão do aprendizado foi colocada por último como a maior meta de longo prazo da equipe gestora. Seu objetivo até o momento da entrevista era transformar universidades em patrocinadores, doando bolsas de estudo para que os funcionários do espaço possam também aumentar o seu nível de educação, especializando-se nas áreas que identificaram como sendo de interesse profissional, durante o voluntariado.

Vale lembrar a visão de desenvolvimento da coordenadora técnica da Rede Comunitária Sesc Tijuca de que o desenvolvimento da rede é a formação de novas redes.

Todos esses fatores anunciados neste capítulo indicam que a cooperatividade parece ser influenciada pelo nível de autonomia com que uma rede é fundamentada. O apoio moral da Entidade SescRio, personalizado na figura da coordenadora técnica que identificamos como sendo a gestora mais cooperativa do estudo de caso, na verdade

ascendeu potenciais e talentos internos que apenas estavam latentes nos fundadores da Rede Comunitária Vila Aliança devido a uma pressão social causada por uma realidade de extrema carência de oportunidades.

A autonomia parece também ser proporcional ao nível de respeito, por parte dos responsáveis do SescRio, com a cultura, necessidades e visão de mundo locais. Ou seja, uma via de duas mãos. Como vimos na introdução, a efetividade da cooperação numa Rede Social pode medida pela quantidade de mudanças significativas e duradouras na qualidade de vida do público beneficiário dos projetos empreendidos. Quando se trata de trabalho imaterial, cognitivo, as mudanças acontecem no plano da experiência. Portanto, após a aquisição da autonomia, a experiência se posiciona como um fator de desenvolvimento, não só humano, como necessário para o econômico. Só experimenta aquele que se responsabiliza. Só coopera aquele que não domina.

3.7. Conclusões do Estudo de Caso

Identificamos através das análises argumentativas, problemas na gestão das redes comunitárias como:

Baixo aproveitamento de material e infra-estrutura de trabalho;

Falta de comprometimento dos funcionários com objetivos e metas institucionais;

Pouca funcionalidade nos processos;

Falta de espírito de equipe;

Falta de criatividade.

Tais problemas são compreendidos quando analisamos os processos de trabalho que envolvem a metodologia dos Classificados Sociais. No tocante aos processos de trabalho nas Redes Comunitárias estudadas, o raciocínio e a memória são processos cognitivos que identificamos ocorrerem essencialmente durante a atividade de produção dos encontros mensais das Redes Comunitárias Sesc, apesar de algumas técnicas optarem espontaneamente por também analisar o trabalho realizado por suas colegas de outras unidades, comparando uma possível uniformidade e generalizando formas de

autonomia local. Mas permanece extremamente funcional a atividade cognitiva e restrita ao objetivo de melhorar a participação nos encontros.

O aprendizado dessas coordenadoras técnicas se dá durante as situações de mediação das falas dos participantes e o conhecimento adquirido é utilizado por todas para adaptar a metodologia às suas experiências, aumentando o nível de autonomia nas Redes Comunitárias. Portanto, a autonomia é a primeira motivação identificada nessas gestoras de redes. E pode-se dizer que em função da quantidade de tempo que elas têm com o projeto, cada vez mais autonomia elas ganham com a experiência na gestão de redes.

Quanto à mensuração da carga de trabalho, a percepção das tarefas e atividades envolvidas na prática de mobilização social se apresenta de forma muito parecida em todas as unidades Sesc e atribuímos a isso o impacto dos vídeos institucionais que padronizam os discursos.

Por outro lado, observamos que a Rede Comunitária Vila Aliança influenciou os gestores de rede da entidade Sesc, no sentido inverso, uma vez que dois vídeos foram ali realizados, em vez de um, como em todas as unidades. Apesar dessa padronização institucional, os vídeos das unidades Sesc não revelam como ocorrem as formas de aprendizado profissional, nem ajudam a vislumbrar os cenários de desenvolvimento identificados para as Redes Comunitárias Sesc. Por outro lado, uma coleta de dados realizada pela própria equipe de coordenação para cobrir uma parcela significativa do público-alvo demandaria um esforço muito grande de congregação de um público-alvo que apresenta, em algumas redes, certa rotatividade. O que sugere que a tomada de consciência do impacto cooperativo deve ser uma atividade permanente, uma parte integrante do processo de trabalho, e não se limitar a procurar uma memória de efetividade *a posteriori*.

Seria mais aconselhável a criação de um procedimento interno de integração entre a metodologia e a coleta de dados sobre as parcerias, para que se possa avaliar futuramente as possíveis melhorias e impactos que promovem o aumento da efetividade da cooperação. O que quer dizer, o desenvolvimento local, o qual a entidade Sesc se propõe na sentença contida em suas diretrizes “transformação e [...] progresso social”.

A sistematização do trabalho de mobilização de Redes Sociais se dá a partir do conhecimento do público-alvo, dos anseios do público-alvo, da imagem que refletem da entidade Sesc, de como as pessoas se apresentam em função de seu objetivo institucional e social. Por isso, as melhores formas de performance organizacional parecem ser aquelas das coordenadoras técnicas que desenvolvem maior qualidade afetiva nos relacionamentos com os participantes, ou que pelo menos permitem uma autonomia entre os participantes para que trocas afetivas aconteçam. Esse ponto-chave parece ser o grande talento da metodologia que estrutura os Classificados Sociais. A capacidade de transmitir pela convivência a autonomia das gestoras de redes para os participantes através da experiência. O envolvimento emocional parece ser o fator que aumenta o instinto cooperativo no coletivo de cada unidade. Como se a relevância no relacionamento fosse determinante para a liberação de um autuísimo latente.

Por fim, a modelagem dos processos cognitivos envolvidos se estabelece a partir das estratégias de transformação do discurso institucional em premissas que serão massificadas através da prática da metodologia e de recursos de comunicação, como os vídeos institucionais e textos que são distribuídos ao público-alvo e às técnicas. As tomadas de decisões que envolvem os processos de trabalho nas Redes Sociais são: controlar o tempo de fala dos participantes, excluir participantes que não têm assiduidade, adaptar a metodologia e desenvolver conhecimento sobre a metodologia, o público-alvo e o conceito de Redes Sociais. Observamos então que entre o discurso e a prática, poderia haver um maior comprometimento com o desenvolvimento local. Os tipos de soluções propostas pelos gestores da Rede Comunitária Vila Aliança para sua localidade poderiam ser encontradas também nas unidades Sesc, que apresentam infraestrutura e potencial para atender a um público ainda maior, sem contar que possuem um papel social nas relações intersetoriais, que representa uma oportunidade para a geração de transformação social.

Com relação à prática da cooperação, as estratégias empregadas pelas técnicas nas redes comunitárias, em geral, promovem a mentalização de mudanças relativas aos conteúdos de informação trocados, e a concretização de parcerias mais efetivas. Estas estratégias são em sua maioria, a utilização de premissas que tornam suas idéias, ou o próprio discurso institucional, verdades e valores. Mas fatos e presunções também são utilizados a fim de validar determinados pontos da argumentação. O *mito da*

horizontalidade se revela mais presente nas técnicas que têm pouca memória sobre parcerias efetivas e apóiam seus argumentos na importância da metodologia como facilitadora das parcerias. Por isso, pode-se concluir que a prática da cooperação está mais instaurada em casos práticos, principalmente aqueles memorizados pelo público-alvo, que em justificativas verbais de validação da cooperatividade.

