

Escola de Redes



Escola de Redes

*Tudo que é sustentável
tem o padrão de rede*

*Sustentabilidade empresarial
e responsabilidade corporativa no século 21*

*Escola de Redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede.
Sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21.*

© Domínio Público: Augusto de Franco para Escola-de-Redes, 2008.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Index Consultoria em Informação e Serviços S/C Ltda.
Curitiba - PR

Franco, Augusto de
F825 Escola de redes : tudo que é sustentável tem o padrão
de rede : sustentabilidade empresarial e responsabilidade
corporativa no século 21 / Augusto de Franco.— Curitiba
: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.
v. 2

1. Redes de relações sociais. 2. Responsabilidade
social da empresa. I. Título.

CDD (20. ed.) 300
CDU (1997) 316.3

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

Editoração: Saturnos Assessoria em Comunicação Social S/C Ltda.

Esta é uma publicação da
Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba (Brasil).

Escola-de-Redes é uma rede de pessoas dedicadas à investigação
teórica e à disseminação de conhecimentos sobre redes sociais e
à criação e transferência de tecnologias de *netweaving*.

Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba
Sociedade do Conhecimento
Rua Fernando Amaro 1535 - Alto da XV
80050-020 Curitiba PR Brasil
41 3528-9002
www.escoladeredes.org.br

$E = R$

A escola é a rede

O que é Escola de Redes? Em um sentido amplo, trata-se de uma não-escola. Como mostra a *logo* exibida na capa deste volume: **E = R**. Em palavras: se a escola já é a rede, para que escola? Se a própria rede é uma escola...

Este segundo volume da série Escola de Redes procura mostrar quais são os principais desafios colocados para as empresas que querem se manter na busca da sustentabilidade neste início do século 21. Para tanto, fundamenta-se em uma única constatação básica: ***tudo que é sustentável tem o padrão de rede***.

Um volume anterior já veio à luz: *Escola de redes: novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado*. Outras obras ainda virão para apresentar diferentes aspectos das teorias das redes: análise de redes sociais, redes como sistemas dinâmicos e redes como estruturas que se desenvolvem. Muitos outros ainda serão publicados, aplicando os conhecimentos e as técnicas de *netweaving* à gestão de redes de *stakeholders* de uma empresa, de pessoas dedicadas ao desenvolvimento comunitário, de atores sociais e de agentes políticos.

Ler esta obra – e as outras que virão, como partes da mesma coleção – já é, de certo modo, participar da Escola de Redes.

Mas se você desejar, também poderá se conectar à rede concreta que está sendo organizada com o mesmo nome: Escola-de-Redes. Para saber mais sobre isso, leia a última página desta publicação.

Este livro é um texto autoral e não pode expressar as opiniões de outras pessoas conectadas à Escola de Redes, conquanto pretenda provocá-las, e a você também, caro leitor, cara leitora, que tem aqui um estímulo para entrar nesse debate e, quem sabe, conectar-se à nova escola.

A transição da empresa-pirâmide para a empresa-rede não é um remédio para as empresas que estão funcionando mal e sim para as que estão funcionando bem (hoje), mas que – muito provavelmente – não funcionarão tão bem assim (amanhã) se não conseguirem acompanhar as mudanças globais para a futura sociedade-rede, que já começou a emergir.



Apresentação

Até meados da década de 90, a preocupação principal do empresariado concentrava-se em qualidade e produtividade. Na passagem para o século 21, nos últimos dez ou quinze anos, o foco deslocou-se para a sustentabilidade. O grande desafio agora é compreender as novas exigências da sustentabilidade.

No mundo contemporâneo, não é mais possível tratar de estratégia, gestão organizacional, gestão de pessoas e gestão de *stakeholders* de modo isolado, como se fossem departamentos estanques. Tudo isso agora deve ser encarado do ponto de vista sistêmico da sustentabilidade.

Sustentabilidade, hoje, exige que a empresa não apenas cresça, mas se desenvolva. Contudo, de modo geral, o conceito de desenvolvimento é aplicado a países, regiões ou localidades. Não se fala muito em desenvolvimento de uma organização, como, por exemplo, uma empresa. No entanto, a nova concepção de desenvolvimento que está emergindo nas últimas décadas também se aplica a empresas e modifica nossa visão do que seria desejável para uma empresa.

Se folharmos uma revista antiga de negócios, digamos, de uns vinte anos atrás, daquelas que costumavam publicar listas das maiores empresas por faturamento ou das melhores empresas por lucratividade, teremos uma surpresa ao constatarmos que

boa parte das empresas melhores colocadas nesses *rankings* de então não existem mais. Muitas continuam existindo, mas mudaram sua missão. É quase certo que as sobreviventes tiveram de passar por algum processo de reinvenção organizacional capaz de prepará-las para promover seu próprio desenvolvimento ao induzirem o desenvolvimento do meio onde atuam.

Quando falamos em desenvolvimento de uma empresa, estamos falando, portanto, de sustentabilidade empresarial. Sustentabilidade, nesse sentido, é o novo nome do desenvolvimento.

Mas desenvolvimento é sempre a operação de uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes. Uma empresa isolada jamais poderá alcançar sustentabilidade. Somente redes podem ser sustentáveis. Para alcançar a sustentabilidade, a empresa deve fazer uma gestão adequada da rede de seus *stakeholders*, voltada para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento do mundo onde seus parceiros atuam. Os laços entre a empresa e a sociedade podem ser fortalecidos e direcionados ao desenvolvimento por meio de uma adequada gestão de sua rede de *stakeholders*.

Todavia, tal compreensão ainda não é compartilhada pelos que se preocupam com a sustentabilidade empresarial. Mesmo na área empresarial, muitas pessoas continuam pensando em sustentabilidade apenas ou principalmente em termos ambientais. Quando partem para fazer alguma coisa, essas pessoas tentam encaixar artificialmente ações de responsabilidade corporativa – predominantemente de marketing – nas áreas econômicas, ambientais ou sociais.

É assim que os recém-criados departamentos de responsabilidade social das empresas ficam tentando juntar ações setoriais que não têm muita relação entre si, como se combinando 800 miligramas de operação econômica com 150 miligramas de preocupação ambiental e 50 miligramas de ação social, pudessem

desencadear algum tipo de reação química capaz de catalisar um processo sustentável. Infelizmente, fórmulas como essa não poderão produzir 1 grama de sustentabilidade.

Neste livro, procuro mostrar quais são os principais desafios colocados, hoje, para as empresas que querem se manter na busca da sustentabilidade neste início do século 21. Para isso, fundamento-me em uma única constatação básica: a de que ***tudo que é sustentável tem o padrão de rede.***

Augusto de Franco
Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba
Inverno de 2008



Sumário

E = R.....	5
A escola é a rede	5
Apresentação	9
Tudo que é sustentável tem o padrão de rede	17
O que não devemos fazer?	17
O que devemos fazer?	19
E depois?	20
PARTE 1.....	21
Os fundamentos do conceito de sustentabilidade	23
Autopoiese	27
Interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade	31
Desenvolvimento como rede de co-desenvolvimentos interdependentes.....	35
O capital social.....	39
Uma nova matriz de sustentabilidade empresarial	40
Um resumo.....	49

PARTE 2.....	55
Sustentabilidade não é propriedade do ambientalismo.....	57
É mais provável que o planeta se canse de nos salvar... ..	59
A vida é um valor principal, mas não o único	63
Uma definição insustentável de sustentabilidade empresarial	67
A empresa insustentável	69
Vejam só: se esqueceram da política!	73
Capital social é um conceito político	75
Indicadores políticos de sustentabilidade empresarial ..	77
Responsabilidade social como <i>marketing</i> não adianta muito	81
O predomínio das razões de marketing	84
As relações entre responsabilidade social e sustentabilidade empresarial.....	86
Uma nova compreensão do desenvolvimento.....	88
O modelo da empresa que “funciona bem” não serve	91
Nada pode durar para sempre: sustentável é o que muda, não o que permanece como está.....	95
Não existe um caminho para a sustentabilidade	99
Sustentabilidade não é um <i>know-how</i> , mas um modo-de-ser.....	101
PARTE 3.....	107
Por que redes?	109
O que são redes?.....	113
Redes propriamente ditas são apenas as redes distribuídas.....	115
As redes sociais não são uma invenção contemporânea ...	117

Rede sociais não são redes digitais.....	119
Redes sociais não são clubes seletos de pessoas cooperativas	123
<i>Hubs</i> , inovadores e <i>netweavers</i> : os novos papéis sociais nas redes	125
<i>Netweaving</i> em redes sociais.....	127
Resistindo às quatro tentações que impedem ou dificultam o <i>netweaving</i>	129
As redes não duram para sempre e nem são feitas para crescer.....	131
A rede não é um instrumento para fazer a mudança. Ela já é a mudança!	133
Uma rede só funciona quando existe	135
Uma rede começa sempre com uma rede	139
Começando a animar a rede	143
A rede “acontecendo”	149
PARTE 4.....	153
Afinal, o que é mesmo uma empresa?.....	155
Da empresa-pirâmide para a empresa-rede	159
O objetivo do trabalho em rede é a própria rede.....	161
A ilusão do marketing viral.....	163
Um roteiro para a transição.....	165
1º - Tomando a decisão de criar uma nova empresa	167
2º - Formando o embrião da rede	168
3º - Formulando o propósito	169
4º - Começando o <i>netweaving</i>	170
5º - Promovendo o desenvolvimento	170

6º - Definindo uma causa	175
7º - Redefinindo a identidade da empresa	177
8º - Começando a ensaiar os novos modelos de gestão e de governança da empresa-rede	178
E depois.....	181
Epílogo.....	185
Indicações de leitura	186

Tudo que é sustentável tem o padrão de rede

Tudo que é sustentável tem o padrão de rede. Todas as evidências disponíveis corroboram essa afirmativa. Ecossistemas, organismos vivos e partes de organismos são os melhores exemplos de entidades sustentáveis. Ora, todos esses tipos de sistema têm o padrão de organização de rede: estruturam-se e funcionam como redes. Essa constatação nos leva a duas conclusões.

A primeira conclusão é a de que se *tudo que é sustentável tem o padrão de rede*, então devemos abandonar agora nossas velhas maneiras de tratar a questão, desvencilhando-nos daquelas idéias e tentativas de formular teorias sobre a sustentabilidade que não tenham como foco a organização, a estrutura e a dinâmica de rede.

O que não devemos fazer?

Eis um elenco de dez idéias (ou crenças) e práticas (ou comportamentos) sobre sustentabilidade empresarial que devemos abandonar. Frequentemente, elas têm nos levado a cometer equívocos quando tentamos:

- Reduzir a sustentabilidade à sua dimensão ambiental.

- Dirigir todas as nossas preocupações com a sustentabilidade para “salvar o planeta”.
- Avaliar que o que está em risco é apenas a vida como realidade biológica.
- Encarar a sustentabilidade como resultado da soma artificial de ações setoriais (econômicas, ambientais e sociais) que têm como objetivo garantir que a empresa continue dando lucro.
- Tomar a sustentabilidade como uma espécie de programa (ou conjunto de idéias) que possa ser aplicado independentemente de ação política.
- Imaginar que a sustentabilidade pode ser obtida por meio do exercício tradicional da responsabilidade social.
- Pensar que a sustentabilidade é um objetivo a ser alcançado no futuro.
- Definir sustentabilidade como durabilidade.
- Tentar encontrar uma fórmula ou um caminho para que a sustentabilidade seja alcançada.
- Acreditar que a sustentabilidade será alcançada se fizermos alguma coisa a mais sem mudar realmente nosso modo de ser.

É preciso analisar por que tais crenças e comportamentos devem ser abandonados se quisermos atingir o coração da idéia de sustentabilidade e enfrentar os desafios colocados por suas exigências.

A segunda conclusão é de que se *tudo que é sustentável tem o padrão de rede*, então, temos que parar de ficar contornando o problema e ir direto ao ponto. Vamos falar a verdade: as empresas não estão organizadas como redes. Elas não têm um funcionamento compatível com a estrutura de rede. Logo... as empresas não são sustentáveis. Ponto.

O que devemos fazer?

Qualquer pessoa ajuizada sabe que não é viável desmontar os modelos de gestão hierárquicos atuais – predominantemente baseados em comando e controle, mas que mal ou bem estão funcionando – sem ter o que colocar no lugar. Da mesma forma, parece óbvio que a mudança para uma empresa-rede não poderá ser feita abruptamente ou de uma vez. O que significa que um novo padrão (em rede) terá de surgir convivendo com o velho padrão (hierárquico) e que, portanto, deverá haver uma transição.

Mas o que é necessário fazer para iniciar uma transição da organização-*mainframe* para a organização-*network*?

- Em primeiro lugar, procurar saber o que é uma rede, como ela se organiza, estrutura-se e funciona e procurar conhecer as relações entre seu funcionamento (fenomenologia da rede) e sua estrutura (topologia).
- Em segundo lugar, procurar saber o que é uma rede social (pois as empresas são organizações sociais) e aprender a fazer *netweaving* em redes sociais, quer dizer, aprender como articular e animar essas redes.
- Em terceiro lugar, tentar, então, aplicar esses conhecimentos para iniciar a transição da empresa-pirâmide para a empresa-rede. Em muitos casos, a empresa-pirâmide é quase monárquica, regida por modos de regulação autocráticos, próprios das estruturas verticais de poder baseadas em comando-execução, ordem, hierarquia, disciplina, obediência, vigilância e sanção, enquanto a empresa-rede é regida por modos de regulação democráticos, mais compatíveis com a estrutura de rede distribuída.

E depois?

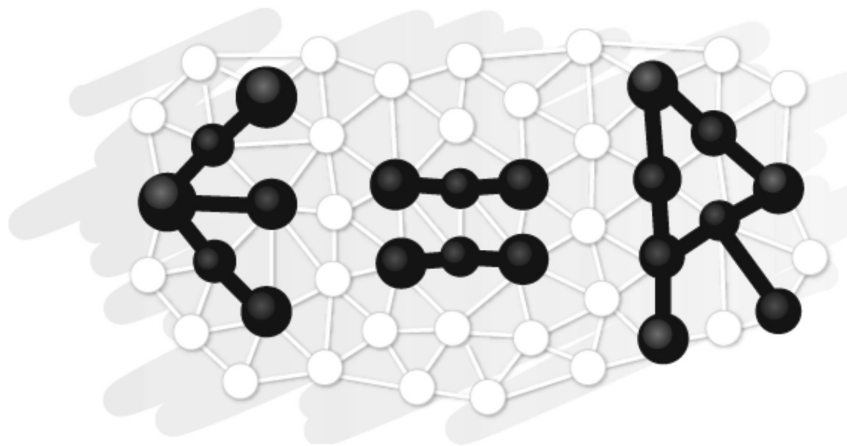
Conquanto possa ser surpreendente, a única resposta para essa pergunta é a seguinte: se quisermos ir direto ao ponto, não há o que fazer depois. Por quê? Porque, na verdade, não sabemos, e, provavelmente, nem podemos fazer mais nada, além disso.

É o necessário. Alguém pode retrucar que o necessário nem sempre é suficiente. Sim, mas se o necessário não for feito, será inútil quererermos fazer o suficiente para alcançarmos a sustentabilidade.

Tudo que é sustentável tem o padrão de rede, essa é uma condição fundamental. Devemos, portanto, concentrar nossos esforços para obtermos tal condição.

PARTE 1

Nesta primeira parte do livro, vamos examinar algumas idéias seminais, surgidas nas últimas décadas, que nos ajudarão a entender os fundamentos do conceito de sustentabilidade.





Os fundamentos do conceito de sustentabilidade

Conquanto a palavra sustentabilidade venha sendo muito usada nos últimos anos, nem por isso podemos dizer que o seu sentido e os seus fundamentos já estejam bem compreendidos. Muitas vezes, o conceito é empregado como sinônimo de durabilidade, o que dificulta a compreensão do seu significado. Uma barra de aço inoxidável dá a impressão de ser uma coisa que dura para sempre ou que dura muito; no entanto, ela não constitui o melhor exemplo de sustentabilidade, porquanto não evoca os processos dinâmicos por meio dos quais alguma coisa se torna sustentável. Ser sustentável evoca imagens de movimento, como “dançar conforme a música” ou “andar com as próprias pernas”, que freqüentemente são mais esclarecedoras que explicações muito elaboradas. E não é possível imaginar uma barra de aço fazendo nada disso.

Um outro exemplo – bem melhor – de sustentabilidade é fornecido pelos seres vivos, quer dizer, por organismos, partes de organismos e ecossistemas, incluindo o ecossistema planetário chamado de Gaia, se aceitarmos a hipótese Lovelock-Margulis.¹ Se alguma coisa continua viva, é sinal de que está reunindo condições de sustentabilidade. É sinal de que está conseguindo mudar de acordo com a mudança das circunstâncias, o que – embora possa ocorrer – não é tão visível em uma barra de aço quanto em uma

colônia de bactérias. Essa transformação exige, por parte de um sistema, um fazer e refazer contínuo das congruências múltiplas e recíprocas com o meio em que existe, conservando sua adaptação a ele, desde que, ao conservar sua adaptação ao meio, o sistema também conserve sua organização interna, pois, do contrário, ele não poderá continuar mantendo a mesma identidade e, nesse caso, não poderemos falar propriamente do mesmo “ser” ao nos referirmos a “ser sustentável”.

Mas ser sustentável significa também ser capaz de mudar o próprio programa de adaptação, quando a situação o exige. Ora, somente o que tem a morfologia e a dinâmica de rede – como a estrutura neural distribuída do cérebro humano – consegue fazer isso. Assim, podemos afirmar que só podem ser sustentáveis sistemas complexos adaptativos que têm a estrutura de rede. Se o cérebro humano fosse organizado segundo os padrões hierárquicos de um órgão estatal, uma empresa ou uma organização da sociedade civil, não poderíamos continuar existindo, ou melhor, não poderíamos nem ter surgido. Se um ecossistema fosse organizado como um exército e a resposta a um incêndio ou a um alagamento dependesse da avaliação de um Estado-Maior e os integrantes desse exército tivessem de aguardar as ordens transmitidas hierarquicamente – dos generais para os coronéis, para os majores, para os capitães, para os tenentes e para os sargentos e os cabos até poderem ser implementadas pelos soldados –, não existiria biosfera no planeta Terra.

Se o cérebro é capaz de aprender, é porque ele não é uma CPU de computador, é porque tem a estrutura de rede. Se um acidente destruir uma parte do cérebro, sendo tal dano irreversível, visto que, neste caso, o componente destruído não poderá ser refeito, isso não significa que – dentro de certos limites, dependendo da extensão e da gravidade do dano – ela não possa ser compensável, isto é, que sua função não seja

assumida por outro nodo da rede ou por uma nova combinação de conexões entre esse nodo e os demais. Estamos falando de regulação. Não da regulação operada por uma instância superior, *top down* ou de fora para dentro, mas da regulação que só pode ser operada por uma rede. Assim, os estímulos podem vir de fora, mas o seu processamento ocorre dentro da rede. Trata-se de auto-regulação.

Há um padrão comum em todos os sistemas auto-regulados. Esse padrão é a rede. *Só pode viver o que está conectado em rede. Só pode aprender o que tem o padrão de rede. Só pode se desenvolver o que tem a configuração e a dinâmica de rede.*

De modo geral, podemos dizer que só é sustentável o que se desenvolve continuamente, segundo um ponto de vista sistêmico. Entretanto, tal como ocorre com o conceito de desenvolvimento, a sustentabilidade que nos interessa envolve as sociedades humanas. Que Gaia (o “planeta vivo”) seja sustentável não se discute (se aceitarmos a hipótese Lovelock-Margulis). O problema para nós, seres humanos, é se continuaremos existindo como tais, não apenas como indivíduos ou espécie biológica, mas como sociedade.

Nossas sociedades e as organizações que dela fazem parte são sustentáveis? Se não são, o que devemos fazer para que sejam? Essa é a grande questão da sustentabilidade, tal como está colocada neste início do terceiro milênio.

Algumas idéias seminais, surgidas nas últimas décadas, ajudam-nos a entender os fundamentos do conceito de sustentabilidade. Vamos examiná-las a seguir.



Autopoiese

Uma das principais idéias que nos ajudam a entender o conceito de sustentabilidade é a de autopoiese (autocriação), formulada pelo biólogo chileno Humberto Maturana e seu aluno Francisco Varela em 1973. Um resumo dessa idéia, feito pelo próprio Maturana, em 1985, no texto *Desde la biologia a la psicologia*, é o seguinte:

Os seres vivos, como sistemas determinados estruturalmente, são sistemas que, em sua dinâmica estrutural, constituem-se e delimitam-se como redes fechadas de produção de seus componentes a partir de seus próprios componentes e de substâncias que tomam do meio: os seres vivos são verdadeiros redemoinhos de produção de componentes, em virtude de que as substâncias que tomam do meio, ou vertem no meio, seguem participando transitoriamente do ininterrupto intercâmbio de componentes que determina seu contínuo revolver produtivo. É esta condição de contínua produção de si mesmos, por meio da contínua produção e intercâmbio de seus componentes, o que caracteriza os seres vivos e é isto o que se perde no fenômeno da morte.²

As idéias de Maturana sobre esse processo de autopoiese (autocriação) que caracteriza os seres vivos (organismos, partes de organismos, ecossistemas e, talvez, Gaia) podem ajudar na

compreensão da sustentabilidade, visto que qualquer sistema constituído como unidade, como uma rede de produção de componentes que, em suas interações, geram a mesma rede que os produz e constituem seus limites como parte do próprio sistema em seu espaço de existência é um sistema autopoietico. Os seres vivos são sistemas autopoieticos moleculares e existem como tais no espaço molecular. Mas em princípio pode haver sistemas autopoieticos em qualquer espaço no qual possa se realizar a organização autopoietica.

No mesmo texto, Maturana sustenta que:

Nos sistemas em contínua mudança estrutural, como os seres vivos, a mudança estrutural se dá tanto como resultado de sua dinâmica interna, como desencadeado por suas interações com um meio que também está em contínua mudança. A consequência disso é que, a partir da estrutura inicial do ser vivo, ao começar sua existência, o meio já aparece selecionando nele, ao desencadear mudanças determinadas em sua estrutura, as consequências de mudanças estruturais que ocorrem ao longo de seu viver, em uma história de sobrevivida que necessariamente ocorre na congruência do ser vivo e do meio, até que o ser vivo morra porque esta congruência se perde.³

Daí podemos inferir (como o próprio Maturana infere) que a estrutura de cada ser vivo é, em cada instante, o resultado do caminho da mudança estrutural por ele desenvolvida com base em sua estrutura inicial, como consequência de suas interações no meio em que lhe coube viver. E que o que chamamos de vida é um exemplo de sustentabilidade, ou seja, é a capacidade do ser vivo de fazer e refazer, continuamente, congruências múltiplas e recíprocas com o meio.

Maturana assinala ainda que:

Os seres vivos existem sempre imersos em um meio com o qual interagem. Além disso, como o viver de um ser vivo transcorre em contínuas mudanças estruturais – como resultado de sua própria dinâmica interna ou desencadeadas pelas suas interações com o meio – um ser vivo conserva sua organização em um meio somente se sua estrutura e a estrutura do meio são congruentes e se esta congruência se conserva. Se não se conserva a congruência estrutural entre ser vivo e meio, as interações com o meio desencadeiam no ser vivo mudanças estruturais que o desintegram e ele morre.⁴

Fazendo um paralelo com outros sistemas sustentáveis, poderíamos afirmar que, considerando que essa congruência estrutural entre ser vivo e meio (seja qual for o meio) chama-se adaptação, uma organização continua existindo como tal (como um sistema) somente enquanto conserva sua adaptação. Também poderíamos declarar que todo sistema existe somente na conservação de sua adaptação e de sua organização e em circunstâncias em que a conservação de uma envolva a conservação da outra. Por último, poderíamos dizer que a estrutura de uma organização (sistema) é sempre o resultado de uma história em que suas mudanças estruturais foram congruentes com as mudanças estruturais do meio.⁵



Interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade

Outra idéia importante para compreendermos os fundamentos do conceito de sustentabilidade é a que foi apresentada pelo físico Fritjof Capra em 1996. Em seu magnífico livro de divulgação, intitulado *A teia da vida*, Capra afirma que:

Baseando-nos no entendimento dos ecossistemas como redes autopoieticas e como estruturas dissipativas, podemos formular um conjunto de princípios de organização que podem ser identificados como os princípios básicos da ecologia e utilizá-los como diretrizes para construir comunidades humanas sustentáveis.⁶

Esses princípios seriam a interdependência, a reciclagem, a parceria, a flexibilidade e a diversidade.

Para Capra, o princípio da interdependência pode ser apresentado assim:

Todos os membros de uma comunidade ecológica estão interligados em uma vasta e intrincada rede de relações, a teia da vida. Eles derivam suas propriedades essenciais, e, na verdade, sua própria existência, de suas relações com outras

*coisas. A interdependência – a dependência mútua de todos os processos vitais dos organismos – é a natureza de todas as relações ecológicas. O comportamento de cada membro vivo do ecossistema depende do comportamento de muitos outros... Entender a interdependência ecológica significa entender relações... Nutrir a comunidade significa nutrir essas relações. O fato de que o padrão básico da vida é um padrão de rede significa que as relações entre os membros de uma comunidade ecológica são não-lineares... Desse modo, uma perturbação não estará limitada a um único efeito, mas tem probabilidade de se espalhar em padrões cada vez mais amplos. Ela pode até mesmo ser amplificada por laços de realimentação interdependentes, capazes de obscurecer a fonte original da perturbação.*⁷

Quanto à reciclagem:

*A natureza cíclica dos processos ecológicos é um importante princípio da ecologia. Os laços de realimentação dos ecossistemas são as vias ao longo das quais os nutrientes são continuamente reciclados. Sendo sistemas abertos, todos os organismos de um ecossistema produzem resíduos, mas o que é resíduo para uma espécie é alimento para outra, de modo que o ecossistema como um todo permanece livre de resíduos... Aqui a lição para as comunidades humanas é óbvia... Padrões sustentáveis de produção e de consumo precisam ser cíclicos, imitando os processos cíclicos da natureza.*⁸

E quanto à parceria:

A parceria é uma característica essencial das comunidades sustentáveis. Em um ecossistema, os intercâmbios cíclicos de energia e de recursos são sustentados por uma cooperação generalizada... A parceria – a tendência para formar associações, para estabelecer ligações, para viver dentro de outro organismo e para cooperar – é um dos “certificados de qualidade” da vida.

Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. Combinando o princípio da parceria com a dinâmica da mudança e do desenvolvimento, também podemos utilizar o termo "coevolução" de maneira metafórica nas comunidades humanas. À medida que uma parceria se processa... os parceiros aprendem e mudam – eles coevoluem.⁹

No que diz respeito à flexibilidade:

A flexibilidade de um ecossistema é uma consequência de seus múltiplos laços de realimentação, que tendem a levar o sistema de volta ao equilíbrio sempre que houver um desvio com relação à norma, devido a condições ambientais mutáveis... Perturbações desse tipo acontecem durante o tempo todo, pois coisas no meio ambiente mudam durante o tempo todo, e, desse modo, o efeito resultante é a transformação contínua. Todas as variáveis que podemos observar em um ecossistema – densidade populacional, disponibilidade de nutrientes, padrões meteorológicos, e assim por diante – sempre flutuam. É dessa maneira que os ecossistemas se mantêm em um estado flexível, pronto para se adaptar a condições mutáveis... Quanto mais variáveis forem mantidas flutuando, mais dinâmico será o sistema, maior será a sua flexibilidade e maior será sua capacidade para se adaptar a condições mutáveis... Essas considerações levam à importante compreensão de que administrar um sistema social – uma empresa, uma cidade ou uma economia – significa encontrar os valores ideais para as variáveis do sistema. Se tentarmos maximizar qualquer variável isolada em vez de otimizá-la, isso levará, invariavelmente, à destruição do sistema como um todo.¹⁰

Por último, a diversidade:

Nos ecossistemas, o papel da diversidade está estreitamente ligado com a estrutura de rede do sistema. Um ecossistema

diversificado também será flexível, pois contém muitas espécies com funções ecológicas sobrepostas que podem, parcialmente, substituir umas às outras. Quando uma determinada espécie é destruída por uma perturbação séria, de modo que um elo da rede seja quebrado, uma comunidade diversificada será capaz de sobreviver e de se reorganizar, pois outros elos da rede podem, pelo menos parcialmente, preencher a função da espécie destruída. Em outras palavras, quanto mais complexa for a rede, quando mais complexo for o seu padrão de interconexões, mais elástica ela será. Nos ecossistemas, a complexidade da rede é uma consequência da sua biodiversidade e, desse modo, uma comunidade ecológica diversificada é uma comunidade elástica. Nas comunidades humanas, a diversidade étnica e cultural pode desempenhar o mesmo papel. Diversidade significa muitas relações diferentes, muitas abordagens diferentes do mesmo problema. Uma comunidade diversificada é uma comunidade elástica, capaz de se adaptar a situações mutáveis.¹¹

A sustentabilidade seria, então, para Fritjof Capra, a consequência da incidência simultânea de todos esses processos, mecanismos ou realidades, apresentados por ele como princípios ecológicos.

À primeira vista, a proposta de Capra parece excelente porquanto, se as comunidades ecológicas (ecossistemas) têm se organizado, nos últimos três bilhões de anos, para maximizar a sustentabilidade, então, o mais prudente seria nos aconselharmos com elas. A questão ora colocada é a de que se é possível, como quer o autor, derivar princípios de educação, administração e política de princípios ecológicos.¹²

Desenvolvimento como rede de co-desenvolvimentos interdependentes

Uma terceira idéia fulcral para a compreensão dos fundamentos do conceito de sustentabilidade foi fornecida por Jane Jacobs, em 2000, no livro *The nature of economies*. Jacobs elencou três princípios fundamentais do desenvolvimento:

- O primeiro princípio estabelece que o *"processo de desenvolvimento implica diferenciações emergindo de generalidades"*.¹³
- O segundo princípio dispõe que as *"diferenciações se tornam generalidades das quais emergem novas diferenciações"*. Em outras palavras, como escreve a autora, *"desenvolvimento é um processo aberto que cria complexidade e diversidade, porque múltiplas generalidades são fontes de múltiplas diversificações – algumas ocorrendo simultaneamente, em paralelo, outras em seqüência. Portanto, um simples processo básico, quando se repete, se repete e se repete, produz atordoante diversidade"*.¹⁴
- O terceiro e último princípio fundamental do desenvolvimento prescreve que ele *"depende de co-desenvolvimentos"*. *"Quero dizer [explica Jacobs] que não adianta pensar o*

desenvolvimento 'linearmente', ou mesmo como um conjunto de linhas abertas. Ele opera como uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes. Sem essa rede não há desenvolvimento".¹⁵

Com base nesses princípios podemos afirmar que, para Jacobs, desenvolvimento sem uma rede de co-desenvolvimentos é tão impossível para uma economia como para um desenvolvimento biológico. Que desenvolvimento é um processo aberto que produz diversidade crescente, além de numerosas, múltiplas, intrincadas relações crescentes de co-desenvolvimento. E que, no que chamamos de desenvolvimento, há um estupendo processo em ação: desenvolvimentos e co-desenvolvimentos através de diferenciações; expansão através da diversificação; continuidade através de auto-reabastecimento; estabilização através da autocorreção – todos ativados através de auto-organização imprevisível.

O mais importante, porém, é a idéia de que o modelo de desenvolvimento (compatível com o conceito de sustentabilidade) é um modelo regulacional em vez do modelo transformacional, que inspira o comportamento de entes de vontade (como um partido ou o Estado), e do modelo variacional, adotado pelas explicações darwinistas da evolução natural e, em alguns casos, para modelar a dinâmica do mercado. O que chamamos de desenvolvimento é algo que acontece em rede e é essa rede que regula a adaptação, mudando seu programa de adaptação, ou seja, aprendendo, e isso é o que chamamos de sustentabilidade ou desenvolvimento de um ponto de vista sistêmico.¹⁶

Que rede é essa? Do ponto de vista da Jacobs da maturidade (2000), que tenta captar um padrão que se aplique tanto à biologia quanto à sociologia, a rede envolve um conjunto muito grande de componentes animados e inanimados. Mas se reservamos o termo desenvolvimento para sociedades humanas,

trata-se, então, da rede social. Aquela mesma rede social que, aliás, foi definida (em *The death and life of great american cities*) por uma Jacobs mais jovem (1961), há mais de quarenta anos, portanto, como o capital social indispensável para promover a “vida” das cidades, para tornar a localidade uma entidade viva, vibrante, efervescente, ou seja (ela não disse, mas podemos resumir assim), uma comunidade em processo de desenvolvimento.¹⁷

A idéia de que o que chamamos de desenvolvimento é sempre a operação de uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes, de que não há desenvolvimento sem essa rede, é muito importante. É a idéia fundante da nova concepção de desenvolvimento que vem emergindo nos últimos anos.

Desenvolvimento, seja o que for, é algo que acontece em sociedades humanas, nas redes que se formam nessas sociedades, nas redes sociais. Redes sociais são capital social, um tipo de capital que não é levado em conta pela economia do crescimento, mas que é fundamental para uma “economia do desenvolvimento”. Ou seja, para uma “economia do desenvolvimento” (que é mudança qualitativa), o capital social é tão importante como o capital propriamente dito (financeiro e físico: produto ou renda e propriedade produtiva) o é para uma economia do crescimento (que é mudança quantitativa).

Assim, para o desenvolvimento (necessariamente social), o capital social não é equivalente aos demais capitais que foram aventados, em sentido metafórico, além da renda e da riqueza, como o capital natural e o capital humano. Ele é o fator sem o qual o processo de mudança qualitativa, operado pela e/ou na rede social, não acontece. Porque ele, no fundo, é a própria rede social.



O capital social

Uma outra idéia muito importante para a compreensão do conceito de sustentabilidade empresarial é o que chamamos de capital social.

Capital social é um recurso para o desenvolvimento, aventado recentemente para explicar por que certos conjuntos humanos conseguem criar ambientes favoráveis à boa governança, prosperidade econômica e expansão de uma cultura cívica capaz de melhorar suas condições de convivência social. Como tais ambientes são ambientes sociais cooperativos, capital social é, fundamentalmente, cooperação ampliada socialmente. Ora, rede social (distribuída) é um meio pelo qual (ou no qual) a cooperação pode se ampliar socialmente, inclusive, em certas circunstâncias, convertendo competição em cooperação.

Tudo que contribui para o aumento do capital social, aumenta as chances de sustentabilidade de um sistema social: desenvolvimento, redes, democracia, voluntariado, responsabilidade social e política, quando promovidos ou exercitados por uma sociedade ou por uma organização, acarretam um incremento do capital social. Essa é uma evidência já bem conhecida por aqueles que estudam o assunto.

Para compreendermos o processo de desenvolvimento, antes de qualquer coisa, precisamos ver, como já foi mencionado aqui,

que o capital social não é um recurso como os demais aventados até agora, como a renda, a riqueza, o meio ambiente e o conhecimento. O que chamamos de capital social é o próprio ambiente configurado pelas redes sociais, ou seja, trata-se de uma outra maneira de dizer que o que chamamos de social já é um recurso para o desenvolvimento. Um recurso que aumenta à medida que a rede social se torna mais densa (ou quanto maior a sua conectividade) e quanto mais a sua topologia se torna distribuída (ou menos centralizada ou multicentralizada).

Vamos partir da idéia de que sustentabilidade é o novo nome do desenvolvimento quando esse conceito é tomado de um ponto de vista sistêmico. Desse ponto de vista, o (fenômeno de mudança social que interpretamos como) desenvolvimento é resultado da interação de vários fatores.

Na "equação do desenvolvimento", vamos dizer assim, comparecem muitas variáveis para além daquelas tradicionalmente consideradas pelo pensamento econômico ortodoxo, como a renda e a riqueza. Vários capitais, em sentido metafórico, foram, então, aventados para descrever esses fatores ou variáveis extra-econômicas, considerados como externalidades, como o capital natural, o capital humano e o capital social. Um modelo de desenvolvimento baseado na interação desses vários capitais pode fornecer uma boa matriz explicativa da sustentabilidade empresarial. Vejamos.

Uma nova matriz de sustentabilidade empresarial

Em termos muito simples, é possível dizer que sustentabilidade é a capacidade de investir no (para repor o) que se consome em termos de desenvolvimento. Considerando que a equação do desenvolvimento tem como fatores ou variáveis diversos

tipos de recursos, econômicos e extra-econômicos, trata-se de investir nesses diversos tipos de capitais (*stricto e lato sensu*), ou seja, no capital financeiro (renda, produto), no capital físico (riqueza, propriedade produtiva), no capital natural (meio ambiente), no capital humano (empreendedorismo individual, educação, saúde, etc.) e no capital social (cooperação, empoderamento promovido pelas redes sociais e liberdade ensejada pela democratização das relações). Tratar-se-ia, portanto, de fazermos diferentes tipos de “poupanças” nesses cinco fatores, segundo mostra a tabela abaixo.

Matriz da Sustentabilidade Empresarial (Franco, 2007)

	<i>Capital Financeiro</i>	<i>Capital Físico</i>	<i>Capital Natural</i>	<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Social</i>
Produção					
Aquisição					
Consumo					
Resultado					
Poupança => Investimento					

Com base nessa matriz, poderíamos concluir que quando o Resultado da diferença Produção + (mais) Aquisição – (menos) Consumo é negativo, é necessário: *i*) aumentar a produção (própria) ou a aquisição; ou *ii*) reduzir o consumo; ou *iii*) investir

(em outros setores) para aumentar a produção ou para reduzir os custos da aquisição.

Ocorre que nem todos os capitais acima podem ser produzidos pela empresa em quantidade suficiente para suprir seu consumo (é o caso dos capitais extra-econômicos). Então, trata-se de reduzir os custos de aquisição investindo em setores que podem produzi-los em quantidade maior do que consomem para que os excedentes possam ser usados.

Se uma empresa tiver que investir recursos financeiros próprios para produzir ou adquirir todo o capital natural, o capital humano e o capital social que consome, é óbvio que isso afetará negativamente seu resultado financeiro. Como conseqüência, ela gerará menos lucros para os seus acionistas e terá mais dificuldades de remunerar melhor seus colaboradores. É por essa razão que uma empresa de inovação tecnológica tem mais chances de sustentabilidade se estiver instalada em Berkeley que em Caruaru (Berkeley tem mais capital humano que Caruaru). Ou que uma empresa de seguros terá mais chances de sustentabilidade em Berna que em Vitória do Espírito Santo (Berna tem mais capital social que Vitória).

Caberia cuidar para que os resultados, apresentados na tabela acima, fossem positivos, não apenas no tocante às colunas dos capitais econômicos (capital financeiro e capital físico), mas também no que se refere as outras colunas, daqueles capitais extra-econômicos, que se relacionam com o ambiental (capital natural), o social e o político (capital humano e capital social).

Não se trata necessariamente de gerar superávits cada vez maiores de todos os tipos de capitais, mas de encontrar um ótimo valor relativo de cada um deles ou intervalos de oscilação de cada capital em torno de valores ótimos relativos. Essa "oscilação regulada", vamos dizer assim, seria o mecanismo próprio da sustentabilidade.

Dessarte, valores mais baixos de capital humano na empresa poderiam ser compensados por valores mais altos de capital social em seu entorno, isto é, na localidade onde a empresa está instalada. E valores mais baixos de capital natural no entorno da empresa poderiam ser compensados por valores mais altos de capital humano, como ocorre em Singapura em relação à Ucrânia, à Argentina ou mesmo ao Brasil – Estados-nações cujo capital natural é muito mais alto que o daquela florescente cidade-Estado do sudeste asiático; no entanto, Singapura, ao contrário dos outros países citados aqui, está na ponta da inovação mundial.

É óbvio que essa matriz é imperfeita porquanto não revela as relações entre os diversos tipos de capitais que interagem necessariamente entre si nem os fatores que devem ser considerados na composição de cada tipo de capital. Trata-se apenas de uma matriz demonstrativa, cuja natureza é mais qualitativa que quantitativa, e que foi elaborada para efeitos explicativos, não podendo servir de base para a realização de qualquer espécie de contabilidade da sustentabilidade.

Além disso, a matriz apresentada acima é imperfeita por uma razão mais profunda: ela iguala os diversos tipos de capitais, como se fossem entes de mesma natureza ou com o mesmo *status*, o que não combina com o que já sabemos sobre o capital social (ou sobre as redes sociais). Os investimentos em capital social têm um efeito sistêmico sobre os demais fatores e, assim, ao fazer a sua “contabilidade” estamos, na verdade, aferindo a capacidade do conjunto de se desenvolver.

A despeito dessas imperfeições, a matriz proposta, mesmo que não revele, permite a percepção de relações que outros modelos explicativos não ensejam, não impedindo, ademais, que possamos atribuir ao capital social o papel sistêmico que ele desempenha. Em outras palavras, com a ajuda de uma matriz

como essa, podemos começar a explicar as coisas, encarando aqueles porquês que raramente são respondidos.

Já vimos que uma empresa não pode conquistar sua sustentabilidade apenas por razões empresariais, econômicas, de mercado e, portanto, ela deve atuar em outros setores, regidos por outras lógicas ou por outras racionalidades. Em outras palavras, a dinâmica competitiva – própria do chamado segundo setor – é necessária, mas não é suficiente quando o assunto é sustentabilidade, que exige que outras dinâmicas, cooperativas e normativas, sejam incorporadas ao processo de conquista da sustentabilidade. Mas por quê?

A explicação sugerida pela matriz de sustentabilidade, apresentada acima, é bem simples. Nenhuma empresa consegue, ao mesmo tempo, produzir todos os capitais de que precisa e se manter economicamente viável no curto e no longo prazo.

Parte considerável do capital natural, do capital humano e do capital social que a empresa utiliza em seus processos produtivos ou econômicos já deve estar no ambiente em que a empresa está instalada. No tocante ao capital natural, por exemplo, alguns desses recursos (como o ar atmosférico) ainda não têm custo, mas outros (como a água doce, os recursos minerais e ambientais de um modo geral) já têm. Para o processo econômico ser viável, é necessário que esses custos sejam compatíveis com o preço de mercado dos produtos ou serviços da empresa. É mais difícil montar uma empresa de produtos biológicos no Deserto de Atacama que em Santiago do Chile.

No tocante ao capital humano, é quase a mesma coisa. Parte do capital humano que a empresa utiliza não foi formada por ela e sim pelos sistemas público e privado de ensino e pelos esforços de auto-aprendizado dos indivíduos. Tudo isso foi pago com recursos dos cidadãos, via receita fiscal pelo Estado e pela poupança e salário das famílias. Se uma empresa fosse pagar

pela formação de todo o capital humano que utiliza, tornar-se-ia inviável economicamente.

Além disso, uma empresa precisa ter condições favoráveis para substituir seus colaboradores (que falecem, ficam doentes ou mudam de emprego) sem ter que fazer grandes investimentos para isso. Se, na região onde a empresa está sediada, o capital humano é muito baixo, os custos de recrutamento e substituição de funcionários aumentarão perigosamente. É mais difícil montar uma empresa de software em Maceió que em Palo Alto ou Santa Clara, no Vale do Silício, na Califórnia.

Ocorre que a educação não é o único componente do capital humano. Temos também a saúde e, nela implicadas, a alimentação e a nutrição. Imaginemos como seria se uma empresa fosse responsável por prover ou suprir – com seus próprios recursos – todos esses itens.

No que diz respeito ao capital social, tudo fica ainda mais evidente. Empresas localizadas em sociedades pouco cooperativas têm enormes problemas. Seus custos de transação vão para o espaço. Frequentemente essas empresas se vêem envolvidas em toda sorte de conflitos com seus colaboradores, fornecedores, clientes e com as populações que vivem nessas localidades. Para mediar esses conflitos, as empresas gastam tempo e outros recursos preciosos que deveriam estar sendo empregados em seus processos de gestão, produção, pesquisa e desenvolvimento (inovação).

O mesmo ocorre com empresas situadas em países onde a segurança jurídica é baixa ou a instabilidade regulatória é muito alta. Empresas nessas condições têm que manter um imenso contencioso de advogados e, não raro, têm que subornar autoridades (parlamentares, governantes, juízes e promotores) para se verem livres de processos judiciais ou para desembaraçarem trâmites burocráticos desnecessários e

conseguirem atender a outras exigências normativas abusivas. Tudo isso, é claro, aumenta a margem de incerteza de investimentos externos que poderiam ser atraídos pelas empresas. Não é por acaso que quem tem 100 milhões de dólares para investir em uma atividade produtiva prefira fazê-lo no Japão, na Islândia, no Canadá ou na Nova Zelândia e não na Bolívia, no Equador, na Nicarágua ou na Venezuela.

Além da insegurança jurídica, a insegurança pública também pesa excessivamente no custo da empresa, por motivos óbvios. Mas segurança pública não depende apenas de uma boa atuação do Estado. Ela depende dos padrões de convivência social e, portanto, reflete diretamente o nível do capital social. Nenhum investidor gostaria de abrir seu novo negócio na Faixa de Gaza ou mesmo – dependendo do tipo de negócio – em certos bairros do Rio de Janeiro.

Quanto ao capital social, uma empresa sozinha pode fazer menos ainda em relação ao capital humano, cujos baixos níveis podem ser parcialmente compensados por programas de capacitação corporativos. Mas ainda que uma empresa pudesse investir maciçamente, com seus próprios recursos, para produzir todo o capital social de que necessita, mesmo assim isso não seria suficiente. Não é bem da natureza da atividade empresarial produzir esse tipo de recurso. O máximo que uma empresa pode fazer é tentar aumentar seu capital social interno, promovendo métodos de gestão que requeiram iniciativa individual, empreendedorismo coletivo e protagonismo de seus colaboradores. E, fundamentalmente, introduzindo padrões de organização em rede e modos de regulação democráticos dentro da organização.

Ocorre que o capital social flui de um âmbito (público-social) que é maior que a empresa (privada). Esse é um ambiente sobre o qual a empresa não tem autonomia para interferir sozinha.

Uma empresa só poderá fazer isso se estiver aliada a uma parte da sociedade civil – aos cidadãos e às suas organizações – da localidade onde está situada.

Portanto, quando dizemos que a empresa deve investir no social, isso significa que ela deve investir no capital social da sociedade. Isso porque a chamada sociedade civil é a única forma de agenciamento capaz de produzir superávits de capital social, ou seja, é o único setor que produz mais capital social do que consome. São esses excedentes de capital social, gerados no ambiente em que a empresa está imersa, que podem ser importados pela empresa a baixo custo, desde que a empresa tenha os canais adequados para tanto. Esses canais são as relações que a empresa conseguiu estabelecer com a sociedade por meio do exercício de sua responsabilidade social. Por eles poderão fluir tanto o capital humano quanto o capital social de que a empresa precisa, mas que, sozinha, não pode produzir totalmente.

Podemos ver, sem grande dificuldade, que a explicação faz sentido. Uma empresa que se aliou à comunidade por meio do exercício de sua responsabilidade social será tratada de modo diferente pelo público. Suas múltiplas alianças, estabelecidas com lideranças da sociedade civil, governos e outras instâncias estatais, a propósito desse trabalho, ao possibilitarem uma interação menos conflitiva e adversarial com as populações, serão capazes de reduzir os famosos custos de transação. E, muito além disso, elas abrirão novas possibilidades de negócios ou de novos modos de fazer negócios, fortalecendo aquela que será a unidade empresarial do futuro: uma comunidade de negócios formada dentro da rede de *stakeholders*.

É claro que existem maneiras mais e menos eficazes de uma empresa fazer isso. Se determinada empresa exerce sua responsabilidade empresarial doando cadeiras de rodas à

população, o efeito sistêmico de sua atuação, em termos do incremento do capital social, será muito pequeno ou, em alguns casos, poderá até ser negativo: se ela só fizer isso de modo assistencialista, por exemplo. Mas se a empresa investe no ambiente como um todo, lançando mão de programas inovadores de investimento em capital social, como os programas de indução do desenvolvimento local ou setorial, aí os resultados de sua atuação serão bem mais expressivos.

Com todas as suas limitações e imperfeições já destacadas, a matriz demonstrativa apresentada aqui – baseada na interação de vários capitais econômicos e extra-econômicos, com destaque para o papel sistêmico do capital social – parece ser mais orgânica, do ponto de vista da racionalidade de uma empresa, do que aquelas que procuram juntar *a posteriori* vários elencos de ações setoriais que não têm muita relação entre si.

Um resumo

Podemos agora fazer um elenco das principais afirmativas que foram feitas anteriormente na busca dos fundamentos do conceito de sustentabilidade:

- Sustentabilidade é a capacidade de um sistema de mudar de acordo com a mudança das circunstâncias.
- Só é sustentável o que consegue conservar sua organização e sua adaptação a um meio em contínua mudança.
- Crescimento ou expansão (mudança quantitativa) não é a mesma coisa que desenvolvimento (mudança qualitativa). Nem tudo que cresce é sustentável: só é sustentável o que se desenvolve continuamente.
- Desenvolvimento é sempre co-desenvolvimento. Desenvolvimento é o resultado da ação ou da dinâmica de uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes. Só se desenvolve quem promove o desenvolvimento do meio em que está inserido.
- Desenvolvimento é sempre desenvolvimento humano e social. Sociedades só se transformarão em comunidades sustentáveis à medida que seus padrões de organização e de convivência social forem capazes de constituir ambientes favoráveis ao desenvolvimento humano e social, o que depende da maneira

como as pessoas interagem (padrão de organização) e de como regulam seus conflitos (modo de regulação). Quanto mais padrões de organização em rede (distribuída) e modos de regulação (democráticos) estiverem presentes, maiores serão as chances de uma organização não apenas crescer, mas se desenvolver.

- Desenvolvimento é algo que acontece em sociedades humanas, nas redes que se formam nessas sociedades, nas redes sociais. Redes sociais são capital social, um tipo de capital que não é levado em conta pela economia do crescimento, mas que é fundamental para uma “economia do desenvolvimento”.
- Capital social é um recurso para o desenvolvimento, que foi aventado recentemente para explicar por que certos conjuntos humanos conseguem criar ambientes favoráveis à boa governança, prosperidade econômica e expansão de uma cultura cívica capaz de melhorar suas condições de convivência social. Como tais ambientes são ambientes sociais cooperativos, capital social é, fundamentalmente, cooperação ampliada socialmente. Ora, rede social (distribuída) é um meio pelo qual ou no qual a cooperação pode se ampliar socialmente, inclusive, em certas circunstâncias, convertendo competição em cooperação.
- Sustentabilidade é sinônimo de desenvolvimento, tomado com base em uma perspectiva sistêmica.
- A sustentabilidade das sociedades humanas é o novo nome do desenvolvimento, uma característica do padrão dinâmico de rede e, ao mesmo tempo, um dos efeitos do processo de democratização.
- O modelo de desenvolvimento compatível com o conceito de sustentabilidade é um modelo regulacional (em vez do modelo transformacional e do modelo variacional): o que

chamamos de desenvolvimento é algo que acontece em rede e é essa rede que regula a adaptação, mudando seu programa de adaptação, ou seja, aprendendo, e isso é o que se chama de sustentabilidade ou desenvolvimento de um ponto de vista sistêmico.

- Assim como nada ou ninguém pode se desenvolver sozinho, um sistema também não pode ser sustentável por razões intrínsecas ou por sua dinâmica endógena, mas somente no conjunto de relações que o ligam a outros sistemas.
- Só sistemas dinâmicos complexos que adquiriram características adaptativas – apresentando a estrutura de rede distribuída – podem ser sustentáveis.

No elenco acima, estão reunidos os elementos necessários para uma abordagem mais orgânica da problemática da sustentabilidade empresarial, inclusive, para o estabelecimento de uma relação intrínseca entre a busca da sustentabilidade (organizacional) e o exercício da responsabilidade social (corporativa). Tratar-se-ia agora de encadeá-los em uma argumentação consistente, como será feito a seguir.

Ao tomarmos como base os pressupostos acima, procuraremos inferir, neste livro, algumas conclusões importantes para a sustentabilidade empresarial.

Não pode alcançar sustentabilidade uma empresa:

- enquanto unidade administrativo-produtiva isolada;
- exclusivamente por razões de mercado;
- em que seus funcionários trabalhem apenas em troca de salário ou de outras recompensas materiais;
- sem uma causa capaz de mobilizar seus *stakeholders*;
- que não invista no capital social;

- que não promova o desenvolvimento humano, social e sustentável;
- enfim, que não tenha um padrão de rede.

Notas e referências da parte 1

¹ Cf.: LOVELOCK, James. *Gaia: a new look at life on Earth*. Oxford: Oxford University Press, 1979 e MARGULIS, Lynn (1998). *O planeta simbiótico: uma nova perspectiva da evolução*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

² MATURANA, Humberto (1985). *Desde la biología a la psicología*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1996.

³ Idem.

⁴ Idem-idem.

⁵ Provavelmente a autopoiese não se aplica a sistemas não-vivos, mas pode nos ajudar a compreender a idéia de sustentabilidade.

⁶ CAPRA, Fritjof (1996). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1997.

⁷⁻¹¹ Idem.

¹² Ver o comentário sobre a visão de Capra na parte 2 deste livro, no capítulo relativo ao esquecimento da política.

¹³ JACOBS, Jane (2000). *The nature of economies*. New York: Vintage Books, 2000. Existe tradução brasileira: *A natureza das economias*. São Paulo: Beca, 2001.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem-idem.

