

## TRABALHO COLABORATIVO E EM REDE COM A CULTURA<sup>1</sup>

Fayga Moreira<sup>2</sup>  
Gustavo Jardim<sup>3</sup>  
Paula Ziviani<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo pretende refletir sobre a noção de rede e dos processos colaborativos no campo da cultura, através de análise contextual, conceitual e de algumas práticas relevantes. Objetiva-se identificar elementos que subsidiem o desenvolvimento de uma metodologia colaborativa, na tentativa de compreender o potencial e os limites destes arranjos de trabalho, do profissional envolvido e das formas de intervenção na realidade em que se atua.

**Palavras-chave:** gestão cultural; trabalho colaborativo; redes culturais.

### 1. Mundo contemporâneo, trabalho e cultura

Embora todas as sociedades possuam certa complexidade em suas dinâmicas de interação social, podemos dizer que a nossa atingiu um ápice em toda a história da humanidade. Isto porque, se comparada a outras épocas, a atual, além de apresentar uma rica diversidade sócio-cultural, criou tecnologias de diálogo e interação transnacionais. O surgimento e o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação propiciaram a radicalização de um processo de difusão da informação, dos fluxos financeiros no mundo e, como não poderia deixar de ser, da produção e dos bens culturais.

Estas transformações redimensionam o espaço público, a partir da interatividade e interconectividade dos indivíduos, alterando também as relações de tempo-espaço e as

---

<sup>1</sup> Este texto é parte integrante do livro: BARROS, José Márcio (Org.). Gestão cultural: competência e desafios. (no prelo).

<sup>2</sup> Doutoranda do Programa Multidisciplinar em Cultura e Sociedade (UFBA); mestre em Comunicação e Cultura (ECO/UFRJ); colaboradora do Observatório da Diversidade Cultural; integrante da Associação Conexões Criativas. E-mail: [faygamoreira@gmail.com](mailto:faygamoreira@gmail.com)

<sup>3</sup> Fundador e gestor do coletivo independente DuRolo Filmes (1998 – atual). Diretor dos Filmes “Rivadavia 2010” e “A Hora do Primeiro Tiro”. Fundador e gestor do Contato-CRJ (2000 – 2008); Colaborador do REPIA (Residência de Pesquisa Interdisciplinar Avançada) e da ONG Fábrica do Futuro. Professor do Curso Pensar e Agir com a Cultura (2007 – atual). Email: [rochajardim@gmail.com](mailto:rochajardim@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Ciência da Informação (UFMG); Especialista em Gestão Cultural (UNA); bacharel em Filosofia (UFMG); professora do Pensar e Agir com a Cultura e do Observatório da Diversidade Cultural; coordenadora de Monitoramento do Instituto Hartmann Regueira. E-mail: [pziviani@gmail.com](mailto:pziviani@gmail.com)



mediações culturais. A intensa fluidez da informação permitiu a consolidação de uma sociedade móvel, para a qual os limites das fronteiras do Estado-nação operam em outra lógica.

As relações sociais e econômicas da sociedade contemporânea são constantemente influenciadas por dimensões da cultura, informação e conhecimento. A centralidade de tais fenômenos são características da chamada economia informacional, articulada em rede e de maneira global, na visão de Castells (2005). Estas mudanças são perceptíveis nas relações produtivas e, conseqüentemente, nos padrões de trabalho e emprego.

A produtividade passa a ser mais focada na informação para geração de conhecimento e não mais na produção de bens em larga escala – transformações do processo do trabalho que transitam da mecanização para a automação e, da automação para uma autonomia dos trabalhadores. O desempenho do serviço ou a realização de tarefas estão associados a outros trabalhadores em tempo real, que estabelecem conexões entre si. Parece emergir, deste processo, uma nova forma de divisão social do trabalho, uma nova estrutura ocupacional focada numa perspectiva horizontal, em que são intensificadas as interações formais (e-mails, reuniões, *intranet*, documentos compartilhados, workshop de criação e inovação dentro da empresa, etc.) e informais (ferramentas como *skype*, bate-papo do *gmail* e *MSN*) no desenvolvimento das ações, permitindo a colaboração entre os trabalhadores.

A dimensão do ganho nesta perspectiva é, antes de tudo, um capital imensurável que coloca questões cruciais para conceitos estabelecidos numa sociedade organizada em torno das lógicas de propriedade, preço, oferta e demanda, etc.. Estas categorias perdem, de certa forma, o estatuto de balizadores dando lugar à apropriação de outras variáveis que nos apontam para uma dimensão mais sustentável do desenvolvimento: o conhecimento, a liberdade e a criatividade. A estrutura vê-se obrigada a rever o seu sentido de capital-ista, abrindo espaço para uma capital-logia que busca entender a natureza do capital como o que é *essencial*, de importância cabal. Neste ensejo, propomos a análise dos processos colaborativos e articulações em rede como exemplos concretos de arranjos de trabalho em que se criam não apenas bens materiais, mas, também, relações sociais e de aprendizado e, em última análise, a própria vida social, como definiram Hardt e Negri (2005), sob o conceito de *trabalho biopolítico*.

