

# A TRANSIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA PARA A ORGANIZAÇÃO EM REDE

Augusto de Franco (04/04-02/09/09)

Em 4 de abril e 2 de setembro de 2009 publiquei na Escola-de-Redes dois artigos intitulados "Nós já descobrimos a 'fórmula'". Em síntese, estes posts, que receberam mais de uma centena de comentários, diziam que nós já descobrimos a "fórmula" (da transição de pirâmide para rede) "porque a mudança é a rede! Ou seja, a transição de um padrão hierárquico para um padrão de rede é a rede. É impossível atingir esse fim por quaisquer outros meios. Porque, aqui, o fim é o meio".

## NÓS JÁ DESCOBRIMOS A "FÓRMULA" I

Pode parecer incrível, mas nós já descobrimos. Embora, a rigor, não haja nenhuma fórmula, nós já descobrimos a "fórmula" da transição do padrão hierárquico para o padrão rede. **Essa "fórmula" é a rede** (distribuída).

Dito assim, causa surpresa. Mas é, exatamente, isso mesmo. Estamos agora dando voltas na questão para não ir ao centro da questão: articular e animar redes distribuídas.

Quase sempre é difícil ver o óbvio. E o óbvio, aqui, é o seguinte: se queremos efetuar a transição de uma sociedade ou organização hierárquica (centralizada ou multicentralizada) para uma sociedade ou organização em rede (distribuída), nada mais nos cabe fazer senão *netweaving*.

O nosso problema não está no desconhecimento da "receita" e sim na nossa incapacidade de mostrar que ela é eficaz. Na verdade, o que nos falta são os argumentos suficientes para convencer os hierarcas e seus prepostos das empresas e das demais organizações (governamentais e não-governamentais) de que é possível, sim, re-organizar as coisas em um padrão distribuído. Não é o caminho (a direção e o sentido do movimento a ser feito) que nos falta e sim o discurso convincente, os exemplos e as tecnologias (e metodologias) para promover e conduzir tal transição. Como não conseguimos "vender" a idéia, achamos que não temos a "fórmula".

Mas nós já temos a "fórmula". Achamos que não temos porque, na maior parte dos casos, não queremos nos organizar - nós mesmos - segundo um padrão de rede distribuída. Então montamos uma empresa de consultoria ou uma ONG hierárquica e queremos sair por aí "vendendo o nosso peixe" para outros hierarcas. É claro que o sujeito (potencial cliente de nossos serviços ou tecnologia) desconfia da nossa conversa. Logo de cara pergunta onde tal coisa foi aplicada com sucesso. Quer conhecer as *best practices*, porque não quer entrar numa aventura, seguir um maluco qualquer que anda pregando algo que pode colocar em risco seu negócio ou seu projeto.

Uma organização hierárquica copia a outra. É por isso que todas as organizações do mesmo setor ou ramo de negócio são tão parecidas. Não somente seus projetos, produtos e serviços são similares, mas também seus processos de produção, seus modelos de gestão e seus sistemas de governança. Se você chega lá falando uma coisa diferente, sua proposta é de pronto considerada *out of topic*. E há uma associação, tácita e involuntária na maior parte dos casos (e em alguns casos voluntária: quando existe corrupção), entre compradores e vendedores de tecnologias e metodologias.

Por que? Ora, porque organizações hierárquicas competem entre si (e quando colaboram é para competir com outras organizações hierárquicas). A competição nivela e, mais do que isso, torna os competidores semelhantes. Em qualquer disputa você, mais cedo ou mais tarde, adquire as características do seu adversário. É aquela história: para lutar com o urso você adquire garras de urso. Então o comprador quer comprar o que seus concorrentes compram para não ficar para trás. Mas, ao fazer isso, perde completamente a originalidade e reduz sua capacidade de inovar. E, ainda que não desconfie disso, perde também capacidade de "viver" (ou reduz suas chances de alcançar sustentabilidade).

Bem, mas aí você chega lá falando da transição do padrão de organização e o seu interlocutor quer ver suas credenciais, seu portfólio, seus *cases*. E você não tem nada disso para apresentar. Tem apenas as suas idéias... Idéias de que uma organização em rede é mais produtiva, mais inovadora e mais sustentável do que uma organização hierárquica.

Mas suas idéias não valem muito. E, sob certo aspecto, os que olham para você com desconfiança, têm certa razão. Porque não é o seu conhecimento que vai conseguir transformar aquela organização hierárquica em uma organização em rede e sim a maneira como as pessoas vão passar a se relacionar dentro da organização. Seu papel - ao contrário do que muitos acreditam - não é fazer a cabeça dos decisores da organização. Em geral eles são pessoas inteligentes o suficiente para entender suas idéias. Mas isso não adianta porque a organização hierárquica, a despeito do que acreditam seus dirigentes, continuará funcionando na dinâmica do comando-e-controle.

