

# ATUANDO EM REDES: CONSTRUINDO UM TIME DE SONHOS QUE FUNCIONA

Por John Croft

Última atualização: 16 de Abril de 2008

Tradução (texto e figuras): Áureo Gaspar (Novembro de 2011). Revisão : Felipe Simas (Julho de 2012)

Título original: Fact Sheet Number #09 NETWORKS AND NETWORKING: BUILDING A DREAM TEAM THAT WORKS

**RESUMO:** RESUMO: Construir organizações para a Grande Virada obriga-nos a constituir grupos que emergem organicamente da nossa vida natural, e não são impostos de cima para baixo, de uma forma hierárquica. Aqui demonstramos que a rede oferece uma base para um novo caminho.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a [jdcroft@yahoo.com](mailto:jdcroft@yahoo.com).

## Sumário

INTRODUÇÃO: O CONTEXTO.....	1
DEFININDO REDES E AÇÃO EM REDE .....	2
EFETIVIDADE DAS REDES.....	3
FONTES DO PODER DA REDE .....	3
OS ATRIBUTOS DAS REDES.....	4
COMO ELABORAR SEU MAPA DE REDE PESSOAL.....	6
COMO INICIAR UMA REAÇÃO EM CADEIA .....	7
APÊNDICE.....	8

## INTRODUÇÃO: O CONTEXTO

Ao iniciar um projeto *Dragon Dreaming* é fácil ter um sentimento de falta, de escassez. E ainda assim cada um de nós está embebido na abundância de uma rede invisível de relações, que nos sustenta no nosso trabalho no mundo. Este texto é sobre como tornar essas relações visíveis, como o recurso mais fundamental para o sucesso de qualquer projeto comunitário.

Desde o furacão Katrina em Nova Orleans, os comentaristas têm apontado que duas das razões mais comuns sobre o motivo pelo qual pessoas nessas comunidades afetadas enfrentam uma grande crise é por falta de:

- Recursos suficientes ou renda para atender às necessidades urgentes pessoais ou familiares para alternativas de transporte e alojamento.
- Uma forte rede de apoio pessoal, familiar ou suporte na comunidade a quem eles pudessem pedir ajuda neste tempo de crise.

Essas deficiências são o suficiente para desmotivar as pessoas e enfraquece-las em face de dificuldades inesperadas, e cumulativamente ampliar sentimentos de fatalismo, apatia e isolamento. Construir e manter redes de apoio é uma forma poderosa de direta ou indiretamente combater ambas as causas de dificuldades.

Sem dúvida, atuar em rede tem sido reconhecido como uma habilidade essencial para aqueles que trabalham nas áreas inter-relacionadas de construção e desenvolvimento de comunidades duradouras. Para que um

projeto tenha uma conclusão bem-sucedida é necessário o esforço de um grande grupo de pessoas. Os projetos que falham são aqueles deixados para que um indivíduo os realize sozinho. Costuma-se dizer, por exemplo, que “Um projeto de sucesso tem muitos pais, apenas os que fracassam são órfãos”.

Muitas comunidades iniciam projetos e desde o primeiro momento começam a buscar fundos, escrevendo argumentos para receber patrocínio do setor corporativo. Atuar em rede, no entanto, ao invés de tentar levar as pessoas a se comprometer pessoalmente para algo novo, começa com “o que já está lá”.

Isto exige um ato de celebração, um profundo reconhecimento e valorização da rede de amigos e parentes, colegas e vizinhos que nos rodeiam, como a água rodeia um peixe. E, como Lynne Twist apontou em seu livro *“The Soul of Money”* (A Alma do Dinheiro), através do reconhecimento e valorização, de modo que se aprecie aquilo a que estamos dando atenção. Dando atenção à sua rede, esta irá crescer como um recurso forte para o projeto que pretende realizar.

Ivan H. Schier e Susan Dryovage, em *“Quando Todo Mundo é um Voluntário”*, comparam a ação em rede ao “princípio de motivação do judô”.