A relevância do trabalho imaterial, neste cenário, é elevada à sua máxima potência, a ponto de se tornar o motor central da ação: o sucesso da proposta reside na

capacidade dos envolvidos de articularem uma interatividade colaborativa baseada em aspectos cognitivos e subjetivos. Assim, o saber vivo, a cultura e a subjetividade são evocados estrategicamente, no intuito de fomentar a produção de um bem ou serviço. A valorização da energia criativa de todos os partícipes do trabalho colaborativo ajuda a promover valores até então desgastados e negligenciados pelo circuito de acumulação da forma tradicional de organização trabalhista, sustentando um potencial político de mudança e um espaço público culturalmente crítico, onde os recursos financeiros deixam de ser a única medida da riqueza e a auto-organização libera os indivíduos da impotência e da dependência (GORZ, 2005).

Para compreender e atuar no mundo contemporâneo, somos levados a buscar perspectivas transdisciplinares de análise, ao percebermos o desgaste ou a perda da tradicional separação entre o político, o social, o econômico e o cultural. O desenvolvimento de habilidades para o diálogo talvez seja, neste contexto, a mais importante ferramenta para o profissional envolvido em processos colaborativos ou em estruturas de rede. Levado a qualquer dos campos do conhecimento e linguagens artísticas, a negociação ganha contornos interdisciplinares, exigindo um diálogo aberto e permeável para apropriação e contaminação de perspectivas. Estas experiências vêm se consolidando e provendo exemplos para nossa reflexão, especialmente no campo cultural e artístico, onde regras e exceções se misturam para gerar novas perspectivas de organização no mundo do trabalho.

A Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, produzida e publicada pela UNESCO em 2002, constata que “a cultura se encontra no centro dos debates contemporâneos sobre a identidade, a coesão social e o desenvolvimento de uma economia fundada no saber”. A cultura é uma fonte renovável, inventável e indispensável, além disso, encontra-se em todos nós. O que não significa que não demande um trabalho colossal na sua preservação, produção, difusão, manifestação e acesso. A questão é entender de que tipo de trabalho é este que estamos falando. O que mais é mais adequado ao nosso contexto? Quais arranjos produtivos poderiam potencializar nossa criatividade e fazer refletir nas pessoas um crescimento de ordem humana?

## **2. Processos colaborativos e em rede: pressupostos conceituais e práticas**

Embora os trabalhos colaborativo e em rede envolvam uma infinidade de pessoas nos dias de hoje, estas formas de organização social não são uma invenção

contemporânea. Ao longo da história, muitos povos se associaram de forma colaborativa com vistas a vencerem dificuldades coletivas ou alcançarem algum objetivo comunitário (mutirões para construção de casas ou para realização de festas coletivas, por exemplo). No entanto, se antes estas idéias-forças eram colocadas em prática pontualmente, hoje elas se apresentam como alternativas no mundo contemporâneo para a ação coletiva no plano político, social e, o que mais nos interessa aqui, na dimensão cultural.

Ainda que o trabalho colaborativo e as redes não dependam das tecnologias de informação e comunicação, é inegável que estes novos canais de comunicação (primordialmente, a *internet*) tenham facilitado estas formas de intervenção social, principalmente ao “encurtar” as distâncias entre atores com objetivos em comum.

É interessante destacar o trabalho desenvolvido pelo *Overmundo*<sup>5</sup>, um *site* colaborativo na *internet* que atua como canal de divulgação e distribuição da produção cultural de brasileiros no Brasil e no mundo exterior. A política geral de publicação no ambiente virtual, fundamentada na licença *Creative Commons*, possibilita que todo e qualquer brasileiro divulgue sua prática, manifestação e produção cultural, nos mais variados formatos: música, texto, vídeo e imagens. Opera a partir de uma comunidade de usuários (qualquer um pode se registrar e enviar), que gera conteúdos, discussões e debates, disponibiliza música, publica obras literárias, filmes e dicas.

O *site* se autodenomina um “coletivo virtual” e, neste caso específico, a tecnologia veio para potencializar uma ação que visa gerar conhecimento e dar visibilidade nacional à produção artística de localidades do Brasil.