Seu papel - se você é um consultor estratégico voltado à inovação e à sustentabilidade - é desencadear uma mudança nos padrões de convivência entre as pessoas da organização. Mas não são as idéias que mudam os comportamentos. São novos comportamentos que podem gerar novos comportamentos. Ninguém muda se não muda o seu viver. Nenhuma organização muda se não muda o seu conviver. Os chamados modelos mentais são sociais. As mentes não são cérebros individualmente parasitados por idéias e sim nuvens de computação da rede social onde rodam determinados programas meméticos. Esses velhos programas não

param de rodar enquanto os graus de distribuição e de conectividade dessa rede social não muda.

E enquanto você, que quer ser um agente da mudança, não muda o seu viver e o seu conviver, também não pode desencadear qualquer mudança. Se, por exemplo, você vier com esse papo de rede, mas trabalhar a partir de uma organização hierárquica, não terá condições de introduzir mudanças. Seu padrão de relacionamento (da sua organização) com a organização que você quer transformar será conservador e não inovador.

Não se trata de coerência. É bom não misturar os canais. Não estamos aqui no terreno do discurso ético. Trata-se da capacidade de introduzir estímulos que podem se replicar em um sistema alterando o comportamento dos agentes do sistema.

Isso exige outro padrão de consultoria que não aquele do técnico que vai lá vender o seu conhecimento para quem quiser pagar o preço. Só é possível realizar essa consultoria se você for parte do processo, como um dos nodos da rede dos *stakeholders* da organização. Não é uma aplicação tecnológica ou metodológica que possa ser feita por um agente desinteressado, neutro, imparcial. Você também é transformado na interação. Se não for, não haverá mudança alguma. Os caras vão fazer de conta que acreditam no seu discurso, vão experimentar suas tecnologias e metodologias e, no final, você vai sair mais ou menos como entrou e a organização vai ficar mais ou menos como você a pegou. Vai passar a ter um novo discurso - materializado formalmente em novas declarações sobre visão, missão, valores - mas o conviver que expressa os seus fluxos cotidianos permanecerá (quase) inalterado.

Hierarquia (ordem *top down*, disciplina, obediência, monoliderança), desconfiança e inimizade, competição, comando-e-controle são características de programas verticalizadores que rodam na rede social da organização. Não são os indivíduos - ou as idéias que estão dentro das cabeças deles - os responsáveis pela reprodução dessas disposições e sim a configuração e a dinâmica dos arranjos em que foram colocados para viver e conviver.

Esses programas verticalizadores (ou *softwares* centralizadores) já estão rodando há tanto tempo que modificaram o *hardware*. Não é possível desinstalá-los a partir do discurso ou fazendo a cabeça das pessoas. É necessário mudar o *hardware*.

Como? Ah! Basta aplicar a "fórmula" que - não é demais repetir - **nós já descobrimos**. Basta alterar a topologia e a conectividade da rede social composta pelos *stakeholders* da organização. Se fizermos isso, vão emergir conexões em rede (ordem *bottom up*, liberdade, autonomia, multiliderança), confiança e amizade, colaboração e auto-regulação como

características de programas horizontalizadores (ou *softwares* distribuidores) que poderão (então) rodar nos novos arranjos em que as pessoas vão passar a viver e conviver.

Não é necessário mudar os indivíduos. É necessário mudar o padrão de relacionamento entre eles (quer dizer, mudar as pessoas). Mas por onde começar para obter tal resultado?

Articulando uma rede distribuída dentro da organização (uma espécie de embrião da rede na qual a organização vai se tornar). Essas pessoas conectadas em rede terão a liberdade de propor mudanças e construir "espelhos" (em rede) dos mecanismos e processos de governança, gestão e produção que estão organizados hierarquicamente. Por exemplo, vão reconfigurar os departamentos, seções ou áreas administrativas da organização, superpondo, às caixinhas do velho organograma, novos *clusters* onde as pessoas vão se aglomerar por afinidade (segundo a máxima: "a melhor pessoa para realizar um trabalho é aquela que deseja fazê-lo"). Vão criar redundâncias mesmo, em todos os lugares em que isso for possível. Na verdade, vão criar uma outra (nova) organização dentro da velha.

Mas isso não vai dar uma confusão danada? É claro que vai. Criar uma espécie de [Zona Autônoma Temporária](#) dentro da organização, não é uma coisa trivial. Há o risco de bagunçar os atuais processos que, bem ou mal, estão permitindo que a organização sobreviva e muitas vezes se destaque na competição com suas congêneres. Por outro lado, o que se pode ganhar com isso, caso a transição consiga se realizar, é muito mais do que se pode ganhar com qualquer suposta inovação - em geral cosmética - lançada pelas consultorias estratégicas organizacionais da moda, cujo principal resultado é fazer você ficar igualzinho a seus concorrentes. Os indicadores de produtividade, inovação e, sobretudo, de sustentabilidade que uma organização em rede pode alcançar não são comparáveis aqueles que podem ser atingidos por uma organização hierárquica. Não há comparação porque *o que muda aqui é a própria natureza da organização*.