*“No judô, um praticante não tenta empurrar com força. É mais o caso de cooperar com um movimento que já está em andamento, e usar esse movimento para o efeito máximo... Ao invés de tentar empurrar as pessoas para ajudar, nós nos movemos com o que já está movendo as pessoas e fazemos com que seja útil”.*

## DEFININDO REDES E AÇÃO EM REDE

Mas, para adotar estratégias para a construção de uma equipe eficaz para o seu projeto, é preciso primeiro saber o que realmente é uma rede e o que é esse estranho processo de *networking*.

Há um número de diferentes definições que têm sido utilizadas, e cada uma delas tem uma perspectiva ligeiramente diferente sobre o assunto. Tomadas em conjunto, oferecem um ponto de partida útil.

Você pode gostar de considerar estas poucas:

*“Uma rede é um conjunto de ligações específicas entre um conjunto definido de pessoas, interpretadas de tal forma que as características destas ligações podem ser usadas para entender e até mesmo focar o comportamento social das pessoas envolvidas”.*

Michael J. Clyde (1969), em *“Redes Sociais em situações urbanas: Análise Central de Relacionamentos Pessoais”*, Manchester University Press.

*“A rede é a instituição do nosso tempo: um sistema aberto, uma estrutura dissipativa tão ricamente coerente que é um constante estado de fluxo, pronta para reordenação, capaz de transformação infinita.”*

*“Este modelo orgânico de organização social é biologicamente mais adaptável, mais eficiente e mais “consciente” do que as estruturas hierárquicas da civilização moderna. A rede é mais plástica, flexível. Efetivamente, cada membro é o centro de uma rede.”*

*“As redes são cooperativas, não competitivas. Elas têm verdadeiras raízes; autogeradas, auto organizadas, às vezes até autodestrutivas. Representam um processo, uma jornada, não uma estrutura congelada”.*

Marilyn Furgusson (1980), *“A Conspiração Aquariana”*

*Redes são pessoas conversando entre si, compartilhando ideias, informações e recursos.*

John Naisbit (1984) *“Megatrends”*

*A rede de apoio pessoal (que inclui contatos sociais e de negócios), significa a rede de contatos que estão mais próximos de você, que estão ancorados em você. É mais ou menos uma extensão de si mesmo”.*

John e Anne Galloway Gorman (1987), *“Going Places: Como se Relacionar em Rede para o Sucesso Pessoal”*.

*Trabalho em rede “é uma troca de informações intencional e sistematicamente um processo de promoção, comunicação, ou a coleta de informações enquanto se deslocam de um contato para outro, assim como um esforço proativo pessoal que ocorre quando as pessoas se comunicam uma-a-uma ou em sessões de grupo”.*

## EFETIVIDADE DAS REDES

Todas as organizações têm “organogramas” mostrando as linhas de responsabilidade e autoridade. Elas são lideradas por indivíduos que têm poder sobre a tomada de decisões, sobre a alocação de recursos, e a autoridade para dirigir o tempo dispendido em atividades pelos subordinados. No entanto, estudos de organizações convencionais mostram que a eficácia organizacional é apenas raramente ou nunca devida a esta estrutura oficial. Mais comumente, tem sido sugerido que a eficácia de uma organização é devido a uma rede invisível ou SPIN (*Segmented and Policentric Integrated Network* - uma Rede Policêntrica Segmentada e Integrada) com paralelos e suplementos, que geralmente suplanta o fluxo de informações ao longo de linhas oficiais burocráticas. Quando olhamos para “como o trabalho é realmente feito” em uma organização, isso raramente acontece de acordo com as linhas de comunicação supostamente mostradas no organograma. Em vez disso, é a rede oculta do SPIN que na realidade está levando o tráfego e ajuda (ou bloqueia) as tarefas que serão realizadas, e fazem com que uma organização seja um lugar em que você gostaria de estar, ou uma organização que é tóxica e disfuncional.

Por exemplo, “A SPIN ganha sua energia a partir de coligações, combinando e recombina talentos, ferramentas, estratégias, números e contatos. Como um cérebro, uma SPIN é capaz de contatos simultâneos em muitos pontos. Seus segmentos são os pequenos grupos ligados frouxamente com base em valores compartilhados. Ocasionalmente, por uma espécie de fissão amigável, a SPIN sofre uma cisão. A multiplicidade de grupos fortalece seu movimento.”.

