

Algumas Palavras Sobre Rede - Cássio Martinho

A tradição oriental há muito tenta ensinar que a diferenciação das coisas do mundo é maya, ilusão, que "tudo é um". A doutrina e a prática zen apregoam esse "ver com olhos livres" todas as coisas, isso querendo dizer também – e fundamentalmente, na medida em que operamos por associação – ver com olhos livres as ligações entre as coisas. As ciências da linguagem dão conta da "arbitrariedade do signo" e da indeterminação dos sentidos. Explicando melhor: o sentido é uma emergência, uma manifestação singular no espaço-tempo, não previsto até o justo momento de seu aparecimento, resultado preciso e único do encontro (da fricção) entre outros signos. As ciências da linguagem (em especial, a pragmática) também vêem o sentido como fruto de ligações entre sentidos.

Compreender as *relações* como determinantes das coisas, alarga as possibilidades de *definição* das coisas, amplia as possibilidades de invenção do mundo. Deleuze e Guattari, em "Mil Platôs", dizem desse "impulso da linha quebrada em direção à curva", desse movimento da definição (delimitação) para a indefinição. "Assiste-se a uma transformação de substâncias e a uma dissolução das formas, passagem ao limite ou fuga dos contornos, em benefício das forças fluidas, dos fluxos, do ar, da luz, da matéria, que fazem com que um corpo ou uma palavra não se detenham em qualquer ponto preciso." ⁱ O que é uma coisa?, podemos perguntar. O que quisermos fazer dela, pode ser a resposta. As coisas-fluxo (partícula e onda) são signo da liberdade que, pela linguagem, a nós é dado praticar e exercer.

Do mesmo modo como se pode dizer "tudo é um", pode-se dizer, sem medo de errar, "tudo é rede". "Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes", diz Fritjof Capra, em A teia da vida. O curioso é que, para vermos redes, basta que desloquemos o olhar das coisas para a ligação entre elas. O estudo das redes é, assim, uma abordagem das relações, uma mirada sobre a dinâmica das relações entre coisas dinâmicas.

Essa introdução, menos breve do que deveria, tem a função de tentar demonstrar que a teoria (ou a prática) de redes tem acentuada conotação política de afirmação da liberdade e da democracia, uma vez que considera a *ordem* como objeto de reinvenção permanente. Saindo do campo filosófico para o da política, temos então a rede como uma forma, melhor seria dizer, um *processo* de organização social tremendamente apto a responder às exigências de flexibilidade, descentralização e democracia do mundo contemporâneo, permitindo, por princípio e na sua base, o exercício da autodeterminação e da autonomia. Nesse sentido, aqui cabe ressaltar que rede não é só o desenho, a estrutura, pelo qual se dão as relações, mas um *modo* como elas se realizam. Não podemos nos esquecer de que manter o foco do olhar sobre a ligação entre as coisas significa pôr em consideração o como das ligações e não somente sua morfologia.

Definições de rede

Como Castells, pode-se definir sumariamente o que é uma rede. "Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta" ⁱⁱ .

A mesma estrutura é assim descrita por Euclides Mance, ao abordar as redes sociais: "Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nódulo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos" ⁱⁱⁱ .

Eis um desenho. Adicione-se à imagem construída por Castells e Mance um aspecto tridimensional, em que vários nós ligam-se uns aos outros por meio de várias linhas. Se quisermos ser mais realistas, imaginemos ainda esse emaranhado de nós e linhas agora em movimento, com novos elos sendo criados entre nós, novos nós sendo adicionados à figura, nós e linhas desaparecendo, tudo se reconfigurando e se realinhando com as sucessivas

adições e subtrações dos elementos. Por fim, para garantir complexidade à figura, consideremos nós e linhas ora existindo de um jeito, ora existindo de outro, ora não existindo, conforme a circunstância ou conforme a interação existente ou presumida entre os nós, o alcance ou a amplitude das linhas.

Redes são estruturas plásticas, dinâmicas e indeterminadas, no sentido de que sua configuração é flexível e regida por mecanismos de auto-regulação, à maneira dos sistemas adaptativos. Redes não têm centro, isto é, qualquer ponto da rede é um centro em potencial. Redes são entidades fluidas, indefinidas (num sentido *deleuziano* do termo), isto é, não-delimitadas, não-circunscritas e não-descritas conforme as taxionomias existentes (nisto as redes são coetâneas da realidade virtual, da androginia, das chamadas culturas híbridas e de outros fenômenos sociais pós-modernos). Aqui desponta uma espécie de paradoxo das redes: muitas vezes, mesmo não existindo, as redes existem apenas ao fazer-se a afirmação de sua existência.