¹⁶ Para uma discussão sobre o modelo transformacional e o variacional, confira LEWONTIN, Richard (1998). *A tripla hélice*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

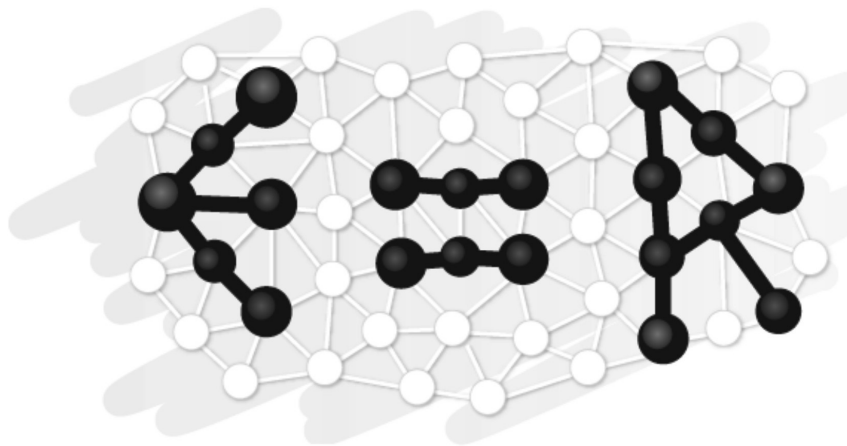
¹⁷ JACOBS, Jane (1961). *Morte e vida das grandes cidades americanas*. São Paulo: Martins Fontes, 2000 (*The death and life of great american cities*. New York: Random House, 1961.)



PARTE 2

Se tudo que é sustentável tem o padrão de rede, então, devemos abandonar agora nossas velhas maneiras de tratar a questão, desvencilhando-nos daquelas idéias e tentativas de formular teorias sobre a sustentabilidade que não tenham como foco a organização, a estrutura e a dinâmica de rede.

Nesta segunda parte da obra, vamos analisar algumas crenças e comportamentos que devem ser abandonados se quisermos atingir o coração da idéia sustentabilidade.





Sustentabilidade não é propriedade do ambientalismo

Por que não devemos reduzir a sustentabilidade à sua dimensão ambiental?

Ao contrário do que muitos acreditam, o conceito de sustentabilidade não se aplica somente ao mundo natural, aos diversos ecossistemas terrestres e ao ecossistema planetário. A palavra sustentabilidade ficou identificada com o ambientalismo, porquanto foi estudando os sistemas naturais que percebemos, pela primeira vez, a incrível capacidade de conservação da adaptação e da organização que caracteriza os seres vivos, sejam eles organismos, partes de organismos ou ecossistemas. Nos últimos vinte anos, entretanto, percebemos que a sustentabilidade não é apenas uma dimensão ambiental (no sentido do meio ambiente natural) do desenvolvimento e sim o novo nome do próprio desenvolvimento sob uma perspectiva sistêmica, englobando todas as suas outras dimensões, inclusive a social.

Percebemos que a chamada “teia da vida” é uma estrutura capaz de regular as mudanças de modo a contribuir para a sustentabilidade, não porque é um sistema biológico e sim por ser um sistema complexo adaptativo, organizado em rede.

Ou seja, começamos a perceber a existência de relações intrínsecas entre os padrões de organização em rede e os processos de sustentabilidade. Percebemos ainda, no tocante às sociedades e às organizações humanas, a existência de umnexo entre as mudanças sociais que interpretamos como desenvolvimento, as redes como padrão de organização e a democracia como modo de regulação de conflitos. A democracia começou, então, a ser compreendida como uma espécie de “metabolismo” próprio de redes sociais distribuídas.

Assim, quando a sustentabilidade emerge como o grande tema contemporâneo, não é apenas em razão dos perigos iminentes que ameaçam nossa sobrevivência como espécie – como o aquecimento global –, causados, em parte, pela falta de preservação ou de conservação dos recursos naturais. O desafio da conquista da sustentabilidade entra na pauta das sociedades como uma espécie de síntese de outros desafios relacionados com os padrões de organização e de convivência social. Sociedades só se transformarão em comunidades sustentáveis à medida que seus padrões de organização e de convivência social forem capazes de constituir ambientes favoráveis ao desenvolvimento humano e social, o que depende – não há como negarmos – da maneira como as pessoas interagem e de como regulam seus conflitos. De sorte que, hoje, já podemos afirmar que a sustentabilidade das sociedades humanas é o novo nome do desenvolvimento, uma característica do padrão dinâmico de rede e, ao mesmo tempo, um dos efeitos do processo de democratização. Tal compreensão, todavia, ainda está muito pouco difundida, sobretudo no meio empresarial.

É mais provável que o planeta se canse de nos salvar...

Por que não devemos dirigir todas as nossas preocupações com a sustentabilidade para "salvar o planeta"?

Quando falam de sustentabilidade, freqüentemente, as pessoas se esquecem de especificar a que sustentabilidade estão se referindo. Seria a do planeta (e aí nos dá vontade de fazer uma provocação: por que não a do sistema solar, a da galáxia ou a do quadrante em que nos situamos neste universo)? Se não for essa, seria, então, a da vida na Terra ou a da biosfera? Ou será que nossa preocupação é com a sustentabilidade do ser humano como espécie? Mas não seria mais pertinente — se estamos tratando de sustentabilidade empresarial — nos preocuparmos com a sustentabilidade das sociedades humanas, e, por consequência, das organizações que a compõem, como as empresas?

Ainda que os padrões (ou os mecanismos ou os processos) de sustentabilidade possam ser semelhantes, os desafios são diferentes, dependendo do âmbito a que nos referimos. E misturar as coisas, achando que organizações (como as empresas) serão sustentáveis caso se dediquem à proteção do meio ambiente (natural), não ajuda muito. Tudo indica que tal

providência não é suficiente: uma empresa pode trabalhar o quanto quiser em prol da conservação ambiental, mas nem por isso terá garantida a sua sustentabilidade organizacional. E é duvidoso que suas ações possam contribuir para salvar a vida na Terra. *É mais fácil que o planeta se canse de nos salvar, como, aliás, ele tem feito, há milhões de anos...*

O planeta vivo — Gaia, na hipótese dos cientistas James Lovelock e Lynn Margulis — tem uma capacidade incrível de conservar sua adaptação e sua estrutura básica. “A vida ou a biosfera regula ou mantém o clima e a composição atmosférica em um nível ideal para si mesma”: essa é a hipótese Gaia. O problema, como argumenta Lovelock (1991), é que uma parte de Gaia, composta pelo “restante da criação... moverá inconscientemente a própria Terra para um novo estado, um estado no qual nós, seres humanos, poderemos não mais ser bem-vindos”.¹

Lovelock não está preocupado com a vida em geral, que permanece protegida (dentro de certos limites temporais) por um eficiente mecanismo auto-regulador, e sim com a vida humana. Essa, sim, corre sério risco de desaparecimento; não por más, mas por boas razões do ponto de vista do sistema vivo global: se os seres humanos forem sacrificados por Gaia, o serão por efeito colateral de um processo que visa, sobretudo, garantir a vida na Terra.

Não estamos obrigados a aceitar os juízos políticos que Lovelock deriva dessa espécie de determinismo biológico fatal. Em um prefácio de 2004, ao livro *Gaia: medicine for an ailing planet*, ele faz um apelo a todos os ambientalistas para que:

Ponham de lado os seus temores sem fundamento [por exemplo, em relação ao progresso científico-técnico na sintetização de alimentos ou na utilização da energia nuclear] e a sua obsessão exclusiva em relação aos direitos humanos [e essa é uma

conclusão, digamos, pelo menos temerária, em um tipo de civilização como a que vivemos]... *Sejamos corajosos o bastante — exorta Lovelock — para reconhecer que a verdadeira ameaça provém dos danos que causamos ao ser vivo que é a Terra, da qual fazemos parte, e que é realmente o nosso lar.*²

Sim, mas essa não é a única “verdadeira ameaça”: estamos diante de várias outras ameaças, que não podem ser consideradas como não tão verdadeiras.



A vida é um valor principal, mas não o único

Por que não devemos avaliar que o que está em risco é apenas a vida como realidade biológica?

Lovelock endossa as palavras do seu cientista-chefe, Sir David King, que declarou, no início de 2004, nos Estados Unidos, “que o aquecimento global é uma ameaça maior do que o terrorismo”.³ Talvez até seja, mas isso não pode desviar nossa atenção das ameaças à democracia e ao desenvolvimento humano e social sustentável, que são tão verdadeiras e tão presentes quanto a ameaça do aquecimento do planeta.

Não é uma questão de comparar riscos. É claro que o desaparecimento da espécie humana anulará todas as preocupações humanas. Mas, de certo modo, algum dia, nossa espécie desaparecerá mesmo: pelo menos neste planeta, com a extinção do nosso Sol que deixará de ser uma estrela amarela daqui a aproximadamente 5 bilhões de anos; ou nesta galáxia, que está marcada para morrer (como já sabemos, nossa Via-Láctea está em rota de colisão com a galáxia de Andrômeda, a 125 quilômetros por segundo e o desastre ocorrerá nos próximos 10 bilhões de anos); ou neste universo, com “*Big Crunch*”.⁴

Ocorre que, por meio do que chamamos de social, estamos construindo um mundo humano, que tem como base o mundo natural, mas que não é consequência do mundo natural. A tentativa humana de humanizar o mundo ou, para usar uma expressão poética, de humanizar a “alma do mundo” por meio do social, é uma espécie de segunda criação. Para quem pensa assim, a vida é um valor principal, mas não o único: certos padrões de convivência social, além da vida (biológica) — como a cooperação ampliada socialmente ou a vida em comunidade, as redes voluntárias de participação cidadã e a democracia na base da sociedade e do cotidiano do cidadão — também constituem um valor inegociável, quer dizer, um valor que não pode ser trocado pelo primeiro.

Vamos caricaturar um pouco uma hipotética situação de escolha para mostrar o sentido do argumento. Se alguém nos dissesse que, para continuar existindo como espécie, nós, os seres humanos, nunca mais poderíamos materializar, em nossa convivência social, a cooperação, o voluntariado, as redes e a democracia, a troca valeria a pena? Quem de nós poderia aceitar tal *trade off*, condenando nossa espécie a viver, por exemplo, não apenas mil anos, mas, digamos, um milhão de anos ou mais, naquele III Reich com que sonhavam Hitler e seus colaboradores sociopatas e psicopatas?

Em outras palavras, não podemos esquecer tudo isso para agora nos dedicarmos somente a tentar retardar o desaparecimento biológico da espécie. Não vale ser salvo da destruição para viver em um mundo desumanizante.

Isso não significa que agora devemos descurar das ameaças ambientais. Mas se nossa preocupação é com a sustentabilidade das organizações humanas que fazem parte da sociedade — como as empresas —, os fatores propriamente humanos e sociais devem ter um peso tão decisivo quanto (ou até mais decisivo que) os fatores naturais (ambientais), não?

Surpreendentemente, *aquilo que devemos preservar é, justamente, o que pode nos preservar como sociedade tipicamente humana*. Cooperação, voluntariado, redes e democracia (em suma, tudo o que produz, relaciona-se ou constitui o chamado capital social) são os elementos da nova criação humana — e humanizante — do mundo, que lograram se configurar como padrões de convivência social, que vale realmente a pena preservar. E são esses os elementos que podem garantir a sustentabilidade das sociedades humanas e das organizações que a compõem.

Eis a razão pela qual a sustentabilidade das sociedades humanas não pode ser alcançada apenas com a adoção de princípios ecológicos (como querem os defensores ambientalistas ou ecologistas da sustentabilidade), porque, no caso das sociedades, trata-se de um outro mundo (humano-social) que tem como base o mundo natural, mas que não é consequência dele.

E vale a pena repetir: a vida é um valor principal, mas não o único. Os padrões de convivência social, além da vida (biológica), também constituem um valor inegociável, quer dizer, um valor que não pode ser trocado pelo primeiro.

Assim, do ponto de vista da sustentabilidade global — do meio ambiente natural planetário e das sociedades humanas — desenvolvimento humano e social e democracia parecem ser tão importantes quanto ecologia.



Uma definição insustentável de sustentabilidade empresarial

Por que não devemos encarar a sustentabilidade como resultado da soma artificial de ações setoriais (econômicas, ambientais, sociais) que têm como objetivo garantir que a empresa continue dando lucro?

Quanto aplicado ao mundo empresarial, o conceito de sustentabilidade tem sido formulado freqüentemente com base no chamado "Triplo Resultado", introduzido John Elkington, em 1998, no livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*.⁵ Vamos tomar como exemplo a definição, bastante adotada nos últimos dois anos, de Andrew Savitz e Karl Weber (2006): "Empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações".⁶

Ao ler tal definição, as pessoas tendem a achar que é disso mesmo que se trata: sustentabilidade econômica (gerar lucros), sustentabilidade ambiental (proteger o meio ambiente) e sustentabilidade social (melhorar a vida dos cidadãos).

Mas o conceito de sustentabilidade vai muito além dessas coisas, conotando um sentido sistêmico que não pode ser adequadamente traduzido por uma soma de ações setoriais: econômicas, ambientais e sociais.

Embora qualquer empresa, por sua própria natureza, tenha de estar voltada para a geração de lucro e deva ter responsabilidade suficiente para não destruir os recursos que serão necessários para a vida da geração presente e das gerações futuras e para não afetar negativamente as sociedades que sofrem o impacto de seu funcionamento, sua sustentabilidade não poderá ser conquistada e não estará garantida apenas com a efetivação dessas medidas preconizadas pelos defensores do "Triple Bottom Line".

Ademais, tal definição é imprecisa, pois não se trata exatamente de "proteger" o meio ambiente e sim de promover a sua conservação de forma dinâmica, isto é, dinamizando as potencialidades naturais latentes em prol do desenvolvimento. E é imprecisa também porque não se trata exatamente de "melhorar a vida das pessoas" individualmente e sim de contribuir para a criação de ambientes que favoreçam o seu desenvolvimento humano e social.

Por último, tal definição é flagrantemente incompleta, pois, embora considere as dimensões econômicas, ambientais e sociais da sustentabilidade, não leva em conta sua dimensão política.

Quando Elkington propôs, em 1998, o conceito de "Tríplice Resultado", ele estava sugerindo que as empresas avaliassem o sucesso não só com base no desempenho financeiro (lucro, retorno sobre o investimento — ROI ou valor para os acionistas), mas também sob o ponto de vista de seu impacto sobre a economia mais ampla, o meio ambiente e a sociedade em que atuam.

Assim, o "Tríplice Resultado" poderia ser expresso por meio de uma tabela como a publicada por Savitz & Weber, em 2006, no livro *The triple bottom line*:

TRÍPLICE RESULTADO (“Triple Bottom Line”)

Indicadores típicos	Econômicos	Ambientais	Sociais
	Vendas, lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
	Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
	Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
	Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos

Além da tentativa de promover uma junção artificial de realidades setoriais imiscíveis — perdendo com isso a perspectiva sistêmica, própria da sustentabilidade —, há uma confusão aqui que pode ser letal para a sustentabilidade: a idéia de que uma empresa possa ter o lucro como objetivo. Isso não será verdade nem se dissermos que empresa sustentável é aquela que consegue dar lucro não apenas hoje, mas também amanhã, depois e depois...

Porque lucro não pode ser objetivo. *Lucro é uma obrigação.* Para uma empresa, lucro é a própria condição de existência, pois uma empresa que dá prejuízo não pode se manter no mercado.

A empresa insustentável

Curiosamente, isso nos leva a uma boa definição de empresa insustentável: *empresa insustentável é aquela em que o empresário (ou os acionistas e seus representantes) age apenas*

visando o lucro e seus empregados trabalham apenas para receber um salário ou uma vantagem material qualquer.

Sem um objetivo capaz de conformar uma comunidade estável de negócios, nenhuma empresa poderá ser sustentável. Uma empresa não pode alcançar sustentabilidade apenas por razões empresariais e com base em processos de mercado. Aqui seria preciso partir da consideração de que empresas não são o que parecem: à primeira vista são *enterprises* de um empreendedor que arregimenta subordinados em troca de um pagamento, mas nenhuma empresa poderá se tornar sustentável por razões exclusivamente empresariais, sem alavancar recursos novos (baseados no engajamento voluntário, no entusiasmo para criar e para inovar) que não podem ser obtidos apenas em troca de remuneração. Para tanto, as empresas devem ter uma causa e devem contar com trabalho voluntário de seus colaboradores em torno dessa causa (transformando esses colaboradores em agentes do desenvolvimento da empresa e do mundo onde a empresa atua).

Em 1995, James Collins e Jerry Porras, no artigo *Built to last: successful habits of visionary companies*, já haviam constatado:

A empresa será cada vez mais mantida pela ideologia. As pessoas ainda têm uma necessidade humana de pertencer a algo de que possam se orgulhar. Elas necessitam de valores e de um objetivo que dá significado às suas vidas e aos seus trabalhos. Elas precisam estar ligadas a outras pessoas, compartilhando com elas crenças e aspirações em comum.⁷

E o que Collins e Porras profetizaram, há mais de dez anos, parece estar se realizando:

Mais do que nunca os empregados exigirão autonomia operacional ao mesmo tempo em que exigirão que as organizações às quais estão ligados defendam algo. E observe as tendências do mundo externo: fragmentação, segmentação, mudança caótica, imprevisibilidade, maior espírito empreendedor, etc. Apenas as empresas adeptas a estimular o progresso poderão prosperar. As empresas terão que se renovar continuamente, talvez através de incríveis metas ambiciosas, a fim de continuarem sendo lugares em que trabalhar é excitante. As empresas que buscam a grandeza terão que estimular incansavelmente mudanças e melhorias antes que o mundo as exija. As empresas que imitam a evolução das espécies mais aptas — aquelas que tentam várias coisas e aplicam o que der certo — terão maiores chances de sobreviver em um ambiente imprevisível e mutante; as outras provavelmente serão extintas. Nós achamos que as empresas visionárias do século 21 terão que se tornar cada vez mais fanáticas quanto a preservar a sua ideologia central e cada vez mais agressivas quanto a conceder autonomia operacional aos seus empregados.⁸

Pouco tempo depois, em 1997, Arie de Geus, em *The living company*, escreveu:

"Uma empresa viva saudável terá membros, representados por pessoas e outras instituições, que aderirão a um conjunto de valores comuns e que acreditarão que os objetivos da empresa tanto lhes permitem alcançar seus próprios objetivos individuais como os ajudam nesse sentido".⁹

O que James Collins, Jerry Porras e Arie de Geus queriam nos dizer, há mais de uma década, ainda não parece estar suficientemente claro para muitas pessoas que tratam de sustentabilidade empresarial.



Vejam só: se esqueceram da política!

Por que não devemos tomar a sustentabilidade como uma espécie de programa ou conjunto de idéias que possa ser aplicado independentemente de ação política?

É incrível como os que se dedicam a tratar do tema da sustentabilidade, quer do ponto de vista do ambientalismo ou da ecologia, quer do ponto de vista da responsabilidade empresarial, esquecem-se completamente da política. É como se as mudanças necessárias para a conquista da sustentabilidade pudessem ocorrer independentemente dessa dimensão (política), quem sabe pelo poder intrínseco das boas idéias ou, talvez, pela conversão das almas por meio do proselitismo dos adeptos da nova religião laica da sustentabilidade.

Não é por acaso que nos textos sobre sustentabilidade dos que partem de um ponto de vista exclusivamente ambientalista, não costuma aparecer a palavra democracia. Em suas antevisões da sociedade planetária sustentável do futuro, parece não haver muito lugar para a política democrática. É o caso, por exemplo, do conhecido texto *Esboços de uma sociedade planetária sustentável*, de Fritjof Capra e Ernest Callenbach. Para seus

autores, não é por meio da política que construiremos a tal sociedade do futuro (o paraíso da sustentabilidade na Terra): tudo se arranjará pelo avanço da compreensão do funcionamento dos ecossistemas. Até mesmo “as diferenças ideológicas se dissiparão frente à consciência de que a Terra é o nosso lugar comum, não importando os nossos diferentes antecedentes culturais *et coetera*”.¹⁰ Ou seja, para esses autores, não é o aprendizado coletivo resultante da experimentação de novas formas de organização e convivência com as diferenças humanas, como resposta aos desafios de conservar a adaptação a um ambiente que muda continuamente, que tornará nossas sociedades mais sustentáveis e sim uma consciência que surgirá pelo conhecimento da natureza e se imporá como novo padrão ético universal. Eis um novo platonismo que, como qualquer platonismo, despreza a política.

Em geral, esses arautos da sustentabilidade argumentam que a ação empresarial não pode se intrometer na dimensão política. Supondo que isso fosse verdade, quer dizer, que as empresas não fizessem política (e no mal sentido da palavra) o tempo todo, por que razão elas não poderiam fazê-lo? Não estamos falando da política partidária, é claro.

É possível mostrar que não adianta muito para uma empresa exercer sua responsabilidade econômica, ambiental e social se não exercer também sua responsabilidade política.

Devemos notar que está faltando uma coluna naquela tabela do “Tríplice Resultado”, relativa aos impactos políticos da atuação da empresa. Não adianta dizermos que a dimensão política já está presente implicitamente nos fatores considerados, pois todos nós sabemos que não está: onde colocar, por exemplo, os financiamentos de campanhas de candidatos promovidos pelas empresas?

Capital social é um conceito político

Capital social, apesar do nome que sugere uma natureza econômica (capital) ou sociológica (social), tem natureza política. Tudo o que pode aumentar ou diminuir o fluxo do capital social, em uma organização ou em uma sociedade, depende da política, ou seja, dos padrões de organização e dos modos de regulação de conflitos.

Organização hierárquica e modos autocráticos de regulação de conflitos impedem a formação de capital social. Clientelismo, assistencialismo, centralização e clima adversarial, exterminam o capital social. Corrupção e banditismo — sobretudo quando praticados de modo sistêmico por partidos ou Estados — pervertem a política, degeneram as instituições e criam grandes obstáculos ao desenvolvimento humano e social. E, sobretudo, corroem, nas organizações empresariais, sua capacidade de inovar para se desenvolver. Em vez de investirem em pesquisa e desenvolvimento para enfrentar saudavelmente a concorrência, as empresas são seduzidas pelo ganho fácil que pode advir de sua associação com os poderosos ou ficam tentando influir para reduzir seus riscos, obter garantias, *concessional loans*, às vezes, privilégios, reservas e outras proteções estatais que falsificam as regras de mercado. Não raro, nessa associação incestuosa com um poder político pervertido, as empresas são também corrompidas.

Uma empresa deve assumir sua responsabilidade política evitando a reprodução dessas práticas exterminadoras de capital social, tanto interna quanto externamente, cuidando também do que se passa em seu entorno local, estadual, nacional, regional ou mundial. Essa também é uma exigência — talvez a principal exigência — da sustentabilidade. Não pode haver empresa muito boa, em termos de boas chances de continuar existindo, em um ambiente muito ruim, em termos do baixo nível do capital social existente em seu entorno.

Se não fosse assim, os países mais desenvolvidos do mundo, em termos de desenvolvimento humano (IDH: PNUD), competitividade e desenvolvimento econômico (GCI: WEF), sintonia com as inovações contemporâneas e desenvolvimento tecnológico (GI: AT Kearney/*Foreign Policy*), não seriam também os que possuem regimes democráticos, vigência de Estado de direito e respeito ao império da lei, robustez institucional (segurança jurídica e estabilidade regulatória), empresas mais longevas e sociedades mais cooperativas.¹¹

Basta darmos uma olhada na lista que surge do cruzamento desses indicadores. Em ordem alfabética: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coreia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Hong Kong, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, Noruega, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, Singapura, Suécia e Suíça. Apesar de ser curioso, é significativo que países cuja promessa de pujança econômica vem sendo tão proclamada e elogiada nos dias que correm, como os integrantes do grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), não constem da lista dos mais desenvolvidos e com mais chances de sustentabilidade. E que também não constem da lista, países em que o capital social vem sendo dilapidado por regimes políticos ditatoriais (como Cuba e Coreia do Norte), protoditatoriais (como Venezuela, Bolívia, Equador, Nicarágua e a própria Federação Russa, já citada) ou por regimes manipuladores (como a Argentina e outras democracias formais parasitadas por governos populistas). Ora, isso não pode ser por acaso.

Até agora, nossas empresas tiveram, como já foi mencionado neste texto, uma atuação política pouco responsável, vamos dizer assim. Elas pensaram em seus próprios interesses imediatos, no que seria "bom para os negócios" no curto prazo, quer dizer, não pensaram em termos de sustentabilidade.

Mas quais seriam os indicadores que deveriam constar de uma quarta coluna a ser acrescentada à tabela acima (a coluna da dimensão política, para ficarmos com o esquema do *Triple Bottom Line*)? Por certo, não deveria ser o grau de alinhamento da empresa a partidos ou candidatos. Uma empresa não pode se partidizar, sob pena de trair os interesses de seus *stakeholders*. Nem deveria ser a colaboração com governos por princípio, sem prestar atenção aos critérios éticos, democráticos e de desenvolvimento que estão orientando a atuação desses governos. Infelizmente, isso ainda é feito por boa parte das grandes empresas em nome de uma suposta neutralidade ou da não-interferência na esfera política. Mas, na verdade, trata-se de mera desculpa, dessa parcela de empresas, para não se prejudicar ou para levar algum tipo de vantagem sobre a concorrência, ficando sempre ao lado do poder. Essa é uma fórmula tão fácil quanto injustificável do ponto de vista ético-político, que já levou a várias tragédias conhecidas, como a adesão de grandes empresários ao governo de Hitler na Alemanha dos anos 30 do século passado; alguns deles chegaram a financiar muitas das barbaridades nazistas: Ig-Farben, Siemens, Krupp, Bayer e tantos outros devem ter avaliado que seria “bom para os negócios”.

Indicadores políticos de sustentabilidade empresarial

Ora, se não devem ser esses os indicadores políticos de sustentabilidade empresarial, quais seriam então?

Podemos aventar quatro tipos de indicadores:

1. a natureza inovadora (ou não) dos programas de responsabilidade corporativa promovidos pela empresa, pois uma empresa que exerce sua responsabilidade social

promovendo programas conservadores — não-inovadores — de caráter assistencialista, clientelista ou centralizador não contribui para a conquista da sustentabilidade;

2. a adoção de padrões de organização em rede dentro e fora da empresa, por meio de uma adequada gestão de redes de *stakeholders*, pois uma empresa que adota padrões verticais, hierárquicos ou piramidais, em sua organização interna e no relacionamento com seus *stakeholders*, também não contribui para a conquista da sustentabilidade;
3. a adoção de modos democráticos de regulação de conflitos dentro e fora da empresa, pois uma empresa que adota métodos autocráticos — quase monárquicos — para regular seu funcionamento interno e o relacionamento com seus *stakeholders* certamente estará em dessintonia com uma sociedade que tende a se democratizar na medida em que assume a morfologia e a dinâmica de uma sociedade-rede;
4. a adoção de critérios éticos, democráticos e de desenvolvimento para o seu relacionamento com o sistema político, pois uma empresa que financia campanhas de políticos corruptos ou apóia agentes, governos, partidos e organizações que não estão comprometidos com a democracia e o desenvolvimento igualmente não pode contribuir para a conquista da sustentabilidade.

Parece óbvio que, se adotássemos novos indicadores de sustentabilidade como esses — todos eles, percebamos bem, de natureza política ou diretamente relacionados à política —, alteraríamos radicalmente a maneira como o setor empresarial ainda se comporta nessa área.