Podemos dividir em três grupos comportamentais, as Redes Comunitárias estudadas, em função das funcionalidades dos discursos organizacionais comuns identificados nas técnicas de redes e no público-alvo, quando comparados com o discurso institucional do Sesc:

a) Comportamento Assistencialista-subjetivo

O comportamento que mantém os modelos filosóficos de Assistência Social que originaram a Entidade SESC e se acomoda no conforto promovido pela infra-estrutura do Sesc Rio, aplicando a metodologia sem questioná-la, e utilizando-a para exercer um controle assistencialista nomeando os participantes de “população” e se enxergando como “facilitador” que os “atendem”. Os resultados apontam que as atividades são mais variadas nestas redes que nas outras, configurando sua produção em torno de processos de projetos. Embora as efetivas parcerias reproduzam modelos filosóficos subjetivos e acabem se resumindo ao voluntariado e a trocas sem reciprocidade de interesses. A Rede Comunitária Sesc cuja coordenação técnica mais representa este tipo de comportamento é a de Niterói.

b) Comportamento Moderador-educativo

O comportamento que questiona a metodologia dos Classificados Sociais para aperfeiçoar o modelo de atendimento promovido pelo Sesc através do projeto das Redes Comunitárias moderando o perfil dos participantes e estimulando a troca de conhecimentos entre eles, os nomeando “público-alvo”. O que gera um resultado de mobilização social, mas que não se revela ainda efetivo no plano da transformação social, uma vez que a reciprocidade de interesses dos participantes não se resume às trocas de conhecimentos. Este objetivo é deliberadamente um objetivo da entidade Sesc, para com os projetos comunitários, como vimos no início do capítulo. As Redes

Comunitárias Sesc cuja coordenação técnica mais manifesta este tipo de comportamento são as de Ramos, Caxias e Santa Luzia.

c) Comportamento Transformador-humano

O comportamento que quebra os paradigmas de assistencialismo da entidade Sesc, abrindo mão do controle, ao minimizar a importância da infra-estrutura, incentivar a autonomia, e o intercâmbio entre localidades, é aquele que estimula a transformação social. Nestas redes, apesar da metodologia ser respeitada de forma quase impecável, as adaptações que são feitas a complementam, sem que a entidade Sesc seja desvalorizada. Pelo contrário, são nelas onde a entidade é mais valorizada tanto pelo pessoal técnico, quanto pelo público-alvo, que é nelas chamado de “pessoas” ou “gente”. O resultado efetivo são parcerias com maior nível de reciprocidade e cooperações com maior nível de sustentabilidade. Sendo assim, este tipo de comportamento parece ser o único que potencialmente poderá gerar impactos econômicos a partir dos encontros entre participantes. As redes comunitárias cuja coordenação técnica mais manifesta este tipo de comportamento são as da Unidade Sesc Tijuca e de Vila Aliança.

Antes de traçarmos estes perfis, poderíamos pensar que a transformação social só ocorre quando não existe controle institucional hierárquico, como dentro do Sesc. Com efeito, a Rede Comunitária Vila Aliança é a mais efetiva com relação à cooperação. Apesar disso, observamos que os fatores que promoveram a sua efetividade, foram transmitidos a partir da unidade Sesc Tijuca, que fez com que o respeito às hierarquias fosse assimilado pelos gestores do Centro Cultural A História que eu Conto, com a mesma medida em que foi assimilada a associação entre autonomia, conhecimento e experiência.

Os aspectos cooperativos que permitem tirar conclusões a partir das análises argumentativas, sobre a questão dos interesses, da confiança, da dependência (autonomia e controle), das metas, dos prazos e da confidencialidade, que definem em função dos Objetivos Comuns, as Recompensas, a Reciprocidade, a Motivação e as Preferências podem também ser categorizados pelos tipos de cooperação I, do modo “eu”, ou G, do modo “nós”.

Pelo fato da questão da confiança não ter estado presente em nenhuma das perguntas do questionário, mas sim na definição do projeto Redes Comunitárias Sesc, utilizamos como parâmetro de categorização, a valorização da individualidade e do coletivo nos testemunhos das coordenadoras técnicas das redes. Como observamos a partir dos tipos de comportamento de coordenação, que a efetividade da cooperação ocorre quando existe valorização do trabalho individual, e não apenas do conhecimento compartilhado, ou de trocas que não apresentam reciprocidade de interesses, categorizamos a questão da confiança com relação a estes parâmetros.

Observamos então que em todas as redes comunitárias estudadas os interesses se manifestam como sendo coletivos, ou seja, uma característica da cooperação de tipo G. Os participantes também definiram em todas as redes a correspondência entre suas preferências pessoais, mostrando que a confidencialidade não é necessária em nenhuma das redes estudadas.

Uma diferença foi detectada, porém, quanto a manifestação da confiança que é estabelecida entre os indivíduos na medida em que suas expectativas com relação aos objetivos comuns vão sendo satisfeitas pelo cumprimento das tarefas em quase todas as redes, com exceção daquela da unidade Sesc Tijuca e a de Vila Aliança. Nestas a confiança é estabelecida pelo grupo na medida em que as expectativas com relação aos objetivos comuns vão sendo satisfeitas pelo cumprimento das tarefas.

A mesma diferença entre estas duas redes comunitárias e as outras ocorre com relação à autonomia que é em quase todas justificada pela garantia do deslocamento de preferências de uns para as preferências da maioria, enquanto nessas a co-dependência justifica o controle interativo das preferências.

Todos esses fatores fazem com que as duas redes citadas, apresentem uma maior característica de cooperatividade do Tipo G, no modo “nós” de cooperação, enquanto as demais apresentam uma cooperatividade de Tipo I, no modo “eu” de cooperação.

Essa conclusão confirma que as redes comunitárias Vila Aliança e da Unidade Sesc Tijuca se apresentam como as mais cooperativas, segundo os critérios que levantamos na Teoria da Cooperação de Tuomela (2000). As outras redes, apesar de apresentarem aspectos cooperativos como o compartilhamento de interesses ou a

ausência de demanda pela confidencialidade, não formam um entendimento simbólico da noção de coletivo durante a mediação das coordenadoras junto ao seu público-alvo. Em especial, na Rede Comunitária Sesc Niterói, podemos ver que os interesses compartilhados muitas vezes são incentivados pelo senso comum do *mito da horizontalidade* que é passivamente aceito pelos participantes das redes comunitárias em geral. Mas deve-se banalizar esta característica, que vimos logo no início da nossa pesquisa, ser um fato recorrente na produção de conhecimento sobre as Redes Sociais.

A partir dos modos de cooperação, podemos estruturar o posicionamento das Redes Comunitárias Sesc num mapa de cooperatividade simbólica, baseado nos tipos de *instrumentos simbólicos* (BOURDIEU, 1989), e na presença do poder na divisão do trabalho manifesto nos discursos das técnicas; elaboramos o quadro com as *Zonas dominantes e passivas* das Redes Comunitárias Sesc a seguir:

Cooperatividade simbólica das Redes Comunitárias

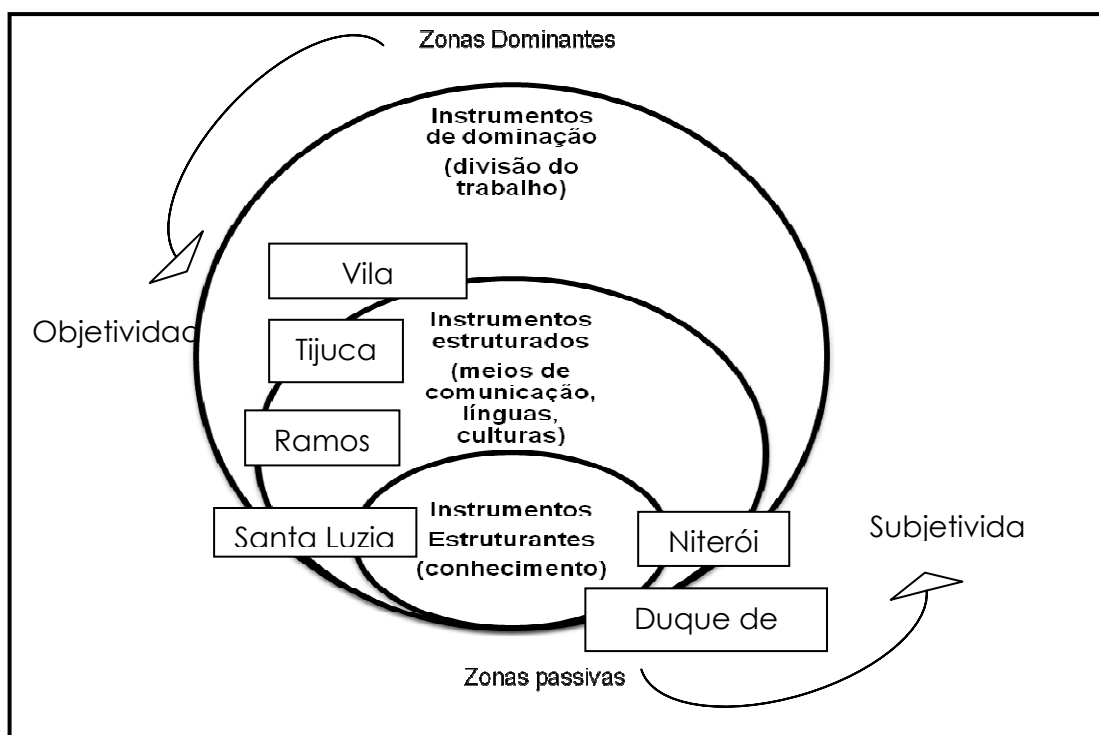


Figura 2 – Zonas dominantes e passivas das Redes Comunitárias

Desenvolvido pela autora (2010).

As condições de cooperatividade simbólica a partir deste quadro se apresentam no âmbito da autonomia, e do *mito da horizontalidade*, separando as redes comunitárias em

zonas de passividade e dominação ideológica. A autonomia parece maior nas redes onde a divisão do trabalho é mais objetiva, onde a figura da coordenação técnica é mais presente. O que sugere que a ausência de hierarquias nada tem a ver com o nível de cooperatividade das redes. Nessas redes o público-alvo interfere mais na qualidade das parcerias, inclusive apresentando também nível considerável de iniciativas próprias, independentemente de serem ou não mediados pelos gestores.

Visivelmente as tensões entre objetividade e neutralidade se dão na zona dos instrumentos estruturados, sugerindo a necessidade de se adequar os meios de comunicação (*site* do projeto e vídeos institucionais) que podem objetivar os instrumentos simbólicos favorecendo a divisão do Trabalho Cooperativo. Por isso, o grande nó na gestão das redes comunitárias parece ser mesmo a utilização das tecnologias de comunicação a favor da afetividade característica desse projeto, que não consegue ser transmitida por esses canais. Ao invés de incentivarem a autonomia, como o faz a metodologia de mobilização social dos Classificados Sociais, as tecnologias de comunicação do projeto favorecem uma alienação de discursos, e perpetuando o *mito da horizontalidade*.

A tensão psíquica no trabalho de mobilização social das coordenadoras técnicas se apresenta na estruturação do conhecimento e na gestão dos aspectos culturais, que vimos serem irrelevantes para as articulações institucionais, embora algumas dessas localidades apresentem ambientes promissores para trocas. O que sugere que os meios de comunicação e a gestão do conhecimento podem promover uma alienação travestida de neutralidade. Enquanto poderiam, pelo contrário, ser o mote para a formação de uma unidade de comportamentos entre as redes. Uma uniformidade de transformações sociais, e não só de metodologias de diálogo.

O que é importante ver aqui, é que nas redes onde o *mito da horizontalidade* se faz mais presente, os casos efetivos de parcerias se limitam às trocas de conhecimentos. Quanto mais forte se torna a presença da divisão do trabalho no discurso, menos se fala sobre conhecimento e mais se pratica a cooperação. Esta parece ser a verdadeira vocação deste projeto, alinhada inclusive, com os objetivos institucionais da entidade Sesc, e de acordo com o potencial econômico da organização.

Assim, mais uma vez, o mapeamento da cooperatividade simbólica nas redes estudadas revela que a questão da hierarquia não é o fator determinante para a efetividade das cooperações. E sim a objetividade do discurso com relação ao trabalho realizado. A gestão do conhecimento, embora estruture este discurso, pode incentivar a passividade, que interfere na qualidade das ações sociais. Mesmo assim, é importante frisar que os melhores resultados de performance organizacional cooperativa foram encontrados na rede comunitária que mais pratica a autogestão. Mas não devemos confundir autogestão com ausência de hierarquias. A Rede Comunitária Vila Aliança possui gestores com muito mais poder de decisão com relação aos processos de trabalho que as coordenadoras técnicas das unidades Sesc. A diferença é que para eles o conhecimento deve apoiar a prática e não a prática favorecer apenas o conhecimento. O comprometimento do conhecimento com os resultados de transformação social se revela vital para garantir a cooperatividade das Redes Sociais.

Por outro lado, pelo que vimos na Rede Comunitária Vila Aliança, as redes serão ainda mais cooperativas quanto mais houver pluralidade de visões e opiniões, o que se revela nos comportamentos de forma tangível através de conquistas em relações institucionais dentro de negócios efetivos. Um provérbio confucionista diz que “governar significa servir”. Enquanto os gestores de redes se esconderem por trás de ideologias não estarão servindo à rede, e sim à cultura de elite, às ideologias de manutenção da divisão do trabalho através de exclusão do acesso ao conhecimento.

Um estudo aprofundado sobre a geração de renda nas comunidades envolvidas no projeto, ou sobre o impacto nas relações de trabalho do público-alvo, ou ainda na melhoria da produtividade das organizações participantes das Redes Comunitárias poderia elucidar que possíveis resultados econômicos o projeto tem o potencial de causar no plano social. A visão “na prática” das técnicas de Redes Comunitárias começa quando as parcerias forem assimiladas como um dado relevante para a avaliação do trabalho. Quando o forem, observarão certamente transformações, em primeiro lugar, nos canais de comunicação que virtualizam as relações. E se o caráter presencial dos encontros parece tão importante para todos os entrevistados, talvez, pelo menos a abrangência geográfica das cooperações, possa ganhar asas com uma melhor utilização da tecnologia.

No próximo capítulo aplicaremos o conhecimento produzido ao longo deste capítulo para propor diferentes tipos de ação, fornecer indicadores para os processos cognitivos e resolver os problemas humanos e sociais causados pela incompreensão da diversidade cultural dentro das Redes Sociais.

CAPÍTULO 4: MODELO DE ANÁLISE CULTURAL

Por que algumas Redes Sociais são mais cooperativas que outras?

(SANTO, 2010)

Procuramos no capítulo anterior entender o que é uma rede cooperativa para aqueles que nela atuam, através de um foco na participação (que é identificada pelos gestores do campo de pesquisa como um fator de performance organizacional) e na motivação (que identificamos como ponto de partida para entender o que é cooperatividade).

Os membros das redes parecem ser motivados a participarem por encontrarem neste projeto um ambiente de relacionamentos onde poderão, através de uma metodologia racional de trabalho, comunicar seus interesses e necessidades a outras pessoas, físicas e jurídicas, através de um processo organizacional dialógico. A confrontação com nosso quadro teórico também nos leva à mesma conclusão, que diálogo e racionalidade (objetividade) são fatores favoráveis para o trabalho de transformação social da realidade numa direção mais cooperativa.

Entretanto no momento de definição das pautas de comunicação, ao longo dos processos de trabalho nas redes estudadas, as atividades e processos cognitivos são desprezados, de forma que as posições pessoais sobre o que pode ser feito ou está sendo feito, para efetivar cooperações, acabam não sendo devidamente aproveitadas. Dessa forma, o histórico de relações estabelecidas pela rede não é registrado, e assim não é possível avaliar temporalmente a relação entre os dados sobre as trocas e que conteúdos simbólicos são realmente compartilhados.

