

O TRABALHO EM REDE: TECER COMPLEXIDADES E FORÇAS

Oscar Jara Holliday¹

Escrevo esta proposta de reflexão a partir das aprendizagens que retirei da minha própria experiência nas redes em que tenho participado nos últimos trinta anos; em particular da experiência da Rede Meso-americana de Educação Popular ALFORJA, criada em 1981, da qual fui coordenador até 1998².

A nossa rede nasceu a partir de quatro pontos de confluência fundamentais: *um contexto sociopolítico dinâmico e convocador (a revolução sandinista e os processos centro-americanos dos anos oitenta); uma prática e atitude de compromisso desinteressado; uma disposição para uma aprendizagem compartilhada e uma modalidade de ação operativa e não burocrática*, possibilitaram que as equipas das nossas instituições pudessem começar a viver intensamente a experiência de partilhar o desafio de apostar na construção do inédito, a partir da aprendizagem e da troca das nossas práticas e pensamentos (ênfasis a ideia de compartilhar um desafio comum e de gerar uma dinâmica de aprendizagem mútua).

Tivemos de nos articular para poder responder a esse desafio que nos superava a cada um individualmente. E fomos fazendo intensa, mas lenta e quotidianamente; sem começarmos pelas estruturas organizativas; partilhando generosamente tudo o que cada um trazia nas suas alforjas; assumindo tarefas e responsabilidades enormes com a convicção de que juntos as poderíamos enfrentar airosoamente: inventámos programas de formação e de capacitação, percorremos as zonas rurais e urbanas, fizemos investigação, recuperação histórica, produção de material educativo, oficinas, seminários, encontros... Fomos entrelaçando cumplicidades e fazendo nós com as nossas forças, a tal ponto que, sem darmos conta, ou diria, quase sem intenção, tecemos **a Rede Alforja** como espaço de encontro, trabalho conjunto e projeção

¹ Diretor Geral do Centro de Estudos e Publicações Alforja da Costa Rica, (www.cepalforja.org) e coordenador do Programa Latino Americano de Sistematização do Conselho de Educação de Adultos da América Latina, CEAAL (www.cepalforja.org/sistematizacion e www.ceaal.org)

² ALFORJA não é uma sigla. É como se chamam as bolsas (de couro, tecido ou palha) duplas que os camponeses de muitos países levam ao ombro ou nos cavalos, mulas ou burros, levando as suas provisões, ferramentas, sementes, livros... o sentido de instrumento de intercâmbio de um lugar para outro inspirou-nos a chamar a nossa rede assim.

estratégica, desde o dia 28 de maio de 1981 em que formalmente lhe demos o nome, até hoje: a história é demasiado longa para ser contada neste texto...³

A partir desta prática inicial e tendo como referência outros espaços em que tivemos a oportunidade de participar, ofereço o seguinte conjunto de propostas para - oxalá - animar o debate coletivo, crítico e participativo à volta deste tema:

1. O trabalho em rede é *uma forma de fazer as coisas*, que supõe ir “tecendo” relações, aprendizagens, cumplicidades, ir avançando “de nó em nó” até termos construído um espaço comum, aberto e diversificado, onde se podem ir acrescentando novas iniciativas, propostas e empenhamentos.
2. O trabalho em rede supõe dar ênfase *ao processo de construção dos espaços de encontro e de ação comum* e não à estrutura organizativa, a qual vem em segundo lugar e em função da dinâmica dos processos e das suas necessidades (que são dinâmicas, multidimensionais e complexas). Não se trata, pois, de fazer redes para as “lançar” e “pescar” outros e outras (pessoas ou instituições), mas de convocar à participação em iniciativas criadoras num processo de construção da dinâmica em rede.
3. É indispensável ter *objetivos ou metas estratégicas comuns*, que supõem desafios a ultrapassar através de um esforço conjunto. Objetivos ou metas estratégicas significam resultados qualitativamente diferentes dos que temos hoje em relação a uma determinada situação.
4. O fator dinamizador do trabalho em rede está balizado pelos objetivos ou metas estratégicas e não pelo trabalho em rede em si mesmo. Não tem sentido a rede virada para si própria, mas em função do que se faz “em rede” *para fora*, com eficiência e eficácia. Por isso, a forma e a intensidade que assume o trabalho em rede dependerá do quanto podemos fazer para transformar a situação que nos serve do ponto de partida até chegar ao objetivo pretendido.
5. Trabalhar em rede supõe ter formas diversas de *coordenação operativa*: em que cada um contribui com o que lhe é próprio e com o que mais sabe, através