A diferença entre uma burocracia organizacional e uma SPIN é fácil de ver. “Enquanto um organograma convencional iria mostrar caixas perfeitamente ligadas, o organograma de um SPIN parece ‘uma rede de arrasto mal atada, com um número de nós de tamanhos variados, cada um ligado a outro, direta ou indiretamente’. Estas células ou nós, no movimento de protesto social, são grupos locais que vão desde um punhado de membros para muitas centenas. Muitos se formam para uma única tarefa e estão aqui hoje, desfazendo-se amanhã.”.

Redes têm concentradores e nós, com limiares importantes em tamanhos diferentes. Isto é verdade sobre um SPIN também.

Robin Dunbar sugere também que nossos cérebros são “*hardwired*” (fisicamente conectados) para serem capazes de manter em mente uma rede SPIN de cerca de 150 pessoas. Por exemplo, “A figura de 150 pessoas parece representar o número máximo de indivíduos com os quais podemos ter uma relação verdadeiramente social, o tipo de relacionamento em que temos como saber quem são essas pessoas e como elas se relacionam conosco. Dito de outra forma, este é o número de pessoas que você não se sentiria constrangido em se unir para uma bebida, sem ser convidado, se você trombasse com eles em um bar”.

## FONTES DO PODER DA REDE

Redes são tão eficazes porque possuem doze fontes de poder, que se relacionam com os 12 estágios do processo de *Dragon Dreaming*.

1. **O Poder da Pessoa:** Este é inerente a qualquer processo de transformação, e vem da descoberta de que cada um de nós é capaz de ser “a diferença necessária para que o mundo mude”. Redes, utilizadas de forma eficaz, podem confirmar o valor que damos a nós mesmos e aos outros.
2. **O Poder da Atenção:** fazendo face solidariamente às dificuldades, cientes do “poder entorpecente” de negação, distração e cinismo, uma rede pode libertar a motivação individual ou coletiva e informações que de outra forma não estariam acessíveis aos indivíduos participantes.
3. **O Poder do Autoconhecimento:** nós desenvolvemos nosso próprio potencial como seres humanos através de relações íntimas com outras pessoas. Redes nos permitem desenvolver visões maiores e mais fortes sobre quem realmente somos e qual diferença podemos de fato fazer.

4. **O Poder da Alternativa:** este poder se encontra em descobrirmos que temos mais opções do que jamais imaginamos. Indivíduos isolados caem facilmente na armadilha de pensar que há apenas “um caminho certo”. A rede de autoconhecimento tem o poder de descobrir coletivamente que há muitos caminhos, não se limitando ao condicionamento passado.

5. **O Poder da Descentralização Flexível:** o poder catalítico multicêntrico de redes em gerar soluções para os problemas e resolvê-los com ações construtivas tão logo sejam reconhecidos. Compartilhamento em uma rede irá assegurar que os planos são menos propensos a dar errado, e garante que os indivíduos envolvidos de forma adequada “trabalhem com o grão”.

6. **O Poder da Incerteza:** Em uma rede empoderada, em última análise, os resultados sempre são imprevisíveis. A rede em si é criativa, e pode transformar o que à primeira vista pode parecer ser um desastre em uma nova oportunidade, até então imprevisível. Reconhecer a incerteza humaniza uma situação para todos os envolvidos.

7. **O Poder do Novo Paradigma:** *networking* é um processo altamente criativo, e pode facilmente gerar novas perspectivas sobre as questões que você nem sabe que você não sabe. Ao quebrar o isolamento entre os indivíduos, as redes liberam recursos e abordagens que geram novas possibilidades de ação. Elas mostram que nem tudo depende de você.

8. **O Poder do Processo:** o ato de trabalhar em rede nos ajuda a descobrir a nossa autonomia na interdependência. Paradoxalmente, trabalhar coletivamente em uma rede comunitária de apoio e carinho aumenta a nossa autossuficiência e nossa identidade individual.