A pesquisa em Engenharia de Produção procede à resolução de problemas através de um fluxo por onde um determinado método é utilizado para buscar uma solução possível e objetiva. A aplicação da solução complementa o conhecimento sobre o problema. De forma que altera o senso comum sobre o assunto em questão. Para estabelecer qual é a melhor solução para um problema, é necessário estabelecer hipóteses, que serão, por sua vez, organizadas a partir de modelos (Apud ALVES, 1995,

MIGUEL, Org. 2010). Os modelos teóricos restringem os fatos e definem os principais aspectos de uma investigação contribuindo para classificá-los, generalizá-los, relacioná-los e organizá-los. Os fatos, em contrapartida, permitem rever, reformular ou rejeitar teorias, e, se necessário, formular novas (Apud LAKATOS & MARCONI, 1995, MIGUEL, Org. 2010).

Neste capítulo elaboramos um Modelo de Análise Cultural do Trabalho Cooperativo nas Redes Sociais. A intenção de estabelecer um *Modelo de Análise Cultural* para o Trabalho Cooperativo em Redes Sociais, a partir de um Estudo de Caso, pode ser justificada pela especificidade do campo escolhido, que respeita as características anunciadas na problemática e na formação do quadro teórico. Dessa forma, ousamos, sim, elaborar uma generalização da questão aprofundada na presente dissertação. Embora desejemos ressaltar que a importância dessa generalização está pontuada numa carência no estudo do tema da prática da cooperação nos processos de trabalho das Redes Sociais.

Nesse sentido, nossa tentativa de estabelecer uma análise crítica apenas se justifica como um incentivo ao diálogo de paradigmas e à diversidade ideológica. A nosso ver, a contribuição da academia para a sociedade não deve ser apenas a replicabilidade das suas produções, mas também sua aplicabilidade. O que se apresenta como um convite para ir além da análise pura e simples do trabalho, e oferecer sugestões de ação concreta para sua melhoria.

Porque precisamos acreditar que as Redes Sociais são estruturas horizontais? Em quê o *mito da horizontalidade* contribui para a efetividade da cooperação nas Redes Sociais?

O quarto capítulo organiza os resultados e conclusões das análises do Estudo de Caso que acabamos de apresentar num Modelo de Análise Cultural. Este modelo irá propor um conjunto de *Habilidades Cooperativas*, *Técnicas Argumentativas*, e *Ferramentas Culturais* que podem ser empregadas na mobilização de Redes Sociais.

Partindo de um caso onde comprovamos a capacidade da metodologia de promover a efetividade cooperativa, pudemos perceber que a questão das hierarquias não é uma variável relevante para determinar a prática ou a utopia da cooperação.

Percebemos que a motivação é muito mais incentivada por fatores ambientais que humanos, e que o fazer estimula muito mais a ação social que o dizer.

Desmistificando a questão das hierarquias, vamos mostrar uma série de comportamentos e suas finalidades para a adesão do coletivo. Uma *Habilidade Cooperativa* consiste em agir de acordo com as necessidades do campo em que se coopera.

Como identificamos que o maior obstáculo à prática efetiva da cooperação é o pensamento, que julga que a cooperação já aconteceu quando ela apenas começou a se manifestar, indicamos uma série de medidas concretas que podem ser estabelecidas de forma a dar continuidade às comunicações. Essas *Técnicas Argumentativas* que apresentamos são mais do que formas de falar, formas de agir de acordo com o que se fala.

Por fim, tendo em vista que a cultura é uma nuvem complexa e em constante mutação de significados, elaboramos um quadro que aponta os aspectos que interagem e se influenciam mutuamente através dela.

Como nessa dissertação tínhamos como objetivo questionar o *mito da horizontalidade* e de confrontar a hipótese com a bagagem teórica e estudo de caso realizado, não nos estenderemos muito nesse capítulo, apenas apontando pistas para caminhos que gostaríamos que os novos pesquisadores da questão do Trabalho Cooperativo nas Redes Sociais também se debruçassem.

Na conclusão da dissertação, tentaremos então responder enfim à pergunta “por que algumas Redes Sociais cooperam mais que outras?” nos apoiando no Modelo de Análise Cultural que segue adiante.

4.1. Habilidades cooperativas

Katz e Kahn (Apud AGUIAR, Orgs. p. 89-91) falam de padrões fundamentais de motivação com relação ao sistema organizacional, que incluem a pertinência; a permanência; a dependência; e a inovação, ou espontaneidade. Para os autores estes comportamentos ora exercitam um papel no sistema, ora exigem dos indivíduos performances além das definidas nesse papel. Pois existem permanentes influências ocasionais causadas pelas outras instituições sociais como a família, religião, educação

e entretenimento, que podem ser prejudiciais à organização, se não forem atenuantes para o estresse provocado pelo trabalho. Estes padrões motivacionais são extremamente necessários para o funcionamento e eficiência das organizações. E devem ser promovidos pela liderança, que são atos de influência de um indivíduo sobre os outros da organização. Os líderes aparecem como elementos fundamentais para influenciar, através do seu carisma, uma ligação emocional dos indivíduos com o sistema organizacional e com os objetivos da organização. Para cada padrão de comportamento, são propostas técnicas e instrumentos psicológicos específicos, que estudaremos no capítulo quarto, numa tentativa de elaborar um quadro de habilidades cooperativas para a organização do trabalho nas Redes Sociais.

Padrão A – Submissão

Comportamento que garante a aceitação das prescrições do papel e do controle organizacional através de sua legitimidade. É o padrão que obedece a regras, e que mantém a autoridade através de sanções legais. Por vezes pode ser utilizada a força externa, para forçar a obediência.

Padrão B – Recompensa

Comportamento que se aproveita de satisfações oferecidas pelas organizações a fim de conquistar a adesão coletiva. Na medida em que as satisfações aumentam, as motivações aumentam. Os tipos de satisfação prometidos pelo Padrão B são:

- Recompensas individuais (incentivos em pagamentos e promoções)
- Recompensas temporais (pertinência e tradição)
- Recompensas instrumentais (identificação com os líderes)
- Recompensas associativas (aprovação do grupo)

Este padrão acaba se manifestando como uma forma de indução para se atingir fins pré-definidos.

Padrão C – Autodeterminação

Comportamento que se identifica com o trabalho, porque as satisfações derivam da execução do papel individual. A satisfação decorre da realização de habilidades e talentos. É o padrão mais eficiente, porque a gratificação é resultante do exercício das

próprias decisões do indivíduo. Ou seja, o trabalho passa a ser fonte de felicidade. Mas, exatamente por isso, este tipo de motivação demanda trabalhos com certa complexidade e desafio.

Padrão D – Valores

Comportamento que incorpora os valores organizacionais, onde o indivíduo se auto-identifica com a objetividade e subjetividade do sistema. A participação nas decisões, o respeito pelos objetivos, a participação com recompensas, e a contribuição para a performance organizacional, são elementos que estimulam o aumento da espontaneidade, e assim da produtividade. Por isso este tipo de padrão consegue transformar valores pessoais em valores organizacionais.

4.2. Técnicas argumentativas

Gomes de Mattos (2006) sugere alguns aspectos que impedem que as organizações se beneficiem da experiência acumulada pelos seus profissionais. Elaboramos uma lista de técnicas que contribuem para minimizar este tipo de desperdício de conhecimento prático disponível:

- Descobrir os motivos de resistência dos participantes para expressar opiniões, apresentar ideias e propor soluções para os problemas;
- Determinar os canais de comunicação e suas funcionalidades – Intranet, mural, campanhas de relacionamento e endomarketing, e-mails;
- Estabelecer estratégias contínuas, programas e ações práticas de comunicação interna – reuniões de discussão, questionários de avaliação;
- Divulgar pelos canais mais acessíveis os objetivos de cooperação;
- Permitir que haja no cotidiano dos participantes, espaço para compartilhamento de informações sobre o funcionamento da rotina de trabalho de cada um.