Conceitos fundamentais

Considerando a construção de uma rede social (isto é, composta por indivíduos ou grupos de indivíduos, organizados em instituições ou não), podemos elencar alguns elementos fundamentais para o desenho e o funcionamento de uma rede, sem os quais ou bem a articulação não se trata de rede ou bem a rede existirá de maneira parcial ou insuficiente. O ponto de partida das considerações abaixo foi o texto introdutório sobre o tema que está disponível no site da Rits ^{iv} (trechos em itálico).

Valores e objetivos compartilhados: o que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns.

Aqui vale ressaltar a distinção que Célia Schlithler ^v faz entre agrupamento e grupo, para compreender que não basta a existência de objetivos comuns para se constituir rede, mas uma orientação comum em relação a determinados objetivos. Schlithler dá o exemplo de um agrupamento de pessoas numa fila de ônibus: todas compartilham o mesmo objetivo (tomar o ônibus), mas não se constituem propriamente num grupo. Compartilhar objetivos é condição necessária, mas não suficiente para construir uma rede. Para além disso, é necessário comungar valores e um modo de funcionamento em rede.

Autonomia: cada integrante mantém sua independência em relação à rede e aos demais integrantes. Numa rede não há subordinação.

Este talvez seja o principal elemento dificultador dos processos de articulação que se autodenominam redes. Para muitos projetos (e muitas lideranças), a autonomia é insuportável (às vezes, a autonomia de outrem; outras vezes, a própria autonomia). Na rede, cada nó vale ao mesmo tempo por dois: possui e preserva sua própria identidade (seus propósitos específicos, seu *modus operandi*, sua política) e representa e agencia o projeto coletivo da rede. Sua relação com os demais parceiros é de equidade e parceria. O reconhecimento é de que o outro é um igual e, ao mesmo tempo, diferente. Não pode haver subordinação. A rede funciona pela cooperação entre diferentes.

Vontade: ninguém é obrigado a entrar ou permanecer numa rede. O alicerce da rede é a vontade.

Participação: a cooperação entre os integrantes de uma rede é o que a faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento. Sem participação, deixa de existir.

Ou a rede nasce de um legítimo e reconhecido desejo de participação e de construção ativa de um projeto coletivo ou não é rede. A organização em rede não se impõe como "modelo organizacional" de cima para baixo. Praticamente, o "modelo" emerge como decorrência da interconexão de entes autônomos e que preservam sua autonomia. Como a rede é fruto da

vontade coletiva, deixa de existir quando essa vontade morre. Curiosamente, a rede é um ser que nem sempre busca perpetuar-se.

Multiliderança: uma rede não possui hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes. As decisões também são compartilhadas.

Descentralização: uma rede não tem centro. Ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial.

A mágica do funcionamento em rede tem um nome bastante conhecido no universo das estruturas verticais de gestão, mas aqui é devidamente resgatada em seu significado original: a coordenação. Numa rede, a ordem é sempre co-produzida pelos parceiros; decisões são co-decididas. Lideranças diversas coabitam o mesmo espaço-tempo da rede, cuja estrutura lhes fornece as condições e os pressupostos (valores e objetivos compartilhados) para orientar as tomadas de decisão. Cada integrante da rede tem um nível de poder, enquanto a rede toda detém todo o poder. A capilaridade e a extensão da rede impedem qualquer tentativa de controle central por um só integrante, mesmo porque, em rede, todos já são empoderados por definição, e não há concessão ou delegação de poder a outrem, pois não é preciso.

Múltiplos níveis: uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo "valor de rede" que a estrutura maior à qual se vinculam.

Como não há poder central, os pressupostos são partilhados e as decisões circulam. As ações (e seus efeitos) que se realizam em parte da rede são o resultado de toda a rede. A rede imprime a qualidade do todo em cada mínima parte. Por isso uma parte, um subconjunto ou um nível da rede mantêm os mesmos atributos constitutivos da rede inteira. Parte da rede, por inércia dos membros, pode morrer. Se outra parte vive, vive a rede inteira.

Pontos para discussão

As redes têm aparecido como um modo de organização orgânico das instituições de tipo novo da sociedade, como, por exemplo, as entidades do terceiro setor. É também um modo organizativo compatível com iniciativas de alto teor de criatividade e inovação, na medida em que atributos caros aos processos de invenção – como a autonomia, a impermanência da ordem, a indeterminação e a flexibilidade – são elementos constitutivos da idéia de rede.

Para autores como Castells, a própria contemporaneidade pode ser definida, entre outras coisas, pelo "estar em rede", sendo esse um dos traços que caracterizam esta época. "Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e a adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise à suplantação do espaço e à invalidação do tempo". Para Castells, "redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura ^{vi}".

