

# O projeto das redes: horizontalidade e insubordinação\*

**Cássio Martinho**

Em 1967, Stanley Milgram, um professor de Harvard, realizou um estudo sobre redes de sociabilidade nos Estados Unidos. Milgram enviou cartas a 160 moradores de uma cidade do Nebraska, escolhidos aleatoriamente, solicitando a eles que entregassem a mesma carta a uma única pessoa situada em Boston, Massachusetts. A única regra era de que o documento deveria ser passado de mão em mão somente entre pessoas conhecidas, de modo que, ao final do processo, a carta chegasse às mãos do destinatário em Boston. Das 160, 42 cartas chegaram ao seu destino, passando por 5,5 intermediários em média. O experimento de Milgram ficou famoso por demonstrar empiricamente o grau de interconexão entre pessoas e a maneira como se constroem os fluxos de sociabilidade num determinado território.

O estudo de Milgram exhibe uma clara ilustração da inserção de cada um na trama das redes. Cada habitante do planeta é o centro de uma enorme estrutura de relacionamentos de vários tipos, que envolvem outros indivíduos (familiares, amigos, vizinhos, colegas de trabalho) e organizações (como empresas, escolas, clubes, associações, governos etc.). Redes variadas podem, por exemplo, ser traçadas tendo como centro uma mesma pessoa, e uma mesma pessoa pode pertencer a um sem-número de diferentes redes de relacionamentos. Essa estrutura que reúne vários elementos e suas interligações é o que chamamos de rede.

Um aspecto interessante que o estudo de Milgram permite vislumbrar é justamente a capacidade de crescimento exponencial dessa rede pessoal de contatos. Quando um indivíduo encontra-se com outro indivíduo, de maneira automática, as duas redes das quais eles são o centro magicamente estabelecem também um relacionamento. As redes se entrelaçam e o potencial de contatos pessoais de cada um dos indivíduos, de um só golpe, dobra de tamanho. Todos os contatos possíveis do primeiro indivíduo tornam-se os contatos possíveis do segundo e vice-versa. Como pessoas conhecem pessoas o tempo todo, as redes de contatos pessoais estão sempre em expansão e mutação, num processo de rearranjo contínuo dos elementos e suas interligações. Aqui, uma característica da estrutura das redes fica evidente: elas são móveis, plásticas, dinâmicas; não cessam nunca de mudar.

Seguindo esse raciocínio, fica fácil concluir que, pelo entrelaçamento das diversas redes das diversas pessoas que vão se conhecendo ao longo da vida, acabamos, cada um de nós, por pertencer a uma única e quase ilimitada rede de redes. A teia das relações humanas, por conseguinte, pode cobrir o mundo inteiro, e, confirmada a tese de Milgram, seria possível chegar-se a conhecer, com apenas 5,5 apertos de mão, qualquer pessoa em qualquer parte do planeta.

A imagem da rede planetária de relacionamentos humanos pode ser vista também como uma metáfora da nossa capacidade de agir sobre o mundo. Sendo verdade que estamos todos "ligados" uns aos outros, seria possível então fazer qualquer coisa. Porém, mesmo estando virtualmente conectados uns aos outros, não agimos como se fosse assim. Apesar de dispostos em rede, não *operamos* em rede.

## Uma “sociedade em rede”

Diferentemente porém da perspectiva de Milgram, outros autores, como o sociólogo espanhol Manuel Castells, também enxergam no desenho da rede a morfologia das relações sociais no mundo contemporâneo. Para Castells, a própria contemporaneidade pode ser definida pelo *estar em rede*: “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.”<sup>1</sup>

A disseminação dos aparatos tecnológicos de comunicação e informação (como satélites, telefones celulares, computadores e a Internet), que reorganizaram as noções de tempo e de espaço no século 20 e permitiram o trabalho à distância, a informação em tempo real e a movimentação eletrônica de capitais, acabou por estimular o reconhecimento de um padrão de troca social baseado na integração de um conjunto variado de elementos dispersos no espaço. A tecnologia deu visibilidade a esse esforço de integração (ou de interconexão). Cunhou-se a noção de conectividade (a capacidade de produzir conexões). E os sistemas de comunicação – que são baseados na interconexão de antenas emissoras, satélites e antenas receptoras, ou, como no caso da Internet, na interconexão de computadores – acabaram por tornar-se paradigma do sistema social. Não é à toa que, na sociedade da informação, vimos emergir a rede como padrão de organização.

Como diz Castells,

*“redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e*

---

<sup>1</sup> Castells. Manuel. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 497.