Na realidade, o desenvolvimento do pensamento verbal segue uma trajetória onde os significados das palavras precedem as palavras. E por esse simples motivo, não compreendemos línguas que não falamos, assim como não assimilamos o significado das palavras que não conhecemos. Compreender os elementos que norteiam o discurso é fundamental para a elucidação dos pontos frágeis da prática de negociação.

4.3. Ferramentas culturais

Como explicamos no primeiro capítulo, as condições culturais podem apoiar ou reprimir as relações da organização com seu ambiente. Uma vez que as organizações não mantêm apenas relações com outras que possuam a sua mesma identidade. Desta forma, as relações interorganizacionais se estabelecem em condições com níveis moduláveis de proximidade, intensidade, formalização, obrigações, dependência, padronização, importância, e frequência. Estes níveis influenciarão por sua vez as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, democráticas e ecológicas.

Quadro V – Níveis de relação da organização com o ambiente e condições

Níveis de relação da organização com seu ambiente	Condições culturais	Outras condições
Proximidade	Localização geográfica próxima	Tecnológicas (caso distante) Econômicas
	Localização geográfica distante	
	Pertence à mesma cadeia produtiva	Tecnológicas Políticas
	Não pertence à mesma cadeia produtiva	Econômicas
Intensidade	Muitos conteúdos em pauta Poucos conteúdos em pauta	Tecnológicas Econômicas Ecológicas (caso de muitos conteúdos)
Formalização	Relação Formal Relação Informal	Legalização (caso formal) Econômicas
Obrigações	Obrigatório Espontâneo	Legalização (caso obrigatório) Democráticas
Dependência	Dependente Independente	Legalização (caso dependente) Econômicas Democráticas
Padronização	Padronizado Customizável	Tecnológicas Econômicas
Importância	Alta relevância Baixa relevância	Políticas (caso relevante)
Frequência	Contatos ou encontros muito frequentes Contatos ou encontros pouco	Tecnológicas Políticas Ecológicas (caso muito)

	freqüentes	frequentes)
--	------------	-------------

Elaborado pela autora em 2010.

Condições políticas, democráticas e legais

A ética aristotélica se interessava pela felicidade humana e associava o que hoje chamamos de “qualidade de vida” com a questão dos valores. Os valores são relativos e opcionais, e por isso podem ser transmitidos através do diálogo que forma uma racionalidade comum dentro de um grupo social. Por serem opcionais, os valores estão diretamente ligados às necessidades. Sendo assim, para cooperar, não precisamos inventar necessidades através de ideologias, a sociedade está cheia delas. A grande separação da racionalização do trabalho ocorre quando o trabalho corporal é comparado com o intelectual. O caráter opcional e dialógico do valor do trabalho permanece um desafio para a sociedade, e assim sua normatização ainda não se direciona espontaneamente para a qualidade de vida e a felicidade. Mas segundo a lógica social contemporânea, podemos negociar um novo valor para o trabalho cognitivo no sentido de instituir relações mais justas e legais.

Condições tecnológicas e econômicas

Ferramentas e palavras costumam ainda hoje em dia, opor a prestação de serviços sociais à transformação social resultante do processo de trabalho. Essa oposição se expressa quando ocorre um controle das operações, em vez de uma preocupação com o que é produzido. Mas a técnica é uma dimensão essencial da criação de valor, contribuindo para delimitar a racionalidade, e por consequência a realidade do processo de produção. Pois a técnica imprime a cultura do trabalhador em seu objeto de trabalho, representando uma ponte entre ele e a sociedade, através de sua prática de trabalho.

As manifestações culturais da sociedade determinam o valor e a ética do capital. Devemos observá-las através das ações humanas manifestas nos comportamentos; interpretações éticas, estéticas; nas reações emocionais e afetivas, na consciência; nos hábitos e nos costumes. Essa gama de ações sociais determinam as relações de cunho comunitário, mas também as estruturas econômicas.

A mudança na cultura organizacional possibilita às organizações criarem uma cultura de aprendizado contínua para que elas possam estar adaptadas às inúmeras transformações informacionais que só podem ser percebidas através da troca de

experiência, e do compartilhamento prático do conhecimento (uma conduta compartilhada).

Os aspectos apresentados neste capítulo aprofundam a questão da organização do trabalho cognitivo, que vimos, a exemplo das Redes Comunitárias Sesc, que se trata de um aspecto que pode favorecer a:

- Usabilidade das interfaces entre o operador e os equipamentos;
- Confiabilidade na concepção e condução de processos;
- Otimização na operação de tecnologia;
- Elaboração de novos sistemas organizacionais, novas tecnologias e novos postos de trabalho.

Os processos sociais são atividades cognitivas inscritas em comunicações internas e externas, que acontecem num plano de subjetividade. O trabalho imaterial, cognitivo é estratégico e relevante para a performance organizacional. É através dele que percebemos as formas de cooperação, trocas e consumo fundadas na reciprocidade e na partilha, como novas espécies de moedas, novos vetores do consumo simbólicos, que apesar de subjetivos são básicos, vitais.

Esse tipo de assimilação de saber exige um investimento do próprio indivíduo, que conhecemos como a noção de motivação. A produção de conhecimento depende, portanto, lembremos de comprometimento, do fator humano.

As estratégias argumentativas dos sujeitos ocorrem em função dos tipos de auditório. Os auditórios podem representar um campo comum de ideias, quando o sujeito identifica a cultura do interlocutor com a sua própria.

CONCLUSÃO

O conceito de Cooperação neste período histórico de globalização das relações organizacionais se manifesta em contextos onde parcerias; entre pessoas, físicas e/ou jurídicas, que são representadas de qualquer forma por indivíduos; no sentido de alcançarem metas compartilhadas, simultaneamente individuais e coletivas; levam a satisfação de interesses e recompensas pela ação compartilhada.

Esta importância da dimensão individual nas relações organizacionais é identificada ao observarmos o papel crescente do Terceiro Setor no mercado de trabalho e na economia global, que faz surgir, por exemplo, o conceito de “empreendedorismo”, e também quando percebemos as mudanças na materialidade da atividade de trabalho no modo de vida contemporâneo, causada por um crescimento da produção mundial de serviços. Por conta disso, identificamos um gargalo na valorização da dimensão cognitiva do trabalho na produção de conhecimento sobre os processos organizacionais. Este gargalo é justificado, entre outros, pela valorização da questão das tecnologias de comunicação nas reflexões sobre o modo de vida contemporâneo, e de seus impactos na economia global, como observamos nas diversas definições do conceito de Redes Sociais. Gostaríamos primeiramente então de ressaltar que a interação humano-computador e seus impactos na organização do trabalho precisam ser melhor investigados quanto às implicações do fator humano. Nossa tentativa foi nos concentrarmos completamente nesse aspecto, humano, da cooperação.

Redes Sociais têm se tornado um tema de interesse crescente porque representam, segundo as áreas de conhecimento que as definem, novas estruturas organizacionais mais cooperativas que as tradicionais. A atividade de trabalhar em rede apresenta em geral uma aparência de maior virtualidade que outras formas de gestão, porque está submetida a parâmetros qualitativos de performance organizacional, enquanto os aspectos quantitativos se tornaram os determinantes para todos os tipos de produção em massa após a era da industrialização. Mas qualidade não implica necessariamente em imaterialidade. Até os bens materiais podem apresentar qualidade. Qualidade implica em fazer melhor. Quantidade em fazer mais. Por isso definimos a cooperatividade como uma cooperação efetiva e adotamos a idéia de performance organizacional.

No passado, nos períodos históricos anteriores à Revolução Industrial, a religião ainda moldava as relações humanas na maior parte dos países do planeta, determinando a organização das sociedades em torno de mitos. Vimos através das referências teóricas que o que promove a padronização de comportamentos é a utilização de poder simbólico, ou seja, o uso da subjetividade a fim de obter a adesão a ideologias.