³ Atualmente a Rede é formada por CEASPA (Centro de Estudos e Ação Social do Panamá) que é a sede regional; CEP (Centro de Estudos e Publicações Alforja da Costa Rica); CANTERA (Centro de Educação e Comunicação Popular da Nicarágua); CENCOPH (Centro de Comunicação Popular das Honduras); FUNPROCOOP (Fundação Promotora de Cooperativas de El Salvador); SERJUS (Serviços Jurídicos e Sociais da Guatemala); IMDEC (Instituto Mexicano para o Desenvolvimento Comunitário de Guadalajara). Ver: www.redalforja.net

de ações, projetos e linhas de trabalho concretas. Sem ação, os “nós” da rede “afrouxam”.

6. Trabalhar em rede significa, pelo que antecede, *respeitar e aproveitar as diversidades*. Elas constituem um fator de fortalecimento, na medida em que precisamente se respeitem e aproveitem e não se imponham algumas particularidades em detrimento de outras. Por isso, é importante o debate, a planificação e a fundamentação dos objetivos e ações, assim como a especialização das tarefas, para possibilitar a complementaridade de esforços e capacidades.
7. Não devemos dar por garantido que - por princípio - todas as pessoas e organizações reunidas em torno de um propósito geral estão de acordo em tudo. É necessário *promover a explicitação de todas as ideias e visões* para encontrar as confluências que dão identidade ao trabalho em rede. Mas também para conhecer e processar as divergências. Dar atenção a estas, pois resolvê-las pode ser uma grande força e ignorá-las pode ser uma grande armadilha. Os “consensos baratos” ou rápidos são inimigos do trabalho em rede. Eventualmente, uma dissidência não processada pode converter -se num fator de conflito que estoura precisamente por se ter contido a tensão latente durante muito tempo.
8. Por outro lado, fazer um esforço por *encontrar todos os pontos de convergência possíveis*, incluindo “acordos mínimos” baseados no critério de que ninguém tem toda a verdade nem todos os erros e, portanto, devemos sempre dar atenção à “parte de acordo” que pode ter com a minha posição a de outra pessoa ou organização.
9. Impulsionar uma *dinâmica e um espírito de aprendizagem* mútuos. Isso implica partilhar o que cada um sabe, mas também uma disposição para ouvir e aprender do que os outros e outras sabem. É importante, por isso, uma ação reflexiva crítica e autocrítica, que nos permita não só partilhar descrições e narrativas de experiências particulares, como partilhar os ensinamentos que estas experiências nos deixam. Esta tarefa, resultado de um processo de sistematização – como processo de reflexão crítica sobre a própria prática – é fundamental para alimentar um trabalho em rede, pois possibilita a construção de um pensamento próprio partilhado, a partir das contribuições de cada um.

Neste sentido, o trabalho em rede significa, na linguagem de Paulo Freire, a constituição de *condições e disposições* para a aprendizagem. Criar, frente a cada contexto prático, um contexto teórico que permita produzir um conhecimento crítico do vivido: das suas características, inter-relações, raízes e exigências.