A *Edição Colaborativa* permite que os usuários editem uma colaboração (como são chamados os conteúdos enviados). A contribuição fica disponível para edição por 48 horas, para que todos possam sugerir ajustes ou alterações. Após o prazo, a colaboração é publicada, não podendo mais ser editada. Outro fator importante é que os destaques que compõem a página principal (*home*) são selecionados pela própria comunidade, por meio de um mecanismo de votação colaborativo. Existe ainda um sistema de alertas, que ajuda a equipe a manter o ambiente organizado, com a colaboração de seus usuários. Ou seja, a comunidade ajuda a identificar colaborações que não condizem com a proposta editorial do *site*, e/ou que violem o seu termo de uso.

---

<sup>5</sup> <http://www.overmundo.com.br>

## **2.1. Processos colaborativos: da prática aos arranjos produtivos de maior escala**

A ideia de colaboração é simples, nada mais que trabalhar conjuntamente em função de um objetivo. A diferença em relação a outras formas de organização do trabalho ou criação é que não há espaço para a rigidez das hierarquias, sendo que cada especialidade colabora com o mesmo grau de importância no processo. Podemos dizer, então, que no processo colaborativo a ênfase se dá na interação entre os participantes e não na individualidade deles. O que não quer dizer que as capacidades distintas de cada um devam ser anuladas em nome do coletivo. Pelo contrário, cada pessoa contribui para o trabalho colaborativo a partir das experiências que possui, mas a contribuição só se torna efetiva quando se compromete com os objetivos traçados, ou seja, na medida em que estabelece relações e conexões com os demais, elaborando propostas concretas a partir de seu campo de atuação.

O lugar da proposta é central no processo colaborativo; traz o imperativo da materialização de uma perspectiva, seja através de um texto, uma imagem, ou qualquer mídia que a suporte. A horizontalidade permite que cada participante desenvolva propostas em qualquer etapa do processo, pois também é indispensável que as pessoas compartilhem todo o desenvolvimento, criticando e debatendo. Desta forma, a perspectiva da esteira de produção, onde cada indivíduo recebe pronto o que deve transformar, desligado do sentido do todo, apartado de qualquer possibilidade de encontro e diálogo é abolida.

Este processo suscita a problematização da questão da autoria no mundo de hoje. Isto é, o trabalho colaborativo coloca em cheque “a minha peça”, “a minha criação”, ou “o meu filme”. Faz emergir movimentos como o *software* livre, *creative commons*, *copyleft* (e até mesmo a pirataria) que sugerem a permissão para o uso livre, assim como a demarcação de uma posição política, em que as pessoas se mobilizam a favor de uma nova concepção de autoria, ou até mesmo de cultura. O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, a informação disposta e produzida em redes e o seu constante fluxo são processos que subsidiam e provocam novas práticas que reclamam por uma relação diferente com a autoria.

A partir daí, uma série de fatores sócio-culturais dificulta a sua concretização: educação competitiva, excesso de cordialidade, paternalismo, individualismo, autoritarismo, dificuldade de lidar com a diferença. Todas estas categorias

comportamentais, se não impedem, podem levar uma pessoa ou grupo a não vivenciar o trabalho colaborativo em toda sua potencialidade.

No teatro brasileiro, os princípios do processo colaborativo foram conceituados por Luís Alberto de Abreu (2003), em ensaio acerca da prática teatral. Tais princípios abrem um campo de reflexão análogo e valioso ao nosso tema no sentido da compreensão de novas formas de organização para o trabalho criativo,

Pode-se dizer que o processo colaborativo é um processo de criação que busca a **horizontalidade nas relações** entre os criadores do espetáculo teatral.

Isso significa que busca prescindir de qualquer hierarquia pré-estabelecida e que feudos e espaços exclusivos no processo de criação são eliminados. Em outras palavras, o palco não é reinado do ator, nem o texto é a arquitetura do espetáculo, nem a geometria cênica é exclusividade do diretor. Todos esses criadores e todos os outros mais\* colocam experiência, conhecimento e talento a serviço da construção do espetáculo de tal forma que se tornam imprecisos os limites e o alcance da atuação de cada um deles.

Tomamos aqui como exemplo alguns dos projetos desenvolvidos no âmbito da Fábrica do Futuro, ONG sediada em Cataguases – MG, que trabalha no campo do audiovisual através de processos colaborativos. Tentaremos distinguir elementos caros ao nosso tema através de uma análise pormenorizada de programas, entre os quais a Rede Geração Digitalizada e seus desdobramentos, que produziu, de 2007 a 2009, diversos conteúdos para *internet* e TV. Ao reunir coletivos artísticos em cinco cidades, núcleos foram formados para a produção de material audiovisual destinados à exibição no próprio *site* da instituição.