Investigamos através do estudo de caso a relação entre o trabalho de coordenação de Redes Sociais e a cooperatividade, e concluímos que a dominação ideológica acontece nessas estruturas organizacionais através do que chamamos de *mito da horizontalidade*. Não seria um exagero, portanto, dizer que a gestão de Redes Sociais carece ser conceitualizada com maior racionalidade. Mesmo se o tema envolve aspectos simbólicos, lembremos que:

- Um conceito não é uma imagem, nem substitui a realidade;
- Um conceito é uma consequência de uma análise da realidade a partir do próprio pensamento;
- O pensamento e o raciocínio não se limitam à experiência, mas sistematizam relações lógicas;
- Um conceito busca causas homogêneas, regras de verificação, e finalidades.

As tecnologias de comunicação não parecem poder solucionar o gargalo na valorização do fator humano nas relações organizacionais em contextos cooperativos. E pelo contrário, parecem contribuir para a aceitação do *mito da horizontalidade* como um senso comum. Talvez a prática da cooperação se apresente como um limite para as possibilidades da tecnologia substituir o trabalho, e principalmente o pensamento, humanos, em contextos organizacionais. A partir do fenômeno organizacional das Redes Sociais compreendemos que máquinas não podem substituir a inteligência humana em tudo, nem mesmo as ideologias podem. Ainda existem aspectos da vida humana que só podem ser produzidos com uma qualidade de gestão do conhecimento. O saber é o principal valor a ser compartilhado em contextos cooperativos. Mas um saber situado na ação prática.

Algumas outras áreas de conhecimento que estão se somando ao tema das Redes Sociais, como por exemplo, a física e a biologia, vem contribuindo também mais para ampliar o impacto da tecnologia na comunicação, que para valorizar realmente o ser

humano. Isso incentiva por vezes um retrocesso em efetividade, pois ao não priorizar o trabalho cognitivo nas organizações, durante o aprimoramento de máquinas e sistemas informáticos a compreensão das realidades sociais cooperativas deixa de ser observada para ser delegada.

Podemos em vez de tentar determinar novas leis de valor do trabalho, ou apostar na substituição do trabalho pela tecnologia, propor novos métodos de apoio à facilitação das relações humanas, incentivar a inteligência prática. Porque não? A efetividade do Trabalho Cooperativo aponta para essa direção relacional, processual, humana.

Ainda parece que precisamos de papas, gurus e ídolos para nos dizerem como é melhor se comportar quando a pauta do trabalho é cooperar. O *mito da horizontalidade* personificado num senso comum discursivo de que, fazer rede já é cooperar, tende a vender a idéia de que as redes serão mais cooperativas se a figura do gestor desaparecer por trás de alguma ideologia anti-hierárquica. Este senso comum que se opõe às hierarquias, na verdade constrói uma forma substituta de poder simbólico situada nos discursos e não nos comportamentos das pessoas. Compreendamos simplesmente que afirmar “estamos cooperando” não é cooperar. As hierarquias nesse ponto, não são o inimigo. Nesse ponto, o inimigo são as ideologias. Ideologias não são ações.

Lamentavelmente, por vezes, a cooperação serve de argumento para travestir formas de competitividade entre correntes de pensamento. Os próprios campos de conhecimento que mais estudam o conceito das Redes Sociais hoje, a sociologia e a economia, parecem apenas propor regular a relação entre trabalho e valor, ao seu modo exclusivo, ao invés de servir de subsídio para dar asas para as relações humanas. Vendo assim, pelo menos os campos de produção de tecnologia tentam prometer soluções para melhorias organizacionais. Mas as relações organizacionais como ressaltamos, hoje, e principalmente no contexto das Redes Sociais, envolvem interesses públicos e privados, simultaneamente. Por isso cooperar neste tipo de ambiente envolve novos paradigmas, mais abertos, generalizados, e cuja racionalidade precisa se focar nas relações humanas, e não em relações com bens, ou mesmo com informações, para se tangibilizar. Pessoas dialogando já bastam. Ações são frutos da sinergia entre pessoas.

Chegamos enfim à questão da tangibilidade das cooperações, das relações humanas e do trabalho cognitivo, que se apresenta como o grande mistério das práticas

organizacionais cooperativas, e talvez por isso, o *mito da horizontalidade*, seja tão repercutido, como uma tentativa de não ter de explicá-la. Esperamos que após o Trabalho Cooperativo em Redes Sociais, fique claro para o leitor, que a tangibilidade do trabalho cognitivo, das relações humanas e das cooperações, seja simplesmente a mesma como para tudo o que se produz no mundo contemporâneo, ou se produzia no passado. Nem a globalização, nem a imaterialidade do trabalho, nem a complexidade das relações humanas alterou as leis da física ou as necessidades fisiológicas do corpo humano. A única mudança radical que vem acontecendo na humanidade é uma revolução na percepção da realidade social e uma transformação no valor econômico atribuído ao resultado das produções. Daí o termo “Capitalismo Cognitivo” (GORZ, 2005), por exemplo. No tocante às Redes Sociais, o resultado da produção pode ser denominado como “transformação social”. Transformar é mudar de forma. Ou seja, a própria visão da realidade social, é um insumo produtivo, em organizações cooperativas. A tangibilidade da produção de serviços sociais oferecidos pelo Trabalho Cooperativo em Redes Sociais se situa, portanto, na forma como as relações sociais estimuladas por esta atividade cognitiva, que é cooperar, transforma a materialidade da realidade social em outra.

Talvez, seja o momento atual da produção de conhecimento humano, justamente, aquele em que os campos de conhecimento dialogarão melhor, sem competir sobre o melhor modelo para estruturar essa nova sociedade e essa nova economia globais, mas se concentrando em melhorar as relações humanas de forma geral, tornando-as mais produtivas, efetivas.

Em contextos onde não existem práticas de avaliação do impacto cooperativo das ações sociais, apenas temos como matéria-prima para avaliação do trabalho, os discursos. Vimos ao longo dos capítulos anteriores que a confrontação de discursos permite reconhecer quando conteúdos simbólicos são compartilhados ao longo de processos cooperativos e quando são impostos através de dominações ideológicas. As ideologias têm sido um fator de dominação do pensamento ao longo de toda história do conhecimento humano. Mas a cooperação, por outro lado, demanda liberdade de escolher o que pensar. Pois é a co-operação de pensamentos que promove as transformações sociais. Cooperar através da soma de conhecimentos é dialogar.

Assim, precisamos entender, que se enxergamos dados computacionais como tangibilidade para produzir coisas materiais no mundo real, palavras também tangibilizam ações materiais de seres humanos que representam organizações concretas do mundo real. Palavras não são apenas informações, mas sentidos, significados. A necessidade operativa de seres humanos processarem pensamentos através de diálogos com outros seres humanos é a mesma necessidade que máquinas têm de serem operadas por seres humanos para terem definidas as suas operações produtivas. O resultado final tem de ser o mesmo, algo precisa ser transformado. É tempo de transformar as relações humanas para aumentar a qualidade de vida a partir do trabalho. Contextos cooperativos são favoráveis para isso. A globalização parece ser uma era de cooperação.

O trabalho em rede supre objetivos como o aumento do ambiente de relacionamentos, a geração de oportunidades profissionais e institucionais, e o compartilhamento de conhecimentos. Mas a presença de um projeto para o trabalho em rede é primordial para o estímulo de atividades coletivas concretas. Se concentrar indivíduos que desejam cooperar, não é cooperar, a ergonomia cognitiva pode contribuir bastante com as Redes Sociais. Pois atua exatamente na organização dos processos cognitivos a fim de que gerem resultados tangíveis, mensuráveis e efetivos. O Trabalho Cooperativo é, antes de tudo, um trabalho, que como tal necessita de técnicas, de racionalidade, de objetividade. O Trabalho Cooperativo em Redes Sociais é um exercício de diálogo. Ideologias não dialogam. Precisamos compreender a diferença entre a transmissão de discursos organizacionais e o diálogo que processualiza ações conjuntas. No final do processo, é a realidade social que tem que estar transformada.

