

# REDE: UMA ESTRUTURA ALTERNATIVA DE ORGANIZAÇÃO <sup>1</sup>

Francisco Whitaker

*Quando pessoas ou entidades se associam para realizar determinado objetivo, elas precisam se organizar. A estrutura de organização mais usualmente adotada é a piramidal.*

*Outra estrutura de organização vem sendo, no entanto, cada vez mais experimentada, especialmente nos países do Primeiro Mundo: a estrutura horizontal em rede.*

*O autor do artigo participou, na França, de 1975 a 1981, de uma experiência desse tipo, as Jornadas Internacionais por uma Sociedade superando as dominações, projeto da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB que interligou participantes de mais de 90 países. Foi a época em que essa proposta organizativa começou a se espalhar pela Europa e Estados Unidos. No Brasil ele viveu uma nova experiência importante de rede, a partir de 1985, com o Plenário Pró-Participação Popular na Constituinte: mais de 12 milhões de assinaturas chegaram a Brasília, nas Emendas Populares. Esse processo continuou na elaboração das constituições Estaduais e das Leis Orgânicas Municipais. Atualmente várias outras redes vem se implantando entre nós: cristãos de Classe média, Universidade Mútua, Rede de Reflexão Política Livre - Repolítica.*

*O presente texto apresenta as características principais dessa proposta de organização, como subsídio para o aprofundamento da reflexão e do debate em torno da mesma.*

\* \* \*

## REDES E PIRÂMIDES

Uma estrutura em pirâmide corresponde ao que seu próprio nome indica: as pessoas ou entidades se organizam em níveis hierárquicos, que se superpõem, cada nível compreendendo menos integrantes do que o nível que lhe é inferior. O conjunto se afunila a partir de uma base que pode ser mais ou menos ampla, para chegar a um topo no qual pode se encontrar um único integrante – o “chefe”. A comunicação entre integrantes de diferentes níveis se faz de cima para baixo ou de baixo para cima, através dos níveis intermediários àqueles que se comunicam.

Esse tipo de organização é mais usual por causa da influência da cultura e dos modos de agir dominantes. Imita-se, quase naturalmente, a estruturação piramidal da riqueza e do poder na sociedade em que vivemos. Além disso, no confronto ou negociação entre organizações colocam-se sempre, frente a frente, seus responsáveis ou dirigentes, ou seja, os topos das respectivas pirâmides – numa perspectiva de poder versus contra-poder. Todos se vêem, portanto, praticamente obrigados a assim se estruturar.

Uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.

Se a estrutura em pirâmide é mais difundida nas organizações sociais – pelo menos em nossa cultura ocidental - as redes encontram seu apoio na observação das estruturas da natureza, em geral horizontais. Na biologia se constata, por exemplo, que as bactérias se multiplicam em rede, e podem ter um poder destruidor fatal.

---

<sup>1</sup> O presente artigo foi divulgado pela primeira vez em abril de 1993, com a introdução aqui apresentada, como nº 14 da série “PROCURANDO ENTENDER - TEXTOS PARA DISCUSSÃO” – publicação do Gabinete do Vereador Chico Whitaker, da Câmara Municipal de São Paulo, autor do artigo. Ele foi reproduzido posteriormente em outras publicações, como a revista MUTAÇÕES SOCIAIS, publicação trimestral do CEDAC, do Rio de Janeiro, Ano 2/nº 3/ março/abril/maio de 1993.

## **REDES VERSUS PIRÂMIDES?**

Embora as redes muitas vezes surjam como reação a problemas que se criam com as pirâmides, elas não pretendem necessariamente substituir ou se contrapor às estruturas piramidais. Há situações em que somente estas parecem ser possíveis ou desejáveis. Em outras, a estrutura em rede pode ser mais favorável à realização dos objetivos perseguidos. E há ainda situações em que o melhor seria exatamente a combinação de ambas as estruturas.

Este parece ser o caso em ações políticas, inclusive nos próprios partidos políticos, tradicionalmente piramidais. Uma pirâmide partidária cortada por diferentes tipos de redes pode receber por meio delas uma ventilação que descongelará tendências à cristalização de propostas, iniciativas e máquinas burocráticas. Ao mesmo tempo, como as redes são necessariamente abertas horizontalmente, através delas se pode desbloquear e ampliar cada vez mais a entrada de novos participantes na ação partidária e no próprio partido.