9. **O Poder de Deixar Acontecer:** ‘deixar acontecer’ é promovido em uma rede eficaz, pois se torna impossível manter o controle monopolista de uma atividade se a comunicação é aberta e honesta. Ao evitar a soma negativa das compulsões, libera-se energia para todos, quando seu projeto é de propriedade de outros, além de você mesmo.

10. **O Poder do Todo:** ao reunir o poder que se perde na fragmentação burocrática, as redes têm o poder de serem sinérgicas e sinérgicas, criando situações em que o todo é maior do que a soma das partes. Redes nos permitem reconhecer e apreciar que podemos melhorar nossas próprias habilidades, com base nos talentos de todos os seus membros.

11. **O Poder da Comunicação:** A comunicação eficaz é fundamental para atuar em rede. Como é promovida em redes, a comunicação permite a transmissão rápida de visões e ideias contagiosas, excitação, perguntas, imagens e experiências. Como as redes de nossa comunidade são mais eficazes, as mudanças positivas são aceleradas.

12. **O Poder da Descoberta:** trabalhar em uma rede melhora a precisão do julgamento coletivo sobre as situações em que você se encontra. Isso garante que os erros de julgamento são capazes de ser rapidamente corrigidos antes que eles aumentem a ponto de se tornarem grandes catástrofes.

## OS ATRIBUTOS DAS REDES

Quando você está começando a criar um projeto e você deseja ter uma equipe com a qual trabalhar, o melhor lugar para começar é com a rede na qual você já está incorporado. A melhor maneira de começar a olhar para o quão eficaz é a sua rede, é criando o seu próprio sociograma ou mapa de rede. Os pontos-chave para um mapa de rede incluem o seguinte:

1 **Ancoragem:** a partir de qual ponto você quer começar seu mapa de rede? Ele pode ser um indivíduo ou uma organização. Redes diferentes vão resultar de diferentes pontos de ancoragem. Isso ajudará você a identificar as pessoas que são carreadoras de informações, bloqueadores de informações ou *gateways* no fluxo de informações. No seu caso, comece a sua rede tendo você mesmo como ponto de ancoragem.

2 **Densidade:** refere-se ao número de ligações potenciais que existem em comparação com aquelas ligações que estão realmente presentes. O número de contatos possíveis em uma rede aumenta rapidamente, embora o número de ligações possíveis por pessoa cresça unitariamente para cada pessoa adicionada à rede. Por exemplo, o número de ligações possíveis é o seguinte:

- Duas pessoas têm apenas uma ligação (1). Cada pessoa tem uma ligação e 3 relacionamentos (1 com cada e uma com o todo).
- Três pessoas têm três ligações (1+2). Cada pessoa tem 2 ligações e 7 relacionamentos (3 pares de díades e uma tríade).
- Quatro pessoas têm seis ligações (1+2+3). Cada pessoa tem 3 ligações e há 17 relacionamentos (12 díades, 4 tríades e um quarteto).
- Cinco pessoas têm dez ligações (1+2+3+4). Cada pessoa tem 4 ligações e 35 relacionamentos (20 díades + 9 tríades + 5 quarteto + 1 quinteto).
- Seis pessoas têm quinze ligações (1+2+3+4+5). Cada pessoa tem cinco ligações e 63 relacionamentos (30 díades + 14 tríades + 12 quarteto + 6 quinteto + 1 sexteto).
- Sete pessoas têm 21 ligações (1+2+3+4+5+6). Cada pessoa tem 6 ligações, e assim por diante.

Há uma diferença entre o número possível e real das ligações em uma rede. A eficácia de redes é sempre mais elevada pela maior densidade de ligações. George Miller, em “O Mágico Número Sete” mostra que podemos manter apenas sete pedaços desconexos de informação em mente simultaneamente, sem agregação ou uso de estratégias de memória. Em *Dragon Dreaming*, pretendemos aumentar o número de ligações reais de modo que este possa corresponder ao número de ligações possíveis. Como as ligações também podem ser com uma ideia, ou um compromisso em comum, sua equipe, focada em um “centro vazio” – a ideia do projeto – deve, inicialmente, trabalhar com uma equipe de no máximo seis pessoas, você e outras cinco. Este número é mais um daqueles limiares semelhantes ao número 150 encontrados em um SPIN.