Os discursos organizacionais podem incentivar uma alienação cultural (apropriação dos campos simbólicos) dos participantes de Redes Sociais, o que acaba limitando espontaneamente suas iniciativas e motivações, em nome de uma horizontalidade que é apenas um mito. Mitos inventam a realidade através de figuras de linguagem. Não é possível dialogar com imagens. Se a denominada horizontalidade das redes cooperativas incentivasse a efetividade cooperativa, acabaria por estimular comportamentos heterogêneos, empreendedores, e não a padronização de ideias e discursos. Sem o espaço cognitivo para manifestar pensamentos próprios, os discursos se tornam vazios de sentido, reações ao invés de ações.

A obrigação de disseminar ideologias apenas sobrecarrega os gestores das redes, que passam a se responsabilizar e serem responsabilizados por uma massificação da autonomia. Entretanto, autonomia, como vimos, vem com o tempo, com o aprendizado, fatores que se constroem durante processos e não impondo ideias. A autonomia também não parece ser fruto de uma abolição das hierarquias, segundo nosso estudo. Mas fruto da liberdade de reflexão e expressão.

A cooperação efetiva se baseia em reciprocidade de interesses, e se manifesta em transformações sociais. Os discursos permitem também localizar onde estão situados estes dois pontos, de partida e de chegada, do processo cooperativo. Observando os discursos ao longo do processo, se percebe a realidade do processo. Processos cooperativos representam por fim, ambientes de integração cultural. Diálogos tendem a promover, não uma abolição de hierarquias, mas sim a integração cultural.

O projeto Redes Comunitárias Sesc se revela promissor em seu potencial de transformação social, porque desenvolve uma metodologia de trabalho que aparentemente promove certa integração cultural. Entretanto, apresenta, bem como na definição do próprio conceito de Redes Sociais, poucos instrumentos para gestão cooperativa. Mesmo se a metodologia *Classificados Sociais* se mostra efetiva em determinadas localidades. Ainda parece haver um gargalo metodológico na gestão dos processos. Uma atividade onde a Engenharia de Produção pode contribuir bastante.

A Relevância do Estudo de Caso das Redes Comunitárias Sesc é ampliada, portanto, pelo fato da metodologia *Classificados Sociais* apresentar possibilidades de investigação do trabalho em Redes Sociais, um tema ainda pouco estudado à luz da Engenharia de Produção, que observa os processos.

Uma atenção especial, no caso específico das Redes Comunitárias Sesc deveria ser dirigida à ferramenta *Classificados Sociais*, que compõe o site do projeto. A baixa usabilidade deste sistema de coleta, registro e avaliação de dados sobre cooperações, demanda um equilíbrio na interação entre o fator humano e o uso de computadores na prática cooperativa. Esse equilíbrio é situado no plano cognitivo, por enquanto mal aproveitado. Por isso, esta, como tantas ferramentas de Redes Sociais é subaproveitada. Este estudo de caso comprova a necessidade de criação de indicadores de cooperatividade na prática do trabalho em rede. Se não houvesse uma metodologia definida e compartilhada também no plano presencial, não poderíamos generalizar esta

conclusão. Agora, podemos perceber que antes de promover qualidade na interação humano-computador, precisamos melhor interagir os humanos.

A argumentação dos sujeitos permite reconhecer como se forma o campo cultural que contextualiza o Trabalho Cooperativo na realidade social. Esses discursos, no caso das Redes Comunitárias Sesc, nos deram pistas sobre a cooperação praticada dentro das localidades, e sobre o grau de influência dessa prática pela metodologia dos *Classificados Sociais*. Assim pudemos classificar parâmetros e diferenciar a cooperatividade entre redes que, em princípio, adotam a mesma metodologia, ou seja, forma de trabalhar. Se fazer rede fosse um sinônimo de cooperar, todas as redes seriam igualmente cooperativas. E não o são, independente de hierarquias, ou de possuírem um sistema que as apóie, mas aparentemente em função do nível de autonomia, em oposição à massificação ideológica. Em suma, quando ultrapassamos o poder de limitação cognitiva das ideologias, nos diálogos, atuamos na prática. Discursos cooperativos têm foco na ação, e por isso se apresentam como relatos e testemunhos, ao inverso das apologias e mitificações.

É tempo de compreender que o grande aliado das hierarquias são as ideologias. Enquanto houver ideologias em discursos estes levarão a competitividade de pensamentos ao invés do compartilhamento de conhecimentos. É tempo de organizar a sinergia de ações incentivando a autonomia cognitiva da mente humana para melhorar a própria realidade social através do trabalho. Sinergia não é uma estrutura nem horizontal, nem vertical. Sinergia é um processo.

O aprendizado coletivo se dá durante a mediação dos gestores de redes nas comunicações dos participantes ou usuários, no plano presencial, ou virtual, porque gestores têm como atividade principal promover o foco coletivo no trabalho, na prática. Portanto, a gestão, que pode ser vista ideologicamente como hierarquia, pode incentivar a cooperação, se mediar os diálogos, direcionando-os para a realidade social, desviando as decisões do foco no mundo das idéias subjetivas. O conhecimento adquirido pelos gestores de redes pode ser utilizado para adaptar as experiências pessoais de todos os envolvidos aos processos de trabalho; aumentar o nível de qualidade nas relações humanas; e melhorar por fim o nível geral de autonomia. Se na prática, indivíduos e organizações se agrupam intencionalmente para cooperar, a não cooperatividade não

está situada na realidade social e sim nas idéias sobre a mesma. Então não precisamos das idéias sobre como fazer. Fazer já basta.

A autonomia é inerente à questão das hierarquias, e depende muito mais do engajamento do gestor de redes, e do público-alvo, do que da estrutura que impõe uma relação entre os dois. Em suma, a autonomia é fruto de trabalho acumulado, uma resultante direta da experiência e da prática. Relações são antes de tudo, ações conjuntas.

A formação de uma cultura comum (conteúdos simbólicos compartilhados) acontece quando é produzida uma qualidade de relações humanas incentivada pela autonomia dos envolvidos para desenvolver ações sociais tangíveis. Cultura não é trocar informações, mas se compreender fazendo junto. Por isso, ao longo do processo cooperativo, o simples diálogo não é suficiente, a etapa seguinte, ainda mais tangível, se dá no plano das ações. Ao final, é o mundo concreto que é transformado.

Quanto mais experiência acumularmos sobre a prática do Trabalho Cooperativo em Redes Sociais, menos precisaremos usar estratégias discursivas para convencer os outros sobre os benefícios da formação de parcerias. Parcerias reais são somas de ações concretizadas. A adesão cooperativa é espontânea quando promovemos resultados concretos.

Os contextos culturais que vimos serem determinantes para o processo de Trabalho Cooperativo influenciam as condições para o desenvolvimento da autonomia, delimitando como ocorrerão as relações de trocas, de conhecimento e uso das técnicas organizacionais. Uma dualidade que se revela na capacidade humana, ao mesmo tempo independente e pessoal de se interessar, escolher e agir, enquanto necessita do coletivo para trocar, aprender e cooperar.

A autonomia é fruto da interação da individualidade com a dependência dos indivíduos dentro dos sistemas organizacionais. Os indivíduos precisam preservar sua integridade cultural conseguindo comunicar suas necessidades, realizar suas motivações e obter suas recompensas, a fim de entregarem à organização tudo o que têm a oferecer. Este processo se dá através de um aprendizado, tanto individual, quanto organizacional. Portanto, vem com o tempo e por ele é modelado. O sistema-organização nada mais tem do que uma função metabólica, de dar infraestrutura para os ciclos cognitivos de aprendizado e ação.