O que vale ressaltar, neste caso, é a horizontalidade estabelecida nas relações, eliminando espaços exclusivos de atuação e trazendo para os coletivos a possibilidade da geração de um debate onde se fez possível arriscar novos caminhos e, sobretudo, valorizar o dissenso entre diferentes perspectivas. Em nossa sociedade, o dissenso e o erro são enxergados como indesejáveis, pressuposto que deve ser superado nos processos colaborativos. Colaborar pressupõe diálogo entre diferentes abordagens e técnicas. Resultados inovadores normalmente são consequência de experimentação, quando não de erros expostos ao debate.

O processo é construído a partir das interações entre os colaboradores e está em permanente estado de evolução, sendo continuamente reprocessado e auto-organizado. Desta forma, podemos observar as ações que deram sequência à primeira proposta para pensar seu desenvolvimento, são elas: Agência Multimídia de Webvisão (AMW) e o Espaço de Aprendizado em Rede – E.AR. Estes dois projetos emergem no contexto da Rede Geração Digitalizada, após repensar suas deficiências e aproveitar

suas potencialidades. Propicia-se, assim, o lançamento de uma agência de produção colaborativa de audiovisual e um espaço virtual de aprofundamento e aprendizado da linguagem cinematográfica. Foram duas as questões cruciais levantadas pela realização da primeira etapa, em 2007 e 2008: a necessidade de uma maior interação com outros atores do mercado e a necessidade de refinamento teórico para o tratamento audiovisual. A partir destas premissas e das experiências anteriores foi gerado insumo conceitual/prático e condições institucionais para os novos empreendimentos, levados a cabo no ano de 2009 e, de certa forma, agindo sempre no sentido de preparar um terreno fértil para outras experiências.

A agência de produção colaborativa de audiovisual (AMW) foi formada por integrantes dos coletivos envolvidos nos processos dos anos anteriores, e adquiriu autonomia suficiente para se relacionar com outros agentes do mercado de audiovisual<sup>6</sup>. Estes desafios exigem, num processo colaborativo, uma dose acentuada de responsabilidade e comprometimento, uma vez que o que rege as relações nestes casos é mais o interesse direto (especialmente o interesse na potência do coletivo, fundamentalmente no aprendizado proporcionado), do que fruto de imposições contratuais. Abre-se para o grupo participante a possibilidade de estabelecer diálogo com profissionais que trazem outras perspectivas de suas áreas de atuação. Todos os colaboradores trabalham em todas as etapas do processo e têm o direito de propor ou divergir em qualquer delas. Mesmo que não seja sua área específica de atuação, cada participante pode questionar ou sugerir soluções.

Ainda nesta seara, também advém das avaliações realizadas no âmbito do projeto uma nova proposta para ser aplicada no universo da educação, baseada em processos colaborativos. Vale dizer que as avaliações participativas são parte imprescindível destes processos, até porque estão, normalmente, mais alicerçados em seu caráter processual do que em objetivos ou produtos previamente planejados.

O Espaço de Aprendizado em Rede – E.AR é uma ferramenta virtual produzida para envolver pessoas interessadas em promover e participar do debate audiovisual, gerando insumo para a criação de novos projetos, juntamente com a própria Fábrica do Futuro. A metodologia propõe a primazia da prática e dos interesses pessoais na composição de ações de formação. Os participantes são confrontados com roteiros que indicam caminhos, exigindo do usuário um desenvolvimento participativo mediante a

---

<sup>6</sup> Por exemplo, os festivais Arte.mov e Eletrônica, dentre outros nove projetos ligados ao audiovisual em Belo Horizonte, ao fazer uma cobertura de processos e documentar a formação de uma rede de colaboradores

colaboração com tutores disponíveis ao debate. O E.AR se materializa na *internet* como uma alternativa ao tradicional ensino à distância, ao trazer o usuário para o centro do desenvolvimento do conhecimento. O foco na prática, entendido como fusão entre realização e pensamento, é um elemento vital dos processos colaborativos. A ideia de que, para qualquer discussão, é indispensável a manifestação da argumentação, seja através de experiência audiovisual ou elaboração textual, para que todos os participantes tenham acesso aos elementos que estão sendo articulados na teoria. Evita-se, desta forma, a decisão baseada unicamente no poder do posto que se ocupa e a exclusão de pessoas que não necessariamente se valem do discurso para sustentar uma idéia.

Para além das experiências de cunho local, podemos ver a expansão da lógica para outros atores, estabelecidos no mercado formal, mas interessados em desenvolver novas lógicas de produção. São exemplos disto os programas Cidades Invisíveis, com a Rede Minas de Televisão e o programa Ponto Brasil, realizado com a TV Brasil<sup>7</sup>. Ambos em parceria com outras diversas organizações do terceiro setor e especialmente calcados numa lógica de produção colaborativa direcionada para o espaço televisivo. Podemos auferir destas práticas, alguns desafios e limites interessantes para continuar pensando o potencial destes arranjos de trabalho, especialmente quando trata-se de tantos de colaboradores envolvidos. No entanto, a simples predisposição das instituições a experimentar a descentralização e horizontalização das relações em um processo produtivo já é um sinal saudável de renovação e nos dá bases para discutir a aplicação de tais tipos de propostas.