**3 Faixa:** refere-se à intimidade da ligação. Geralmente em um sociograma ou diagrama de rede, ligações íntimas ou pessoais são mostradas como linhas curtas, enquanto as ligações menos pessoais ou impessoais são mostradas como linhas longas. É possível usar cores para distinguir também entre ligações formais e informais. Quanto maior a intimidade das ligações, mais você pode reconhecer a realidade do valor da pessoa em sua rede e mais forte ela será.

**4 Alcance:** o número de diferentes caminhos alternativos, diretos ou indiretos, pelos quais um indivíduo pode receber informações de outro, determina o “grau de alcance” da sua rede. Novas redes geralmente têm um número reduzido de caminhos alternativos pelos quais a informação é passada. Um grande número de caminhos alternativos é encontrado em uma rede madura. O Alcance é importante para saber se há ou não “redundâncias múltiplas” na rede, porque isso vai superar o problema de uma quebra de informações em qualquer elo da rede – a mensagem ainda pode passar. Como as linhas em um Karabirrdt, uma rede deve visar à maximização destas múltiplas redundâncias, melhorando a sua eficácia global.

**5 Conteúdo:** ao elaborar sua análise de rede, pode-se avaliar “Que tipo de informação é permitida (ou não permitida)?” Alguns assuntos podem ser tabu ou restritos para certos indivíduos. O conteúdo do seu diagrama pode ter uma ou múltiplas vertentes. Onde estão as áreas de tabu na sua rede? Muitas vezes, a abertura e partilha de um assunto tabu, embora possa ser assustador no começo, em circunstâncias adequadas pode aprofundar e reforçar os laços em sua rede.

**6 Direcionalidade:** até que ponto a relação é recíproca, ou será que tende a ir mais por um caminho do que por outro. Em um diagrama de análise de rede isso é representado por uma ponta de seta (às vezes duas ou três), mostrando o grau em que uma parte da rede investe mais na relação que as outras. Estas relações podem não ser estritamente recíprocas. Mesmo quando elas são recíprocas, uma pessoa pode sentir que investe mais no relacionamento que as outras. Descobrir relações não recíprocas e fortalecer o equilíbrio entre “dar” e “receber” (ou até mesmo reconhecer que as nossas relações são mais equilibradas do que pensávamos que eram) é importante na construção de uma rede de projetos que realmente funcione.

**7 Durabilidade:** refere-se à duração do vínculo ao longo do tempo. Em sua análise de desenho de rede, ligações novas podem ser representadas por uma linha pontilhada. Aquelas que vêm acontecendo há algum tempo podem ser representadas por uma mistura de pontos e traços. Uma linha contínua pode mostrar as relações que foram estabelecidas por um grande período de tempo. Em *Dragon Dreaming* é importante determinar o período de tempo pelo qual um projeto será realizado. Os projetos podem levar mais tempo que o usual ou

mesmo durar menos do que o esperado, mas é importante para as pessoas em uma equipe de projeto compreender, o mais breve possível, por quanto tempo estarão empenhadas no projeto.

**8 Dificuldade:** é uma medida do grau dos problemas ou desafios envolvidos em uma ligação de rede. Pode ser esquematizado por um número de barras transversais que cortam a linha de ligação. Há alternativas que seguem uma escala:

- (a) Dependência / controle - 4 barras transversais.
- (b) Conflito / preocupação - 3 barras transversais.
- (c) Alienação / isolamento - 2 barras transversais.
- (d) Troca / comercial – uma barra transversal.
- (e) Partilha de mutualidade – nenhuma barra transversal.

## COMO ELABORAR SEU MAPA DE REDE PESSOAL

**Passo 1:** tenha clareza em sua mente sobre um projeto específico sobre o qual você deseja realizar a análise. Este deve ser um projeto onde você acha que algum tipo de compreensão da rede poderia melhorar o projeto de alguma forma.