Por fim, gostaríamos de afirmar que o contexto cooperativo das Redes Sociais, hoje, parece se limitar a um simples agrupamento de intenções cooperativas, quando poderiam ser verdadeiros campos de transformação social. Não existe transformação social sem a transformação individual. Esta última é o ponto de partida da primeira. A transformação individual começa com a superação das ideologias. O aprendizado começa com a sublimação das ideologias.

Esta dissertação não pretende realizar uma crítica gratuita à ideologia de que Redes Sociais são campos favoráveis a formações organizacionais horizontalizadas com baixo nível de hierarquização. Também não é uma apologia às hierarquias, através das quais o fenômeno das redes nunca teria tido origem. Mas sim mostrar que a hierarquia é um fator intrínseco nos discursos independentemente de qualquer padronização ideológica; que a autonomia não é automática no Trabalho Cooperativo; e que a efetividade do desenvolvimento econômico prometido pelas parcerias sociais depende de práticas cotidianas.

O mito da horizontalidade interfere na cooperatividade porque a estruturação hierárquica ou não de uma rede não significa que ela seja cooperativa. Da mesma forma, ser cooperativa não faz de uma rede, uma produtora de transformação social. A prática da cooperação demanda gestão, sim. Participativa, porque não? Mas precisa acima disso ser baseada na avaliação dos resultados das parcerias que devem fazer parte das metas do Trabalho Cooperativo. Pois a transformação social, horizontal, ou seja, anti-hierárquica e democrática, é uma promessa embutida nas definições dos conceitos de Redes Sociais. De nada adianta defender belas idéias que quase nunca virarão realidade. Melhor seria aumentar nossa tolerância e curiosidade intelectual para ter mais companhia na detecção de uma nova realidade social, mais justa, satisfatória, qualitativa, que pode ser compartilhada com o outro, que seja possível, palpável, replicável para a sociedade.

Diálogo não é exclusivamente concordar com as mesmas idéias, mas aprender com o outro. Aprender é transformar o pensamento. Transformar o pensamento é se integrar culturalmente. Se integrar culturalmente estimula a ação conjunta.

O Trabalho Cooperativo em Redes Sociais é um processo, e não uma estrutura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADULIS, D. Mercado de Trabalho e Gestão no Terceiro Setor. Disponível em http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_outubro2001.cfm. Acesso em 20 de julho de 2009.
- AGUIAR, M. A. F. (Orgs). Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo. 1992.
- ÁVILA, C. M. Gestão de Projetos Sociais. São Paulo. Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária. 1999.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. Revista de Administração Contemporânea. 2004. Disponível em http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-abb.pdf. acesso em 20 de setembro de 2010.
- BARABÁSI, A. L. Linked: how everything is connected to everything else and what it means. New York. Basic Books, 2002.
- BAUER, M. W; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático. Ed. Vozes. Petrópolis. 2005.
- BECKER, F. O Que é Construtivismo? Centro de Referência em Educação Mário Covas. Disponível em http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_20_p087-093_c.pdf. Acesso em 10 de janeiro de 2010.
- BOURDIEU, P. O Poder Simbólico. Ed. Bertrand Brasil. Lisboa. 1989.
- BURNHAM, T. F; ALVES, R. M; DE MORAES, I. O; DE MORAES, R. L. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/36188326/APRENDIZAGEM-ORGANIZACIONAL-E-GESTAO-DO-CONHECIMENTNO> acesso em 17 de março de 2010.
- CAPRA, F. As Conexões Ocultas – Ciência para uma vida sustentável. Editora Cultrix. São Paulo. 2001.
- CARRION, R. M. Competição e conflito em redes de economia solidária: análise do projeto de implantação da Central de Comercialização de Resíduos Sólidos de Porto Alegre (Brasil). Cadernos EBAPE. Vol. 7 - nº 4. Rio de Janeiro. 2009.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo. Paz e Terra, 1999.
- CASTORIADIS, C. As Encruzilhadas do Labirinto. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra.

1987.

CHAUÍ, M. Filosofia. Ed. Ática. São Paulo. 2002.

DRUCKER, P. F. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas. Ed Pioneira. São Paulo. 1997.

FARIA, J; H; de. MENEGHETTI, F. K. Discursos Organizacionais. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000. Anais. Florianópolis. ANPAD. 2007.

GAMBETTA, D; OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. (eds). Dicionário do pensamento social do Século XX. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 1996

GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro. Ed. Guanabara. 1989.

GODOI, C. K; BANDEIRA DE MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo. Saraiva, 2005.

GOMES DE MATTOS, G. A cultura do Diálogo – Uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro. Elsevier. 2006.

GORZ, A. O Imaterial. Conhecimento, Valor e Capital. São Paulo. AnnaBlume. 2005.

LÉVY, P. As tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro. Ed. 34. 1993.

LOMNITZ, L. Redes Sociais, Cultura e Poder. Cadernos do Grupo de Altos Estudos – Volume III – Programa de Engenharia de Produção da Coppe-UFRJ. Rio de Janeiro. E-papers. 2009.

MARX, K. O Capital - Crítica da Economia política. Vol I. Livro primeiro. O Processo de produção do Capital. Tomo 1 (Prefácio e capítulos I a XII). São Paulo. Editora Nova cultural. 1996.

MELO NETO, F. de P de. FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

MIGUEL, P. A. C. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. O Processo da Estratégia e Safári da Estratégia. Porto Alegre. Editora Bookman. 2000.

MONTAÑO, C. Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, D. Org. Sociedade Mídiatizada. Rio de Janeiro. Maud. 2006.

- MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do Método Fenomenológico. Revista de Administração e Inovação. Disponível em <http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/viewArticle/14> acesso em 2010.
- PERELMAN, C. OLBRECHTS-TYTECA, L. Traité de l'argumentation. Éditions de l'Université de Bruxelles. 1988.
- PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das nações. Rio Janeiro, Campus, 1989.
- REBELO, T; DUARTE, A, D; L, CARDOSO. Aprendizagem organizacional e cultura. Relações e implicações. Revista Psychologica. Nº 27. 2001.
- REBRAF – Terceiro Setor. III - Introdução: o conceito e a natureza das pessoas jurídicas. Suas espécies fundamentais. Disponível em <http://www.terceirosetor.org.br/suaong/index.cfm?page=3>. Acesso em 30 de julho de 2009.
- SANTOS, B. S. Crítica da razão indolente – contra o desperdício da experiência. In: Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. Vol 1. São Paulo. Editora Cortez. 2001.
- SESC RIO. Plano Plurianual 2005-2009. *Acesso sujeito à permissão*.
- SLACK, N. Administração da Produção. São Paulo. Atlas. 2007.
- TUOMELA, R. Cooperation: A Philosophical Study. Philosophical Studies Series. Kluwer Academic Publishers. 2000.
- UFMG. O Curso de Engenharia de Produção. Acessível em <http://www.dep.ufmg.br/graduacao/especificidade.html>. Acesso em 29 de julho de 2009.
- VIDAL, M. Ergonomia Cognitiva: raciocínio e decisão no trabalho. Rio de Janeiro. Virtual Científica. 2008.
- VYGOTSKY, L. V. Pensamento e Linguagem. Edição Ridendo Castigat Mores. Versão para eBook. Disponível em http://www.4shared.com/get/50954178/39cfb13c/Vygotsky_Lev_Semenovich_-_Pensamento_e_Linguagem.html acesso em 2008.
- WEBER, M. A Ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo. Companhia das Letras. 2004.
- YIN, R. K. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman. 2001.
- ZAOUAL, H. Nova Economia das Iniciativas Locais, uma introdução ao pensamento pós-global. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ. 2006.

VÍDEOS

DVD Rede Comunitária Sesc Madureira. 2009

DVD Rede Comunitária Sesc Tijuca. 2009

DVD Rede Comunitária Vila Aliança. 2009