Fundamentalmente, porém, seria necessário que as empresas promovessem uma verdadeira reinvenção organizacional para adequar sua estrutura e seu funcionamento aos novos desafios

da sustentabilidade, o que implicaria a mudança de seus padrões de organização — iniciando, assim, a transição da velha empresa-*mainframe* para a nova empresa-rede que será, sem dúvida, a empresa do futuro — e de seus modos de regulação de conflitos, democratizando progressivamente suas regras de funcionamento e seus procedimentos internos e externos.

Por último, seria necessário que a empresa promovesse projetos sustentáveis ou programas de sustentabilidade, pois não é apenas pagando impostos, gerando empregos, produzindo riquezas, protegendo o meio ambiente e tentando melhorar a vida das pessoas individualmente que o setor empresarial poderá cumprir seu papel de promotor do desenvolvimento.

Uma coisa, porém, deveria estar bem clara, se quiséssemos motivar realmente o empresariado a fazer mudanças tão radicais: a constatação de que uma empresa isolada (enquanto unidade administrativo-produtiva) jamais poderá alcançar sustentabilidade. Sustentabilidade (ou desenvolvimento, em uma visão sistêmica) é sempre a operação de uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes. Para alcançar sustentabilidade, a empresa deve fazer uma gestão adequada da rede de seus *stakeholders*, voltada para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento do mundo onde ela e seus parceiros atuam. Não podemos nos esquecer de que o que chamamos de desenvolvimento (ou sustentabilidade, segundo um modelo regulacional) é algo que acontece em rede.

O surgimento de movimentos de responsabilidade social é o prenúncio de que tais exigências começaram a entrar na ordem do dia das empresas. No entanto...



Responsabilidade social como *marketing* não adianta muito

Por que não devemos imaginar que a sustentabilidade pode ser obtida por meio do exercício tradicional da responsabilidade social?

É crença corrente que a idéia de responsabilidade social surgiu como um apelo de natureza ética dirigido ao mundo empresarial. Seria uma maneira de os empresários devolverem à sociedade onde atuam uma parte dos lucros que conseguiram obter em seus negócios. Essa restituição seria feita na forma de investimento social privado em saúde, educação, assistência a crianças, idosos, pessoas em situação de risco e portadoras de necessidades especiais, etc.

Houve — e ainda há — resistências a essa idéia. Muitos argumentaram que os empresários não têm nenhuma obrigação de devolver algo mais à sociedade além dos altos impostos que já pagam, dos empregos que geram, dos bens e serviços que produzem e da dinamização da economia que sua atividade desencadeia.

Outros — sem refutar a idéia — salientaram que a principal obrigação dos empresários é remunerar bem o trabalho de seus colaboradores e o capital de seus sócios ou acionistas.

Foi preciso mais de uma década de discussões e iniciativas para que algumas pessoas começassem a descobrir que praticar a responsabilidade social corporativa seria uma boa maneira de a empresa fortalecer seus laços com a sociedade e, ao mesmo tempo, direcioná-los ao desenvolvimento por meio de uma adequada gestão de sua rede de *stakeholders* (termo cunhado por Edward Freeman, em 1984, no artigo *Strategic management: a stakeholder approach*¹², para designar qualquer pessoa que seja ou possa ser afetada pelo desempenho de uma organização): seus proprietários, acionistas, dirigentes, funcionários, fornecedores, outras empresas e organizações coligadas ou parceiras, o público-alvo de suas ações de responsabilidade social, seus clientes e consumidores de modo geral e as populações afetadas por sua atuação.

O fato é que, por uma ou outra razão, o movimento de responsabilidade social tem crescido no meio empresarial.

Em primeiro lugar, talvez, pela aceitação do chamamento ético à responsabilidade. Muitos empresários, por uma questão de postura pessoal, acolheram tal apelo.

Em segundo lugar, em virtude do surgimento e da expansão de novas formas de convivência e de sociabilidade que estão estimulando o trabalho voluntário, a doação de tempo e recursos para questões sociais e ambientais. Alguns empresários passaram a admirar essas novas práticas, baseadas em valores como cooperação e solidariedade, que começaram a ocorrer, inclusive, dentro de suas empresas ou a serem exercidas por seus funcionários em outros ambientes. De certo modo, certos empresários foram contagiados por elas e passaram, então, a considerar seriamente a possibilidade de se engajarem em ações semelhantes, seja individual ou coletivamente, destinando uma parte dos recursos auferidos em seus negócios a investimentos em causas sociais.

Em terceiro lugar, em razão da emergência de uma nova visão das relações entre o mercado e a sociedade — compartilhada, hoje, por muitos donos de empresas, acionistas e CEOs —, segundo a qual é altamente desejável manter sintonia com as inovações sociais contemporâneas. Uma empresa moderna, sintonizada com a contemporaneidade, não pode sê-lo apenas em seus negócios, produtos, serviços e processos de produção e de gestão. Ela deve, além disso, manter uma relação com seus funcionários e com o ambiente externo sintonizada com as inovações. Isso, por certo, tem a ver com a imagem da empresa, mas também com sua missão, seu propósito, sua razão de ser. Portanto, isso tudo se relaciona com a capacidade da empresa de mobilizar capital humano e social, interno e externo.

Alguns empreendedores empresariais aderiram à idéia e à prática da responsabilidade social porque querem ser modernos, estar na vanguarda, participar das inovações e, sobretudo, não querem ficar fora da nova onda e, como conseqüência, serem considerados ultrapassados.

Ocorre que muitas empresas — talvez a maioria — resolveram responder ao apelo da responsabilidade social com o chamado marketing social. Assim, passaram a exercer seu investimento social privado também (ou principalmente) como um negócio. Viram que era bom para os negócios que aparecessem como empresas responsáveis socialmente. Ou perceberam, pelo menos, que o contrário não era muito bom para os negócios: empresas que não estão comprometidas — ou que não aparecem publicamente como comprometidas — com a qualidade de vida do meio social em que se inserem, de seus *stakeholders* e, sobretudo, de seus clientes ou dos destinatários finais de seus produtos ou serviços, começaram a ficar mais vulneráveis a questionamentos dos consumidores e da opinião pública em geral, tal como já acontece, há mais tempo, com empresas não-comprometidas com a conservação do meio ambiente natural.

O predomínio das razões de marketing

De qualquer modo, há quem sustente, baseando-se em fortes evidências, que a adesão crescente do empresariado ao conceito e à prática da responsabilidade social, deve-se à consciência de que não fazer isso pode acabar afetando negativamente os resultados econômicos da empresa.

O fato de muitos empresários terem aderido à responsabilidade social por razões de marketing talvez não chegue a ser um grande problema. É claro que podemos dizer que, ao proceder assim, estamos deixando transbordar a lógica do mercado para a sociedade. Ou que, ao conceberem e praticarem dessa forma a responsabilidade social, muitas empresas estão perdendo preciosas oportunidades de se desenvolver e de contribuir para o desenvolvimento da sociedade a que pertencem. Mas devemos compreender que as razões de marketing constituem a racionalidade e a “lógica” de funcionamento do mercado e não há como delas se desvencilhar quando se vem do mercado. Em outras palavras, não é de estranhar que, pelo menos inicialmente, os empresários tenham enviado o assunto para os departamentos de marketing de suas empresas. Todo o problema está em saber se, conduzido como propaganda, o exercício da responsabilidade corporativa pode cumprir aquele papel imprescindível e insubstituível que cabe à participação empresarial para o desenvolvimento da sociedade e das próprias empresas.

Sobre isso ainda há muita discussão inconclusa. Alguns acham que a participação empresarial constitui, nas sociedades contemporâneas, um aporte necessário, imprescindível e insubstituível porque os Estados estão falidos e os recursos necessários para promover o desenvolvimento social estão nas empresas. O exercício da responsabilidade corporativa teria, assim, um caráter supletivo e se justificaria pela ausência da ação estatal verificada nos dias de hoje. Existem empresas, por

exemplo, que se dedicaram a asfaltar ruas e a fazer obras de saneamento básico. Todavia, a maior parte dos atores empresariais, felizmente, já compreendeu que, se o seu aporte às ações que são próprias de governos está sendo considerado como necessário, isso se deve ao fato de que o mundo empresarial desenvolveu padrões de excelência em gestão e em estratégia para a obtenção de resultados em sistemas complexos (como são os mercados atuais) que podem se somar àqueles desenvolvidos pela moderna gestão pública.

Boa parte do empresariado já compreendeu que não é porque o Estado, supostamente, está se retraindo ou sendo pouco eficaz, pouco eficiente ou pouco efetivo que as empresas devem ser chamadas a vir “tapar o buraco”. E uma parcela crescente já sabe que uma empresa jamais poderá (e deverá) substituir o Estado ou compensar sua falta. Não porque a empresa, pelo fato de ser uma organização privada, não possa prover bens e serviços públicos (o que seria tão óbvio quanto errado) e sim por meio da compreensão de que empresas e Estado são tipos diferentes de agenciamento, têm “lógicas” diversas e suas ações são presididas por racionalidades distintas. Já vimos que o conhecimento acumulado por uma empresa, seu processo de aprendizado, sua experiência, sua visão da sociedade e seu modo de intervir não são os mesmos do Estado e dos governos. Essa talvez seja a principal razão pela qual, salvo raras exceções, bons empresários não costumam se transformar em bons administradores públicos.

Mesmo assim, algumas empresas ainda ficam tentadas a replicar o padrão de relação do Estado com a sociedade, caindo nos vícios desse tipo de relação, como o assistencialismo, o clientelismo e a centralização. Hoje, já é bem mais raro, mas ainda é possível encontrar empresas doando cadeiras de rodas, distribuindo sopa para os pobres (às vezes até industrializadas, enlatadas) ou cestas de Natal nas periferias das cidades.

As relações entre responsabilidade social e sustentabilidade empresarial

Se bem que a maioria dos empresários já não encare mais o investimento social da empresa como a simples aceitação de um apelo ético — em virtude do “bom coração” ou da “consciência culpada” de seus donos — e que uma parte significativa do setor empresarial já saiba que esse investimento tem razões que vão além da visão instrumental, orientada pelo marketing, de que isso “é bom para os negócios”, ainda são poucos os que compreendem que o investimento social da empresa tem a ver com o desenvolvimento da empresa como um todo, com a sua sustentabilidade, ou seja, com as condições estruturais para que a empresa possa ser capaz de conservar sua adaptação a um mundo em acelerada mutação.

A responsabilidade corporativa ainda é definida de modo instrumental: seja pelos que a compreendem como a capacidade da empresa de criar valor em suas redes de relações, seja pelos que a encaram como gestão preventiva de impactos econômicos, ambientais, sociais e políticos (uma visão meio defensiva e, além disso, incompleta; melhor seria dizer: gestão proativa dos recursos e dos impactos econômicos, ambientais, sociais e políticos), seja, por último, pelos que a defendem como uma expressão da sintonia da empresa com o desenvolvimento sustentável por meio do compromisso com uma agenda nacional, uma agenda local (realizando investimentos sociais privados em prol do desenvolvimento na localidade onde a empresa está sediada ou de alguma outra localidade ou setor adotados por ela) e uma agenda de engajamento dos diversos públicos internos da empresa (por meio do estímulo às doações individuais de recursos de seus colaboradores e da promoção do voluntariado corporativo).

Independentemente dessas diversas conceituações de responsabilidade social, tudo ainda é feito para que a empresa

continue existindo com a mesma cabeça e com o mesmo corpo, e, sobretudo, com as mesmas relações entre sua cabeça e seu corpo. A responsabilidade social é mais um instrumento para que ela — a empresa — não perca terreno em relação aos seus concorrentes, sem ter de mexer muito em seus padrões de organização e funcionamento. Se não fosse assim, os encarregados do assunto dentro das empresas deveriam participar do seu núcleo estratégico decisório, o que é raro, pois quando não está no marketing — o que já é um avanço —, esse pessoal é alocado em algum departamento lateral, como mais um braço da empresa.

Tudo isso revela — na prática, para além dos discursos construídos, decorados e proferidos “para inglês ver” — uma incompreensão do fato de que uma empresa só pode ser sustentável se for capaz de exercitar sua responsabilidade corporativa. Ora, já existem pelo menos três razões para sustentarmos isso. A primeira razão é que a sustentabilidade de uma empresa tem a ver com as relações entre a sua atuação e o ambiente externo a ela (o mundo, o país, a localidade onde está situada) e, assim, a empresa deve assumir, na prática, a responsabilidade pelos impactos (econômicos, sociais, ambientais e políticos) que sua atuação produzirá nesse ambiente externo. A segunda razão, mais forte, é que a sustentabilidade de uma empresa tem a ver com as relações entre o ambiente interno e o ambiente externo a ela, portanto, a empresa deve conseguir manter uma congruência dinâmica entre esses dois ambientes, assumindo e exercendo a responsabilidade de monitorar essa relação e modificar continuamente sua estrutura e sua dinâmica para manter tal congruência. Por último, a terceira razão, mais forte ainda, é que não é a empresa isoladamente que pode ser sustentável e sim a sua rede de relações, da qual participam seus diversos públicos, internos e externos e, assim, a empresa deve assumir a responsabilidade por tecer e animar essa rede

de modo a permitir a emergência de processos sistêmicos de coordenação capazes de ensejar a conservação de sua adaptação e organização.

Em suma, a compreensão que falta, para que avancemos para um conceito contemporâneo de responsabilidade social sintonizado com as novas exigências da sustentabilidade, é a de que o que chamamos de sustentabilidade da empresa (ou da sua rede de relações) ocorre somente enquanto a empresa se desenvolve.

Uma nova compreensão do desenvolvimento

Isso exige uma nova compreensão do desenvolvimento. Embora o conceito de desenvolvimento evoque a idéia de movimento (de formação, crescimento e mudança — que são movimentos) em direção à sustentabilidade, as pessoas ainda não compreenderam que pode haver movimento sem haver desenvolvimento. Por exemplo, no caso de uma empresa, o simples crescimento de tamanho (faturamento, número de funcionários e de filiais) é um movimento, mas não é, por si só e necessariamente, desenvolvimento. Uma empresa pode crescer, crescer, crescer e... desaparecer, como naquela anedota — de humor fúnebre — em que o médico se justifica aos pais do criança doente dizendo que ela “morreu, mas morreu bem melhor”. Por isso, desenvolvimento é algo mais que crescimento. E, no caso de sistemas formados por seres humanos, desenvolvimento só é desenvolvimento mesmo se for humano, social e sustentável. Essa é uma nova concepção de desenvolvimento que vale para qualquer coletividade humana estável, seja uma sociedade ou uma organização (como uma empresa).

O que está faltando nos modelos explicativos sobre sustentabilidade empresarial é mostrar por que o exercício da responsabilidade

corporativa é necessário, por razões de empresa, para aumentar as chances de sustentabilidade de uma organização.

Sem uma resposta convincente para essa pergunta, caímos novamente nas razões de marketing e aí vale qualquer coisa ou qualquer coisa que esteja na moda, como o balanço social, a ISO 26000 e os famosos indicadores de responsabilidade social associados à sustentabilidade — em geral, setoriais ou multisetoriais e não-sistêmicos e com forte ênfase na área ambiental (e. g., a ISO 14064) — que vêm sendo adotados, como o Índice Dow Jones e os Princípios do Equador no caso das instituições financeiras.

Nada disso, por certo, é inútil. Mas não adianta muito.

São louváveis todos os esforços das empresas para, ao mesmo tempo em que geram lucros para seus acionistas, proteger o meio ambiente e melhorar a vida das pessoas com as quais mantêm interações. O problema é que nenhum desses instrumentos e indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade consegue se justificar por razões intrínsecas, que tenham a ver com a própria idéia de sustentabilidade e com seus fundamentos. Na falta de uma “ciência da sustentabilidade” e de hipóteses corroboradas por pesquisas experimentais, a relação entre responsabilidade corporativa e sustentabilidade teria que ser mostrada pela força dos argumentos. Mas o que menos se encontra nas teorizações atuais sobre responsabilidade corporativa e sustentabilidade são argumentos convincentes. Em geral, as pessoas estão preocupadas em articular discursos, apelando para exemplos impactantes ou para previsões catastróficas capazes de comover o público (é o caso, claramente, de uma parte dos discursos ambientalistas sobre o aquecimento global). Ou, então, estão dedicadas a formular novos indicadores, apostando, talvez, no efeito mítico das fórmulas matemáticas para passar a impressão de que há uma ciência por trás do que estão propondo.



O modelo da empresa que “funciona bem” não serve

Por que não devemos pensar que a sustentabilidade é um objetivo a ser alcançado no futuro?

Quem deve estar no futuro é a nossa visão, não a nossa ação. Uma ação no futuro não é uma ação. No entanto, boa parte do empresariado acha que as exigências da sustentabilidade são um tema para o futuro. Se os empresários não pensassem assim, não remeteriam o assunto para algum departamento lateral em relação às instâncias decisórias de suas empresas.

Eles avaliam que, hoje, não devemos nos preocupar tanto com os impactos negativos da inação no campo da sustentabilidade. Essa confusão foi gerada pela idéia de que sustentabilidade se refere apenas ou principalmente aos impactos ambientais provocados pela ação humana. E que esses impactos só apresentarão efeitos catastróficos em um futuro distante. Logo, eles concluem que ainda temos algum tempo para tomar as providências necessárias.

Ledo engano. Pois não é disso que se trata e sim da sobrevivência da empresa no novo mercado e na nova sociedade que começam a se desenhar em âmbito global.

A incompreensão desse desafio leva as empresas a fazerem o oposto do que seria necessário. Colocam sua visão no presente e postergam suas ações para o futuro, quando deveriam, ao contrário, projetar sua visão no futuro e realizar sua ação no presente para antecipar tal futuro.

Em vez de partirem de um modelo do que será a empresa do futuro, ficam procurando *cases* de empresas que estão dando certo no presente para tentar imitar seus modelos de estratégia, de gestão organizacional, e de gestão de pessoas.

Terrível equívoco. *Modelos de empresas que "funcionam bem" não servem.* Por quê? Porque as empresas atuais que "funcionam bem" não são sustentáveis. Por quê? Porque as empresas de hoje — as que funcionam bem e as que funcionam mal — ainda não têm um padrão de rede, mas a sociedade já está se configurando como uma sociedade em rede. Isso quer dizer que as empresas estão ficando defasadas rapidamente, mas, como sempre ocorre nas mudanças globais, as pessoas não estão percebendo o perigo.

Para sair dessa letargia, é necessário colocar a cabeça no futuro. Na sociedade-rede que está se conformando, as empresas deixarão de ser unidades administrativo-produtivas isoladas para adquirir a feição de comunidades de negócios formadas dentro das redes de seus *stakeholders*. Serão, portanto, mais móveis ou flexíveis. E mais acessíveis aos empreendedores. Com a desmaterialização e a disponibilização dos meios de produção — em uma sociedade em que os capitais humano e social passam a ser fatores econômicos importantes e cada vez mais decisivos — a empresa será mais fruto da capacidade empreendedora (de quem tem um sonho e quer realizá-lo) do que da capacidade de acumular capital físico e financeiro para alugar outras pessoas (que têm, então, que abrir mão de seu próprio sonho para trabalhar em prol da realização do sonho

alheio), como ainda ocorre hoje. Isso colocará desafios tremendos para as empresas que quiserem aumentar suas chances de sustentabilidade na passagem de uma sociedade hierárquica para uma sociedade-rede, entre os quais o principal será aprender a fazer a gestão democrática da rede de seus *stakeholders*, iniciando a transição de seu padrão de organização — de *mainframe* para *network* — e democratizando seus procedimentos internos e externos.

Enfrentar tais desafios exige ação no presente. Enfrentar os desafios da sustentabilidade é a única maneira de aumentar a garantia de futuro. Em outras palavras, a empresa que quiser ter futuro deve se preocupar, no presente (agora, não depois; hoje, não amanhã), com esses desafios.

Ou seja, a hora da mudança é agora.



Nada pode durar para sempre: sustentável é o que muda, não o que permanece como está

Por que não devemos definir sustentabilidade como durabilidade?

Fala-se, às vezes, que empresas sustentáveis são aquelas “feitas para durar”. Isso pode nos levar a um outro equívoco perigosíssimo, pois sustentável é o que muda, não o que permanece como está.

Nenhum dos exemplos de sustentabilidade de que dispomos permanece muito tempo com a mesma estrutura e o mesmo funcionamento. As espécies vivas evoluem. Os ecossistemas se modificam. O planeta passa por idades climáticas e eras geológicas que alteram radicalmente sua morfologia e dinâmica. O que é sustentável não é feito para durar como é (mantendo-se como foi) e sim para mudar de acordo com a mudança das circunstâncias.

Isso nos leva a investigar o que permanece quando tudo muda. Isso nos leva a procurar o que não muda. O que é a empresa quando tudo muda?

Em outras palavras: o que resta de uma empresa sustentável, quando sua atividade muda, quando mudam os seus produtos e serviços e os seus processos de produção e de gestão, quando mudam seus empregados e administradores, quando mudam (inevitavelmente, dada a finitude da vida humana) inclusive seus fundadores, seus donos ou acionistas?

Certamente o que permanece não é seu capital humano, cada vez mais volátil em um mercado de trabalho crescentemente competitivo. Por que, por exemplo, um excelente funcionário deverá permanecer na empresa em que está hoje?

Se o colaborador (eufemismo patronal para empregado, quer dizer, para pessoa alugada para trabalhar no sonho alheio) trabalha apenas a troco de salário, ele poderá sair da empresa em que está para ganhar um salário maior. Se ele se mantiver na empresa em razão de outra vantagem qualquer — como plano de carreira, seguro, aposentadoria, participação nos lucros, etc. —, tal vantagem também poderá ser oferecida por uma empresa concorrente. Parece óbvio que não estamos tratando aqui de nada material, de nada tangível. Foi isso, aliás, que Colins, Porras e Arie de Geus, afirmaram, há mais de uma década.¹³

Uma pessoa só ficará em uma empresa se, além do salário e de outras vantagens materiais que recebe, tiver motivos internos e externos para permanecer nela, como um ambiente estimulador de seu próprio desenvolvimento humano, as condições favoráveis para criar, inovar, inventar e ser reconhecido (internamente) por isso e para alcançar sua realização pessoal. E, além disso, pelo reconhecimento social (externo) que poderá auferir por pertencer àquela empresa, quer dizer, àquela causa que a empresa assumiu como objetivo (além, muito além de sua capacidade de auferir grandes lucros) e pela reputação da marca associada a esse objetivo.

Podemos dizer que o que fica, o que perdura, é a marca. Mas não a marca como uma esperta invenção de marketing e sim a marca como um pacto com uma comunidade concreta de *stakeholders* e a marca como uma referência geral de valor para a sociedade.

O que permanece, portanto, é o capital social que foi construído, é a comunidade de negócio caracterizada por uma forma peculiar de se configurar e de funcionar. O que permanece, enfim, são os invariantes do padrão de rede que foi gerado.



Não existe um caminho para a sustentabilidade

Por que não devemos tentar encontrar uma fórmula ou um caminho para alcançar a sustentabilidade?

Já vimos porque é pura perda de tempo procurar uma fórmula da sustentabilidade, como se está tentando fazer hoje: *"800 miligramas de operação econômica responsável, mais 150 miligramas de preocupação ambiental correta, 50 miligramas de ação social compensatória..."*

Da mesma forma, é perda de tempo tentar encontrar um caminho próprio para a sustentabilidade. Ora, *não existe um caminho para sustentabilidade: ela é o caminho*. Tal como qualquer realidade processual — como a democracia ou a paz — a sustentabilidade é o modo de caminhar.

Pensemos: se, hoje, minha atuação é insustentável, não posso chegar amanhã ao porto da sustentabilidade.

Isso significa que não devemos tentar usar instrumentalmente a sustentabilidade para conseguir alguma coisa que não seja ela própria. A sustentabilidade não serve para nada: não é para obter algo, é para ser de uma outra maneira.



Sustentabilidade não é um *know-how*, mas um modo-de-ser

Por que não devemos acreditar que a sustentabilidade será alcançada se fizermos alguma coisa a mais sem mudar realmente nosso modo de ser?

A sustentabilidade não é um *know-how*, não é um “saber-fazer”, mas um “modo-de-ser”, um “ser-enquanto”. Assim, uma coisa só é sustentável enquanto se desenvolve, quer dizer, enquanto se adapta às mudanças e, ao mesmo tempo, conserva seu padrão de adaptação, mantendo aquilo que caracteriza sua organização.

Em outras palavras, para ser sustentável, um sistema qualquer tem que aprender a se auto-regular. Isso não é alcançado com a formulação de boas estratégias que dependem da decisão consciente de algumas cabeças, por mais privilegiadas que sejam. A capacidade de se auto-regular é uma função sistêmica, que depende do padrão de organização, da conectividade e da distributividade da rede. Uma coletividade de cupins tem milhares de vezes mais capacidade de auto-regulação e muito mais inteligência distribuída (*swarm intelligence*) do que um

conclave formado pelos maiores sábios da humanidade, disposto em um padrão hierárquico de organização, como o que ainda vige em nossas universidades e centros de pesquisa. A reunião de todos os arquitetos do mundo não conseguiria projetar um cupinzeiro mais adequado à vida dos cupins do que o construído por esses próprios insetos.

Um intenso ativismo ambiental ou social não resolverá o problema. Não se trata de fazer mais coisas, sobretudo não se trata de fazer muitas coisas como pretexto para não mudar de fato o que interessa e importa para a sustentabilidade: o padrão de organização (a estrutura, o corpo) e o modo de funcionamento (a dinâmica, o metabolismo). Se mudarmos tudo, mas não mudarmos essas coisas, que são decisivas, ficará tudo na mesma.

De sorte que não há alternativa. Se estamos falando de sustentabilidade, temos de falar de rede. Se estamos querendo atingir condições mais favoráveis para a sustentabilidade de uma organização social (como uma empresa), temos de adotar o padrão de rede nessa organização.

Para tanto, tudo o que vimos até aqui foi uma grande introdução. Por enquanto, apenas as entradas foram servidas. É agora que vem o prato principal.

Notas e referências da parte 2

¹ Cf. LOVELOCK, James. *Gaia: a new look at life on Earth*. Oxford: Oxford University Press, 1979.

² LOVELOCK, James (1991). *Gaia: medicine for an ailing planet*. London: Gaia Books, 1991. (Existe tradução brasileira: *Gaia: cura para um planeta doente*. São Paulo: Cultrix, 2006.)

³ Idem.

⁴ Hipótese cosmológica segundo a qual "a gravitação inverterá a expansão cósmica gerada pelo *Big Bang* e puxará as estrelas e galáxias de volta novamente rumo a uma massa primordial. À medida que as estrelas se contraírem, as temperaturas se elevarão brutalmente, até que toda matéria e energia no universo estarão concentradas em uma colossal bola de fogo que destruirá o universo tal como o conhecemos. Todas as formas de vida serão esmagadas, tornando-se irreconhecíveis. Não haverá escapatória." (Cf. KAKU, Michio (1994). *Hiperespaço*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.)

⁵ ELKINGTON, John (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Filadélfia: New Society, 1998.