**Passo 2:** Faça uma lista de todos os nomes de indivíduos e / ou grupos que estão atualmente envolvidos na rede. Em seguida, faça uma lista separada de todos os nomes de indivíduos e / ou grupos que você gostaria de envolver em seu projeto. Numere os nomes em ambas as listas.

**Passo 3:** Comece com a primeira ligação e para cada nome escreva o número da pessoa ou grupo com o qual essa pessoa tem um relacionamento. Classifique por intensidade (ou proximidade) essas relações de (a) = muito próximo até (e) = muito distante. Faça o mesmo para as pessoas na sua lista de “desejo”. Isso pode mostrar os relacionamentos que você deseja fortalecer e quais (se houver) que você gostaria de enfraquecer.

**Passo 4:** faça duas cópias do diagrama “olho de touro”. Decida quais serão “as redes reais” e quais serão as “redes desejadas”. Em cada lugar coloque a si mesmo no centro, e depois ancore as demais pessoas por proximidade do relacionamento contigo. Você pode codificar os relacionamentos usando um sinal do sexo feminino (círculo com uma pequena cruz suspensa), ou um sinal do sexo masculino (círculo com uma flecha projetando), se for o caso. As organizações podem ser marcadas com um quadrado.

**Passo 5:** escolha um sistema de codificação de setas e linhas, para mostrar a variedade, o conteúdo, a direção, durabilidade e dificuldade de seu relacionamento com estas pessoas, como descrito acima. Decida sobre o seu sistema de codificação para indicar estas questões de forma clara.

**Passo 6:** usando este sistema de codificação, considere a relação que você tem com essas pessoas, e que elas têm com você atualmente. Marque-as sobre o diagrama de “redes reais” na posição apropriada.

**Passo 7:** de todas as pessoas ou organizações que você tem na sua lista, a qual destas pertenceria a pessoa que você acabou de identificar em sua lista (além de você mesmo). Decida o quão próximo você deseja posicionar este novo indivíduo. Antes de desenhar em sua posição, considere o relacionamento das demais com a pessoa escolhida. Elas têm uma relação muito forte? Isto vai ajudar a resolver como conectar essas pessoas no sistema. Desenhe agora as ligações apropriadas e códigos no diagrama de “redes reais”.

**Passo 8:** pegue agora alguma pessoa ou organização que se relaciona com esse terceiro indivíduo. Marque-a como antes. Será que este quarto indivíduo tem relações com a segunda pessoa ou com você? Antes de decidir a posição apropriada, decida onde caberia e quais os códigos você precisa usar. Se houver uma “quebra” nas conexões nesse ponto, volte e comece de novo, com você mesmo e um outro relacionamento. Complete o exercício desta forma até que todas as pessoas em sua lista estejam interligadas da forma como, na sua opinião, elas estão agora.

**Passo 9:** quando você tiver terminado o primeiro diagrama, avalie como você se sente sobre o que ele mostra. Você pode gostar de verificá-lo com os indivíduos ou grupos em causa. Seja honesto com a sua avaliação e explique claramente o propósito do exercício.

**Passo 10:** ao concluir o Passo 9, pegue a sua folha “Redes Desejadas” e redesenhe a partir dos passos 6 a 8. Mantenha o foco na questão da capacitação para mudança de relações de dependência e controle para a partilha e mutualidade.

**Passo 11:** quando você tiver terminado de desenhar sua “Rede Desejada”, partilhe os resultados e seus sentimentos novamente com os envolvidos. As suas necessidades são compartilhadas? O que os outros pensam?

**Passo 12:** decida agora sobre uma lista de ações que você pode tomar imediatamente, a médio e longo prazo, que poderiam mudar a sua rede de relacionamentos, da forma como está agora, para como você gostaria que estivesse no futuro.

Nota: Se o seu projeto é muito grande, você pode querer fazer mais do que uma análise de rede para os diferentes aspectos do projeto.

