



## Universidades Lusíada

Oliveira, Ana

### Técnicas em rede : um desafio

<http://hdl.handle.net/11067/4226>

<https://doi.org/10.34628/mzpb-hc17>

#### Metadados

<b>Data de Publicação</b>	2004
<b>Resumo</b>	Com apresente artigo, pretendi reflectir a partir da experiência, sobre uma técnica de intervenção em rede, que se apresenta como um autêntico potencial na intervenção social. São grandes os desafios que se colocam hoje ao serviço social, por isto o espaço que vai da teoria à prática, da compreensão ao vivido, exige que se encurtem as distâncias, através de uma avaliação constante do agir e de uma reformulação constante do modo de fazer. A questão de fundo permanece: a transformação da sociedad...
<b>Palavras Chave</b>	Redes sociais, Serviço social
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	no
<b>Coleções</b>	[ULL-ISSSL] IS, n. 30 (2004)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T07:58:25Z com informação proveniente do Repositório

Ana OLIVEIRA\*

## Técnicas em Rede: um desafio\*\*

*Com o presente artigo, pretendi reflectir a partir da experiência, sobre uma técnica de intervenção em rede, que se apresenta como um autêntico potencial na intervenção social. São grandes os desafios que se colocam hoje ao serviço social, por isto o espaço que vai da teoria à prática, da compreensão ao vivido, exige que se encurtem as distâncias, através de uma avaliação constante do agir e de uma reformulação constante do modo de fazer.*

*A questão de fundo permanece: a transformação da sociedade e para que isso seja uma realidade é urgente uma nova atitude, uma nova mentalidade e a humildade suficiente para aprender a fazer.*

*Há muitas práticas que necessitam de ser reformuladas; há muitas políticas que necessitam de ser activadas; há muitos papeis por definir e muitas responsabilidades por assumir e ninguém se pode excluir deste processo.*

### 1. A Construção de uma Rede de Intervenção

O Desenvolvimento Local assenta no princípio da proximidade vital, como critério de selecção dos espaços, segundo o qual, as actividades

---

\* Licenciada em Serviço Social pelo ISSSL e Pós-graduada em Intervenção Social em Crianças e Jovens em Risco; Técnica Superior de Serviço Social no Centro Social e Paroquial do Campo Grande; Coordenadora Executiva da Associação Nacional de Mediação Sócio-Cultural; Docente no Curso de Serviço Social da Universidade Católica Portuguesa.

\*\* Esta reflexão foi realizada no âmbito do módulo “Técnicas Específicas de Intervenção Social – Técnicas em Rede”, do I Curso de Pós Graduação em Intervenção Social em Crianças e Jovens em Risco Social.

devem ser realizadas no lugar mais próximo das populações, o que implica pensar em estratégias que levem a que localmente, se pense de forma global por forma a que o desenvolvimento seja algo construído da base para o topo, de baixo para cima.

Como tal, há que procurar promover redes localmente constituídas pelos actores locais, de modo a gerar sinergias suficientes para influenciar as decisões e políticas do poder central no que diz respeito aos recursos postos ao serviço daquele local para promover o desenvolvimento, se necessário, concebidos de propósito para aquela realidade, ajustados a ela: “o local é o lugar privilegiado para fazer face aos problemas surgidos com a globalização, sendo a rede social um instrumento eficaz, enquanto estratégia”. (Ramos, 2003: 121)

A Rede apresenta-se como uma técnica específica de intervenção social, sendo actualmente assumida como estratégia de política social.

De facto, a multidimensionalidade do fenómeno de pobreza e de exclusão impõe a necessidade de se encontrarem respostas também elas multi-variadas e direccionadas para os problemas concretos. Jordi Estivill (1993) defende o accionamento do partenariado como proposta inovadora aos desafios actuais da sociedade, ultrapassando os fundamentos corporativistas e o espírito de individualismo.

Pedro Hespanha (2000) propõe como frente de combate à marginalização o envolvimento da sociedade civil em torno de objectivos de justiça social, tirando partido da plasticidade e flexibilidade das formas de solidariedade e das relações de proximidade e partilha de identidades entre os seus membros.

