

GOVERNANÇA DE (EM) REDES SOCIAIS – UMA CONTRADIÇÃO ?

Maria Cristina de Lourdes Guarnieri¹

Não pretendo, nesse espaço, discutir conceitos e tampouco princípios e valores do trabalho em rede². Há mais de 10 anos, participando de diferentes redes³, em diferentes momentos, tenho desempenhado papéis de animadora, facilitadora e colaboradora, e questões relacionadas à gestão de redes, formas de organização, estruturas de funcionamento, planejamento e avaliação sempre estiveram presentes nos mais diferentes cenários e com os mais diferentes públicos.

Sempre associamos rede a uma forma de organização sem hierarquia, horizontal, autônoma, conectada, participativa e democrática em que o centro do poder está em toda parte e onde, portanto, controle, avaliação e outros mecanismos de gestão são vistos muitas vezes como cerceadores de sua liberdade natural. Será, então, que falar em governança de (em) redes é cometer “pecado capital” ? Para quê se pensar em governança num sistema tão aberto, flexível ? Não seria, no mínimo, contraditório se pensar num sistema de controle e ordenação para algo que não tem controle por definição ?

Quando falamos de redes não estamos discorrendo sobre organizações, entidades, instituições. Estamos falando de um novo jeito de se organizar, de atuar, de formar parcerias e alianças. Estamos falando de um movimento, de uma nova maneira de responder às necessidades de transformação da vida. Não se delega representação, não há quem fale por ela individualmente. Há sim membros de uma rede que, enquanto partícipes de um coletivo, tomam decisão, atuam, compartilham, sem diferentes instâncias de poder, porém com papéis e atribuições que podem se diferenciar conforme as estratégias para o desenvolvimento de ações e atividades.

Se considerarmos o conceito de governança apresentado por Antonio Luiz de Paula e Silva⁴, entendendo-a como um processo contínuo que determina como, o quê e por quem é feito e que esse processo resulta de um sistema de relacionamento entre diversas audiências internas e externas e em diferentes

¹ Socióloga, atualmente exerce a função de Diretora de Programas de Cooperação Universitária na CECAE/USP – Coordenadoria Executiva de Cooperação Universitária da Universidade de São Paulo – www.cecae.usp.br

² Parte das minhas referências teóricas se baseiam no que muito reuniram Francisco Whitacker, Eda Tassara, Marcos Sorrentino, Rose Marie Inojosa, Cássio Martinho, Bruno Ayres, Marta Gil, Marina Oliveira e outros tantos estudiosos no assunto. Muito aprendi e continuo aprendendo com as interações e articulações com a Rede de Informações sobre o Terceiro Setor – RITS – www.rits.org.br, Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – RNP – www.rnp.br, SENAC-SP - www.setor3.com.br - e Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social – www.fonte.org.br

³ Rede SACI – Solidariedade, Apoio, Comunicação e Informação – www.saci.org.br; Rebea - Rede Brasileira de Educação Ambiental – www.rebea.org.br; Repea – Rede Paulista de Educação Ambiental – www.repea.org.br; Rupea – Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental – www.uefs.br/rupea; Rede Brasileira de Avaliação – www.avaliabrasil.org.br.

⁴ Silva, A. L. P. “Governança Institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro”, Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 2001.

posições de responsabilidade, autoridade e influência, podemos trabalhar com a idéia de um mecanismo útil ao processo de constituição, enraizamento e consolidação de redes, já que pode ajudar na composição de forças que incentivam e legitimam a tomada de decisões de forma participativa e compartilhada.

As inquietações que tenho, observo e compartilho com outras pessoas que atuam em rede vão muita nessa linha. Já vivenciei uma série de abordagens e formas de funcionamento de redes, de âmbito local, regional e nacional e essa vivência traz sempre questões sobre como manter viva a chama que criou a rede; como envolver os membros da rede num fluxo constante de informação, de modo a contribuir para a geração de conhecimento; como garantir que as pessoas continuem animadas em trabalhar... sim, porque animação é uma das premissas básicas para o trabalho em rede.

O processo de manutenção do trabalho em rede é sempre muito árduo. Frequentemente esbarramos em problemas como a falta de gente para tocar as atividades; a necessidade de recursos para contratar pessoal que dê conta desse trabalho de rotina, de animação, de comunicação entre os diferentes nós ou elos da rede; problemas com relação à tomada de decisão e participação; escolha e adoção de ferramentas de comunicação e gestão; de capacitação e criação de cultura e de hábito para o uso de tecnologias de comunicação e informação que possam facilitar a interatividade entre os membros da rede; de captação e gestão de recursos e assim vai...

Todos esses problemas parece que aumentam quando dependem de decisões e de co-responsabilidades⁵. Iniciativas como a criação de secretarias executivas, ainda que rotativas, podem dar certo para algumas redes e ser uma catástrofe para outras, na medida em que podem estimular a centralização de poder e individualizar, a ponto de “fulanizar” a rede em uma pessoa ou chancelá-la como rede de uma instituição. Outras tentativas como a de mesclar secretaria com comitê gestor de projetos, ou de elos locais ou regionais com facilitadores, são também importantes experiências que se criam e se desenvolvem sem muita “regra” ou modelo.