⁶ SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl (2006). *The triple bottom line*. New York: John Wiley & Sons, 2006. (Existe tradução brasileira: *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.)

⁷ COLLINS, James; PORRAS, Jerry (1995). *Built to last: successful habits of visionary companies*. (Existe tradução brasileira: *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.)

⁸ Idem.

⁹ GEUS, Arie de (1997). *The living company* (Existe tradução brasileira: *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.)

¹⁰ Cf. o texto abaixo, de Fritjof Capra e Ernest Callenbach:

Esboços de uma sociedade planetária sustentável

Por Fritjof Capra e Ernest Callenbach

O conceito de sustentabilidade transformou-se em um elemento chave no movimento global, crucial para encontrar soluções viáveis para resolver os maiores problemas do mundo. O que significa isto? Lester Brown, fundador do Worldwatch Institute, elaborou uma definição clara: "Uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz as suas necessidades sem diminuir as possibilidades das gerações futuras de satisfazer as delas".

Como seria, verdadeiramente, uma sociedade sustentável? Ainda não há modelos detalhados, mas na última década surgiram critérios básicos que nos permitem desenhar a forma emergente das sociedades sustentáveis.

A sustentabilidade global requer uma drástica diminuição do crescimento mundial. As sociedades sustentáveis terão populações estáveis, como as que têm hoje em dia 13 países europeus e o Japão. A população mundial deverá se estabilizar no máximo em oito bilhões de pessoas. As economias sustentáveis não serão movidas por combustíveis fósseis, mas sim por energia solar e suas muitas formas diretas e indiretas: luz solar para aquecimento e eletricidade fotovoltaica, energia eólica, hídrica e assim por diante. A energia nuclear deixará de ser usada devido a sua longa lista de desvantagens e riscos econômicos, sociais e ambientais. Os painéis solares aquecerão a maior parte da água doméstica ao redor do mundo, e a maior parte da calefação será feita pela entrada direta dos raios solares.

Com as células fotovoltaicas, os lares, em todas as partes do mundo, serão tanto produtores quanto consumidores de eletricidade. A produção de energia será muito mais descentralizada e, por isso mesmo, menos vulnerável aos cortes ou apagões.

Um sistema energético sustentável será também muito mais eficiente. A economia de combustível dos automóveis será duas vezes maior. Por sua vez, a eficiência dos sistemas de iluminação será três vezes melhor, e as necessidades de aquecimento diminuirão em 75 por cento. Tudo isto hoje em dia é possível graças às tecnologias já existentes.

O transporte em uma sociedade sustentável será muito menos esbanjador e poluente do que hoje. As pessoas morarão muito mais perto dos seus lugares de trabalho e se movimentarão nas vizinhanças por sistemas altamente desenvolvidos de ônibus e transportes sobre trilhos. Haverá menos automóveis particulares. As bicicletas serão um veículo importante no sistema de transporte sustentável. Hoje em dia, já há no mundo duas vezes mais bicicletas do que automóveis. Nas indústrias sustentáveis, a reciclagem será a principal fonte

de matéria prima. O design de produtos se concentrará na durabilidade e no uso reiterado, em vez da vida curta e descartável dos produtos. O desejável será uma mentalidade baseada na ética da reciclagem. As empresas de reciclagem ocuparão o lugar das atuais companhias de limpeza urbana e disposição final do lixo, reduzindo a quantidade de resíduos em pelo menos em dois terços.

Uma sociedade sustentável necessitará de uma base biológica restaurada e estabilizada. O uso da terra seguirá os princípios básicos da estabilidade biológica: a retenção de nutrientes, o equilíbrio de carbono, a proteção do solo, a conservação da água e a preservação da diversidade de espécies. É provável que as áreas rurais tenham maior diversidade do que atualmente com o manejo equilibrado da terra, em que haverá rotatividade de plantações e de cultivo de espécies. As empresas que produzirem alimentos e energia serão mais populares.

Não haverá desperdício de colheitas. Os bosques tropicais serão conservados. Não haverá desmatamento para obtenção de madeira e outros produtos. Pelo contrário, milhões de hectares de novas árvores serão plantados. Os esforços para deter a desertificação transformarão as áreas degradadas em terrenos produtivos. O uso exaustivo de pastagens será eliminado, assim como haverá modificação na cadeia alimentar das sociedades afluentes, para incluir menos carne e mais grãos e vegetais.

Novas indústrias sustentáveis estarão mais descentralizadas, fomentando uma maior independência nas grandes cidades. Os sistemas de valores que enfatizam a quantidade, a expansão, a competição e a dominação darão lugar à qualidade, à conservação, à cooperação e à solidariedade. À medida que a acumulação de riqueza material perder sua importância, a distância entre ricos e pobres diminuirá, eliminando muitas tensões sociais.

A característica decisiva de uma economia sustentável será a rejeição da cega busca de crescimento. O produto interno bruto será reconhecido como um indicador falido. No lugar do PIB, as mudanças econômicas e sociais, tanto quanto as tecnológicas, serão medidas por sua contribuição à sustentabilidade. Em um mundo sustentável, os orçamentos militares serão uma pequena fração do que são hoje. Em vez de manter caras e poluidoras instituições de defesa, os governos poderão investir em uma fortalecida Organização das Nações Unidas para a manutenção da paz.

As nações descentralizarão o poder e a tomada de decisões dentro de suas próprias fronteiras. Ao mesmo tempo, estabelecerão um grau de cooperação e coordenação sem precedentes em nível internacional para solucionar problemas globais. As diferenças ideológicas se dissiparão frente à crescente consciência de que a Terra é o nosso lugar comum, não importando os nossos diferentes antecedentes culturais. A compreensão de que todos nós compartilhamos esta Terra será a fonte de um novo código ético.

A imagem de uma futura Terra sustentável tem sido pintada com grandes pincéis. O desafio das próximas décadas é aperfeiçoar os detalhes, por meio do trabalho das corporações, dos governos, das organizações ambientais, dos partidos políticos e dos cidadãos. Nós acreditamos que o ideal da sustentabilidade é uma preciosa meta, estimulante para os seres humanos, cansados de uma época esbanjadora e destrutiva.

¹¹ O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é uma medida comparativa de renda, educação (incluindo alfabetização) e longevidade (esperança de vida, natalidade) e foi desenvolvido pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O GCI (*Global Competitiveness Index*) foi desenvolvido para o Fórum Econômico Mundial (WEF) pelo professor da Universidade de Colúmbia Xavier Sala-i-Martin. O Índice de Globalização foi elaborado pela consultoria AT Kearney e pela revista *Foreign Policy* para medir o nível de globalização com base em quatro variáveis: integração econômica, contato pessoal, conectividade tecnológica e compromisso político.

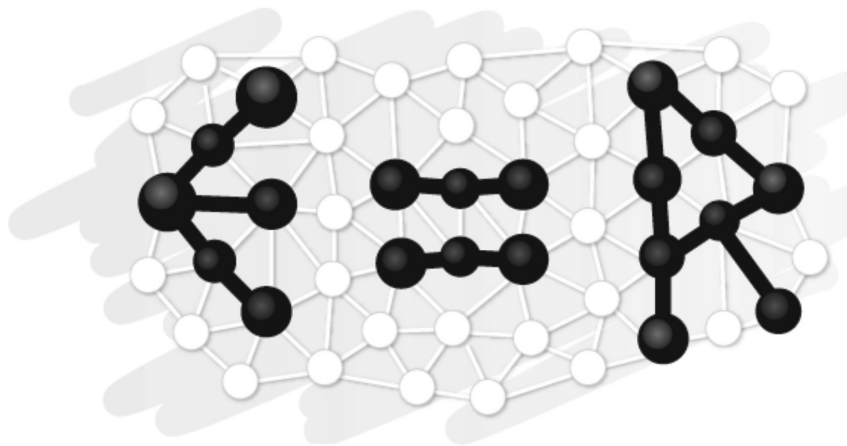
¹² FREEMAN, Edward R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pittman, 1984.

¹³ Cf. COLLINS, James; PORRAS, Jerry; GEUS, Arie de. *op. cit.*, notas 7 e 9 supra.

PARTE 3

Se tudo que é sustentável tem o padrão de rede, precisamos entender as redes, procurar saber como elas se organizam, estruturam-se e funcionam. Além de procurarmos conhecer as relações entre esse funcionamento (fenomenologia das redes) e sua estrutura (topologia).

Esta terceira parte da obra apresenta uma breve introdução às redes sociais e ao *netweaving*.¹





Por que redes?

Vimos, nas duas partes anteriores deste livro, que falar de sustentabilidade é a mesma coisa que falar de desenvolvimento de uma perspectiva regulacional ou sistêmica. Só é sustentável (e, nesse sentido, só se desenvolve) aquilo que permanece (como o que é, como o que se identifica de um modo particular e único) e muda ao mesmo tempo (de acordo com a mudança das circunstâncias). Em outras palavras, isso significa conservar a adaptação. Para se adaptar, é necessário mudar. Mas o padrão de mudança deve ser conservado pois, do contrário, o ser em mudança deixa de ser o que é.

Para que isso seja possível, é necessário reconstruir programas de adaptação com base em um padrão que defina uma identidade. Pois bem, essa identidade é a identidade da rede social onde o processo de mudança se verifica e não a identidade particular desse ou daquele indivíduo, ou desse ou daquele grupo de indivíduos.

Não apenas em termos ambientais, mas também em termos sociais, desenvolvimento é a mesma coisa que sustentabilidade. Quando falamos em mudanças em um ecossistema, estamos falando da teia de conexões que regula o fluxo de energia e de matéria dentro do sistema e das suas relações com o meio. Se esse fluxo for regulado — incluindo o aparecimento de novos

indivíduos, organismos e espécies e o seu desaparecimento, bem como as mudanças físicas — por essa teia de conexões, o ecossistema se mantém. Ele muda para permanecer como tal, muda — apesar de ser um pouco estranha a formulação — para permanecer o que é, e só permanece se estiver em contínua mudança. É igual (ao que é), quando, a cada momento, consegue ser diferente (do que era).

Esse é o aparente paradoxo da sustentabilidade. E é por causa disso que é tão difícil entender esse conceito.

Estamos afirmando que isso pode igualmente ser observado em termos sociais. A rede social — a teia invisível, móvel, pulsante de conexões entre indivíduos e grupos em uma sociedade —, também denominada, do ponto de vista dos recursos necessários ao desenvolvimento, pela expressão “capital social”, tem o papel de mudar programas de adaptação a partir do seu próprio padrão de identidade.

Vimos também, na primeira parte deste livro, que uma das idéias fundamentais para compreendermos a sustentabilidade é o conceito de capital social. Mas o fator do desenvolvimento designado pela noção de capital social nada mais é que a rede social. É o grau de conectividade-distributividade de uma rede social que define o poder social de uma sociedade, ou seja, sua capacidade de empoderar seus elementos para que eles criem, inovem, empreendam, assumam protagonismo — enfim, desenvolvam-se à medida que desenvolvem o coletivo do qual fazem parte. Desenvolvimento (sustentável) é, assim, a coincidência de autodesenvolvimento e de comum-desenvolvimento. Em outras palavras, como dizia Jacobs (2000), desenvolvimento é sempre a operação de uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes.²

Em breve, a metáfora do “capital” social já poderá (ou deverá) ser abandonada. Dizer que aquela externalidade que conotamos

com a expressão “capital social” é um capital (em sentido metafórico), significa chamar a atenção das pessoas para o fato de que estamos diante de um recurso tão importante para o desenvolvimento como se fosse um capital propriamente dito, físico ou financeiro. Essa metáfora — como qualquer outra — não é perfeita, pois o chamado capital social é um recurso público que, quando é privatizado, costuma assumir um papel inverso na equação do desenvolvimento.

Não apenas por isso devemos ir abandonando a metáfora e sim para avançar na compreensão da natureza desse novo recurso político que foi aventado há tanto tempo (desde Tocqueville, pelo menos), mas que só se tornou presente nas preocupações dos teóricos do desenvolvimento há menos de vinte anos. A natureza em questão é a natureza da sociedade humana. Sim, porquanto o que chamamos de capital social é, na verdade, a sociedade (no sentido tocquevilliano do termo).³

Pois bem, a natureza da sociedade é a rede social. O que chamamos de social é a rede social, conquanto, comumente, atribuíamos o qualificativo ou o designativo de “social” para qualquer realidade humana. Humano e social não são sinônimos. Ao contrário do que parece, “social” não é a coleção de elementos humanos. Humanos vistos individualmente, naquilo que aportam de recursos para o desenvolvimento em virtude de suas qualidades e potencialidades humanas intrínsecas, não compõem o social se as relações que tais humanos estabelecem entre si não forem incluídas no conjunto.

O fundamental não está na metáfora do capital social como se fosse um recurso misterioso, produzido pela cooperação ampliada socialmente ou pelos níveis sociais de confiança e sim nos fenômenos que ocorrem na intimidade mais profunda disso que chamamos de sociedade. O fundamental é o multiverso das conexões ocultas que configuram o que chamamos de social.

O fundamental é descobrir que padrões de convivência social são mais favoráveis à criação de um campo empoderante. Ou, em outras palavras, o fundamental é captar aquelas configurações e dinâmicas de rede que favorecem a emergência, a geração espontânea de ordem. Sem essa geração de ordem *bottom up*, não pode haver auto-regulação e, conseqüentemente, não pode haver sustentabilidade.

Assim, se estamos querendo constelar condições mais favoráveis à sustentabilidade das organizações humanas, precisamos entender as redes, procurar saber como elas se organizam, estruturam-se e funcionam. Além de procurar conhecer as relações entre esse funcionamento (fenomenologia das redes) e sua estrutura (topologia).

O que são redes?

Redes são sistemas de nodos e conexões. No caso das redes sociais, tais nodos são pessoas e as conexões são relações entre essas pessoas. As relações em questão são caracterizadas pela possibilidade de uma pessoa emitir ou receber mensagens de outra pessoa. Quando isso acontece de fato, dizemos uma conexão foi estabelecida.

Existem muitos tipos de redes, entre os quais os mais conhecidos e citados são as redes biológicas (por exemplo, a rede neural, que conecta os neurônios no cérebro dos animais, ou a teia da vida, que assegura a sustentabilidade dos ecossistemas, conectando microrganismos, plantas, animais e outros elementos naturais) e a rede social (embora existam também redes de máquinas, como a rede mundial de computadores que chamamos de Internet, que são redes sociais visto que conectam pessoas). Há uma homologia entre esses diversos padrões organizativos, de sorte que, estudando-os, podemos iluminar a compreensão do multiverso das conexões ocultas que configuram o que chamamos de social.

Seres humanos vivendo em coletividades estabelecem relações entre si. Tais relações podem ser vistas como conexões, caminhos ou dutos pelos quais trafegam mensagens. Qualquer coletivo de três ou mais seres humanos pode conformar uma rede social,

que nada mais é que um conjunto de relações, conexões ou caminhos (graficamente representáveis por arestas) e de nodos (vértices). Há rede quando são múltiplos (a rigor mais de um) os caminhos entre dois nodos. Portanto, a rede social nada mais é que a sociedade.

Existe uma confusão muito comum na literatura sobre redes sociais. As pessoas chamam de rede tanto uma forma ou um tipo de organização voluntariamente construído para cumprir uma finalidade, em geral, de natureza social, quanto a rede social que existe como fenômeno objetivo, independentemente dos esforços feitos por algum sujeito para tecê-la ou articulá-la.

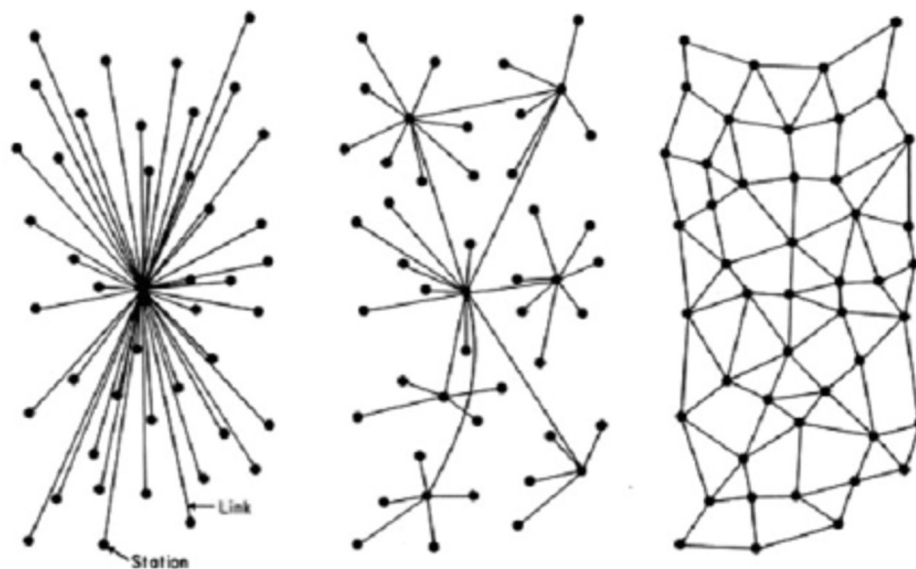
Isso não significa que as formas organizativas que queremos ensaiar em uma sociedade não possam também adotar voluntariamente o padrão de rede. Mas são duas coisas diferentes: uma organização territorial, setorial ou temática voluntariamente construída recebe o nome de rede quando seus integrantes (pessoas, grupos e outras organizações em rede) estão conectados entre si "horizontalmente" (ao contrário de como se organizam nas organizações hierárquicas ou em uma *holding*, por exemplo). Mas a denominação de rede não se aplica adequadamente a muitos esforços voluntários de construir redes, que, em geral, apenas disfarçam uma organização centralizada ou com um número insuficiente de caminhos, na qual não podem se manifestar plenamente os fenômenos próprios da múltipla conexão em rede distribuída.

Redes propriamente ditas são apenas as redes distribuídas

Em geral (em mais de 90% dos casos), denominamos indevidamente de redes estruturas descentralizadas que tentam conectar horizontalmente instituições verticais, quer dizer, organizações hierárquicas, mesmo que essas organizações façam parte da sociedade civil e pertençam à nova burocracia associacionista das ONGs. Uma rede social propriamente dita, no entanto, é uma rede distribuída. Para compreendermos isso, é preciso começarmos dando uma boa olhada nos diagramas de Paul Baran (1964), esboçados em um documento em que o autor descrevia a estrutura de um projeto que mais tarde se converteria na Internet, em sua versão original.⁴

Nos três desenhos, os pontos (nodos) são os mesmos. O que varia é a forma de conexão entre eles. Redes propriamente ditas são apenas as redes distribuídas (o terceiro grafo). As outras duas topologias — centralizada e descentralizada — podem ser chamadas de redes, mas apenas como casos particulares (em termos matemáticos). Ambas são, na verdade, hierarquias.

A partir de certo número de conexões em relação ao número de nodos começam a ocorrer fenômenos surpreendentes na rede, que não dependem, ao contrário do que as pessoas acreditam, do conteúdo das mensagens que trafegam por essas conexões.



Quanto mais distribuída ou menos centralizada ou descentralizada (isto é, multicentralizada) for a topologia da rede, maiores serão as chances de tais fenômenos ocorrerem. Esses fenômenos — como o *clustering* (aglomeramento), o *swarming* (enxameamento), a auto-regulação sistêmica, a produção de ordem emergente e/ou a desconstituição de ordem preexistente (ou remanescente) e a redução do tamanho (social) do mundo (*crunch*) — não podem ser adequadamente captados e explicados pelas categorias e hipóteses (que compõem as teorias) tradicionais das ciências sociais. É por isso que está nascendo uma nova ciência das redes.

Para saber mais sobre cada um desses fenômenos, é bom que o leitor consulte *Escola de redes: novas visões*⁵, o primeiro livro desta coleção.

As redes sociais não são uma invenção contemporânea

Podemos dizer que no principio era a rede... a rede social que existe independentemente de nossos esforços organizativos é a sociedade que existe e que só não se manifesta como é porquanto foi invadida por programas verticalizadores, que atuam alterando a topologia distribuída, centralizando fluxos. Quando se vê livre desses programas, o seu *Bios (Basic Input/Output Sistem)* dá conta de regular suas mudanças.

Por variadas e complexas razões de ordem social e tecnológica, a sociedade humana está se conformando, cada vez mais, como uma rede — o que Guéhenno (1993) chamou de "idade das redes" e, depois, Castells (1996) chamou de "sociedade-rede"⁶. Entretanto, a rigor, a rede social existe desde sempre, ou seja, desde que existem seres humanos se constituindo como tais na relação com outros seres humanos. Ou seja, a rede social é o que propriamente chamamos de social.

Portanto, a sociedade vem se constituindo como uma sociedade-rede há algum tempo, não apenas agora. Toda vez que sociedades humanas não são invadidas por padrões de organização hierárquicos ou piramidais e por modos de regulação autocráticos, elas se estruturam como redes. O que ocorre, atualmente, é que a convergência de fatores tecnológicos (como a fibra óptica,

o laser, a telefonia digital, a microeletrônica e os satélites de órbita estacionária), políticos, econômicos e sociais está possibilitando a conexão em tempo real (quer dizer, sem distância) entre o local e o global e, assim, está tornando mais visível a rede social e os fenômenos a ela associados, ao mesmo tempo em que está acelerando e potencializando seus efeitos, o que não é pouca coisa.

Rede sociais não são redes digitais

Nos últimos anos, falamos muito de redes digitais. E ficamos com a impressão de que são as novas tecnologias de informação e comunicação que representam toda essa novidade organizativa. Mas não é bem assim. Como percebeu Don Tapscott, há mais de 10 anos, “não se trata da organização em rede da tecnologia, mas da organização em rede dos seres humanos através da tecnologia. Não se trata de uma era de máquinas inteligentes, mas de seres humanos que, através das redes, podem combinar a sua inteligência”, gerando uma inteligência-em-rede, um novo tipo de inteligência coletiva.⁷ Mas essa inteligência coletiva não nasce como resultado da aplicação de uma engenharia que combine de forma planejada as inteligências humanas individuais. Ela é uma “inteligência social”, que nasce por emergência, uma espécie de *swarm intelligence* que começa a brotar espontaneamente quando muitos micromotivos diferentes são combinados de uma forma que não podemos prever de antemão. Também não se pode pretender aplicar uma fórmula ou um esquema para produzir esse “supercomputador” que é a rede social. O mais surpreendente nisso tudo é que, na verdade, o tal “supercomputador” é o que chamamos de social. Como dizia Ralph Waldo Emerson (1841), em *Self-reliance*: “we lie in the lap of an immense intelligence”.⁸

Hoje, quando as pessoas ouvem falar de redes sociais, pensam logo em sites de relacionamento ou assemelhados, que permitem interatividade e compartilhamento de conteúdos ou ensejam a experimentação de algum grau de identidade coletiva, como Bebo, hi5 e Orkut, para citar apenas três exemplos diversificados de ambientes de troca pessoal ou de prestação de serviços personalizados que permitem, de alguma forma, a publicação de conteúdos no mesmo endereço e a conexão virtual de pessoas com pessoas por meios digitais.

Todavia, as redes sociais não estão propriamente no mundo digital, naquele sistema de redes interconectadas que foi chamado de Internet (*interconnected network*). Como o nome está dizendo, elas estão no mundo social.

É um equívoco confundir “redes digitais” com “redes sociais”, pois a conexão não tem a ver com o acesso ao computador e, nem mesmo, com a capacidade de ler e escrever. Redes são sistemas de conexões. Se quisermos uma boa (e precisa) definição: “redes são múltiplos caminhos”. Ora, há redes sociais desde que a sociedade humana existe: o que varia é a topologia, ou seja, o grau de distribuição dessas redes. E o fenômeno contemporâneo mais significativo, da possibilidade de conexão em tempo real (ou sem distância) que acelerou a emergência de uma nova fenomenologia social, atípica e inédita, pode ser viabilizado pelo e-mail, pelos sites de relacionamento, pela blogosfera, pela telefonia (sobretudo a celular) e pelo contato pessoal em localidades (quer dizer, em *clusters* socioterritoriais de proximidade).

Não são as mudanças tecnológicas que produzem a mudança social em curso na contemporaneidade, com a emergência das redes sociais, mas exatamente o contrário. As pessoas que desenharam o formato das novas tecnologias de informação e comunicação — e que inventaram a Internet, inclusive — só as

conceberam dessa forma interativa, libertária e praticamente imune ao controle exercido por uma instância vertical de poder porque souberam captar novas possibilidades sociais de efetivar mecanismos desse tipo.

Em outras palavras, são as relações sociais que determinam, em grandes linhas, os contornos e as características do campo dentro do qual surge a inovação tecnológica. Isso vale tanto para a tecnologia hidráulica dos egípcios, há 4 mil anos, quanto para a tecnologia atual das redes de computadores.

No início de 2002, referindo-se especificamente à Internet, Manuel Castells assinalou:

As tecnologias são produzidas por seu processo histórico de constituição e não simplesmente pelos seus desenhos originais enquanto tecnologia... A Internet é um instrumento que desenvolve, mas não muda os comportamentos. São os comportamentos que se apropriam da Internet e, portanto, se amplificam e se potencializam a partir do que são. Isso não significa que a Internet não seja importante, mas significa que não é a Internet que muda o comportamento e sim que é o comportamento o que muda a Internet.⁹



Redes sociais não são clubes seletos de pessoas cooperativas

Muitas pessoas ainda insistem em dizer que as redes são baseadas na cooperação. Isso é verdade, mas não pelas razões que elas geralmente apresentam. As pessoas pensam que as redes são uma nova forma de organização baseada em princípios cooperativos, como se fosse uma condição *a priori*, para alguém se conectar a uma rede, aderir a tais princípios. Assim, as redes seriam colaborativas porque, ao compô-las, as pessoas fariam uma espécie de profissão de fé nas vantagens da cooperação e mudariam pessoalmente seu comportamento para participar das redes, como quem toma uma decisão crucial de mudar de vida e faz um voto sobre isso para poder ser aceito em uma organização religiosa.

Nada disso. As redes sociais não são sociedades angelicais ou clubes seletos de pessoas cooperativas. As redes sociais convertem, de fato, competição em cooperação, mas como resultado de sua dinâmica. Elas não convertem indivíduos competitivos, beligerantes e possuidores de forte ânimo adversarial em indivíduos cooperativos, pacíficos e amigáveis. Ao favorecer a interação e permitir a polinização mútua de

muitos padrões de comportamento, o resultado do "funcionamento" de uma rede social é produzir mais cooperação, como já descobriram (ou estão descobrindo) os que trabalham com o conceito de capital social. As pessoas podem continuar querendo competir umas com as outras, porém, quando conectadas em uma rede, esse esforço não prevalece como resultado geral visto que, na rede, elas não podem impedir que outras pessoas façam o que desejam fazer nem podem obrigá-las a fazer o que não querem. Assim, a rede não é um instrumento adequado para alguém adquirir mais poder, que é sempre o poder de obstruir, separar e excluir.