A Rede impõe-se assim, como uma estratégia fundamental na gestão social e implica uma nova cultura assente no modelo de partenariado, na medida em que pode ser um reconhecimento da responsabilidade institucional e global de todos os actores, rompendo com as compartimentações. É um princípio que procura a conjugação dos diferentes actores das diferentes dimensões (social, económica e política) e dos diferentes sectores, em torno dos planos integrados de desenvolvimento. Por outro lado, salvaguarda a transversabilidade das acções, a sua horizontalidade territorial, abrindo e multiplicando recursos.

Defino partenariado como: “aquele processo pelo qual dois ou mais agentes de natureza distinta e sem que percam a sua especificidade, se

põem de acordo para realizar algo num tempo determinado, que é mais que a soma deles, ou que cada um só não poderia fazer ou que é distinto do que já fazem, implicando riscos e benefícios que partilham” (Estivill, 1997: 34).

Opto pelo conceito de Rede Social definido como fórum de articulação e congregação de esforços, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro:

“conjunto das diferentes formas de entreatajuda, bem como das entidades particulares sem fins lucrativos e dos organismos públicos que trabalham no domínio da acção social e articulam entre si e com o Governo a respectiva actuação, com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social e à promoção do desenvolvimento social”.

## 2. Técnicas em Rede: um novo modo de intervir

O processo de construção de uma rede traz em si muitos elementos significativos para o nosso modo de actuar e intervir na realidade.

Tendo como base o conceito de Rede social como fórum de articulação e congregação de esforços, cuja finalidade é a erradicação da pobreza e exclusão social, a concepção e avaliação das políticas sociais, a renovação e a inovação de estratégias de intervenção no contexto das dinâmicas em presença e o planeamento estratégico, quais as virtualidades e vulnerabilidades deste tipo de técnica?

As técnicas em rede devem seguir uma estratégia operacional que assenta no principio da parceria e no reconhecimento de complementariedades, quanto a mim, a sua maior riqueza e a sua maior fraqueza.

De facto, as alterações verificadas nas sociedades actuais, trazem novos problemas e necessidades que exigem formas diferentes de olhar e actuar no social, apelando ao esforço de todos e à utilização de várias energias positivas. É hoje evidente a necessidade urgente de uma nova visão estratégica de combate às desigualdades e às lacunas existentes no nosso sistema de protecção social aos indivíduos e famílias.

É no local que os problemas acontecem e terá de ser lá que deverão ser encontradas as soluções para os resolver, de forma integrada e ajustada ao indivíduo ou família, envolvendo todas as entidades que actuam numa comunidade.

A Parceria, apresenta-se como um modelo de intervenção privilegiado para repensar outras dimensões de intervenção que ultrapassam o isolamento do local.

Promover as parcerias de terreno, que de uma forma articulada, possam contribuir para uma união de esforços, para resolver ou encaminhar os problemas individuais e ou familiares, sem esquecer os recursos dos próprios e do meio, é certamente uma forma de se conseguir uma actuação mais eficaz.

É fundamental ao nível do local, organizar recursos, facilitar e clarificar projectos individuais e ou colectivos e avaliar os recursos já existentes, partindo preferencialmente do contacto directo com as pessoas, e esta é de facto uma das grandes vantagens do trabalho em rede.

Neste sentido a Rede, assente no partenariado, é um desafio que rompe o isolamento e retoma a definição de partenariado como: “aquele processo pelo qual dois ou mais agentes de natureza distinta e sem que percam a sua especificidade, se põem de acordo para realizar algo num tempo determinado, que é mais que a soma deles, ou que cada um só não poderia fazer ou que é distinto do que já fazem, implicando riscos e benefícios que partilham” (Estivill, 1997: 34).

Entender o Partenariado desta forma pode marcar em muito o dinamismo de uma rede, uma vez que esta se apresenta como sendo mais que o simples diálogo e menos do que a simples participação, não sendo também sinónimo de coordenação ou cooperação.

De facto, uma autêntica parceria permite envolver diferentes agentes sociais, que têm formas distintas de actuação, têm diferentes interesses, diferentes níveis de poder, construindo respostas inovadoras e tornando possível intervenções que de outro modo seriam impossíveis.

O Partenariado e neste sentido a Rede, quer recuperar os mecanismos de solidariedade e participação que funcionaram noutras épocas, recompondo as relações entre corporações, querendo encontrar bases comuns. “Neste sentido, apareceria como uma aceitação superadora das diferenças, e um saber estar com os outros num diálogo que permite assumir e distribuir responsabilidades para uma intervenção posterior” (Estivill, 1997: 35).