Nesse sentido, para aqueles que pretendem influir nos processos sociais, de maneira a reorientar programas e decisões políticas e implementar soluções de caráter inclusivo, democrático e emancipatório, abordar o fenômeno das redes (quicá aprender a operá-las) torna-se de fundamental importância. Para iniciativas de fomento ao desenvolvimento humano social sustentável, esta é uma ação necessária e decisiva.

Será preciso, então, em primeiro lugar, estudar o fenômeno, compreender seu alcance, analisar seu funcionamento, avaliar seu impacto, identificar seus pontos fracos e fortes. Num segundo momento, será preciso aprender a constituir, articular, operar, animar e gerenciar redes. Hoje, na verdade, devido à incipiência das experiências em redes no Brasil, será

praticamente impossível dissociar os dois momentos: vamos ter de aprender a fazer redes fazendo-as.

Assim, é importante também desmistificar a beleza do modelo, no plano teórico, para minimizar os sobressaltos e a frustração com a realidade da prática da articulação de redes, que se revela muito difícil e traiçoeira, na medida em que, muitas vezes, estamos maquiando com tons de rede estruturas organizativas assentadas em modelos velhos. Pode ser que, no momento, tenhamos que nos contentar apenas com tentativas de fazer rede em lugar de redes de verdade. Abaixo, relaciono alguns pontos para discussão, na perspectiva de subsidiar um debate, de caráter pragmático, voltado para a disseminação da idéia de rede por diferentes organizações da sociedade brasileira.

Fomentar a articulação já seria suficiente – Numa perspectiva de fomento ao desenvolvimento local, criar as condições, para os grupos locais, de consolidar e operar adequadamente processos de articulação e parceria multiinstitucional já seria dar um significativo e importante passo à frente na direção das redes – mesmo que a forma e o modus operandi da articulação não sejam compatíveis com o que tomamos por rede.

Capacitar e formar lideranças – Os processos de coordenação de redes só são realizados em sua potencialidade – quanto à descentralização, à autonomia e à democracia – quando as lideranças que compõem a articulação estão aptas para descentralizar ações, dividir poder e trabalhar colaborativamente. Será preciso aprimorar a arte da política para atuar em rede.

A pedagogia da prática – Só aprenderemos a fazer rede fazendo rede. Não há fórmula que dê conta da complexidade da experiência de rede. Por isso os instrumentos de capacitação tradicionais tornam-se pequenos e ineficazes diante do poder pedagógico da prática árdua e lenta de operar uma rede. É preciso ainda ter paciência quanto aos resultados, embora já se possa sentir os efeitos imediatos de parcerias e alianças espontâneas entre pares quando a rede começa a se desenvolver.

Profissionalização da animação de rede – Nas redes hoje existentes, a animação – tarefa central para o sucesso da iniciativa – é considerada uma atribuição extra de algumas lideranças. É preciso tratar a animação como trabalho e não necessariamente como decorrência natural da liderança. A tarefa de zelar pelo funcionamento da rede deve ser constante, freqüente e permanente, exigindo assim infra-estrutura para implementá-la.

A tensão entre a fluidez dos fluxos de troca e a permanência de estruturas fixas de gestão – Sempre que uma rede se consolida, ela se coloca a perspectiva do estabelecimento de estruturas fixas e permanentes de gestão, como a criação de uma pessoa jurídica, a indicação de uma secretaria executiva, a profissionalização de alguns membros etc. Esse efeito de sucesso comumente tende a paralisar as redes com debates intermináveis sobre perda de identidade e o risco de descaracterização da iniciativa. O importante será não fugir desse debate e encarar o desafio de manter a autenticidade e o caráter de rede da articulação, fazendo ao mesmo tempo avançar seus mecanismos de gestão, implementando soluções criativas e redesenhando os processos quando necessário.

A rede como ator político – Este talvez seja o maior desafio: conseguir, mantendo coerência na horizontalidade da gestão e democracia nos processos decisórios, que a rede constitua-se em sujeito político, interlocutor legítimo de governos, ONGs e empresas no debate sobre políticas públicas. Nesse sentido, o fundamental é que o desenho da rede já preveja, no âmbito do sistema, os mecanismos de transparência, prestação de contas, decisão e gestão compartilhada em relação à ação política para fora da rede. Importante também que as redes assumam para si, como tarefa estratégica, o trabalho de formação e capacitação de lideranças, para que de fato todos os integrantes, empoderados, possam exercer o comando e usar a voz em nome da rede.

Redes e desenvolvimento local

Ao contrário dos tipos tradicionais de organização social (cujo organograma é sempre uma variação da forma da pirâmide), nos quais o poder está sempre concentrado em apenas um ou em alguns poucos pontos, a rede opera por meio de um processo de radical desconcentração de poder. "A morfologia da rede (...) é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder" ^{vii}, afirma Manuel Castells.