## COMO INICIAR UMA REAÇÃO EM CADEIA

Redes explicam porque às vezes você faz um esforço enorme, e nada muda, enquanto que em outras ocasiões, uma pequena mudança pode ter um efeito enorme na comunidade. Isso ocorre porque você chegou a um “ponto de inflexão”. Um ponto de inflexão é um momento dramático em que tudo parece mudar de uma vez. É o momento de massa crítica, o limite, o ponto de ebulição, um lugar onde o inesperado torna-se não apenas esperado, mas onde a mudança radical é mais do que possibilidade. Torna-se uma certeza.

Um exemplo clássico de um ponto de inflexão ocorre na disseminação de “epidemias”. No início apenas algumas pessoas parecem saber da mudança que você deseja trazer - e, de repente, todo mundo faz. A forma do “Ponto de Inflexão” sugere que há três tipos de pessoas que atuam em rede (n.T.: [tecedores de redes ou netweavers](#)): Conectores, Especialistas e Divulgadores.

**Conectores**, por exemplo, são:

1. Pessoas com um dom especial para unir o mundo, eles são especialistas em pessoas.
2. Conhecem muitas pessoas em muitas circunstâncias diferentes. Eles tendem a ser *hubs* de rede.
3. Conectores têm um talento extraordinário de fazer amigos e conhecidos, fazer e manter conexões sociais.
4. Conectores são mestres em manter “laços fracos” diplomáticos; uma conexão social amistosa, mas ainda casual.
5. Conectores vivem simultaneamente em muitas redes, eles conseguem ocupar vários mundos diferentes, subculturas e nichos. Por ter um pé em tantos mundos diferentes, eles têm o efeito de integrar e unir todos esses mundos.
6. Conhecidos para conectores representam uma fonte de poder social, e quanto mais conhecidos mais um conector tem, mais poderoso ele é.
7. Conectores são a cola social: eles espalham a mensagem de uma rede para os outros. Eles também podem igualmente obstruir o fluxo livre de informações, por questões ou preocupações que eles desaprovam.

**Especialistas** são um tipo muito diferente de *netweaver*. Eles tendem a ser:

1. Especialistas em informação, tendo um conjunto estreito de habilidades específicas, tendendo a conhecer as pessoas importantes neste assunto.
2. Uma vez que descobrem como conseguir este grande acordo, eles querem falar sobre isso também, e estão entusiasmados para que você possa levá-lo para cima.
3. O especialista ama resolver seus próprios problemas, e conhece suas próprias necessidades emocionais, encontrando soluções para os problemas das outras pessoas.
4. Especialistas têm o conhecimento e as habilidades sociais para iniciar as epidemias boca-a-boca.
5. Especialistas são excelentes professores e alunos informais.

6. Em tempos de uma epidemia social, especialistas são bancos de dados. Eles fornecem a mensagem que se espalha por outros.

**Divulgadores** são o terceiro tipo de *netweaver*.

1. São especialmente hábeis em “recrutamento”. Têm a habilidade de nos persuadir com o seu entusiasmo, quando inicialmente não estamos convencidos sobre o que estamos ouvindo.
2. Estão conscientes de que pequenas coisas podem fazer maior diferença que as coisas grandes. Eles são bons celebradores e tendem a acompanhar as pessoas que estão recrutando.
3. Os divulgadores são especialmente bons em reconhecer que as pistas não verbais são mais importantes do que pistas verbais. As pessoas podem se encontrar envolvidas em atividades em torno de vendedores, sem estar conscientes de como eles chegaram lá.
4. Fazem uso de “sincronia interacional”: a interação humana tem uma dimensão rítmica física. “Da mesma forma que nós dançamos um com o outro, é assim que estamos em perfeita harmonia no discurso.”
5. São muito hábeis em mímica motora: são hábeis em imitar as emoções dos outros como uma forma de expressar apoio e carinho e, mais ainda, basicamente, como uma forma de se comunicar com os outros. Suas emoções são contagiosas. “Remetentes” são muito bons em expressar emoções e sentimentos. Eles são muito mais contagiosos emocionalmente do que o resto de nós.
6. A persuasão muitas vezes funciona de uma forma que nós não apreciamos no momento.
7. Atraem os outros em seus próprios ritmos e ditam os termos da interação.