O Partenariado é então uma recusa de um modelo caracterizado pela concentração de poder e uma distanciação face aos cidadãos. Seria uma forma de socializar a produção e a distribuição do poder, “uma nova

forma de partilha pelo que as decisões devem ser partilhadas implicando a população e as suas expressões mais ou menos organizadas em processos amplos de diálogo” (Estivill, 1997: 31). Sendo assim, o partenariado implica uma participação pedagógica e uma negociação que pode ser conflitual e/ou funcional, mas imprescindível para intervir.

A experiência no entanto, revela que o processo não é linear e que a construção de uma autêntica rede exige uma mudança de práticas institucionalizadas, uma redefinição e clarificação de papéis a nível institucional, criando novos hábitos de diálogo e entendimento interinstitucional, o que na prática não é pacífico. A passagem do “Eu” para o “Nós” supõe estar ao mesmo nível e aceitar que a aprendizagem é recíproca.

A Resolução de Conselho de Ministros n.º 197/97 define quatro princípios inerentes à estrutura de uma rede social, designadamente de integração, de articulação, de subsidiariedade e de inovação.

O princípio de Integração terá de significar uma atenção especial aos grupos mais desfavorecidos, fazer apelo à sua participação e apontar para uma acção concertada e coordenada entre as várias entidades, com vista à união de esforços, saberes e recursos.

O princípio de Articulação aponta para uma cooperação entre actores que intervêm num domínio mais vasto, ou seja considera que a rede deve constituir um suporte de acção, permitir criar sinergias entre os recursos e as competências existentes na comunidade.

O princípio de Subsidiariedade define-se a partir de uma intervenção territorializada, propiciadora da participação das populações, dos vários agentes, dos serviços e entidades locais, que enquanto responsabilidade colectiva deverá ser assumida nos diferentes níveis, local, concelhio, regional e nacional.

O princípio de Inovação defende a necessidade de uma constante adaptação e ajustamento às constantes alterações do dia a dia, inovando os processos de trabalho e as suas práticas.

A definição destes princípios traz em si um conjunto de aspectos que se deve ter em conta quando se fala na construção de uma rede, ou de um partenariado, sendo que este não é minimamente um processo linear. E neste sentido é importante clarificar o que se entende por parceria e quais os elementos imprescindíveis para que ela resulte, senão a rede pode falhar à partida.

Pode-se partir do pressuposto que o trabalho de parceria resulta do entendimento recíproco entre as partes, que utilizam de modo convergente os seus recursos. No entanto, concordo com outros autores que não valorizam tanto o entendimento, salientando as diferenças, a nível de valores e interesses, afirmando que estes podem ser potenciais ingredientes para uma intervenção eficaz. Maroy (1997) afirma que é uma “*action commune négociée*”, ou seja, existe um confronto inicial, passando para a construção negociada de uma acção comum. E talvez o termo “negociação” seja um dos que melhor caracteriza a parceria, sugerindo, novas condições para uma articulação entre diferentes sectores ultrapassando as clivagens e gerando espaços de diálogo e decisão.

Faz assim apelo à concorrência de vários actores locais e traz uma heterogeneidade de interesses, posições, atitudes, valores, que tornam inevitáveis os jogos de interesse e poder.

«Neste contexto pode considerar-se como essencial a criação do que pode chamar-se “cultura do partenariado”, isto é, uma abordagem para acções comuns, que conta com as particularidades de cada parceiro e que é, pois, baseada na diversidade» (Rodrigues e Stoer, 1998: 33).

A rede não pode ser só uma distribuição de recursos, têm que ter efeitos multiplicadores no sentido da mudança social e isso implica um circuito entre parceiros de informação, consulta, decisão implicação e execução, onde nenhum ocupa um lugar mais importante que o outro, mas simplesmente um lugar diferente. Esta perspectiva ou se constrói desde o início ou é difícil implementar este encadeamento que caracteriza um autêntico partenariado.

A questão fundamental é a de como se constroem redes? E o problema coloca-se desde os alicerces, na forma como muitas vezes são seleccionados os parceiros, como se definem as regras ou na articulação estratégica. Não se dá importância ao período inicial de uma rede, mas encontro que este é essencial para um eficaz partenariado.