A partir dos exemplos citados, geridos no âmbito da ONG Fábrica do Futuro, podemos notar como os processos colaborativos se articulam a trabalhos em rede. No caso apresentado, a metodologia colaborativa proposta para produção audiovisual acabou se desdobrando em uma rede para promover o debate e fomentar a criação de novos projetos. De que forma, então, estas duas dimensões se dissociam? Pode-se dizer que os processos colaborativos acontecem ou não em um formato de rede; contudo, as redes, quando pensadas como uma organização social, necessariamente pressupõem a colaboração. De modo geral, esta distinção se dá em torno de dois eixos, basicamente: quantidade e perspectiva coletiva. Isto porque os processos colaborativos podem ocorrer

---

<sup>7</sup> O primeiro, executado em parceria com a ONG Contato, no qual participaram outras nove ONG's e nove filiais da rede pública de televisão em Minas Gerais. O segundo programa envolveu mais de cem grupos realizadores de audiovisual, em todo o país.

entre duas pessoas<sup>8</sup>, ou serem utilizados como metodologia para trabalhos pontuais ou que interessem a um grupo específico envolvido. A formação de redes, em geral, responde a questões de ordem mais coletiva – um fazer conjunto, envolvendo um grupo mais extenso ou diversos atores diferentes.

## 2.2. Redes: concepção formal x organização social

Existe uma concepção formal de rede como sendo qualquer desenho organizacional ou sistema composto por uma série de pessoas, equipamentos e entidades dispersos, mas que estabelecem uma relação ou vinculação entre si. Temos, assim: redes de computadores, redes de cinemas, redes ferroviárias, redes neurais. A idéia de rede é utilizada aqui como uma metáfora para designar estruturas que apresentam três aspectos: quantidade, dispersão geográfica e interligação (MARTINHO, 2003).

Essa concepção de rede é limitada do ponto de vista da organização social, pois fundamenta-se apenas na forma aparente das redes, conectando estruturas ainda verticalizadas. Nesse caso, estamos lidando apenas com uma gestão descentralizada de organizações hierárquicas. No diagrama a seguir, podemos perceber a diferença existente entre uma gestão centralizada, descentralizada e uma rede distribuída e sem centros de decisão ou poder.

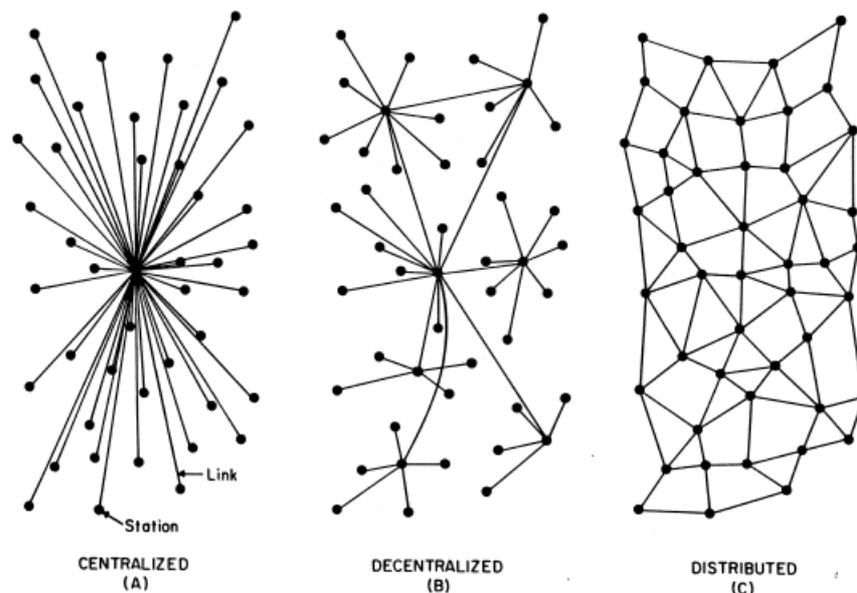


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

<sup>8</sup> Note-se exemplos expressivos como os livros escritos a duas mãos, como “Um Modelo para a Morte” e “Seis Problemas para Isidoro Parodi” de Jorge Luis Borges e Bioy Casares, ou, “E Os Hipopótamos Ferveram em Seus Tanques” de Kerouac e William Bourroughs.