## **CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO**

O que a organização piramidal superpõe, de fato, são níveis de poder de decisão, e com ele a responsabilidade pela realização dos objetivos perseguidos. Esse poder e essa responsabilidade vão se concentrando, da base da pirâmide ao seu topo, passando por tantas instâncias intermediárias quanto o tamanho da organização o exigir, de modo inversamente proporcional ao número dos que se encontram em cada nível: na base muitos, com pouco poder e menos responsabilidade, no topo poucos, com muito poder e muita responsabilidade.

Na estrutura organizacional em rede – horizontal – todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem somente sobre sua própria ação e não sobre a dos outros. Não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que mandam menos. E todos têm o mesmo nível de responsabilidade – que se transforma em co-responsabilidade – na realização dos objetivos da rede.

## **INFORMAÇÃO E PODER**

Os elos básicos – os fios – que dão consistência a uma rede são as informações que transitam pelos canais que interligam seus integrantes. Inclusive podem se organizar redes com o único objetivo de intercâmbio de informações.

Informação é poder. Nas pirâmides, o poder se concentra, por isso também a informação, que se esconde ou se guarda para ser usada no momento oportuno, com vistas a se acumular e se concentrar mais poder. Nas redes, o poder se desconcentra, por isso também a informação, que se distribui e se divulga para que todos tenham acesso ao poder que sua posse representa.

Como as redes não comportam centros ou níveis diferentes de poder, a livre circulação de informações – a livre intercomunicação horizontal – torna-se assim uma exigência essencial para o bom funcionamento de uma rede. Todos os seus membros têm que ter acesso a todas as informações que nela circulem, pelos canais que os interliguem. Não podem existir circuitos únicos ou reservados, para que canais que eventualmente se bloqueiem não impeçam que a circulação da informação se faça, livre e múltipla.

Numa pirâmide, a informação circula verticalmente, por canais previamente determinados, de baixo para cima, para orientar decisões, ou de cima para baixo, sob a forma de ordens ou orientações. É fundamental respeitar esses canais, porque curtos-circuitos podem prejudicar o funcionamento do conjunto. Mas se a circulação de baixo para cima se bloquear em alguma instância intermediária, os dirigentes correm o risco de deixar de tomar conhecimento de informações de que só a base dispõe, ou de propostas que esta queira fazer chegar aos seus dirigentes. O inverso pode também ocorrer, impedindo que a base venha a receber informações que a cúpula pretendeu lhe transmitir, ou mesmo suas ordens e orientações.

## **DISCIPLINA E COMANDO**

Quanto mais a realização dos objetivos de uma organização depende da ação disciplinada de todos que a integram, mais se tende a organizá-la em pirâmide, com seus níveis superiores comandando e controlando a ação dos inferiores.

Quando a realização de um objetivo depende menos da disciplina dos que dela participam do que do engajamento consciente de todos na ação, menos cabe comandar e controlar o que os outros fazem ou deixam de fazer: tem que se contar é com a lealdade de cada um para com todos, baseada na corresponsabilidade e na capacidade de iniciativa de cada um, e a organização pode ser feita numa estrutura em rede, horizontal.

Um paralelo com a ação militar pode ser elucidativo: os exércitos convencionais são necessariamente e rigidamente piramidais; os corpos guerrilheiros tendem a se horizontalizar, em rede.

## **REPRESENTAÇÃO E DELEGAÇÃO DE PODER**

Uma estrutura piramidal se baseia na possibilidade de representação: cada nível da pirâmide se faz representar pelos que se encontram no nível que lhe é superior. Delega-se o poder – e com ele parte da responsabilidade – de baixo para cima. A mesma delegação pode ser devolvida de cima para baixo, instância por instância, na organização da ação com vistas à sua execução.

Numa estrutura horizontal não existe representação. Cada membro da organização é autônomo em sua ação, mas responsável pelos seus efeitos na realização dos objetivos do conjunto. Se há delegações de poder, por acordo entre os que o delegam e os que o recebem, não se estabelecem níveis mas sim tipos diferentes de responsabilidade, com vistas à realização dos objetivos perseguidos.