Hubs, inovadores e netweavers: **os novos papéis sociais nas redes**

Nas redes sociais, os papéis mais importantes não são desempenhados pelos que adquiriram fama, auferiram algum tipo de glória, acumularam riqueza, souberam reter o poder em suas mãos ou colecionaram mais títulos acadêmicos para “legalizar” o seu conhecimento e sim pelos *hubs*, pelos inovadores e pelos *netweavers*.

Os *hubs* são os conectores, os nodos da rede social muito conectados, os entroncamentos de fluxos. Um *hub* não é necessariamente alguém com grande popularidade ou notoriedade, mas alguém com muitas relações, que pode acessar — e ser acessado por — outros nodos com baixo grau de separação.

Não é a fama que faz um *hub*. Pessoas famosas, celebridades, costumam ser, em geral, inacessíveis. Não são, portanto, conectores. Qualquer trabalho na rede social que não conte com seus principais *hubs* encontrará mais dificuldades para ser realizado.

Também não é o conhecimento que faz um *hub*, a não ser que queiramos nos referir ao conhecimento das pessoas, quer dizer,

aos contatos de confiança. Para que um *hub* possa cumprir sua função, é necessário que as pessoas confiem nele. Em vez de conhecimento individual, um *hub* precisa do reconhecimento social. Trata-se de um reconhecimento diferente daquele que manifestamos em relação a uma celebridade: não é um reconhecimento das massas, do grande público, das multidões e sim o reconhecimento realizado um a um, molecular. Assim, podemos dizer que o *hub* é “produzido” socialmente pela rede.

Os *inovadores* são muito diferentes dos *hubs*. Muitas vezes, eles não são conhecidos nem conhecem muita gente. em geral, Nem são muito conectados. Às vezes, são até bastante isolados. Podem vir a ser amplamente reconhecidos, mas isso depende de fatores, em geral, fortuitos. A característica principal do inovador é emitir mensagens na rede que acabam produzindo mudanças de comportamento dos agentes (considerando a rede social como um sistema de agentes). O inovador – tal como o *hub* – também é “produzido” socialmente pela rede.

Os *netweavers* são os “tecelões” (para aproveitar o que poderia ter sido uma feliz expressão de Platão, no diálogo “O Político”, se ele não estivesse se referindo a um sujeito autocrático), e os animadores de redes voluntariamente construídas. Os *netweavers* não são necessariamente os estudiosos das redes, os especialistas em análise de redes ou os que pesquisam ou constroem conhecimento organizado sobre a morfologia e a dinâmica da sociedade-rede. Os *netweavers*, em geral, são políticos, não sociólogos. E políticos no sentido prático do termo, quer dizer, articuladores políticos, empreendedores políticos e não cientistas ou analistas políticos.

Netweaving em redes sociais

Para iniciar a transição da organização-*mainframe* para a organização-*network* é necessário aprender a fazer *netweaving* em redes sociais, quer dizer, aprender como articular e animar essas redes.

Existe já uma ampla literatura empresarial dizendo que quanto mais conectada estiver uma pessoa, mais chances de sucesso ela terá na sua carreira ou nos seus negócios. Há hoje todo um setor do *marketing* tentando descobrir as regras do *marketing* em rede ou do *marketing* viral. Mas em geral tais esforços não são bem-sucedidos. Porque as pessoas não aprenderam a fazer *netweaving* em redes sociais.

Para articular redes, em primeiro lugar, é necessário conectar pessoas (ou redes propriamente ditas, quer dizer redes distribuídas de pessoas). A conexão horizontal de instituições hierárquicas não gera redes distribuídas, pela simples razão de que o fluxo pode ser interrompido (controlado, filtrado) em cada nodo. Se isso acontecer, a topologia passa a ser descentralizada (quer dizer, multicentralizada).

Em segundo lugar, para articular redes é necessário conectar as pessoas entre si e não apenas com um centro articulador ou coordenador (mesmo que este centro se chame de equipe de animação da rede).

Fracassamos freqüentemente em nosso intuito de trabalhar com redes porque, em geral conectamos instituições hierárquicas e não pessoas (ou redes distribuídas de pessoas, o que é a mesma coisa). Ou então, quando conectamos pessoas, instituimos – com o pretexto de realizar o trabalho de animação da rede – um centro coordenador, que mantém, de fato, uma ligação direta e transitiva com cada nodo da rede, mas que, na prática, acaba funcionando como uma espécie de direção que decide o que vai ser feito em termos coletivos. Decide pela rede. Decide para toda a rede.

Resistindo às quatro tentações que impedem ou dificultam o *netweaving*

Quem quer articular e animar redes sociais deve resistir às quatro tentações seguintes: de fazer redes de instituições (em vez de redes de pessoas), de ficar fazendo reunião para discutir e decidir o que os outros devem fazer (em vez de, simplesmente, fazer), de tratar os outros como “massa” a ser mobilizada (em vez de amigos pessoais a serem conquistados) e, por último, de querer monopolizar a liderança (em vez de estimular a emergência da multiliderança).

Resistir à tentação de fazer redes de instituições (entidades, organizações). Muitas vezes é necessário, para começar um projeto ou mesmo para dar respaldo à sua implantação, reunir instituições em torno de um propósito. Pode-se até chamar esse conjunto de instituições de rede. No entanto, redes propriamente ditas, ou seja, redes distribuídas, não podem ser compostas por instituições hierárquicas (centralizadas ou descentralizadas, quer dizer, multicentralizadas). Redes distribuídas devem ser de pessoas (*P2P*). Portanto, é necessário conectar as pessoas diretamente à rede, mesmo que essas pessoas ainda imaginem estar ali representando suas instituições. Ocorre que um membro conectado à rede não pode ser substituído por outro membro da mesma instituição. *Nenhuma pessoa é substituível em uma*

rede. Além disso, as redes devem ser compostas pelas pessoas que queiram delas participar, independentemente de estarem ou não “representando” instituições (redes não são coletivos de representação, mas de participação direta, ou melhor, de interação – sem mediações de instituições hierárquicas).

Resistir à tentação de fazer reuniões de discussão ou de deliberação com os membros da rede. Rede é uma forma de organização não-baseada no ajuntamento, no arrebanhamento, no confinamento de pobres coitados em uma salinha fechada, onde, em geral, se discute o que outros (que não estão ali) devem fazer. Sim, pois se for para fazer alguma coisa, então não se trata de reunião de discussão e sim de atividade coletiva. Outra coisa nociva é a tal da reunião para decidir, sobretudo pelo voto. Isso é um desastre. Se houver necessidade de votar para decidir é sinal de que o assunto não está maduro. Se estivesse, a solução se imporia naturalmente.

Ter sempre presente que *fazer rede é fazer amigos*. Tão simples assim. Então as pessoas devem estabelecer comunicações pessoais entre si, uma-a-uma. Cada membro da rede é um participante único, insubstituível, totalmente personalizado, que deve ser tratado sempre pelo nome, valorizado pelo que tem de peculiar, incluído pelo reconhecimento de suas potencialidades distintas. Nada, portanto, de circulares impessoais, panfletos, chamamentos coletivos. Nada de mobilização de massa. Quem gosta de massa são os candidatos a condutores de rebanhos, que estabelecem uma relação vertical, autoritária e paternalista com o povo.

Levar em conta que rede é um campo para a emergência do fenômeno da multiliderança. Cada um pode ser líder em algum assunto de que goste, domine e a partir do qual seja capaz de propor iniciativas que são acolhidas voluntariamente por outros. Redes não podem ter líderes únicos, líderes de todos assuntos, dirigentes autocráticos que tentam monopolizar a liderança e impedir que os outros a exerçam.

As redes não duram para sempre e nem são feitas para crescer

Redes voluntariamente articuladas não são para durar para sempre. Nada dura toda vida (se durar como é, certamente não será sustentável!). Experiências de redes distribuídas, sobretudo em uma sociedade invadida por programas centralizadores, são eventos limitados no espaço e no tempo. Cada rede tem, assim, um tempo de vida. Elas se fazem e refazem. Somem e reaparecem, muitas vezes como outras redes.

Redes não são feitas para crescer de tamanho. Por que uma rede teria que crescer de tamanho (em termos populacionais) indefinidamente? Crescer sempre para que? Para fazer alguma coisa? Mas as redes não são para fazer coisa alguma: elas são simplesmente para... ser. Elas são o que qualquer sociedade seria se não tivesse sido invadida por programas centralizadores.

Por outro lado, uma rede não "cresce" apenas aumentando seus nodos e sim também aumentando a sua conectividade (e o seu grau de distribuição). Além disso, é possível que a rede "cresça" ainda em outro sentido: aumentando a "largura de banda" das suas conexões. Talvez a rede, além de crescer (mudança

quantitativa), se desenvolva (mudança qualitativa). E talvez seja mais importante se desenvolver (quer dizer, promover mudanças regulacionais) do que propriamente crescer (em número de nodos). E, por último, talvez estejamos um pouco hipnotizados pelo fetiche do número (tal como os economistas; já se sabe que aquilo que foi chamado de *economics* nasceu para ser uma "ciência do crescimento").

Freqüentemente nos preocupamos com as redes que param de crescer, mas as redes são móveis mesmo. Crescem até certo ponto, ou melhor, dentro de um certo tempo (o seu tempo) e depois tendem a diminuir ou até a desaparecer. Ora, se não estamos querendo usar a rede como um instrumento para fazer alguma coisa, qual o problema aqui?

A rede não é um instrumento para fazer a mudança. Ela já é a mudança!

Enfim, quem quer usar as redes porque está na moda, ou porque imagina que, assim, conseguirá ampliar seu poder, em geral não se dá muito bem. Até mesmo quem quer usar as redes para promover transformações em nome de uma causa, muitas vezes fica decepcionado. Por quê? Porque *a rede não é um instrumento para fazer a mudança. Ela já é a mudança.*

Mas essa mudança não é uma transformação do que existe em uma coisa que não existe e sim a liberdade para que o que já existe possa ser capaz de regular a si mesmo. Sim, ficamos completamente alienados nos últimos dois ou três séculos com esse 'modelo transformacional' da mudança, que pressupõe um agente de vontade capaz de promover, organizar e liderar a mudança. Isso não ocorre na natureza e nem em qualquer outro sistema complexo (e a sociedade humana é um sistema complexo).

Na natureza e no mercado (que também são sistemas complexos), por exemplo, as mudanças seguem a combinação de um 'modelo variacional' com um 'modelo regulacional'. Os sistemas complexos adaptativos são aqueles que aprenderam a se autoregular (e só

redes podem fazer isso, razão pela qual esses sistemas – seja o cérebro humano ou um ecossistema – sempre se estruturam em rede) de sorte a poderem se adaptar às mudanças (variações aleatórias) internas e externas. Ou a fim de poderem ‘conservar sua adaptação’ (uma boa definição de sustentabilidade), fazendo e refazendo, continuamente, congruências múltiplas e recíprocas com o meio.¹⁰

Pois bem. A partir dos parâmetros listados acima, vamos ver agora como fazer *netweaving* em redes sociais voluntariamente construídas.

Uma rede só funciona quando existe

Uma rede funciona quando existe, ou seja, quando se configura segundo a morfologia de rede (distribuída) e manifesta a dinâmica de rede.

Dizermos que as pessoas estão conectadas umas com as outras em uma rede (distribuída), significa mais do que fornecer a cada uma o nome e o e-mail ou o endereço e o telefone das demais pessoas. É necessário que elas se conectem realmente (a conexão real não é um traço em um grafo; como aquela “fonte” do heraclítico Goethe, ela “*só existe enquanto flui*”). E é necessário, ainda, que todas as pessoas disponham dos meios para fazer isso, quer dizer, para entrar em contato umas com as outras: se quiserem, quando quiserem e com quem quiserem.

É necessário que a rede exista realmente, ou seja, que exista um conjunto de pessoas dispostas a se conectar em rede. Embora as redes, em si, não tenham um propósito instrumental, pois que materializam um modo-de-ser coletivo – aquilo que Maturana chama de social, *stricto sensu* – se quisermos articular uma rede com um propósito qualquer é necessário que tal propósito seja assumido por um conjunto de pessoas.

Isso não pode ser fornecido por alguma tecnologia de informação e comunicação. As tecnologias podem ajudar a articular e animar uma rede, mas não podem produzi-la. As redes sociais – não custa repetir – são sociais mesmo (como o nome está dizendo) e não tecnológicas. Assim, não adianta tentar começar criando uma lista de e-mails, cadastrando as pessoas em um site de relacionamento da Internet ou oferecendo a cada pessoa um blog, agregando esses blogs em um mesmo endereço virtual e denominando esse conjunto de blogs de blogosfera. Se as pessoas quiserem se conectar em rede, todas essas ferramentas podem ser úteis; se não quiserem, não adianta inscrevê-las, fornecer *login* e senha para cada uma delas ou mesmo ministrar para essas pessoas um curso para adestrá-las no uso de tais ferramentas.

A formação de um propósito coletivo, entretanto, não pode ser feita em assembléia, a partir da apresentação e da defesa de propostas seguidas de votação e, nem mesmo, pela aplicação de alguma técnica ou dinâmica para produzir circunstancialmente um consenso. Para que um conjunto de pessoas assuma um mesmo propósito – válido para efeitos de articulação de rede – é necessário que cada pessoa decida interagir por si mesma.

As redes fazem coisas que seus membros quiserem fazer; ou melhor, só fazem coisas conjuntas os membros de uma rede que quiserem fazer aquelas coisas. Se alguém propõe fazer alguma coisa em uma rede de 100 participantes, talvez 40 aceitem a proposta; os outros 60 farão outras coisas; ou não farão nada. Em rede é assim: não há centralismo. Não há votação. Não há um processo de verificação da formação da vontade coletiva que seja totalizante e que se imponha a todos, baseado no critério majoritário ou na produção artificial de consenso.

Trata-se, sim, de um processo consensual, mas não forçado pela aplicação de algum artifício “pedagógico” ou por qualquer tipo de “facilitação” profissional (nos quais os chamados facilitadores

ou mediadores lançam mão se suas “técnicas” para conduzir – ainda que docemente – as reuniões para um desfecho esperado pelos seus promotores e organizadores). Essa é uma das razões de tanto insucesso nos processos de organização ou educação de base que pretendem levar o povo pela mão: quando os facilitadores ou mediadores não estão presentes a coisa não anda, ou volta à estaca zero.

O chamado consenso não é, portanto, um mecanismo artificial de deliberação ou de regulação de conflitos, usado para passar a impressão de que todos estão de acordo com as propostas que queremos que eles estejam. É o resultado de um processo emergente, aberto, livre e, por conseguinte, com desfecho imprevisível. É por emergência que se forma uma rede e não pela imergência de um ímpeto organizador *top dow* proveniente de alguma organização hierárquica.



Uma rede começa sempre com uma rede

Uma hierarquia não pode construir uma rede. Se uma organização hierárquica (como uma empresa ou uma organização da sociedade civil) estiver convencida de que precisa articular uma rede – até mesmo para iniciar a transição do seu padrão de organização centralizado para um padrão distribuído – a primeira providência é dar autonomia a um grupo de pessoas que vão se organizar em rede para começar a tentar articular a rede desejada.

As pessoas que vão começar o trabalho, mesmo que já estejam sendo remuneradas por alguma outra função que desempenham em uma organização hierárquica, devem aderir voluntariamente ao projeto. Uma vez constituído esse grupo seminal ou genético da rede, a direção da organização hierárquica não pode mais tentar controlá-lo ou teleguiá-lo.

Esse é o passo fundante, necessário para começar a articular qualquer rede. Muitas organizações não querem se arriscar a dar esse passo, por medo de perderem o controle e é por isso que freqüentemente fracassam no seu intento de trabalhar com redes. Em alguns casos, os órgãos dirigentes de organizações hierárquicas querem compor um grupo inaugural apenas com pessoas de sua mais estrita confiança, infiltrando seus agentes para tentar controlar “por dentro” as redes que vão nascer e, também por isso, seus esforços acabam igualmente fracassando.

Um grupo inicial como esse – chamado às vezes de equipe ou comissão de articulação da rede (mas na verdade tal denominação não é a mais adequada já que ele é a própria rede em sua forma embrionária) – pode ser grande ou pequeno. Se quisermos articular uma rede social devemos ter uma meta, mas não podemos nos preocupar muito com o número inicial de interessados (pois que a partir de três pessoas conectadas horizontalmente já temos uma rede).

Essa meta deve ser – por razões que serão expostas a seguir – a de conectar, no mínimo, 1% das pessoas que compõem o universo que queremos alcançar diretamente com a rede que vamos articular. Se estivermos, por exemplo, tentando articular uma rede de desenvolvimento comunitário em um bairro de 5 mil habitantes, devemos procurar conectar, no mínimo, 50 pessoas (1%) que moram, trabalham, estudam, freqüentam regularmente, em suma, que convivem de alguma forma nesse bairro. No entanto, para começar a articulação da rede desejada, 5 pessoas (0,1%) podem ser suficientes (dependendo do papel social desempenhado por cada uma delas). O ideal é que no grupo inicial que vai começar a formar a rede já estejam presentes, voluntariamente, pessoas que exercem os papéis sociais de *hubs*, inovadores e *netweavers*.

Existem evidências de que, dentro de certos limites (para universos não muito numerosos) e sob determinadas condições (dadas pela presença de *hubs*, de inovadores e de *netweavers*), 1% das pessoas conectadas em uma rede *P2P* (*peer-to-peer*), reduzem drasticamente a extensão característica de caminho da rede social (ou seja, diminuem os graus de separação, ensejando que um nodo da rede possa chegar a outro nodo qualquer com apenas um grau de intermediação; em outras palavras, dentro dos limites considerados, 1% das pessoas de uma localidade, conectadas em rede, têm acesso praticamente imediato aos restantes 99%). Embora tais evidências não sejam suficientes para assegurar que o fenômeno cogitado venha

necessariamente a acontecer, trata-se de uma recomendação válida para aumentar a capilaridade e evitar o conhecido isolamento das coordenações de projetos.

Por outro lado, parece ser necessário (embora não suficiente) que *hubs*, inovadores e *netweavers* estejam conectados no grupo inicial para que o fenômeno de diminuição do tamanho (social) do mundo aconteça. Os *hubs* são necessários porque constituem os nodos da rede social muito conectados, os entroncamentos de fluxos. Um *hub*, como vimos, é alguém com muitas relações, que pode acessar – e ser acessado por – outros nodos com baixo grau de separação. Os inovadores são necessários porque emitem mensagens na rede que acabam produzindo mudanças de comportamento dos agentes (considerando a rede social como um sistema de agentes) e evitando, com isso, a formação de burocracias e de oligarquias participativas. E os *netweavers* são necessários porque cumprem a função de animadores de redes, articuladores e empreendedores de uma nova forma de ser coletivamente. De qualquer modo, todo grupo inicial deve receber uma capacitação específica sobre *netweaving* em redes sociais.

O trabalho desse grupo inicial começa com um convite – para se conectarem à rede – às pessoas do universo que se quer atingir. Para articular uma rede de pessoas tal convite deve ser pessoal. E a adesão das pessoas deve ser voluntária. Se estivermos tentando articular uma rede de funcionários de uma empresa, por exemplo, não adiantará para nada os chefes mandarem seus subordinados se conectarem na rede. Não é assim que funciona.

Para articular uma rede social (uma rede voluntariamente construída, portanto) o convite é sempre feito a partir do propósito. Esse propósito deve estar bem claro, tanto para os que vão fazer o convite, quanto para os que vão recebê-lo.



Começando a animar a rede

A rede é o meio, o ambiente. Não produz efeitos por si mesma, independentemente dos estímulos que recebe dos seus nodos. Seu papel é amplificar e processar em paralelo miríades de estímulos, transformá-los ao recombina-los em inúmeras variações, reverberando, pulsando, para estabelecer uma regulação emergente.

Sendo assim, é necessário animar a rede, provocá-la, abastecê-la com estímulos que ensejem a sua atuação regulatória, dando pretexto, aos seus nodos, para estabelecerem – por meio de suas múltiplas interações – novos caminhos, novas conexões, por onde trafegarão novas mensagens.

Se quisermos articular uma rede e induzir a sua expansão, temos de ter uma pauta de ações regulares de animação da rede. Essas ações - e isto é, sem dúvida, o mais importante - devem ser sistemáticas, repetitivas, iteradas (de 'iteração', a repetição *ad nauseam* de uma mesma operação). Além disso, é necessário fornecer "finalidades iniciais" (a expressão, conquanto aparentemente contraditória, quer dizer que as pessoas devem se mobilizar na rede em torno de um propósito declarado, que elas sejam capazes de entender, mas que não será, provavelmente, o resultado que obterão; ou seja, as "finalidades finais" serão construídas pela própria dinâmica da rede).

No trabalho de animação de rede, deve-se ter em conta algumas orientações importantes:

Ter sempre campanhas e metas. As campanhas podem ser propostas em torno de alguma ação coletiva que deverá ser realizada. Então, tendo o objetivo claro (a "finalidade inicial"), será possível conectar mais pessoas na rede para atingir tal objetivo. Deve-se estabelecer uma meta quantificável como, por exemplo, a de que precisamos chegar a um número "n" de conectados na rede para ter uma boa difusão da campanha.

Os membros do grupo inicial devem dizer abertamente que a rede precisa de um número mínimo de voluntários conectados para "acontecer", para poder funcionar (embora, na verdade, toda rede "funcione", desde que exista). E que, quanto mais pessoas forem conectadas, mais sucesso a iniciativa terá, mais "forte" ela ficará. Esse número mínimo deve ser estabelecido em cada caso, não devendo, como vimos, ser menor do que 1% do universo que se pretende alcançar.

Ter sempre devolução ou retorno. Qualquer ação coletiva proposta à rede pelo núcleo inicial e realizada pela rede deve ser registrada e a informação deve ser devolvida à rede. Esse deve ser um processo permanente, recorrente, sistemático. O ideal é que os participantes conectados à rede recebam semanalmente alguma mensagem, como já foi dito acima. Os intervalos devem ser regulares e não deve haver falha nessa regularidade: *Guta Cavat Lapidem* ("água mole em pedra dura, tanto bate até que fura") é o lema aqui.

Disponibilizar amplamente as informações. Os conectados devem receber regularmente, até que a dinâmica própria da rede se estabeleça, uma mensagem do grupo inicial. O importante é a regularidade, que não deve ser quebrada. Também é importante que essa mensagem, na forma de um boletim ou comunicado, seja personalizado, dirigido sempre a

uma pessoa, com nome e sobrenome - e, se possível, com o nome da pessoa do grupo inicial que o enviou. O boletim ou comunicado deverá conter notícias sobre o que está acontecendo, os próximos eventos, os avanços na expansão da rede.

O e-mail, o telefone e o SMS ("torpedo") devem ser usados sistematicamente para a comunicação na rede. Cada pessoa conectada deve receber e-mails, ligações telefônicas e "torpedos" dos membros do grupo inicial, quando menos para bater-papo ou para perguntar como ela vai passando, o que está pensando sobre algum assunto, para convidá-la para uma festa, para um evento... Sim, é isso mesmo: *conexão é relacionamento*. Articular e animar a rede é aumentar os relacionamentos entre as pessoas! Pelo menos um telefonema semanal é desejável: "Olá, como vai? Eu vou indo e você? Tudo bem?" Na rede estamos fazendo novos amigos.

Um site ou blog da rede será um ótimo instrumento inicial, desde que seja atualizado regularmente (o ideal seria diariamente), com informações sobre o andamento dos projetos, notícias e artigos. Neste site deve estar disponível uma lista com os nomes, e-mails e outros dados de localização das pessoas já conectadas à rede. E também deve estar disponível um formulário de conexão à rede. A conexão de novas pessoas à rede é uma forma de animação da rede.

Estimular sempre a conexão P2P. A rede deve ser usada para divulgar as informações. Cada conectado à rede deve ser um nodo e um elo, simultaneamente um centro de recebimento e de difusão. Portanto, ao invés de distribuir massivamente um produto qualquer - um documento, uma cartilha, um jornal - é necessário estimular a replicação "por dentro" da rede. É necessário que as pessoas já conectadas à rede recebam vários exemplares de um material para distribuir para outras pessoas, da rede ou não, aproveitando a oportunidade para fazer novas conexões.

A articulação da rede é permanente. A rede é uma estrutura móvel e não fixa. Isso quer dizer que, a cada instante, o mapa da rede, o seu "retrato" (aquilo que era chamado de "instantâneo") será diferente. Muitas pessoas sairão (ou se afastarão, enfraquecendo sua conexão) enquanto que novas pessoas entrarão. Nada disso pode ser julgado como sucesso ou fracasso da articulação da rede. A rede é assim mesmo: não é apenas uma estrutura no espaço, mas também uma arquitetura no tempo. O "território" da rede é um campo (no sentido em que as ciências físicas empregam o termo, como campo eletromagnético, campo gravitacional), um espaço-tempo de fluxos. Portanto, o esforço de articular a rede não cessa jamais. Novas conexões deverão ser feitas permanentemente, usando pretextos diversos e motivos os mais variados.

A rede é surpreendente. Como aconselhou Heráclito de Éfeso (ou a ele se atribui o dito), que falava sobre fluxos: "Espere o inesperado ou você não o encontrará". Não adianta articular uma rede como uma forma instrumental de controle e condução das pessoas, para levá-las a cumprir uma tarefa que desejamos. A rede não é uma forma de organização adequada para isso. Se for este o caso, é melhor organizar "células" ou "núcleos" sob nossa direção (mas neste caso se tratará, obviamente, de hierarquia e não de rede propriamente dita, quer dizer, de rede distribuída). Só deveremos articular redes se estivermos dispostos a ser surpreendidos com inovações, com a realização de coisas que não imaginamos e nem desejamos de antemão; com inovações que podem, inclusive, modificar as nossas intenções originais.

A rede não é uma rede de pescar. A rede não pode ser usada com sucesso para "pegar peixinhos", para recrutar pessoas para uma organização vertical, montada segundo um processo *top down*. A rede produz, sim, organização, mas em um processo *bottom up*, gerando ordem espontaneamente a partir da

cooperação. Se quisermos usar a rede instrumentalmente para recrutar militantes, poderemos até ter um aparente sucesso ao conseguir inchar uma organização urdida segundo padrões tradicionais – mesmo que ela seja chamada (neste caso impropriamente) de “rede” – mas não conseguiremos constelar condições para que os fenômenos próprios das redes distribuídas se precipitem. Quem organiza militantes, conta apenas com aquele contingente que organizou, cuja força é necessariamente limitada; quem articula redes, pode vir a contar com forças insuspeitadas, com mudanças súbitas de comportamento, como aquelas que são acarretadas pelo *clustering*, pelo *swarming* e pelo *crunch*, por exemplo.¹¹



A rede “acontecendo”

Tudo o que vimos na seção anterior vale apenas como um esforço inicial para começar a animação da rede. É como empurrar um carro que está sem partida. Mas a rede só vai “acontecer” se existir de fato, independentemente do ativismo articulador e animador do grupo inicial; quer dizer, ela só vai “acontecer” se o carro “pegar no tranco”, deixando para trás a turma que está tentando empurrá-lo.