O primeiro desenho apresenta um exemplo de rede centralizada, como um órgão público que possui departamentos em outras localidades. Neste caso, o foco de poder encontra-se ao centro, de onde partem as decisões, em geral pouco ou nada participativas. No segundo desenho, temos um exemplo de rede descentralizada, na qual as hierarquias não são tão rígidas, porém as decisões ainda são tomadas por um conselho diretivo, comissão, ou por uma coordenação. Ou seja, é uma rede menos centralizada, mas que conecta horizontalmente instituições verticais. Podemos citar como exemplo dessa atuação descentralizada um conjunto de ONGs que estabelecem parcerias, elaboram e executam projetos conjuntos, mas cada uma delas ainda decide sobre o melhor trabalho, o público a ser atingido, quem será mobilizado para aquele projeto, dentro de suas coordenações ou conselhos.

O terceiro exemplo mostra uma rede distribuída. Embora o desenho não seja suficiente para entendermos de fato o que está por trás do modelo de atuação em rede, já podemos notar que se trata de uma variedade de pontos dispersos conectados por inúmeras linhas. Podemos observar, ainda, que não existe nenhum centro ou foco de destaque. Cada um dos pontos representa uma pessoa, e as linhas demonstram a interligação ou relação dos atores. Contudo, se esta interconexão de diversas pessoas fosse suficiente para designar uma rede, tudo de fato estaria dentro desse conceito.

Mas não é isso; uma rede, quando tratada como organização social, e não como uma instituição ou entidade, possui características que a distinguem de outras formas de interação. São elas: multicentralidade, inexistência de centros de decisão e poder, portanto inexistência de hierarquias. É esse tipo de rede que corresponde a uma mudança necessária na forma de relacionamento entre os atores sociais e que apresenta uma abertura para novas formas de intervenção no campo cultural; formas estas que podem ser consideradas emancipatórias, pois todos participam diretamente, sem a mediação de representantes, de todos os processos deflagrados ali.

Uma rede para ser distribuída deve necessariamente contar com a participação de todos os seus participantes, em processos horizontais de decisão, de trabalho, de discussão. Isto significa que todos são forçados à participação desde que integrem uma rede? Não. Em primeiro lugar, as redes são compostas por pessoas que voluntariamente se uniram para, por exemplo, alcançar objetivos comuns, decidir alguma questão de impacto na coletividade ou para vencer algum obstáculo. Ou seja, essas pessoas não foram convocadas. Elas podem ter sido, sim, convidadas a participar de um processo, mas só se integram à rede se aderirem de forma autônoma a sua proposta. Augusto de

Franco aborda essa questão muito bem ao comentar que: “as redes não são expedientes instrumentais para pescar pessoas e levá-las a trilhar um determinado caminho ou seguir uma determinada orientação. As redes farão coisas que seus membros quiserem fazer; ou melhor, só farão coisas conjuntas os membros de uma rede que quiserem fazer aquelas coisas” (FRANCO, 2008). Por isso, não há centralismo em rede. E é essa perspectiva de isonomia e insubordinação nas redes e, portanto, seu caráter autogestionário, que a colocam como uma forma de organização necessária, ou pelo menos como uma alternativa necessária para enfrentar as limitações organizacionais mais comuns em nosso tempo.

Estamos acostumados a participar de processos de heterogestão e de co-gestão em nossas vidas. O modelo de heterogestão é aquele em que elegemos um líder que irá nos representar; basicamente é o nosso sistema governamental. A co-gestão já é considerada mais aberta, principalmente diante de tantos esquemas centralizadores dos quais acabamos nos acostumando; são exemplos dela: o conselho municipal de cultura de uma cidade ou um projeto que propõe uma intervenção numa comunidade, mas abre um espaço para que seus moradores sugiram qual a oficina que será dada.

Dizemos que as redes são autogestionárias porque é o próprio coletivo que dela faz parte que delibera e decide. Mas, para haver autogestão é necessário que o coletivo organizado em rede possua certo conhecimento sobre a realidade em que está atuando e sobre a qual suas iniciativas incidem. Podemos dizer, ainda, que é no universo das redes que a divisão comum em nossa sociedade entre quem pensa e quem faz tem chances de ser superada. Pode parecer utópico, mas é algo simples: se o modo de atuação em uma rede é plenamente participativo, sem a mediação de líderes, qualquer um de seus integrantes, que assim desejarem, farão parte de suas atividades e, conseqüentemente, da produção do saber ali gerado.

Em outras palavras, para que os envolvidos em uma rede consigam trabalhar sem centralização e como protagonistas, eles têm que criar espaços para que todos possam dialogar, interagir, ou seja: “não se trata de que alguém venha de fora ou de cima para dizer-lhes quem são, o que podem, o que sabem, o que devem pedir e o que podem ou não conseguir” (BAREMBLITT, 1992). Esse processo de diagnóstico e de autogestão em rede, quando pensado no âmbito cultural, evita a proposição de projetos alheios à realidade na qual serão executados, afinal é a própria dinâmica da rede e do trabalho colaborativo que pressupõe iniciativas compartilhadas e, portanto, mobilizadas pelos desejos e necessidades do grupo.