## **DEMOCRACIA**

O caráter mais ou menos democrático de uma organização piramidal depende do modo como são escolhidos seus dirigentes: por designação de cima para baixo ou por eleição de baixo para cima. No caso de eleição, depende de como se apresentam as candidaturas, quem pode se candidatar, se a eleição é direta ou indireta, quem vota, qual o tempo de mandato, como se faz a renovação e como se pode destituir um responsável ou dirigente.

Numa organização horizontal essas questões não se colocam. Seu caráter mais ou menos democrático se mede pela sua abertura à entrada de novos membros, assim como à possibilidade de cada membro se desligar quando o considerar conveniente, sem que isso seja considerado um abandono nem uma traição.

O funcionamento mais ou menos democrático de uma organização piramidal depende da frequência e do modo como seus dirigentes informam e consultam as bases, do caráter mais ou menos verdadeiro dessas consultas, do respeito que esses dirigentes têm pelas opções das bases, dos meios de que estas dispõem para fazer valer sua vontade junto aos seus dirigentes.

O funcionamento mais ou menos democrático de uma organização em rede é medido pela real liberdade de circulação de informações em seu interior e, portanto, pela inexistência de censuras, controles, hierarquizações ou manipulação nessa circulação.

## **REDES E INFORMÁTICA**

Pode-se dizer que as redes são estruturas que foram se tornando cada vez mais possíveis com o progresso tecnológico: do correio e telégrafo ao avião, ao rádio, ao telefone, ao fax e aos meios de comunicação de massa, o mundo se transformou numa imensa rede com cada vez menos barreiras à livre circulação de informações. As atuais possibilidades oferecidas pela informática – na rapidez da comunicação e na estocagem da informação – podem dar uma extrema eficácia a redes constituídas com objetivos específicos, assim como lhes assegurar efetivamente plena liberdade de circulação de informações.

Nesta perspectiva, as pirâmides podem ser consideradas como estruturas antiquadas, que a livre circulação de informações do mundo moderno tende a minar, inexoravelmente, ao permitir o rompimento de bloqueios antes considerados insuperáveis.

## **RISCOS DAS PIRÂMIDES**

As estruturas piramidais contêm, em sua própria lógica, dinâmicas perversas, que podem dificultar a realização de seus objetivos e inclusive destruí-las a partir de dentro delas mesmas.

Uma das principais é a luta pelo poder e a competição que se estabelece em seu interior para se “subir” na pirâmide, com todas as manipulações disso decorrentes. Quando os adversários ou inimigos de uma organização sabem se utilizar dessas dinâmicas para dividi-las, as lutas internas podem fragilizá-las e mesmo paralisar sua ação. Outra dinâmica perversa é o bloqueio – intencional ou não - da circulação de informações. Ele pode levar ao isolamento ou ao distanciamento dos dirigentes em relação às bases e vice-versa, ou à ineficácia das decisões da cúpula.

Nas estruturas horizontais em rede ninguém pode “subir” a um nível mais alto do que os demais, nem pretender concentrar ou esconder informações: a livre circulação de informações é a condição básica de existência das redes.

## **MUDANÇAS CULTURAIS**

Tanto as redes como as pirâmides funcionam melhor se entre seus membros se aprofunda a colaboração, a solidariedade, a ajuda mútua, a transparência e a corresponsabilidade.

Estas condições se desenvolvem no entanto mais facilmente em estruturas horizontais do que em estruturas piramidais. O exercício da liberdade, responsabilidade e democratização da informação, que a lógica das redes desenvolve, ajuda a mudar, nos seus participantes, os padrões de dominação, competição, autoritarismo e manipulação que a cultura dominante introjeta em cada um de nós. É uma prática nova que reeduca – embora essa reeducação possa ser um processo lento de superação dos hábitos, métodos e perspectivas que nos cercam de todos os lados, continuamente.

A própria noção de gratuidade e desinteresse pessoal, essencial para o desenvolvimento da solidariedade, ganha uma dimensão social mais realista: ela pode ser entendida numa perspectiva de reciprocidade aberta, na troca de informações – que são poder – feita através da rede. As redes se contrapõem portanto à cultura do “guardar para si” e do “levar vantagem”, ao permitir que, pela colocação em comum do que cada um dispõe, todos ganhem.