Todas essas e outras formas criativas de lidar com esse mesmo problema – a auto-regulação e a ordenação das redes - por um lado, podem garantir resultados práticos nas ações da rede e, por outro, podem gerar problemas sérios de relacionamento que muitas vezes colocam em cheque a sustentabilidade e a efetividade da rede enquanto agente transformador dos processos participativos, tornando-se, pois, ineficientes na gestão. Vez ou outra, traz questionamentos sobre a validade da proposta de redes se, na prática, repete modelos hierarquizados e verticalizados.

⁵ O artigo “Corrente Viva: a construção de uma rede autônoma intersetorial de compromisso social”, de autoria de Rodrigo Gravina Prates Junqueira e Jos Schoenmaker, já publicado nesse espaço da RITS, ilustra bem essa discussão quando aponta a necessidade da responsabilidade de gestores e co-gestores por processos de desenvolvimento da rede.

Talvez uma das grandes questões por trás dessa discussão seja a de “importar” para a gestão de redes modelos de atuação criados em organizações que, na sua maioria, são piramidais. Certos graus de participação até são permitidos, mas em estruturas não necessariamente democráticas, como aponta Carole Pateman⁶. Acreditar que apenas os valores e as premissas do trabalho horizontal, democrático e participativo darão conta do recado da efetividade da ação em rede, independentemente da forma adotada, me parece um pouco ingênuo e pode contribuir para a descaracterização do trabalho em rede. Cássio Martinho aponta para essa reflexão quando afirma: “(...)o trabalho em rede depende, a todo momento, da ação autônoma de cada um (...) depende da participação ativa, sem a qual nenhuma iniciativa vai adiante. O respeito à autonomia de seus integrantes não significa ausência de acordos e normas. O funcionamento da rede, aliás, depende de um pacto que orquestre uma ‘coordenação das autonomias’ (...)”⁷.

As vaidades, a acomodação, o fascínio pelo poder de decidir, o modelo mental hierárquico de achar que alguém sempre deve autorizar para legitimar a ação de outrem, muitas vezes são os maiores inimigos e adversários de uma rede e nem sempre, ou quase nunca, eles estão presentes no momento de sua criação. A vontade, a identidade, os objetivos comuns reúnem, aparentemente, os “iguais” mas, muitas vezes, com o desenvolvimento e o crescimento das redes questões que antes não faziam parte desse mundo, aparentemente tão “igualitário”, começam aparecer. As diversidades culturais, as diferentes maneiras de pensar, de atuar política e socialmente, colocando em conflito hábitos e culturas que vão do clientelismo, assistencialismo e centralismo à participação horizontal, muitas vezes podem transformar as redes em atores ineficientes, “pesados” e de poucos... E aí, todos muito ávidos por resultados, passam a agir ou até a transformar redes em associações e organizações piramidais... “fica mais fácil e ágil”, afinal o exercício da democracia é lento, complicado e exige compromisso e responsabilidade de todos(as). Exige respeito à diferença. Exige alimentação constante do processo, para que ele não se transforme em sua antítese.

Não se trata, certamente, de se pensar em manuais ou receitas de como resolver essas questões. Mas de entender que as redes devem ser consideradas como um cenário de práticas, experimentações e aprendizagens constantes de participação, tomada de decisão, gestão compartilhada, enfim, de democracia...

E é nesse cenário que entendo que a questão da governança deve ser entendida e considerada: o foco está na co-responsabilização e está associada diretamente à *co-operação* (operação conjunta), à participação ativa, ao ato de decidir coletivamente, ao fluxo da comunicação que garanta o compartilhamento da informação, à co-realização e ao desenvolvimento de capital humano e social, de

⁶ In Participação e Teoria Democrática, Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1992.

⁷ Cássio Martinho in “Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização”, WWF, 2003, pgs. 77-78.

forma a propiciar um ambiente facilitador ao empoderamento⁸ da rede e de cada pessoa que dela participe.

Trabalhar em rede, proporcionando ambientes para uma governança que tenha como objetivo não só a formatação de mecanismos que garantam a eficácia de suas ações e sua perenidade, mas que realmente construa um paradigma transformador de organização social. Uma governança que (des)construa modelos, que facilite a renovação de “lideranças” ou de reeditores⁹, que empodere os integrantes da rede para o exercício de cidadania ativa, de forma a desenvolver a noção de pertencimento e de co-responsabilidade pela causa social e pública.

⁸ Segundo Augusto de Franco in “O lugar mais desenvolvido do mundo – investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário”, publicação da AED – Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2004, empoderamento deve ser entendido como “energia” ou “poder social” necessário para o desenvolvimento humano e social sustentável.

⁹ “O reeditor, segundo Toro, é qualquer pessoa que tem um grupo de influência e que é capaz de transmitir, introduzir, negar idéias e de criar sentidos para e com esse grupo. Não é um mero “multiplicador” ou reproduzidor de uma idéia, é alguém capaz de modificar as formas de pensar, sentir e atuar de seu público.” In Rose Marie Inojosa, Redes de Compromisso Social, publicado na RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro:FGV, 33 (5), set./outubro 1999: 115-141.