Considero que existem três condições essenciais ao exercício de uma rede:

*a)* Objectivos comuns – o que implica a explicitação por parte de cada interlocutor do objectivo que persegue e a procura de pontos comuns e complementares em relação aos objectivos perseguidos, de modo a que se possa, inclusive, formular um objectivo comum, partilhado. Este processo nem sempre é conseguido, o que dificulta em muito o desenvolvimento da parceria, pois rapidamente existe uma sobreposição de interesses e objectivos.

*b)* O reconhecimento pelos parceiros da sua complementaridade, neste sentido é o reconhecer das diferenças numa partilha do saber, do poder e do agir, sem que o específico de cada um seja dispensado. É fundamental, que cada um reconheça a sua especificidade e a do outro, sem se sentir ameaçado.

De facto, a questão do Poder é das mais conflituosas do partenariado. Por vezes existe uma “luta” para ver quem detém mais poder, e pode ser o suficiente para minar a parceria. Não pode haver domínio total de um parceiro, e deve-se ter algum cuidado para que os domínios relativos não obscureçam a implicação dos outros que rapidamente conduziriam à desmobilização.

Deve-se partilhar as decisões e executá-las conjuntamente e estruturar-se para que isso aconteça de facto, mesmo que implique algum conflito, que por si só não é negativo. “Não é possível e nem sequer é conveniente imaginar um partenariado isento de carga conflitual (...) O partenariado converteu-se por vezes num amortecedor, noutras num acelerador, nos de mais perto num detonador e nos de mais além num catalizador de conflitos” (Estivill, 1997: 64).

Neste sentido, muitas vezes os técnicos têm de assumir um papel de mediadores promovendo o diálogo efectivo entre os diferentes actores, mas para isso os próprios técnicos têm de interiorizar os princípios fundamentais do partenariado.

*c)* Por fim, a última condição é a necessidade do Consenso sobre os objectivos e meios, independentemente de possíveis benefícios dis-



tintos, assim como divergências sobre outros domínios de actividade.

Seguindo a proposta de reflexão de Estivill (1997: 71), selecciono alguns requisitos mínimos para que o partenariado se possa efectivar:

- O partenariado é um processo lento e complexo, que não realiza automaticamente a partir da soma de vontades.
- A primeira fase de lançamento e preparação é fundamental, pela selecção, explicitação e definição dos diferentes actores.
- É fundamental a formação, a mudança de atitudes e mentalidade dos actores. Sem uma modificação das posições hierárquicas dominantes e cooperativistas não se pode avançar na perspectiva parternarial.
- Todos os actores devem receber gratificações e resultados. O momento de distribuição dos recursos é crítico e por isso deve ser transparente.
- Os parceiros que se incorporam devem estar convencidos da eficácia e estratégia do projecto.
- O partenariado tem uma função real nas actividades que propõe: “não pode converter-se num grande teatro onde se representa uma peça que não interessa a ninguém, mas que encontra a sua força na implicação dos actores” (Estivill, 1997: 71)
- É importante aprender a conviver com a dinâmica conflitual, que nasce da heterogeneidade.

Por fim é fundamental “encontrar os pontos de equilíbrio entre estas tensões, através do processo de informação, consulta, decisão, implicação e execução, é o que permite definir um partenariado paritário, maduro e enriquecedor” (Estivill, 1997: 72).

A eficácia do partenariado é evidente pois proporciona uma comunicação entre diferentes instâncias, que permite uma partilha de lógicas de encarar o mesmo território e consequentemente permite uma acção interinstitucional e multidimensional. Criam-se novos canais de comunicação, existe maior informação, mais espírito crítico da intervenção e emergem novas soluções onde parecia estar tudo esgotado.

No entanto, não é pelo facto de falar em parceria ou existir uma rede que o processo está realizado. De facto, este é lento e não é automático, não supõe uma simples soma de vontades, mas implica uma mudança de atitude e de mentalidade. Creio que é fundamental entender o que supõe afirmar que é um “processo”, senão corre-se o risco que na primeira tentativa se desista do desafio da parceria, porque não basta o querer, ou o convocar, nem sequer o estar presente na reunião. Eu diria que a rede começa muito tempo antes de aparecer oficializada como tal.

Existem dificuldades que são estruturais pelo simples facto da diversidade dos elementos parceiros, das instituições, mas as maiores dificuldades são funcionais e relacionam-se com a gestão da rede. Assim, há que gerir as lógicas individuais, com os prazos institucionais, os escassos recursos materiais e ao mesmo tempo ir criando um espaço propício de reflexão e decisão sobre os problemas.