Quem se associa a uma rede para “subir” ou para instrumentalizá-la, com objetivos pessoais ou grupais, logo percebe que esse espaço não lhe será propício, porque ele não contém nenhum “poder” a ser tomado: o “poder” numa rede pertence a todos os seus integrantes. Ele é o “poder conjunto” de todos que a integram, e só é efetivamente poder exatamente se não se concentrar em nenhum membro em particular, ou seja, se todos os seus membros estiverem dispostos a “ceder” informação – poder - aos demais.

A combinação de redes e pirâmides na ação política pode portanto introduzir, nas pirâmides, por meio de militantes que participem de ambas as estruturas, um contra-veneno importante às dinâmicas perversas que tendem a deteriorar partidos e movimentos políticos.

Uma organização piramidal que pretendesse ser efetivamente democrática teria que ser como uma pirâmide invertida: o pequeno número daqueles que concentrassem maior poder o exerceriam como serviço, de baixo para cima, como uma raiz que alimentasse o número crescente daqueles que assumiriam plena e conscientemente a realização dos objetivos da organização.

Essa mudança radical de visão da organização piramidal só seria possível, no entanto, a partir das mudanças culturais induzidas pela prática das redes.

## TIPOS DE REDES

Uma rede pode interligar tanto unicamente pessoas, como unicamente entidades, como pessoas e entidades. As pessoas e/ou entidades interligadas numa rede podem ser do mesmo tipo ou inteiramente heterogêneas. Tudo depende tão somente dos objetivos que a rede se propõe alcançar.

As redes podem ser também de diferentes tamanhos – de uma equipe que trabalhe em rede a uma rede de bairro ou de sala de aula, até uma rede internacional. Podem existir igualmente redes de redes. E dentro de uma rede podem se formar sub redes, com objetivos específicos.

A interligação em rede, de pessoas e/ou entidades, se estabelece a partir da identificação de objetivos comuns e/ou complementares cuja realização melhor se assegurará com a formação da rede.

Esses objetivos podem ser:

- a circulação de informações, base comum do funcionamento de todo e qualquer tipo de rede;
- a formação de seus membros;
- a criação de laços de solidariedade entre os membros;
- a realização de ações em conjunto.

Quando se propõe, numa rede, uma ação conjunta, esta não precisará ser necessariamente assumida por todos os seus integrantes, mas somente por aqueles que livre e autonomamente decidirem participar. Numa rede ninguém pode ser massa de manobra de ninguém.

Uma rede constituída somente para a circulação de informações ou para a formação de seus membros pode propiciar o aparecimento de ações de solidariedade ou de ações conjuntas não previstas em seus objetivos iniciais.

As ações conjuntas, por sua vez, poderão comportar a conjugação ou a articulação de atividades de tipo diferente, que se apoiem e se complementem, a partir das possibilidades específicas de cada um de seus integrantes. As ações políticas que combinem planejadamente diferentes tipos de ação podem ter uma força muito maior do que aquelas desenvolvidas através de um único tipo de atuação.

## PARTICIPAÇÃO

A participação dos que se integram a uma ação coletiva pode ser:

- livre e consciente, todos agindo como sujeitos;
- manipulada e controlada, em que os que a executam se sentem como sujeitos mas de fato não o são;
- imposta, em que os executores agem como objetos de uma decisão superior.

Numa organização piramidal, seus objetivos podem ser alcançados com a participação imposta, através da disciplina e do controle, ou mesmo da repressão sobre os que não obedeçam ou reajam às ordens. Há também organizações piramidais que consideram esses métodos anti-democráticos ou ineficazes, e preferem ganhar a adesão dos executores da ação através de diferentes tipos e técnicas de envolvimento, que conduzem a uma aparente livre participação.

Numa organização em rede só pode haver participação livre e consciente de seus membros. Se não existir esse tipo de participação, a rede não se consolida nem se mantém: tende a “lancear” e, pouco a pouco, a se desfazer. Ao contrário, se uma rede for “assumida” por um número crescente de seus membros, que coloquem a serviço da realização dos seus objetivos sua capacidade de iniciativa e de ação, ela se adensa e se fortalece cada vez mais. Uma rede não se move porque uma voz de comando a mobilizou: ela se move quando todos e cada um de seus membros começam, por decisão própria, a se mover. Uma rede é como um corpo: todos os seus membros a fazem funcionar, todos são a rede, nas suas ligações uns com os outros.