*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 a suplantação do espaço e a invalidação do tempo”<sup>2</sup>.*

Melhor do que outros desenhos organizacionais, a forma da rede parece permitir a existência e o funcionamento de sistemas globais de amplo alcance. Só por meio da rede é possível, por exemplo, aos grandes grupos transnacionais manter em funcionamento unidades industriais ou comerciais espalhadas pelos quatro cantos do mundo. É o que Castells chamou acima de “concentração descentralizada”. O alto grau de capilaridade da operação das organizações transnacionais exige, para que se obtenha resultados, um desenho reticular integrador de unidades com alguma autonomia, uma contínua troca de informações entre os elementos do sistema e uma gestão flexível. Aqui a arquitetura da rede é acompanhada por um modo de controle – descentralizado – que lhe é compatível.

Não é só no universo do mercado e da globalização econômica que o padrão de organização em rede pode ser observado. No âmbito da sociedade civil, por exemplo, e sua miríade de organizações não-governamentais e movimentos sociais rurais e urbanos, as redes assumem um papel significativo como instrumento de organização e mobilização das lutas. É, talvez, nesse universo que parecem despontar os exemplos mais bem acabados do que seja de fato uma operação em rede, na qual cada um dos elementos estabelece uma relação de interdependência com os demais, onde a ação é cooperativa, o

---

<sup>2</sup> Castells. Op. cit., p. 497.

poder de decisão é descentralizado e as interações são regidas por regras e por valores democráticos.

### **Uma definição**

Castells nós dá uma definição minimalista de rede: "Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta."<sup>3</sup> Embora tal definição seja sucinta demais, ela nos apresenta a estrutura básica de uma rede, que poderia ser descrita, também sumariamente, como um conjunto de elementos ligados entre si e suas respectivas interligações. Euclides André Mance, um estudioso e militante das redes de economia solidária, vai mais adiante em sua tentativa de definição:

*"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 nóculo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos."*<sup>4</sup>

Aqui a idéia de conjunto fica evidente e o fortalecimento mútuo entre a parte e o todo ganha ênfase. O que essas duas formulações não ressaltam, contudo, é o caráter da rede como uma *forma de organização*, como um modo de organizar elementos distintos e fazê-los funcionar em conjunto e de maneira coordenada. Pode-se sem esforço imaginar uma

---

<sup>3</sup> Castells. Op. cit., p. 498.

<sup>4</sup> Mance, Euclides. A Revolução das Redes. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 24.

estrutura composta por elementos interligados, mas cujo resultado não é nada além de confusão, dispersão e ineficácia. Ao contrário, talvez o mais importante a salientar sobre o formato rede é a sua capacidade organizativa, que se revela tão (ou mais) eficaz quanto modelos baseados em hierarquia e comando central.

A rede é, portanto, um tipo de organização específico, que se distingue das demais por conta de seus aspectos formais (a arquitetura reticular) e seus aspectos processuais ou operacionais (o *modus operandi* de rede). A organização-rede é fundada na multiplicidade de elementos que estão interligados e, especialmente, na *horizontalidade* das interligações. Tal configuração exige e provoca um outro modo de funcionamento. Esse *modus operandi*, como veremos a seguir, torna-se indissociável da arquitetura da rede e é na verdade aquilo que exprime todo o potencial de uso dessa arquitetura.

### **Uma organização horizontal**

Em primeiro lugar, é importante enfatizar que, numa organização-rede, os elos que unem seus diversos elementos são resultado de uma pactuação voluntária e não-compulsória. O pertencimento a uma rede não pode ser fruto de imposição ou constrangimento. Se retomarmos a imagem dos apertos de mão de Milgram, torna-se fácil associar os momentos de atrofia ou de interrupção da multiplicação de uma rede de contatos pessoais às situações de constrangimento ou má vontade. A rede se interrompe nos pontos de inimizade ou incompatibilidade e deixa de existir para além deles. A adesão voluntária é o pressuposto fundamental da organização em rede; é ela que faz surgir as interconexões e que as mantêm ativas.

Da pactuação – ou, em outras palavras, do *acordo* – inicial decorrem outros traços distintivos do modo de operação das redes, tais como: o trabalho cooperativo, o respeito à autonomia de cada um dos elementos, a ação coordenada, o compartilhamento de valores e objetivos, a multiliderança, a democracia e, especialmente, a desconcentração do poder. A gênese da rede pelo acordo é por si só a resultante da combinação de vários desses elementos: quando entes autônomos estabelecem um pacto, este já pressupõe um conjunto de termos que são compartilhados e a predisposição (no caso das redes, compromisso) de trabalhar cooperativamente.