Uma rede pode surgir de forma espontânea ou induzida quando um grupo descobre um horizonte de trabalho em comum; ou seja: descobre coletivamente a “necessidade de ação articulada entre atores diversos” (MARTINHO, 2003). Nesse aspecto, sobressai-se o interesse coletivo, o bem público, entendendo aqui a noção de bem público não como a soma de interesses individuais, mas como um projeto comum, que abranja e beneficie um conjunto maior de pessoas, um corpo coletivo.

Vale ressaltar a Rede de Gestores Culturais, uma experiência de ação coletiva e colaborativa entre os participantes dos processos formativos do programa Pensar e Agir com a Cultura. A Rede de Gestores conta com ex-participantes de todas as cidades onde o curso já aconteceu. Cada aluno da edição atual é convidado, ao final do processo, para fazer parte da rede. Dentro da metodologia desenvolvida pela proposta do Programa – fortalecimento da autonomia e do protagonismo com base nas capacidades locais, a Rede de Gestores concilia ações coletivas ao longo do ano, encontros presenciais e projetos colaborativos entre os participantes. É uma forma de fazer circular não apenas informações, mas modos de ver e ser entre as várias regiões. Os participantes são livres para produzir textos que reflitam experiências, críticas e opiniões, no sentido de colaborar para a continuidade da formação de todos em gestão cultural. Uma proposta que contribui efetivamente para a mobilidade de artistas e de modos de fazer, como incentiva a convenção pela proteção e promoção da diversidade de expressões culturais. Trata-se de uma rede de informação, ou seja, destinada à troca de informações e conhecimento sobre a temática da gestão cultural, mas que pode se tornar, eventualmente, também produtiva pela possibilidade do encontro e desenvolvimento de parcerias ou ações em conjunto.

Outra experiência que evidencia uma proposta de organização do trabalho em rede refere-se a uma das ações do Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, os Pontos de Cultura. O Cultura Viva foi criado em 2004, pelo Ministério da Cultura, como uma tentativa de promover a acessibilidade à cultura por meio da extensão do acesso de todos à política cultural, sem levar em consideração diferenças entre segmentos, expressão cultural ou posição social. O diferencial do Programa consiste justamente na ampliação do conceito de cultura e no entendimento de que qualquer cidadão é autor de cultura. Estende-se, portanto, a compreensão da produção cultural na sociedade brasileira e incorporam-se novos atores no processo.

Com base nessa perspectiva, o Programa visa identificar pontos de cultura que já existem no Brasil e potencializá-los por meio de recursos e incentivos financeiros. Neste

sentido, ele reconhece e apóia iniciativas de cunho local que, posteriormente, por meio de editais públicos, são articulados numa rede ou teia colaborativa (BARROS; ZIVIANI, 2009).

### **3. Os desafios, benefícios e limites do trabalho colaborativo e em rede na área da cultura**

Ainda que trabalhar colaborativamente e em rede, como já foi dito, não seja nada novo, essas formas de organização não são naturalizadas em nossa sociedade, que foi historicamente se adaptando a modelos centralizadores e pouco participativos.

Para que o surgimento de uma rede possa ser vivenciado, precisamos, antes de tudo, estar dispostos a novas experiências coletivas; abrir-se para o diferente. E essa diferença tem que ser “experienciada” (e não experimentada), tanto na abertura para uma nova forma de atuação quanto na própria postura perante a heterogeneidade de pessoas que compõem a rede. Se as redes pressupõem autonomia – e ser autônomo é ter o direito de pensar e agir de forma diferente dos outros – então temos que encarar a diversidade não simplesmente como uma “atitude de respeito passivo” e sim como uma “forma de estar no mundo” (BARROS, 2008), principalmente quando a colaboração ou a rede se voltam para a questão cultural.

A autonomia do indivíduo dentro de uma rede e de processos colaborativos é essencial para o seu sucesso e efetivação. Deve-se, portanto, construir um ambiente participativo e aberto, que propicie a interação de seus integrantes independentemente de diferenças de origem, formação, conhecimento ou de qualquer outra natureza. Entende-se que é o respeito às assimetrias próprias da rede que garante ações de interesse comum. Assim, acredita-se que estabelecimento de regras de convivência pelos seus próprios integrantes pode evitar ou minimizar comportamentos e atitudes que venham inibir a contribuição de todos. É importante proporcionar um ambiente colaborativo capaz de fazer valer diferentes opiniões, propostas e críticas. Um espaço que possibilite a troca e a discussão, que potencialize o indivíduo para o fomento da ação coletiva e colaborativa em seu universo de atuação.