As medidas sugeridas até agora não são suficientes para que uma rede possa “acontecer”. E daqui para frente não existe mais uma fórmula, uma metodologia capaz de produzir redes sociais. Pode-se, entretanto, contribuir para aumentar as chances de que uma rede realmente “aconteça”, lançando mão, por exemplo, de meios distribuídos de conexão.

Hoje ninguém mais imagina deixar de usar a Web para articular e animar redes sociais. Alguns falam em usar a chamada Web 2.0 (ensejada pela ‘era wiki’, que permite que qualquer um possa publicar qualquer coisa na Web usando programas wiki). Mas isso também não é suficiente. Se quisermos articular redes distribuídas, o melhor é usar as ferramentas interativas de uma nova e cogitada Web 2.1, que são mais adequadas à dinâmica da blogosfera.¹²

Portanto, se quisermos articular redes distribuídas, usando a Web, precisamos estimular que cada participante conectado tenha o seu próprio blog. E é necessário ter uma maneira de

agregar automaticamente os blogs dos membros da rede (já existem programas gratuitos para fazer isso, como o *feevy*, por exemplo).¹³

Por si só, nada disso, todavia, produzirá redes sociais. Pois as redes sociais estão na sociedade, não na Internet ou em qualquer outro ambiente digital ou físico. Se não houver a rede no mundo das redes, naquilo que chamamos de espaço-tempo de fluxos, não haverá rede social em lugar algum, independentemente do meio tecnológico (físico ou não, digital ou não) que queiramos utilizar.

Mas, afinal, o que está faltando para a rede “acontecer” de fato, além de tudo o que já foi colocado aqui?

É necessário que os conectados à rede (que aderiram a ela a partir da concordância com seu propósito ou com suas “finalidades iniciais”) redefinam coletivamente a identidade da sua articulação (para que possam formular, então, as suas “finalidade finais”).

Uma articulação em rede é uma forma de organização. Uma organização é uma comunidade de projeto conformada a partir de uma identidade. Uma comunidade de projeto se forma em torno de um sonho coletivo, de um desejo compartilhado, de uma visão de futuro e, a partir daí, formula sua missão ou propósito e elabora seus valores ou princípios. O que a caracteriza é uma causa e um modo peculiar de ser e de agir.

Se conseguirmos chegar até a esse ponto, no qual os conectados à rede, compondo uma comunidade de projeto, vão buscar sentido para o que estão propondo ou fazendo em um mesmo repositório coletivo de definições, premissas e argumentos, então estará estabelecida uma nova forma de ser-coletivamente. E a rede voluntariamente articulada estará “acontecendo”, quem sabe conseguindo se comunicar com aquela rede que existe independentemente de nossos esforços organizativos. Se isso acontecer, teremos gerado um novo ente (ou, melhor, desencadeado mais um processo) sustentável no mundo.

Notas e referências da Parte 3

¹ Para uma boa compreensão do que vem a seguir é necessário ler o primeiro volume desta série: FRANCO, Augusto (2008). *Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado*. Curitiba: Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba, 2008. Esta Parte 3 tenta fazer um resumo de algumas das principais idéias da obra citada.

² Cf.: JACOBS, Jane (2000). *The nature of economies*. New York: Vintage Books, 2000 (Existe tradução brasileira: *A natureza das economias*. São Paulo: Beca, 2001).

³ Cf.: TOCQUEVILLE, Alexis (1835-1840). "A democracia na América". São Paulo: Martins Fontes, 1998.

⁴ BARAN, Paul (1964). "On distributed communications: I. Introduction to distributed communications networks" in *Memorandum RM-3420-PR*, August 1964. Santa Mônica: The Rand Corporation, 1964.

⁵ Cf.: FRANCO, Augusto (2008). *Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado*: *ed. cit.*

⁶ Cf.: GUÉHENNO, Jean-Marie (1993). *O fim da democracia*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999 e CASTELLS, Manuel (1996). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

⁷ TAPSCOTT, Don (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

⁸ EMERSON, Ralph Waldo. "Self-Reliance" in *Essays: First Series* (1841).

⁹ Cf.: CASTELLS, Manuel (2002). "A Internet e a Sociedade Rede". <http://campus.uoc.es/web>

¹⁰ Para uma discussão sobre os modelos transformacional e variacional, confira LEWONTIN, Richard (1998). *A tripla hélice*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

¹¹ Cf.: FRANCO, Augusto (2008). *Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado*: *ed. cit.*

¹² Cf.: UGARTE, David (2007). *El poder de las redes: manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo*, disponível em: http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf Já existe tradução brasileira (editada como livro, em papel, com apresentação de Augusto de Franco): O poder das redes. Porto Alegre: CMDC/ediPUCRS, 2008.

¹³ www.feevy.com

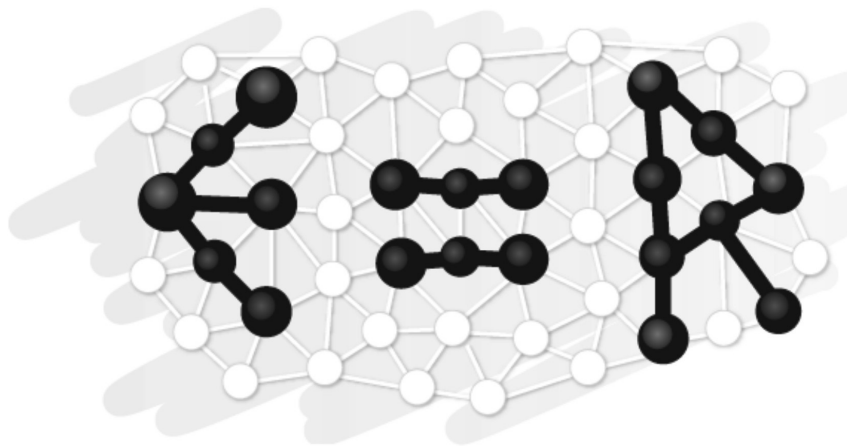
PARTE 4

Se tudo que é sustentável tem o padrão de rede, temos que parar de ficar contornando o problema e ir direto ao ponto. Vamos falar a verdade. As nossas empresas não estão organizadas como redes. As nossas empresas não têm um funcionamento compatível com a estrutura de rede. Logo... as nossas empresas não são sustentáveis. Ponto.

O que fazer?

Qualquer pessoa ajuizada sabe que dá para desmontar os modelos de gestão hierárquicos atuais – predominantemente baseados em comando-e-controle, mas que mal ou bem estão funcionando – sem ter o quê colocar no lugar. Da mesma forma, parece óbvio que essa mudança não poderá ser feita abruptamente ou de uma vez. O que significa que um novo padrão (em rede) vai ter que surgir convivendo com o velho padrão (hierárquico). E que deverá, portanto, haver uma transição.

Nesta Parte 4 do livro vamos examinar o que é necessário fazer para iniciar uma transição da organização-*mainframe* para a organização-*network*.





Afinal, o que é mesmo uma empresa?

Seria “chover no molhado” dizer que a empresa não é o prédio em que ela funciona, não são os papéis onde estão escritos seu contrato social e outros documentos, nem os armários onde esses papéis estão arquivados, nem as máquinas e os equipamentos, nem os estoques de matéria-prima, nem suas contas bancárias e suas demais propriedades, marcas, patentes ou tecnologias que desenvolveu (se não existirem pessoas que saibam acessar, compreender e aplicar tais recursos e tecnologias). A empresa são as pessoas que a constituem e as pessoas que, individualmente ou em grupo, se relacionam com ela. Do ponto de vista da sustentabilidade, a empresa não é nem o que está agora na mente dessas pessoas (tomando um conceito ampliado de mente, como faz o budismo) e sim o que poderá estar amanhã...

Portanto, o maior capital de uma empresa é o seu pessoal-em-rede: as qualidades de cada uma das pessoas que a constituem e o modo como essas pessoas interagem, dentro e fora da empresa; ou seja, o seu padrão de organização e de relacionamento, interno e externo. Assim, se quisermos que uma empresa se desenvolva, temos que investir no seu capital humano e no seu capital social.

A capacidade de estabelecer ligações entre os seus membros dá a medida da conectividade interna da empresa. Se essas relações forem horizontais, teremos uma conectividade horizontal que ensejará a circulação da informação, dissolvendo os núcleos burocráticos baseados no segredo e favorecendo a desconcentração do saber.

Por outro lado, a participação leva ao aparecimento de múltiplos líderes. Em cada atividade conjunta, compartilhada por muitos voluntariamente, emergem líderes espontaneamente. Isso cria uma rica diversidade de iniciativas e de pessoas dispostas a assumir responsabilidades, o que contribui para uma desconcentração do poder.

Uma empresa capaz de se desenvolver existe como tal na medida em que exista projeto comum, conectividade horizontal e interdependência, que levam, através da multiplicação de relações de parceria, à constituição de comunidade (a comunidade empresarial, o *cluster* que será a forma da empresa do futuro). Para tanto é necessário que se instale, dentro da empresa, uma cultura e uma prática de rede, ou seja, uma cultura de *netweaving* (em vez de uma cultura de *mainframe*) e uma prática de *networking* (de trabalhar em rede em vez de uma prática de concentrar saber e poder para mandar os outros fazerem as coisas que queremos que eles façam por nós). E na medida em que pessoas possam se conectar horizontalmente com outras pessoas a partir de valores comuns, em ligações livres (isto é, não impostas por alguém que tem poder, e não condicionadas por fatores imunes à vontade do sujeito, como raça e parentesco), e não imediatamente interessadas.

Diz-se comumente que democracia é uma coisa que só pode valer para “fora” e não para “dentro” de uma organização empresarial. Grandes e até mesmo médios empresários de todo o mundo viajam anualmente aos Estados Unidos para ouvir essa “verdade” de Michael Porter e de seus assistentes.

Sim, porque, como é que uma empresa poderia ser democrática, submetendo o dinheiro do dono ou o capital dos acionistas às decisões daqueles que nem tiveram a idéia, não foram empreendedores e não entraram com nenhum tostão para constituí-la? É óbvio que não poderia! E como ela poderia formular suas estratégias competitivas a não ser construindo um pensamento de Estado-Maior, que é necessariamente baseado em mérito, experiência, capacidade de visão, formulação e comando? Portanto, nada de democratismos aqui. Além disso, toda empresa tem que ter um dono (ou alguém que faça tal papel, em nome dos seus acionistas), porque, como diz o ditado: “quem engorda o gado é o olho do dono”.

Ocorre que a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da empresa depende do modo pelo qual as pessoas decidem o que vão e o que não vão fazer coletivamente. Se quisermos que uma empresa seja capaz de se desenvolver (e não apenas de crescer) em consonância com as mudanças do mundo contemporâneo (eis aqui uma das faces da sustentabilidade), precisaremos que ela seja criativa e constituída por pessoas criativas. Mas pessoas criativas sempre “dão problema” porque estão sempre querendo achar uma maneira diferente de fazer as coisas que queremos que elas façam. E em geral queremos que elas façam as coisas da nossa maneira – o que é repetitivo, não criativo... Para tanto, precisamos aprender a suportar e valorizar a diferença, a conviver com o contrário e a adotar um modo democrático de lidar com os conflitos que, necessariamente, vão surgir quando as opiniões das pessoas forem liberadas. Ora, isso implica praticar democracia dentro da empresa.

Não é uma questão de escolha. Não há opção aqui: se a empresa decide, atendendo às exigências da sustentabilidade, fazer a gestão da rede dos seus *stakeholders*, tal gestão ou será necessariamente democrática (ou pluriárquica, na medida em que a rede em questão se torne mais distribuída) ou não funcionará. Redes distribuídas não aceitam modos autocráticos de regulação.¹

É por isso que, ao fazer a gestão democrática da rede dos seus *stakeholders*, a empresa será obrigada a iniciar a transição para novas formas de organização em rede (pois parte desses nodos da rede é composta por pessoal interno). E será obrigada, igualmente, a democratizar seu funcionamento.

Da empresa-pirâmide para a empresa-rede

Para iniciar a transição da organização-*mainframe* para a organização-*network* é necessário aplicar os conhecimentos de *netweaving* às empresas, não para desconstituí-las (o que fatalmente ocorreria se quiséssemos substituir de uma vez os seus modelos de gestão e de governança atuais) e sim para ir modificando a empresa-pirâmide (em muitos casos quase monárquica, regida por modos de regulação autocráticos, próprios das estruturas verticais de poder baseadas em comando e execução e em ordem-hierarquia-disciplina-obediência-vigilância-sanção) para a empresa-rede (regida por modos de regulação democráticos, mais compatíveis com a estrutura de rede).

Já vimos que isso não pode ser feito apenas dentro das fronteiras que definem a empresa tal como é hoje, como unidade administrativo-produtiva isolada e sim no âmbito da empresa tal como será amanhã, abarcando a diversidade de seus *stakeholders*. Mas isso não significa que a unidade autocrática de comando-e-controle (que constitui o *core* da empresa tal como é hoje) possa ficar imune a essa transição.

Uma articulação em rede distribuída é uma forma de organização cujo metabolismo é necessariamente democrático. Não pode ser

um esquema urdido para mandar em pessoas, não pode ser um destacamento de comando, nem um bando, uma gangue, uma quadrilha ou uma empresa tradicional com um chefe feitorial que tenha como função principal colocar outras pessoas trabalhando para ele.

Portanto, é necessário que os dirigentes empresariais atuais tenham bem claro qual é o objetivo da introdução do *netweaving* em suas empresas e aceitem correr os riscos inerentes a esse processo de transição da empresa hierárquica para a empresa em rede. E, sobretudo, que não tentem usar as redes como pretexto para modernizar suas empresas ou para produzir bons efeitos de marketing, sem estar dispostos a mudar realmente sua estrutura e seu funcionamento.

O objetivo do trabalho em rede é a própria rede

O objetivo não é usar a rede para obter um resultado esperado ou para atingir um fim planejado (que não seja a própria rede). O objetivo é mudar o padrão de organização: de hierarquia (rede centralizada ou descentralizada) para rede (distribuída). Não há mais nada o que fazer depois. Não há nenhum “depois”.

No *netweaving* tudo é feito para ensejar as condições para que a rede “aconteça”. Não se pode usá-lo para conquistar mais adeptos, conduzir os outros para algum lugar, angariar admiradores ou vender mais produtos ou serviços.

Portanto as empresas devem resistir à tentação de querer usar as redes para crescer, para aumentar sua produtividade ou sua lucratividade. As redes só devem ser “usadas” para a empresa se desenvolver, quer dizer, para aumentar as suas condições de sustentabilidade. Como decorrência disso, as empresas podem, sim, aumentar a sua produtividade e a sua lucratividade. E podem, inclusive, crescer, vender mais produtos ou serviços e, principalmente, aumentar sua taxa de inovação. Mas se o foco estiver em usar as redes instrumentalmente para obter tais resultados, é quase certo que a empresa fracassará. Pois, nesse caso, entrarão inevitavelmente em ação mecanismos de

comando-e-controle (para monitorar e avaliar o desempenho e os resultados, premiar e punir os funcionários que cumpriram ou deixaram de cumprir suas quotas, mobilizar e orientar de cima para baixo os contingentes de colaboradores tendo como foco o cumprimento das metas almejadas) que impedirão ou criarão dificuldades para a livre dinâmica de rede.

Isso não quer dizer que as empresas devem abandonar de uma vez, sem ter o que colocar no lugar, seus métodos atuais, descritos acima, de comando-e-controle. Quer dizer apenas que elas não devem usar as redes para fazer isso. E que – se quiserem iniciar a transição de um padrão-*mainframe* para um padrão-rede – não devem misturar as duas coisas, tentando invadir uma realidade com a dinâmica da outra.

A ilusão do marketing viral

Não será bem-sucedida a empresa que quiser urdir um marketing de rede – o chamado marketing viral, por exemplo – para suplantar seus concorrentes comerciais. Por um simples motivo: porque não podemos conhecer de antemão como desencadear um processo de contaminação viral capaz de atingir um *tipping point* (um ponto de disseminação a partir do qual o crescimento passe a ser exponencial) em virtude do número imprevisível (e literalmente incalculável) de variáveis envolvidas.² Os que proclamam possuir essa “ciência” estão simplesmente mentindo e a melhor providência a tomar em relação a esses indivíduos “muito espertos” é não contratá-los como consultores e não recomendar a leitura de suas obras.

Isso não significa, por outro lado, que, uma vez desencadeado um processo de organização em rede envolvendo a empresa e seus *stakeholders* – incluindo clientes –, o fenômeno esperado da contaminação viral não possa acontecer em relação aos produtos ou serviços de uma empresa. Tudo indica que, nesse caso, tal fenômeno terá mais chances de acontecer, sim, mas em virtude dos mecanismos próprios das redes, que não podem ser reproduzidos em laboratório, pois não sabemos – e provavelmente nunca saberemos – reunir de antemão as condições para sua emergência. Se pudéssemos sabê-lo, o

mercado deixaria de existir como forma autônoma de agenciamento. A imprevisibilidade é uma característica dos processos variacionais, mesmo quando combinados com processos regulacionais, como ocorre com a evolução biológica e com o mercado.

Se isso fosse possível, estaria descoberto o “segredo do paraíso”, a fórmula mágica, a pedra de toque para transformar tudo em ouro... Os novos “Midas” que possuísem tal fórmula não precisariam fazer mais nada além de aplicá-la. A dimensão do risco estaria eliminada e eles poderiam vender qualquer coisa. O mercado, como tal, seria abolido e, provavelmente, as sociedades humanas, em todo mundo, perderiam preciosos graus liberdade (pois que essa “fórmula” seria logo aplicada também na esfera política).

Um roteiro para a transição

Afastadas s tentações de usar a rede instrumentalmente para crescer e bater a concorrência ou para descobrir uma “fórmula” milagrosa de marketing capaz de provocar uma explosão nas vendas – que nos levariam a lugar nenhum – vamos começar a ver agora quais seriam os requisitos para iniciar a desejada transição em direção à empresa-rede.

Começemos com uma lista das principais conclusões que já foram antecipadas no final da Parte 1 deste livro Não pode alcançar sustentabilidade nenhuma empresa:

- enquanto unidade administrativo-produtiva isolada;
- exclusivamente por razões de mercado;
- em que seus empregados trabalhem apenas em troca de salário ou de outras recompensas materiais;
- sem uma causa capaz de mobilizar seus *stakeholders*;
- que não invista no capital social;
- que não promova o desenvolvimento (humano, social e sustentável); e
- que não tenha um padrão de rede.

Como *tudo que é sustentável tem o padrão de rede*, o último requisito da lista acima deve sintetizar os anteriores. Portanto, é na transição para a empresa-rede que tais requisitos devem ser abordados.

Um roteiro para essa transição poderia ser resumido nos oito passos seguintes:

1. Tomar a decisão de iniciar a transição.
2. Constituir um grupo inicial de voluntários (embrião da rede).
3. Formular o propósito (“finalidade inicial”).
4. Dar autonomia ao embrião da rede para começar a articular e animar a rede (*netweaving*) com outros voluntários de dentro e de fora da organização atual (envolvendo a diversidade dos *stakeholders*).
5. Executar ações concretas de promoção do desenvolvimento como exercício de responsabilidade corporativa.
6. Definir uma causa para a nova empresa (“finalidade final”).
7. Redefinir a identidade da empresa (incluindo *branding-em-rede*).
8. Começar a ensaiar novos modelos de gestão e de governança da empresa-rede.

Vamos comentar a seguir cada um desses passos, não sem deixar de alertar que eles constituem apenas sugestões que podem – e devem – ser adaptadas às características particulares de cada empresa e às circunstâncias que a cercam. Não há uma ciência aqui, nem mesmo uma tecnologia comprovada; apenas indicações inspiradas nos conhecimentos que já possuímos das redes distribuídas, em grande parte baseadas na experiência recente.

1º - Tomando a decisão de criar uma nova empresa

Este é um ponto importantíssimo. Pois uma vez realizada até o fim a transição do padrão de organização, ela criará uma nova empresa. Esse processo é mais impactante do que qualquer tipo de reinvenção estratégica que já foi feita por uma empresa. Ele não altera apenas o discurso, a marca, os modelos de gestão, o sistema de governança e, eventualmente, os processos de produção e os produtos e serviços da empresa. Ele altera a natureza da organização.

Tudo o que já sabemos indica que é necessário fazer essa transição, se quisermos constelar condições mais favoráveis à sustentabilidade. Mas não temos elementos suficientes para afirmar que tal processo será sempre bem-sucedido.

Além disso, o que resultará mais sustentável não será a empresa tal como é hoje e sim a nova empresa que surgir da transição. Porque a empresa tal como é hoje não é sustentável; se fosse, não precisaríamos estar tratando do assunto.

Assim, é preciso que os dirigentes da empresa tomem sua decisão conscientemente. Uma vez desencadeada a transição, independentemente do sucesso de seu desfecho, isso terá conseqüências que afetarão o funcionamento da empresa tal como é hoje.

É claro que não se vai abolir nem a estrutura, nem a dinâmica atual da empresa. Não se trata de destruir a empresa e sim, pelo contrário, de aumentar as suas chances de sustentabilidade. No entanto, é bom estar ciente de que há riscos.

Poder-se-ia dizer que quem não quer correr riscos não deve se dedicar a atividade empresarial. Mas, mesmo assim, é preciso avaliar cuidadosamente as circunstâncias particulares da

empresa que vai iniciar a transição. Sobretudo porque *a transição da empresa-mainframe para empresa-rede não é um remédio para as empresas que estão funcionando mal e sim para as que estão funcionando bem* (hoje), mas que – muito provavelmente – não funcionarão tão bem assim (amanhã) se não conseguirem acompanhar as mudanças globais para a futura sociedade-rede que, aliás, já começou a emergir.

2º - Formando o embrião da rede

Tomada a decisão de iniciar a transição, o passo seguinte é encontrar um grupo de voluntários dispostos a constituir o embrião da rede.

É importante que esse grupo seja mesmo de voluntários. No caso de uma empresa, no máximo pode-se reduzir o tempo de trabalho dessas pessoas e fornecer outras retribuições (relacionadas à carreira ou a seguridade do colaborador). Mas não se deve pagar diretamente os membros desse grupo inicial pelo trabalho de *netweaving* que realizarão.

É preciso que as pessoas que compõem esse grupo inicial, já organizado segundo um padrão de rede, compreendam do que se trata, se apaixonem pela proposta, tenham coragem para enfrentar os desafios, curiosidade para procurar saber mais sobre o assunto, espírito empreendedor para sonhar e correr atrás dos próprios sonhos e para desbravar novos caminhos, entusiasmo para contagiar outras pessoas, em suma, vontade de fazer o trabalho como um projeto de vida.

É bom não cometer muitos erros neste momento inicial do processo. A direção da empresa não deve colocar nesse grupo pessoas de sua confiança, com o intuito ficar informada do

andamento do processo, vigiá-lo ou controlá-lo de alguma forma. As pessoas devem ser escolhidas a partir dos critérios expostos acima e não da sua fidelidade aos chefes, ao CEO ou ao dono da empresa. O melhor é que já participem desse embrião de rede pessoas que não pertencem aos quadros da empresa atual, selecionadas dentre seus *stakeholders*, por *headhunters* independentes ou a partir de um *game* por um júri composto por *netweavers* e dirigentes da empresa. Quase tudo depende do acerto dessa escolha.

Uma vez escolhido o embrião da rede, as pessoas que o compõem devem receber uma capacitação intensiva em *netweaving*, que compreende estudos teóricos orientados, imersões profundas e longas, conhecimento prático de experiências de articulação e animação de redes sociais. Terminada essa etapa é feita a seleção final por uma banca de avaliadores externos. A palavra final ainda cabe aos dirigentes de empresa. A partir daí, entretanto, a direção da empresa não pode mais interferir nas ações e decisões do grupo.

3º - Formulando o propósito

É necessário formular um propósito (uma "finalidade inicial") para começar o trabalho de *netweaving*. No entanto, esse propósito já deverá ser definido pelo próprio grupo inicial que constitui o embrião da rede e não pela direção da empresa.

O propósito deve ser simples. Deve ser a explicação que vamos dar uma pessoa quando formos convidá-la para se conectar à rede. Vamos articular uma rede para... Não é aconselhável dar nenhum exemplo aqui, pois isso inevitavelmente condicionará a capacidade criativa do embrião da rede.

4º - Começando o *netweaving*

Uma vez formulado o propósito ele deve ser apresentado às pessoas que podem compartilhá-lo inicialmente (para depois redefini-lo como uma causa coletiva que será a raiz da identidade da nova empresa que vai nascer). Este é o início da articulação mais ampla e da animação da rede.

Desde que tenha autonomia para planejar e agir, o embrião da rede vai começar a convidar outros voluntários, de dentro e de fora da organização atual, para compartilhar o propósito e se conectar à rede. O universo focalizado não deve ser o dos funcionários da empresa e sim o de seus *stakeholders*. Pelas razões que já foram expostas na parte anterior deste livro, pode-se estabelecer como meta alcançar 1% dos conectados do universo considerado (o dos *stakeholders* da empresa).

Evidentemente, não adianta ordenar às pessoas, por meios diretos ou indiretos, que assumam o propósito que foi definido e se conectem à rede. Trata-se de um pacto que a empresa faz com seus *stakeholders* (inclusive com seus funcionários): se estes não forem “ganhos” para a proposta, nada feito. É por isso que todo o trabalho deverá ser voluntário. Se o grupo inicial, com autonomia em relação à direção da empresa, mas fortemente respaldado por ela, não conseguir despertar o espírito do voluntariado e mobilizá-lo, o melhor a fazer é abortar o processo de transição.

Pode-se lançar mão aqui de todas as indicações, feitas na Parte 3 deste livro, sobre articulação e animação de redes (*netweaving*), sobretudo a criação de um meio de comunicação distribuído, como a blogosfera. Isso, todavia não será suficiente.

5º - Promovendo o desenvolvimento

Não há como formar redes sociais somente a partir da conversa, da discussão, da troca de mensagens... É necessário

que as pessoas compartilhem ações concretas. Vamos ver agora porque tais ações devem ser ações de desenvolvimento: humano, social, sustentável.

Se estamos querendo constelar condições mais favoráveis à sustentabilidade de uma empresa é necessário que a empresa se desenvolva. Mas desenvolvimento, como vimos, é sempre uma rede de co-desenvolvimentos interdependentes. Só se desenvolve quem promove o desenvolvimento. A empresa deve assumir sua condição de agente de desenvolvimento.

Executar ações concretas de promoção do desenvolvimento exercitando de uma nova maneira a sua responsabilidade corporativa parece ser o caminho. O mais óbvio – e o mais indicado – é que a empresa assuma o desenvolvimento da localidade em que está situada ou do setor em que atua.

É necessário compreender as razões pelas quais a empresa deveria fazer essas coisas. Induzir o desenvolvimento endógeno de localidades e setores é a melhor maneira de investir em capital social. Adotar 200 crianças em uma favela para aplicar um programa de educação ou de saúde comunitária, construindo uma espécie de vitrine da ação social da empresa e tendo que manter uma equipe de assistentes sociais e educadores populares à disposição desse trabalho, é menos sustentável do que promover o desenvolvimento local integrado dessa comunidade para que ela própria possa, algum dia, cuidar das suas crianças. Isso parece tão óbvio que dispensaria uma justificativa. No primeiro caso, quando pararmos de sustentar financeiramente o programa, tudo (ou quase tudo) voltará à estaca zero. No segundo caso, ficará algum saldo positivo do trabalho, sobretudo em termos organizativos. Para além de outros resultados que possam ser alcançados, esse saldo será sempre um incremento do capital social.