Na rede nada se pode deixar ao improvisado e todos os detalhes devem ser preparados, desde a forma como se gere a ordem de trabalhos, ao tempo de partilha ou como se avalia a intervenção. A parceria tem que fazer sentir aos elementos presentes que “vale a pena”. E de facto existem inúmeras dimensões na rede que são geradoras de processos de aprendizagem pessoal, profissional e que provocam mudança social.

A Rede supõe complementaridade, o que se traduz numa superação positiva das diferenças, mas também no reconhecimento da especificidade individual. Na prática, as decisões devem ser partilhadas, negociadas senão corre-se o risco de a entidade promotora ou um dos parceiros assumir com excessivo protagonismo, insinuando-se como o “dono da verdade”, impondo objectivos e maneiras de fazer. É fundamental evitar a concentração de poder e implicar a todos no próprio projecto.

No local apercebemo-nos de como é difícil e ao mesmo tempo fácil criar respostas que não sejam compartimentadas, mas como um parceiro pode bloquear em muito a intervenção. Surgem conflitos, fundados muitas vezes em necessidades de protagonismo e na não aceitação das diferenças que podem pôr em causa a intervenção.

Uma gestão deficiente da rede que não é eficaz conduz a um descrédito frente à população e a um desperdício dos recursos existentes pelo que se deve avaliar de modo mais cuidado e continuado o que se desenvolve no local.

Neste sentido, um parceriaado que não seja capaz de consenso, de complementaridade e de respeito mútuo, pode destruir mais que construir.

Cada parceiro e consequentemente cada técnico tem uma responsabilidade acrescida na tentativa de garantir que os princípios do parceriaado sejam respeitados. Por vezes, os interesses políticos e institucionais, sobrepoem-se ao objectivo inicial de promover a melhoria da qualidade de vida da população.

Deste modo, o técnico deve garantir a construção de mecanismos de comunicação efectiva entre todos os intervenientes, o que implica uma visão interdisciplinar, que ultrapassa a visão unicamente multidisciplinar – é o reconhecimento da complementaridade e a conservação específica de cada um que deve ser defendida, na construção de um projecto global comum. Supõe que cada técnico se veja na rede como actor e não simples espectador, capaz de desencadear e influenciar a mudança.

Apesar das dificuldades de uma dinâmica parternarial, considero que o trabalho em rede e neste sentido o parceriaado encerra em si uma potencialidade imensa com capacidade de uma resposta multidimensional aos problemas. É uma forma inovadora de mediação e de solidariedade, com uma partilha distinta de poder e de hierarquia. Na luta contra a pobreza e a exclusão, o parceriaado é a estratégia mais adequada para a enfrentar com o seu carácter pluridimensional e dar a esta luta uma perspectiva integral, de integração de todos os actores, assim como significar o reconhecimento da responsabilidade destes e da sua implicação.

Por isso a minha experiência afirma que ainda existe um longo caminho por realizar, mas que o desafio já foi lançado e que existe a certeza de que é maior a potencialidade que a vulnerabilidade.

Como diria Saint-Exupéry: “Pode acontecer, é certo, que várias linguagens te expliquem o mundo ou a ti próprio (...) Todas elas coerentes e sólidas”, provavelmente só quando entendermos que com diferentes linguagens, melhor se define a realidade, e com diferentes olhos melhor se observa a realidade, entenderemos também que nessa medida se concebem respostas mais eficazes.

## Bibliografia

- ESTIVILL, Jordi (Org.) (1997), *O Partenariado Social na Europa, uma estratégia participativa para a inserção*, Porto, Cadernos REAPN.
- GUERRA, Florbela (2000), *Avaliação de Impactes do R.M.G. nas parcerias*, Lisboa, Instituto de Desenvolvimento Social.
- RAMOS, M. Conceição (2003), *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa, Universidade Aberta.
- RODRIGUES, Fernanda e STOER, Stephen (1998), *Entre Parceria e Partenariado – amigos, amigos, negócios à parte*, Oeiras, Celta Editora.

### Outros Documentos:

Documentos de Apoio aos Projectos Piloto da REDE SOCIAL, IDS, 1998.

### Legislação:

Resolução de Conselho de Ministros, n.º 197/97, de 18 de Novembro.