A situação do poder na rede talvez seja o seu principal caráter distintivo em relação aos demais modelos de organização. A rede é um conjunto dinâmico de elementos por definição já empoderados e que mantêm entre si relações isonômicas. Todos partilham o mesmo grau de poder, e é isso o que confere natureza de rede à rede. Ou seja, só existe rede com o poder diluído. Esse conceito (da diluição do poder, das responsabilidades ou das operações estratégicas) está na origem da Arpanet, a rede criada pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos para impedir a destruição do sistema de comunicação do país em caso de conflito nuclear e que resultou na internet tal como hoje a conhecemos. O princípio era o de distribuir numa miríade de pontos a capacidade de ação do sistema de maneira a manter perene ou ampliar essa capacidade de ação.

A compreensão desse aspecto torna mais clara a idéia do que vem a ser um padrão horizontal de organização e ajuda a separar aquilo que é rede daquilo que mais não é do que pirâmide disfarçada. Muito do que hoje chamamos de rede (como as cadeias de lojas, unidades fabris, emissoras de TV) não passa de sistemas hierárquicos verticais de base estendida, uma vez que há um controle central de onde emanam as regras a que os demais elementos devem se sujeitar. A autonomia dos nós desse tipo de "rede" é restrita aos limites estabelecidos pelo controle central. Se é verdade que a capilaridade e a extensividade dessa arquitetura organizacional aumenta a capacidade de ação da estrutura, é também certo que, isolado o comando central, o "cérebro" do sistema, tal capacidade esvai-se de um só golpe. Tal estrutura pode ser tentacular, mas não é rede. Onde há concentração de poder não há rede.

O binômio desconcentração de poder/rede tem implicações diretas no debate sobre desenvolvimento local integrado e sustentável, uma vez que não se acredita que um processo de desenvolvimento possa ser sustentável no longo prazo se não houver horizontalidade no processo e empoderamento dos atores responsáveis por conduzi-lo. A idéia do empoderamento é a base do conceito de capital social. Este pressupõe a capacidade dos atores de agenciar processos de autonomia individual e coletiva e de estabelecer articulações de natureza política. Certamente, de nada adianta – para fins de desenvolvimento humano e social, de caráter includente e emancipatório – se essa capacidade estiver concentrada nas mãos de um só agente. Para ser includente e emancipatório, um processo de desenvolvimento necessita disseminar a capacidade de fazer política, quer dizer, precisa democratizar a política e o poder. É preciso, assim, ampliar a base dos agentes decisores, multiplicar o número de agentes capazes de poder e manter essa base em ritmo contínuo de expansão.

Por isso, programas de indução ao desenvolvimento, de orientação vertical, que se mantêm pela imposição de regras e condutas de cima para baixo, estão fadados ao fracasso. A horizontalidade é uma espécie de exigência de um sistema com alto grau de empoderamento dos atores e é também o resultado necessário de um sistema desse tipo. As redes é que dão conta de articular – e de organizar, com métodos e metas – atores sociais autônomos, diferentes e empoderados, que não admitem subordinação (o fundamento da estrutura hierárquica vertical), mas tão-somente cooperação e coordenação. Por outro lado, se se quiser promover a coordenação das ações desses diferentes atores sociais e potencializar sua capacidade de intervenção, será preciso, então, fazer deles uma rede.

As redes parecem tornar-se, assim, o padrão organizacional mais compatível com as necessidades dos processos de desenvolvimento emancipatórios e includentes. Porém é importante reiterar uma diferença fundamental entre a estrutura tentacular (mencionada acima) e a rede. A rede não é apenas uma composição formal, um jeito de dispor os elementos de maneira horizontal num plano, como se fosse bastante (como pensa certa tecnocracia do planejamento) "diagramar" um sistema para fazê-lo funcionar. Podemos estar dispostos em rede, sem operar em rede. A crença contemporânea de que a sociedade já se estrutura em rede parece ser vítima de uma espécie de "ilusão morfológica". O fato,

especialmente com a ubiqüidade dos aparatos tecnológicos de comunicação e informação, de estarmos "conectados" uns aos outros não é garantia de uma operação-em-rede, de uma cooperação policoordenada. O limite da morfologia é a política.

O que faz da arquitetura de rede uma rede é seu modo de funcionamento. No caso que nos importa aqui: um modo de operar que contemple, pressuponha e atualize a autonomia dos membros da rede; que faça da horizontalidade, da descentralização, do empoderamento e da democracia uma ética de operação.

Redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Redes são a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação. Não pode haver distinção entre os fins dessa política e os meios de empreendê-la.