10. É muito importante impulsionar *processos e mecanismos de acumulação da experiência*: manter registos e memórias coletivas do que foi realizado, sintetizar os acordos, deixar rasto das avaliações e planos. Muitas vezes, por não se porem em prática estes procedimentos, repetem-se erros e não se constroem novos “escalões” a partir dos quais avançar em direção a novos desafios.
11. O processo de construção do trabalho em rede não é linear nem regular; é assimétrico e variável. Por isso, é fundamental *manter uma dinâmica comunicativa muito intensa*, que alimente as possibilidades de estar em contacto, de contribuir e de receber contribuições, utilizando todas as formas e meios possíveis: escritos, eletrónicos, encontros pessoais, etc., para “sentir o pulso” dos acontecimentos e partilhar as propostas e decisões.
12. Ter o cuidado de que tudo seja transparente para o grupo, sem medo de expor os erros ou dificuldades. Não há trabalho em rede possível se não for baseado na confiança mútua. Mas a confiança não se concede gratuitamente, a confiança constrói-se como parte de uma relação (e também se perde). A honestidade, a fraqueza e a disponibilidade para aceitar a crítica consolidam as relações de uma rede.
13. Considero necessário *contar com formas e instâncias de animação e coordenação*. O trabalho em rede não funciona só por si, mas como produto de iniciativas, propostas, reações, acordos e discrepâncias, que são capazes de ser estruturadas em planos de ação. Quanto mais distribuídas estiverem as tarefas de dinamização e coordenação, com maior distribuição de responsabilidades, o trabalho em rede será mais dinâmico e será mais apropriado por todos os que nele participam. No entanto, ter eixos ou espaços centrais de referência – que não significam pontos autoritários ou permanentes de decisão – é fundamental para que haja laços de contacto de referência comum. Não acredito em redes desagregadas, de iniciativas isoladas, que ocasionalmente usam um guarda-chuva comum e pretendem ser tão

“democráticas” que não aceitam que ninguém tenha iniciativas de coordenação e articulação de conjunto. Creio em relações horizontais, democráticas e mutuamente exigentes, onde cada um contribui em condições de igualdade, mas onde também existem papéis (e responsabilidades relativamente às quais se devem prestar contas) de condução, dinamização, orientação, articulação e decisão.

14. No trabalho em rede circulam também *relações de poder*, como em todos os âmbitos da vida. Mas essas relações de poder não têm que ser as que predominam nas nossas sociedades capitalistas, desiguais, que excluem, e autoritárias. Podem ser relações de poder sinérgicas, quer dizer, onde o poder de cada um alimenta mais o poder dos restantes e do conjunto. Onde as capacidades aumentam as possibilidades de todas as pessoas e grupos que participam e não só as de um grupo que exerce o poder e impõe as suas decisões. Relações onde a conjugação das nossas capacidades tem como resultado maiores possibilidades de ação do que as que teríamos isoladamente e onde saímos de cada encontro e de cada tarefa enriquecidos e enriquecidas, com novos recursos para enfrentar novos e mais complexos desafios.
15. Em síntese, o trabalho em rede implica *uma cultura e uma visão de transformação* e é a sua expressão. Por isso podemos falar da rede como uma cultura organizacional. Não só como uma noção geral ou teórica, mas como criação quotidiana que atravessa tanto os espaços de existência e trabalho institucionais, como os pessoais. Definitivamente, o trabalho em rede exige-nos darmos o melhor que temos, contribuindo assim para o nosso próprio crescimento enquanto pessoas. Desta maneira, podemos ser capazes de nos transformar a nós próprios enquanto pessoas, na medida em que estamos comprometidos com processos transformadores das relações sociais, económicas, políticas e culturais no contexto em que nos coube viver.

Os desafios desta época são imensos e vão para lá da tradicional luta pela justiça, equidade, paz e direitos humanos. Neste século XXI marcado por contradições e dinâmicas planetárias, marcado pelo domínio de um modelo económico, social, político e cultural não universalizável, nem sustentável, cada dia numa crise maior, exige aos que acreditamos que um outro mundo é possível, que também trabalhemos com outra cultura política e construamos outras relações de poder em

todos os terrenos em que nos encontramos. O movimento dos “indignados e indignadas” que percorre o planeta é disso uma clara expressão.

Com outra ética, com o centro no ser humano e com uma consciência planetária, o trabalho em rede pode converter-se numa opção eficaz e eficiente para realizar mudanças a nível local e a nível global. A partir do trabalho comunitário, da organização setorial, do estabelecimento de comunicações eletrónicas com todo o mundo, da articulação entre organizações, instituições e movimentos sociais, o trabalho em rede (pessoa a pessoa ou conectados no ciberespaço) apresenta-se como uma possibilidade significativa para enfrentar a exclusão social em qualquer canto do nosso planeta.