A participação assumida, livre e consciente dos que realizam uma ação coletiva – e isto vale para redes e para pirâmides – será tanto maior quanto mais forem preenchidas três condições básicas:

- que a realização do objetivo perseguido seja vital para quem participe da ação;
- que o objetivo só possa ser alcançado se houver efetiva participação;
- que seja aceito como legítimo, pelos participantes da ação, o poder dos que dirigem, comandam, coordenam ou servem os que agem.

## **COMO SE ORGANIZAR EM REDE**

Sem termos consciência exata disso, todos nós participamos de diferentes tipos de redes informais, nas quais entramos e saímos segundo as circunstâncias de nossas vidas.

Para se constituir uma rede formal, o primeiro passo será identificar claramente seu objetivo: o que visam os que assim querem se organizar. Se este objetivo for minimamente vital para estes participantes, e só puder ser alcançado pela sua organização e participação, as condições básicas começam a ser preenchidas.

Em uma rede todos são iguais, todos têm iniciativa, todos são sujeitos de sua ação e co-responsáveis pela ação da rede, todos guardam sua liberdade. Mas pode haver uma distribuição de funções. Ora, a circulação de informações – a livre intercomunicação – é o elo básico das redes, como vimos. Mas ela não acontecerá de forma espontânea e desorganizada: ainda que necessária e vital, os integrantes de uma rede tem que saber a quem enviar informações e como as enviar, assim como a quem pedir informações e como pedi-las.

Uma rede supõe, portanto, algum tipo de serviço que facilite essa circulação, por exemplo, um secretariado ou um conjunto de secretariados interligados. Sua função de facilitadores da intercomunicação – e não de dirigentes, comandantes ou coordenadores da rede – não lhes dá no entanto o poder de controlar, esconder, hierarquizar, selecionar, censurar ou orientar a informação que deva circular.

Tais secretariados, que “servem” à rede, devem ter seu poder legitimado pelos seus participantes. Ou seja, têm que ser aceitos ou escolhidos e “sustentados” materialmente, direta ou indiretamente, por eles.

A circulação de informações supõe também algum tipo de suporte sistemático – escrito, gráfico, auditivo ou informatizado – que faça chegar a informação ao conjunto de participantes, no ritmo, freqüência e modo estabelecido de comum acordo por eles. Todos têm que ter acesso livre a esse suporte e suas comunicações têm que ser por ele difundidas aos demais. Regras estabelecidas de comum acordo podem fixar limites quanto à dimensão, freqüência e mesmo conteúdo das mensagens, para se adequarem aos meios disponíveis e aos objetivos da rede.

Se algum participante quiser fazer uma proposta de ação conjunta, esta deverá circular por toda a rede como qualquer outra mensagem. A organização da ação conjunta proposta caberá àqueles que a assumirem, sem que haja obrigatoriedade de participação dos demais. As informações sobre o andamento dessa organização e da própria ação constituem mensagens que circularão pela rede, como as demais, se seus organizadores quiseram comunicá-las aos demais.

Os participantes de uma rede podem se encontrar pessoalmente e se reunir sempre que o considerarem necessário ou possível – para debater questões ou mesmo simplesmente para festejar. Dependendo das dimensões da rede, tais encontros podem ser um elemento importante – e mesmo decisivo – de sua consolidação, pelas relações interpessoais de amizade que assim se estabelecem. Nenhuma reunião desse tipo pode ter, no entanto, caráter deliberativo para o conjunto de participantes de rede. Quaisquer deliberações só vinculam aqueles que as tenham assumido.

Uma rede está sempre aberta à entrada de novos membros que aceitem as regras de intercomunicação estabelecidas, ainda que as mesmas possam e devam ser revistas à medida que a rede vá realizando seus objetivos ou definindo novos objetivos. O auto-desligamento de qualquer de seus membros não deve, por outro lado, constituir problema, para que se assegure a plena liberdade de opção de cada um.