Essa forma de atuação, entretanto, envolve um outro tipo de programa, com características bem diferentes dos chamados

“programas sociais” tradicionais.³ Dentre as características inovadoras desses programas, talvez a principal seja a seguinte: eles não se baseiam apenas em diagnósticos de carecimentos ou necessidades e sim, sobretudo, nos ativos ou potencialidades que toda comunidade possui, mas que, em geral, estão em estado latente e precisam ser dinamizados. É por isso que tais programas são capazes de mobilizar e alavancar recursos novos em vez de ficarem eternamente dependentes de um orçamento institucional. O investimento no desenvolvimento endógeno prevê o incremento de todos os tipos de recursos econômicos, sociais e ambientais, que afetam a vida da comunidade e seus padrões de convivência social. Ora, ao serem incrementados, tais recursos também poderão ser utilizados pela empresa em maior quantidade.

Não basta, entretanto, para a empresa, aplicar, em uma localidade ou setor, uma metodologia qualquer de indução do desenvolvimento endógeno.⁴ É preciso que ela faça isso em parceria com outras instituições e em conexão com as pessoas que vivem nessa localidade ou atuam nesse setor. Existem sólidas evidências de que a produção de capital social depende diretamente das parcerias entre atores diferentes. Programas promovidos por um ator isoladamente (que, não raro, quer atuar sozinho para ficar com todo o crédito pelos resultados alcançados), criam inevitavelmente a dependência dos seus participantes, que identificam, naquele centro promotor único, a fonte dos recursos que podem beneficiá-los. Conseqüentemente, desmobilizam os esforços dos participantes no sentido de aportar ou alavancar recursos novos para a consecução das ações previstas.

Existem também fortes evidências de que tais parcerias, se forem intersetoriais – abrangendo os três tipos principais de agenciamento: o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil ou a comunidade – são capazes de propiciar um fluxo mais intenso de capital social na sociedade. As parcerias – sua

variedade, sua intersectorialidade – constituem, inclusive, um critério de avaliação da geração de capital social efetivada por programas desse tipo.

Esse investimento sistêmico no capital social tende a aumentar também o capital humano e pode ajudar a conservar o capital natural no entorno da empresa. Ao se engajar em um tipo de iniciativa como essa, a empresa cria condições favoráveis ao seu próprio desenvolvimento, pois expande incrivelmente sua rede de relações externas, além de conseguir comover e engajar seu público interno em uma causa.

O desempenho da empresa depende do capital humano e do capital social que está no ambiente no qual ela se relaciona. Uma empresa imersa em um ambiente que apresente níveis baixíssimos de capital humano e de capital social terá imensas dificuldades para se desenvolver, mesmo que os estoques próprios desses “capitais” sejam volumosos e de boa qualidade (o que seria um caso raro, uma vez que as pessoas que constituem uma empresa em geral integram outras instituições que compõem o ambiente externo da empresa). Quanto mais relações interorganizacionais intersectoriais a empresa mantiver, mais condições ela terá de aproveitar do capital humano e o capital social existentes no meio exterior. Mas isso só ocorrerá (quer dizer, esse efeito benéfico do meio sobre a empresa só acontecerá) quando as relações estabelecidas entre a empresa e o meio forem relações de parceria – ou seja, relações cooperativas, em rede e democráticas. Ora, relações interorganizacionais de parceria são relações de mão dupla. Nesse tipo de relação, todos os parceiros devem ganhar e a empresa não poderá auferir nenhum efeito benéfico do meio se ela também não beneficiar o meio. Estamos falando daquilo a que Jane Jacobs (2000) se referiu quando escreveu que todo desenvolvimento é co-desenvolvimento.⁵

Uma empresa não pode auferir os efeitos benéficos do meio – em termos de incorporar capital social proveniente das suas relações externas – (e não beneficiará o meio) se essas relações forem baseadas no padrão de jogo ganha-perde (o outro tendo sempre que perder para que a gente possa ganhar ou vice-versa); se forem relações verticais, de subordinação dos outros a nós (ou de nossa sujeição aos outros); se forem baseadas em modos violentos ou coercitivos de regulação dos conflitos que porventura possam surgir (fazendo valer a nossa força para dizer o que os outros devem ou não devem fazer a partir da nossa vontade ou sendo submetidos à vontade alheia contra as nossas opiniões e interesses).

É por isso que se diz que o desenvolvimento de uma empresa depende sempre das relações que ela estabelece dentro de suas fronteiras e das relações que atravessam essas fronteiras (atuais). Ou seja, depende do ambiente interno e do ambiente externo e, sobretudo, das relações que se efetivam entre o que está dentro e o que está fora. Sustentabilidade, de um certo ponto de vista, é a capacidade de manter a congruência entre esses dois ambientes.

Pois bem. A rede dos *stakeholders* – a prefiguração da empresa mais sustentável do futuro – é o sujeito principal desse trabalho. Não apenas nem principalmente porque vamos “usar” essa rede como agente para fazer o trabalho, mas porque, de certo modo, é nessa rede que acontecerá o fenômeno de mudança social que interpretamos como desenvolvimento.

Ao adotar novos tipos de programas para fazer isso – que serão, necessariamente, programas de investimento em capital social –, a empresa estará, mesmo que essa não seja a sua intenção inicial, animando e articulando redes (*netweaving*) e, ao mesmo tempo, democratizando procedimentos, tanto externa, quanto internamente. E estará conectando pessoas-com-pessoas –

peças que só participarão desse esforço se enxergarem nele um sentido (para além do salário que recebem, dos resultados econômicos que auferem, dos produtos e serviços que vendem ou adquirem etc.); portanto, ao fazer isso, a empresa estará promovendo o voluntariado em torno de uma causa, em nome da qual todos os envolvidos poderão exercer a sua responsabilidade social e política.

6º - Definindo uma causa

Do ponto de vista do capital social, a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da empresa depende da maneira como as pessoas convivem – as emoções e as razões (extra-econômicas) pelas quais permanecem juntas naquela empresa. E depende da forma como essas pessoas se relacionam, regulam seus conflitos e se conduzem coletivamente.

Mas não se pode criar um clima favorável ao desenvolvimento se as pessoas não participam voluntariamente de ações conjuntas. E isso elas só farão na medida em que sintam e compreendam que estão compartilhando uma causa.

A causa é absolutamente necessária e ela não se confunde com a visão, a missão e os valores da empresa, que geralmente são formulados em qualquer exercício de planejamento estratégico. A causa não tem a ver com o que você faz porque é funcionário da empresa e sim com o que faz voluntariamente, porque quer fazer, porque acha bacana. Ela não é definida a partir da necessidade de aumentar os lucros da empresa ou do marketing e sim a partir da maneira particular, peculiar, única, como a empresa quer se dedicar àquele determinado negócio e, ao mesmo tempo, atingir um objetivo maior.

Não se trata de emular empregados e sim de contar com a sua cooperação voluntária – como parceiros da causa, como agentes

da causa que sairão pelo mundo contaminando mais gente, conquistando mais voluntários.

Até hoje muitas empresas trabalharam esse tema com uma visão míope. Imaginaram que visão, missão e valores deveriam ser definidos para dar coesão a um contingente de agentes produtivos, para que eles produzissem mais e melhor, reclamassem menos, em alguns casos até abrissem mão de seus interesses pessoais em nome do bom funcionamento da empresa.

É preciso, no entanto, muito além disso (ou melhor, em vez disso), despertar aquele espírito do voluntariado que é capaz de mover montanhas. Com efeito, não há nada que produza capital social em maior quantidade do que o trabalho voluntário, movido por uma emocionalidade cooperativa, quando se transforma, para usar uma expressão de Robert Putnam, em um "hábito do coração".

Não se trata de definirmos o campo de atuação, os objetivos e as atividades de responsabilidade social de um instituto ligado à empresa, como ocorre nos dias atuais. Trata-se da causa da empresa mesmo, algo profundamente relacionado com seu negócio como empresa e não uma ação lateral qualquer de filantropia empresarial, de caráter social (em geral de educação, saúde ou assistência social) ou ambiental, para efeitos demonstrativos, por razões de marketing, financiada por seus lucros ou, como ocorre freqüentemente (no Brasil e em outros países), com base na renúncia fiscal do Estado.

A causa será o objetivo da empresa-sustentável do futuro, será aquilo que ocupará o lugar hoje ocupado pelo lucro como objetivo da empresa-insustentável do presente. Não que a empresa do futuro não deva ter lucro e sim que o lucro será, como vimos anteriormente, nada mais que sua obrigação, nunca seu objetivo. A nova comunidade de negócios existirá em função da sua causa. Ela se conformará e se estruturará para trabalhar por

essa causa. E a partir dessa causa que se poderá definir a “alma” da empresa (o que a empresa é e o que a diferencia das demais que existem no mesmo ramo, a sua identidade que está além do seu negócio e que tem a ver com a forma peculiar como ela se dedica a realizar seu *core business* e atrair as pessoas de algum modo interessadas nas suas atividades dentro e fora da organização, em torno dessa causa).

A causa da empresa não pode ser definida pela direção da empresa. No caso do processo de transição que estamos apresentando aqui, a causa também não pode ser definida pelo grupo inicial que compõe o embrião da rede e nem mesmo pelo conjunto dos funcionários da empresa (atual). A causa da empresa deve ser definida pela rede formada no universo dos seus *stakeholders*, como resultado de sua ativa interação.

Quando essa rede chegar a atingir um nível de conectividade e um nível de dinamismo capazes de definir uma causa (e, como veremos, na próxima seção, redefinir sua identidade) é sinal de que a rede que queríamos articular já está “acontecendo”. E que uma nova empresa já estará nascendo, por dentro da velha empresa.

Definida uma causa, as pessoas terão orgulho de dizer que pertencem àquela comunidade de negócios, que tem tal ou qual causa. E os clientes ou consumidores terão orgulho de comprar os seus produtos ou serviços porque estarão contribuindo para essa causa.

7º - Redefinindo a identidade da empresa

A partir da definição interativa da causa, a rede já pode redefinir a sua identidade. Não, não se trata apenas de escolher um novo

nome, uma nova *logo*, uma nova identidade visual, um novo discurso de marketing. Tudo isso será consequência de um novo pacto celebrado no universo dos *stakeholders* da empresa. Trata-se, sim, de *branding*, mas de um novo tipo de *branding-em-rede*. Uma nova identidade é uma nova empresa. É aqui que se forma a comunidade de negócios que constitui a almejada empresa-rede.

A novidade radical aqui é que a velha empresa muda o seu padrão, adota uma nova estrutura e uma nova dinâmica. Esse processo vai mudar o “corpo” da empresa e também o seu “metabolismo”, vale dizer, a sua “alma”. É essa identidade organizacional que pode ser sustentável, ou seja, que será conservada quando tudo tiver que mudar em virtude da necessidade de adaptação às mudanças externas.

A empresa sustentável é uma entidade espiritual, imaterial. É um *software*, um código, um padrão invariante no espaço-tempo dos fluxos, uma configuração peculiar conformada para realizar uma causa e que apresenta uma identidade assumida pelos seus *stakeholders* e reconhecível pelo público mais amplo.

Evidentemente a identidade redefinida virará marca, estratégia, modelo de gestão e sistema de governança.

8º - Começando a ensaiar os novos modelos de gestão e de governança da empresa-rede

Bem, agora começa a experiência de futuro, ou melhor, o esforço para antecipar futuro.

Reestruturada como uma comunidade de negócios – um *cluster* formado dentro do universo dos seus *stakeholders* – a nova empresa precisará de novos modelos de gestão e de governança.

Esses modelos não estão prontos, nem podem ser arquitetados antes da sua experimentação, mas deverão ser baseados em estruturas de rede distribuídas e em modos de funcionamento cada vez mais democráticos.

Esse novo conjunto organizacional será a nova unidade macro-empresarial do futuro. Só um conjunto desse tipo – que tenha a estrutura e a dinâmica de rede cada vez mais distribuída – poderá ser sustentável. E será tão mais sustentável quanto mais distribuída for a topologia da rede que o constitui.⁶

Tudo isso, evidentemente, colocará em cheque os velhos modelos de gestão e governança baseados em comando-e-controle e no velho espírito corporativo, fechado, murado pelo medo dos outros, erigido quase militarmente para travar uma guerra com a concorrência.

Se a transição for bem sucedida, uma nova empresa terá nascido por dentro da velha, que continuará existindo apenas residualmente e, embora queira, não terá forças para resistir à mudança. Isso dependerá, é claro, da capacidade de convencimento – não com base em ordens, discursos ou propaganda, mas por contágio molecular – da rede que se formou.

Se a transição não for bem sucedida, chegará a hora da decisão, quando os chefes – os donos do capital da empresa e seus representantes – terão de decidir o que fazer. É quase certo que, se houver mesmo necessidade dessa decisão final, a experiência terá fracassado. O velho padrão se recusará a morrer ou a ser aposentado e matará a nova empresa no embrião; não, é claro, sem grandes prejuízos, pois perderá parte do capital humano e social que acumulou.



E depois...

E depois... nada! Como já assinalamos várias vezes aqui, não há nenhum depois que se possa prever de antemão.

Na busca de novos modelos de gestão e governança, a empresa-rede encontrará suas próprias soluções, que não serão permanentes, mas estarão em contínua mudança em função da necessidade de adaptação a um mundo em acelerada mutação.

Todavia, quem fará isso não será mais um comando autocrático centralizado, incapaz de captar as múltiplas tendências que se entrecruzam e processar um número de variáveis incalculável por qualquer *mainframe*. E sim a nova comunidade de negócio que foi formada no universo dos interessados na atuação da empresa.

Não se pode adivinhar como serão os novos estatutos da empresa-rede, nem prever a forma do seu futuro contrato social (quando, somente então, ao contrário dos contratos comerciais atuais, a empresa terá um verdadeiro contrato *social*). O mais provável é que o número de seus acionistas aumente, que as ações da empresa sejam mais distribuídas entre seus *stakeholders*. E que muitas empresas se reestruturem como *clusters* (como, de alguma forma, todas acabarão sendo mesmo). Ou, ainda, que grandes e médias empresas se configurem como constelações de micro e pequenas empresas coligadas. Quem saberá?

Notas e referências da Parte 4

¹ Para o conceito de pluriarquia, confira: BARD, Alexander e SÖDERQVIST, Jan (2002). *La netocracia: el Nuevo poder en la Red y la vida después del capitalismo*. Espanha: Pearson Educación, 2005; e também: UGARTE, David (2007), "O poder das redes". Porto Alegre: CMDC / ediPUCRS, 2008.

² Cf.: GLADWELL, Malcolm (2000). "O ponto de desequilíbrio: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença". Rio de Janeiro: Rocco, 2002 e JOHNSON, Steven (2001). "Emergência: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares". Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

³ Apenas a título de exemplo vamos apresentar o extenso elenco de questões suscitadas por essa questão dos programas inovadores. Seriam programas centralizados ou descentralizados em termos de gestão? Seriam articulados com base em estruturas de redes distribuídas de pessoas ou segundo modelos hierárquicos centralizados ou descentralizados? Seriam compostos por ações setoriais (porque a empresa não pode atuar em todos as áreas) ou compostos por ações integradas e convergentes? Seriam promovidos pela empresa, pela empresa em parceria com outros atores não-empresariais, ou em parceria com atores estatais, sociais e, inclusive, empresariais? Teriam desenho bem definido para facilitar a sua avaliação ou desenho aberto para promover e estimular a negociação? Seriam rígidos ou flexíveis (capazes de desencadear inovações que modifiquem seu desenho original)? Seriam compensatórios (ofertando recursos para corrigir defasagens de inserção) ou seriam planejados para estimular e exigir, obrigatoriamente, partidas (iniciativas) e contrapartidas de seus participantes (que, nesse caso, não poderiam mais ser chamados de público-alvo ou beneficiários)? Seriam planejados para realizar investimentos em capacidades permanentes e em ambientes favoráveis ou se restringiriam a realizar gastos para ofertar recursos e coisas? E seriam baseados em um padrão de oferta ou no casamento entre oferta e demanda? Ficariam dependendo da execução de um orçamento institucional ou seriam capazes de mobilizar e alavancar recursos novos? Seriam desenhados com mecanismos que permitam a fiscalização permanente dos participantes e evitem interferência políticas indevidas (como a violação de critérios em virtude da prática do clientelismo)? Mas como fazer isso? Seriam capazes de permitir monitoramento e avaliação constantes como mecanismos ou procedimentos previstos no seu próprio desenho original? Seriam programas organizados precipuamente para fazer ou para fazer-acontecer?

⁴ Para conhecer uma metodologia de indução do desenvolvimento local baseada no investimento em capital social, consulte: <http://dlis.wordpress.com>

⁵ Cf.: JACOBS, Jane (2000). *The nature of economies*. New York: Vintage Books, 2000 (Existe tradução brasileira: *A natureza das economias*. São Paulo: Beca, 2001).

⁶ Para entender a diferença entre os três tipos básicos de topologia de rede, é sempre bom dar uma olhada nos diagramas de Paul Baran, reproduzidos na Parte 2 deste livro.



Epílogo

Parece óbvio que enfrentar os grandes desafios da sustentabilidade colocados neste livro exige uma dose considerável de esforço coletivo, de experimentalismo inovador, de tentativa e erro, de acúmulo de fracassos como condição para o sucesso. Mas não há outra saída.

A sustentabilidade jamais estará dada, ela deverá ser permanentemente conquistada e talvez se confunda com o caminho que percorremos na sua busca. O importante é não parar no caminho, não interromper a busca, não ficar nem um instante sem se mover. Quem deixa de se desenvolver (de inovar), “morre”. Essa é a grande lição da sustentabilidade que aprendemos com os seres vivos.

De qualquer modo, para além dos árduos esforços que todos ainda deveremos fazer, alguma coisa, certamente, poderá ser facilitada pela compreensão mais profunda do problema.

Se tudo que é sustentável tem o padrão de rede, o coração do problema está na possibilidade de uma empresa-mainframe passar a ser uma empresa-rede.

Foi o que tentamos mostrar neste livro, fornecendo algumas indicações para ajudar as empresas que realmente quiserem encarar o problema – de como permanecer “vivas” neste século que se inicia – a fazerem suas tentativas nesse sentido.

Indicações de leitura

Para uma visão básica do processo de sustentabilidade ambiental, é recomendável ler os seguintes livros:

1 – MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco (1973). *De Máquinas e Seres Vivos – autopoiesis: a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

2 – LOVELOCK, James. *Gaia: a new look at life on Earth*. Oxford: Oxford University Press, 1979.

3 – MATURANA, Humberto (1985). *Desde la Biología a la Psicología*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1996.

4 – LOVELOCK, James (1991). *Gaia: medicine for an ailing planet*. London: Gaia Books, 1991 (Existe tradução brasileira: *Gaia: cura para um planeta doente*. São Paulo: Cultrix, 2006).

5 – CAPRA, Fritjof (1996). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1997.

6 – MARGULIS, Lynn (1998). *O Planeta Simbiótico: uma nova perspectiva da evolução*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

7 – LEWONTIN, Richard (1998). *A tripla hélice*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

8 – JACOBS, Jane (2000). *The nature of economies*. New York: Vintage Books, 2000 (Existe tradução brasileira: *A natureza das economias*. São Paulo: Beca, 2001).

9 – FRANCO, Augusto (2001). *Capital Social: leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy*. Brasília: Instituto de Política, 2001.

10 – GORE, Al (2006). *An inconvenient truth - The planetary emergency of global warming and what we can do about it* (Existe tradução brasileira: Uma verdade inconveniente - O que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global. São Paulo: Manole, 2006).

Sobre sustentabilidade empresarial é importante ler, pelo menos, os seguintes textos:

1 – FREEMAN, Edward R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pittman, 1984.

2 – COLLINS, James e PORRAS, Jerry (1995), *Built to last: successful habits of visionary companies* (Existe tradução brasileira: Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995).

3 – de GEUS, Arie (1997), *The living company* (Existe tradução brasileira: A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998).

4 – ELKINGTON, John (1998). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Filadélfia: New Society, 1998.

5 – LASZLO, Chris (2004). *The Sustainable Company*. Washington: Island Press, 2003.

6 – SAVITZ, Andrew e WEBER, Karl (2006). *The Triple Bottom Line*. New York: John Wiley & Sons, 2006. (Existe tradução brasileira: A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007).

Sobre redes sociais:

- 1 - LIPNACK, Jessica & STAMPS, Jeffrey (1982/1986). *Networks: redes de conexões*. Aquariana: São Paulo, 1992.
- 2 - LEVY, Pierre (1994). *A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 1998.
- 3 - TAPSCOTT, Don (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- 4 - CASTELLS, Manuel (1996). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- 5 - STANDAGE, Tom (1998). *The Victorian Internet*. New York: Berkeley Books, 1998.
- 6 - CASTELLS, Manuel (1999). "Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação" in Bresser Pereira, L. C., Wilhelm, J. e Sola, L. *Sociedade e Estado em transformação*. Brasília: ENAP, 1999.
- 7 - WATTS, Duncan (1999). *Small worlds: the dynamics of networks between order and randomness*. New Jersey: Princeton University Press, 1999.
- 8 - ARQUILLA, John e RONSFELD, David (2000). *Swarming and the Future of Conflict*. USA: Rand Corporation, Office of the Secretary of Defense, 2000.
- 9 - ORAM, Andy (org.) (2001). *Peer-to-peer: o poder transformador das redes ponto a ponto*. São Paulo: Berkeley, 2001 (em especial o artigo de HONG, Theodore (2001). "Desempenho").
- 10 - CASTELLS, Manuel (2001). *A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

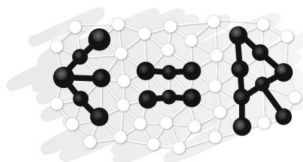
- 11 - HIMANEN, Pekka (2001). *The hacker ethic and the spirit of the information age*. New York: Random House, 2001.
- 12 - LEVY, Steven (2001). *Crypto: how the code rebels beat the government, saving privacy in the digital age*. New York: Penguin Books, 2001.
- 13 - RAYMOND, Eric S. (2001). *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. New York: O'Reilly, 2001.
- 14 - CAPRA, Fritjof (2002). *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2002.
- 15 - BARABÁSI, Albert-László (2002). *Linked: how everything is connected to everything else and what it means*. New York: Basic Books, 2002.
- 16 - WATTS, Duncan, DODDS, Peter & MUHAMAD, Roby (2002). "Um Estudo Experimental de Busca em Redes Sociais Globais". *Science* (2 December 2002; accepted 23 May 2003 |10.1126/science.1081058): ver a edição de Franco, Augusto (2003), disponível - excertos - in 'Carta Capital Social 107' (www.augustodefranco.com.br).
- 17 - RHEINGOLD, Howard (2002). *Smart mobs: the next social revolution*. New York: Basic Books, 2002. (Existe edição em espanhol: *Multitudes inteligentes*. Madrid: Gedisa, 2004).
- 18 - BUCHANAN, Mark (2002). *Nexus: Small Worlds and groundbreaking science of networks*. New York: WWNorton, 2002.
- 19 - BARD, Alexander e SÖDERQVIST, Jan (2002). *La netocracia: el Nuevo poder en la Red y la vida después del capitalismo*. Espanha: Pearson Educación, 2005.

- 20 - WATTS, Duncan (2003). *Six degrees: the science of a connected age*. New York: W. W. Norton & Company, 2003.
- 21 - STROGATZ, Steven (2003). *Sync: the emerging science of spontaneous order*. New York: Hyperion, 2003.
- 22 - MARTINHO, Cássio (2003). *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil, 2003.
- 23 - CROSS, Rob & PARKER, Andrew (2004). *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- 24 - GARDNER, Susannah (2005). *Buzz Marketing with blogs for dummies*. New York: John Wiley, 2005.
- 25 - TAPSCOTT, Don e WILLIAMS, Anthony (2006). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- 26 - NEWMAN, Mark, BARABÁSI, Albert-László & WATTS, Duncan (eds.) (2006). *The structure and dynamics of networks*. New Jersey: Princeton University Press, 2006.
- 27 - UGARTE, David (2007). *El poder de las redes: manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo*, disponível em: http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf Já existe tradução brasileira (editada como livro, em papel, com apresentação de Augusto de Franco): *O poder das redes*. Porto Alegre: CMD/ediPUCRS, 2008.
- 28 - UGARTE, David, QUINTANA, Pere, GÓMEZ, Enrique y FUENTES, Arnau (2008). *De las naciones a las redes*, disponível (*copión de trabajo*) em: <http://www.deugarte.com//gomi/de-las-naciones-a-las-redes.pdf>

29 - DUARTE, Fábio, QUANDT, Carlos e SOUZA, Queila (orgs.) (2008). O tempo das redes. São Paulo: Perspectiva, 2008.

30 - FRANCO, Augusto (2008). Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado. Curitiba: Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba, 2008.





Escola de Redes

Escola de Redes é uma rede de pessoas dedicadas à investigação teórica e à disseminação de conhecimentos sobre redes sociais e à criação e transferência de tecnologias de *netweaving*.

Do ponto de vista teórico, o estudo das redes sociais e das suas relações com a democracia (e a pluriarquia) e o desenvolvimento (ou a sustentabilidade), sobretudo com o desenvolvimento local, na perspectiva do localismo cosmopolita (ou glocalismo), constituem os focos principais das investigações dos pesquisadores conectados aos nodos já existentes da Escola de Redes.

Do ponto de vista prático, os processos de *netweaving*, quer dizer, de articulação e animação de redes sociais distribuídas, constituem o tema principal das atividades de capacitação e/ou transferência de tecnologias da Escola.

A Escola de Redes é um misto de escola mesmo (ambiente favorável à realização de processos educativos) e *think tank*, ambos organizados em rede. É uma coligação de pessoas e grupos que integram comunidades de projeto e de prática, de aprendizagem e de pesquisa.

Não é uma organização hierárquica e nem uma articulação centralizada ou descentralizada de instituições ou organizações formais. Em última instância, são “apenas” pessoas, conectadas em rede, que cooperam entre si para desenvolver os temas acima, compartilham voluntariamente seus conhecimentos e divulgam e aplicam os produtos que desenvolveram.

Cada grupo de pessoas que, em uma determinada localidade, constitui um nodo da Escola-de-Redes, tem total autonomia para estabelecer sua própria agenda de atividades, sua estrutura e seu regime de funcionamento, desde que assuma os objetivos acima, não se organize segundo padrões hierárquicos e conte com a concordância dos que já estão conectados à Escola.

A Escola de Redes promove estudos e pesquisas, cursos, encontros, conferências e publicações. Organiza bibliotecas físicas e virtuais e espaços de leitura individual (*lectoria*), de reflexão coletiva e de trabalho conjunto.

Para mais informações acesse o site www.escoladeredes.org.br