O respeito à autonomia, por sua vez, condiciona e é condicionado pelo estabelecimento de regras de convivência democrática, pelas quais as diferenças entre os integrantes são reconhecidas e a equidade nas inter-relações no âmbito da rede é promovida. Daí que as decisões são tomadas e a gestão da rede se dá de forma participativa (de outra forma, não haveria equidade). A possibilidade de participação na tomada de decisão é também o que exprime e garante, no final das contas, a autonomia de cada um. A liderança é exercida, de forma dinâmica, por cada um dos membros quando convém ou é necessário, segundo as circunstâncias e de acordo com a capacidade operacional de cada um. O funcionamento de todo o sistema é garantido pelo compartilhamento dos propósitos, regras e valores da rede, livremente pactuados e geridos coletivamente.

A rede é também uma espécie de pacto de insubordinação, cuja função é a diluição do poder e sua distribuição equitativa pelos nós que compõem a rede. Esse pacto de insubordinação reduz a possibilidade de ocorrência de hierarquia na rede. Ele é baseado no princípio da isonomia, isto é, a sujeição de todos os membros aos mesmos princípios e regras de funcionamento. Se todos se

submetem às mesmas leis, se a lei é igual para todos e se nenhum dos elementos é subordinado (recebe ordens) a qualquer outro, o poder não tem chance de se concentrar em um ponto específico da rede.

O resultado é um processo de descentralização radical, que deve ser compreendido em sua dupla manifestação. Primeiro, a descentralização é uma operação de distribuição: aloca num grande número de pontos diferentes a capacidade de sustentação do sistema, repartindo o poder pelo conjunto dos participantes. Nesse sentido, cada um detém apenas um naco de poder e é tão-somente o poder do conjunto que é funcional e operativo. Noutra sentido, a descentralização é uma operação de potencialização: cada ponto é um virtual centro de toda a rede, para onde podem convergir todas as ações e de onde podem brotar as decisões. Há um investimento de confiança e de poder no participante do sistema, qualquer que seja ele, que pode numa determinada circunstância "representar" a rede ou assumir-se como sendo a rede inteira.

Esse duplo mecanismo da descentralização (que distribui poder entre todos e dá poder a cada um), derivado dos princípios de isonomia e insubordinação, é o que garante o caráter de horizontalidade da rede. Esse é, portanto, o seu principal aspecto distintivo (no limite, a verdadeira organização horizontal só pode ser uma rede). Rede é justamente a expressão e o resultado final de um processo radical de horizontalização das estruturas de poder – um processo de fracionamento e desconstrução do poder tal como ele está erigido.

## **Uma nova institucionalidade**

A idéia de rede parece partilhar do espírito que orienta a busca por aquilo que chamamos hoje de “novas institucionalidades”, formas alternativas de organização da sociedade, seja no exercício do poder político, da deliberação e da tomada de decisão, seja no campo da gestão de processos, seja no campo da produção de bens e serviços, nos âmbitos do mercado, do Estado e da sociedade civil. Tais novas institucionalidades representam a tentativa de fundar organizações humanas capazes de acompanhar a velocidade das mudanças na sociedade pós-industrial e de funcionar nesse ambiente móvel (uma vez que, ao que tudo indica, as velhas instituições já não funcionam como antes). Contudo, devem ser elas principalmente capazes de promover os avanços políticos, econômicos e sociais necessários para por fim à miséria e à exclusão social (objetivo que tampouco as instituições de velho tipo conseguiram alcançar; ao contrário, foram elas justamente as responsáveis por acentuar esse quadro).

As redes são um exemplo de institucionalidade nova possível, inscritas na perspectiva da ampliação dos direitos sociais e da radicalização da democracia. E, desse modo, exibem um componente político importante: a organização-rede veicula uma mensagem de caráter pedagógico que descortina a possibilidade de os atores sociais fundarem um outro estado de coisas. As redes, nesse sentido, são uma espécie de projeto demonstrativo da democracia radical em funcionamento, da lógica colaborativa como paradigma das relações sociais. Sua história ainda estar por ser escrita e seu exercício, hoje, só está começando, mas por isso mesmo, pela sua incipiência e pelo seu inacabamento, as redes demonstram ser um campo fértil para o esforço de pesquisa e os investimentos do pensamento e da ação.

O desafio que se impõe, assim, é o de compreender a fundo a natureza da arquitetura múltipla e multidimensional da rede e o de instituir mecanismos eficazes de operação e de gestão do trabalho em rede. O desafio aponta para o equacionamento de problemas de cultura política e gerencial, tais como: as exigências democratizadoras e emancipatórias de um projeto distributivo de poder, a gestão da permanência e da mobilidade da estrutura reticular (na medida em que materialidades são substituídas por fluxos de informação) e a superação da noção de controle implicada no conceito de gestão. Como se vê, questões afeitas a campos disciplinares distintos, mas cuja resolução não só precisa se dar no plano teórico, como também, e fundamentalmente, no campo da experiência.

---

\* Publicado em Aminoácidos 2, revista da Agência de Educação para o Desenvolvimento - AED ([www.aed.org.br](http://www.aed.org.br))