O trabalho colaborativo e em rede na área da cultura pode abrir caminhos para o enfrentamento de diversas dificuldades para quem atua na área:

- 1) acelera o fluxo de informações;
- 2) possibilita a atuação coletiva capaz de causar impactos mais efetivos nos âmbitos local, regional, nacional e, por que não, transnacional;

3) propicia a troca de experiências e de serviços entre redes atuantes em diferentes ciclos da cadeia produtiva da cultura: produção, distribuição, fruição;

4) interfere de forma mais incisiva nas políticas públicas locais e regionais, já que as pessoas envolvidas na rede, ao assumirem objetivos comuns, que são compartilhados voluntariamente, ganham força para pressionarem a esfera governamental;

5) possibilita o intercâmbio entre grupos artísticos e culturais bem como entre ações culturais pensadas de forma colaborativa;

6) facilita a formação de parcerias que respondam às demandas da realidade local.

Se entendermos a sustentabilidade como a capacidade de se transformar no tempo, ao seu tempo, se adequando ou propondo novas diretrizes de atuação, devemos olhar para o desenvolvimento destes tipos de processos e procurar entender como eles avançam e se multiplicam, para questionarmos sua viabilidade e legitimidade na busca de um novo padrão produtivo. Ainda, devemos nos aplicar no estudo destes percursos para entendermos seus alcances para que nos sirvam de base para percebermos a riqueza destes processos e sua dimensão de importância no aprendizado constante para a vida, em todos seus aspectos.

A crise no modelo escolar é um reflexo do modelo de ensino baseado na hierarquia. Anunciada em filmes como o iraniano “Onde Fica a Casa do meu Amigo?” (Abbas Kiarostami) ou o francês “Entre os Muros da Escola” (Laurent Cantet), apresentam pontos de vista interessantes sobre a tensão de um modelo de autoridade, da organização vertical do fluxo de conhecimento e até do próprio diálogo. Em ambos casos, os filmes são construídos pela perspectiva dos alunos, mesmo que por uma problematização simbólica, como no caso iraniano. Educação e trabalho são para a vida, mas eis que são a própria vida também; os relacionamentos nas salas de aula se reproduzem no mundo do trabalho como o conhecemos. O professor ordena e, de forma individual ou em pequenos grupos os meninos; trabalham. Não é assim que encontramos os arranjos produtivos em maior ou menor escala? E se o professor participasse de nossos grupos de trabalho? Se arriscasse em nossos erros e acertos? Após a digressão sobre o universo escolar, valemo-nos da seguinte pergunta: como traduzimos isto para nosso cotidiano?

Não é o fim dos chefes, mas uma relativização ao se fazer disto um lugar de emanção de autoridade. As possibilidades que temos em pequenos grupos de atuação

cultural é o espaço para o diálogo e crescimento compartilhado. A possibilidade de associação e parcerias em empreitadas colaborativas nos traz uma dimensão do mundo do trabalho mais próxima da vida, onde nos exercitamos como seres humanos. As redes de trabalho são a tradução disto num espectro mais amplo. É nosso papel refletir sobre esta condição do trabalho nas sociedades que vivemos. É difícil enxergar uma proposta clara que sustente a transformação constante dos grupos, rearranjos, debates complementares entre diferentes, interferências de indivíduos em criações alheias, enfim, construções coletivas com liberdades individuais. Mas é vital chegar ao final deste artigo com perguntas e com a compreensão de seus limites, para satisfazer sua função maior que é abrir um debate sobre a questão.

## **Referências**

ABREU, Luis Alberto. **Processo colaborativo** – relato e reflexão sobre uma experiência de criação. *Texto extraído dos cadernos da ELT nº 0, março/2003.*

BAREMBLITT, Gregório. **Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática.** Belo Horizonte, MG: Instituto Félix Guattari, 2002.

BARROS, José Márcio; ZIVIANI, Paula. **O Programa Cultura Viva e a Diversidade cultural.** Relatório IPEA. set. 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.** v. 1. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FRANCO, Augusto. **Uma Introdução às redes sociais.** Introdução do livro “Escola de Redes: novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e mundo glocalizado”. Curitiba: Escola-de-Redes, 2008.

FRANCO, Augusto. **Escola de redes – Tudo que é sustentável tem o padrão de rede.** Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.

GORZ, André. **Miséria do presente. Riqueza do possível.** Rio de Janeiro, Annablume, 2005.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império.** Rio de Janeiro: Record, 2005.

MARTINHO, Cássio; et. al. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização.** Brasília: WWF-Brasil, 2003.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural.** Paris: UNESCO. 2002.