Iniciar com êxito uma epidemia social requer um alto grau de foco individual na tarefa em mãos, e uma simplificação da situação em mensagens poderosas de motivação. Requer uma pessoa que identifique e mobilize outros conectores, especialistas e divulgadores para uma causa. Mas acima de tudo, exige uma crença de que a mudança é possível. A antropóloga Margaret Mead disse *“nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas dedicadas e comprometidas não podem mudar o mundo. Na verdade, é a única coisa que sempre causa a mudança”*.

## APÊNDICE

Alguns termos usados em Análise de Redes Sociais

**Intermediação:** Grau em que um indivíduo encontra-se entre outros indivíduos na rede, na medida em que um nó tem ligação direta apenas a outros nós que não estão diretamente ligados uns aos outros; intermediário; ligações; pontes. Portanto, é o número de pessoas a que uma pessoa está ligada indiretamente através das suas ligações diretas.

**Proximidade:** O grau em que um indivíduo está próximo de todos os outros indivíduos em uma rede (direta ou indiretamente). Ele reflete a capacidade de acessar informações através da “parreira” dos membros da rede. Assim, a proximidade é o inverso da soma das menores distâncias entre cada indivíduo e cada outra pessoa na rede.

**Grau de centralidade:** A contagem do número de laços com outros atores na rede. Veja também grau (teoria dos grafos).

**Centralidade de fluxo de intermediação:** O grau em que um nó contribui para a soma do fluxo máximo entre todos os pares de nós (exceto esse nó).

**Centralidade de Autovetor:** a medida da importância de um nó em uma rede. Esta medida atribui pontuações em relação a todos os nós da rede com base no princípio de que as conexões com outros nós têm uma pontuação elevada e contribuem mais para a pontuação do nó em questão.

**Centralização:** a diferença entre o número de ligações para cada nó dividido pela soma máxima possível das diferenças. A rede centralizada terá muitas de suas ligações concentradas em torno de um ou poucos nós, enquanto uma rede descentralizada é aquela em que há pouca variação entre os números de ligações que cada nó possui.



**Coeficiente de agregação:** uma medida da probabilidade de que dois nós ligados a um nó estejam ligados entre si. Um maior coeficiente de agregação indica uma maior “*cliquishness*” (formação de cliques ou comunidades, unidade de agrupamento em redes).

**Coesão:** o grau em que atores são conectados diretamente um ao outro por laços de coesão. Grupos são identificados como 'panelinhas' se cada ator está diretamente ligado a todos os outros atores; como 'círculos sociais' se houver menos rigor do contato direto, que é impreciso; blocos estruturalmente coesos, para sermos precisos.

**Densidade no nível individual:** o grau em que um respondente sabe estar ligado a outro / a proporção de laços entre indivíduos indicados. A densidade global ou ao nível de rede é a proporção de laços em uma rede em relação ao número total de laços possível nesta mesma rede (redes esparsas x redes densas).

**Comprimento do caminho:** distâncias entre pares de nós na rede. O comprimento médio do caminho é a média dessas distâncias entre todos os pares de nós.

**Radialidade:** grau em que a rede de um indivíduo se estende para a rede total e fornece novas informações e influência.

**Alcance:** o grau em que qualquer membro de uma rede pode chegar a outros membros da rede.

**Coesão estrutural:** o número mínimo de membros que, se removido de um grupo, pode desconectar ou desmembrar este grupo.

**Equivalência estrutural:** refere-se à extensão em que os atores têm um conjunto comum de vínculos com outros atores no sistema. Os atores não precisam ter qualquer ligação entre si para ser estruturalmente equivalentes.

**Buraco estrutural:** buracos estáticos que podem ser estrategicamente preenchidos através da conexão de um ou mais elementos. Ligado às ideias de capital social: se você conectar duas pessoas que não estão ligadas você pode controlar sua comunicação.

<http://radio.weblogs.com/0107127/stories/2003/01/01/tippingPointNetVersion.html>

---

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de John Croft é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

*Dragon Dreaming* Brasil – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

*Dragon Dreaming.org* – <http://www.dragondreaming.org/en>

Fichas técnicas em inglês – <http://dragondreaming.jimdo.com/sources-1/john-croft-fact-sheets/>