A organização em rede deixará de ser uma unidade administrativo-produtiva isolada e passará a ser uma coligação móvel de *stakeholders*. Isso significa que ela não contará apenas com os capitais econômicos e extra-econômicos, sempre limitados, que seus investidores ou constituidores são capazes de aportar. Para dar um exemplo, em termos de capital humano, ela não terá à sua disposição apenas algumas dezenas ou centenas (ou, em alguns casos, poucos milhares) de cérebros que contratou e é capaz de pagar e sim dezenas e centenas de milhares. Assim, não terá as dificuldades inerentes - e os custos correspondentes - do aprisionamento de corpos (que sustentam os cérebros alugados) que foi capaz de realizar e funcionará, em grande parte, lançando mão do *peer production* e do *crowdsourcing*.

A organização em rede importará a custo zero (ou por baixo preço) capital social (que é um recurso caríssimo) do meio onde está situada. Se as populações locais começarem a fazer parte da rede de *stakeholders* da organização, elas também farão parte da comunidade de negócios ou de projeto em que ela se transformará. Isso reduzirá drasticamente os famosos custos de transação, além de trazer outras vantagens inimagináveis atualmente.

## **NÓS JÁ DESCOBRIMOS A "FÓRMULA" II**

*"Nós já temos as ferramentas conceituais e podemos criar as metodologias (sociais) e as tecnologias (interativas) para substituir processos de gestão organizacional baseados em comando-e-controle por processos emergentes articulados em rede".*

A questão é: temos ou não temos? Penso que temos. Vou tentar dizer por que.

Antes, porém, uma colocação preliminar.

Um "programa" para a transição organizacional não é nada mais do que está expresso na frase acima. Podemos ter vários programas para fazer isso porque os caminhos da transição são múltiplos. De certo modo, tudo que substitui processos de gestão organizacional baseados em comando-e-controle por processos emergentes articulados em rede, entra - quer dizer, coloca a organização - no processo da tal transição.

Não vamos perder muito tempo com controvérsias semânticas. Quando dizemos "fórmula" (entre áspas), isso significa que não há uma fórmula. Quando dizemos "programa" (entre áspas), isso significa que não há um programa. Os caminhos para a rede como padrão de organização são múltiplos, como são as redes (por definição = múltiplos caminhos).

A frase replicada acima contém vários elementos: sobre os meios e sobre o objetivo do processo (de transição). Mas nada fala sobre o processo de transição em si.

## **SOBRE OS MEIOS**

***Ferramentas conceituais*** | Já temos tais ferramentas? Sim. São as idéias sobre a topologia e a fenomenologia das redes que estão surgindo a partir da nova ciência das redes: o que é uma rede, o que é uma rede social, o que é uma rede social distribuída (a rigor, mais distribuída do que centralizada), o que é uma rede social centralizada (a rigor, mais centralizada do que distribuída ou hierarquia), como calcular o índice de

distribuição de uma rede, como mapear uma rede organizacional formada pelas conexões entre o pessoal interno e, mais amplamente, pelas conexões com uma parte mais próxima de todos os *stakeholders* da organização, quais os fenômenos que se manifestam na rede em função dos seus graus de distributividade e conectividade (*clustering, swarming, crunching*, dentre outros) e qual a relação desses fenômenos com a auto-organização, com a auto-regulação emergente, com a produção de ordem *bottom up* a partir da interação *et coetera*. Parte desses conhecimentos - não há porque esconder isso, a pretexto de vender uma imagem de modéstia - foram desenvolvidos por pessoas conectadas à Escola-de-Redes.

**Metodologias sociais** | Já temos tais metodologias? Em parte, sim: por exemplo, as [metodologias de diálogo](#). Tem gente na Escola-de-Redes que trabalha diariamente com isso (como o pessoal da [Papagallis](#)). E em parte ainda não. Pois não temos completamente desenvolvidas metodologias de *netweaving*. Podemos desenvolvê-las? Sim, podemos.

**Tecnologias interativas** | Bem, aqui entramos no terreno das ferramentas tecnológicas *stricto sensu*. Já temos plataformas interativas - como o próprio Ning, o Elgg, o Noosfero - que poderiam ser adaptadas para o propósito da transição organizacional. Não foram feitas para isso, mas podem ser desenvolvidas com tal propósito. Por exemplo, podemos organizar uma empresa no Ning, substituindo os departamentos por grupos, as reuniões por fóruns, os chefes por administradores e *netweavers*, a ligação com *stakeholders* por conexões à plataforma, as pautas gerais de serviço por avisos, mensagens de blog e novas páginas e assim por diante. Não temos ainda um software adequado e customizável para tanto. Mas já temos na Escola-de-Redes pessoas capazes de trabalhar nisso.

## **SOBRE O OBJETIVO DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO**

### ***Substituir processos de gestão organizacional baseados em comando-e-controle por processos emergentes articulados em rede***

| Está claro o objetivo. O problema é mostrar as vantagens dessa substituição para os potenciais interessados na transição (dirigentes de organizações hierárquicas empresariais, sociais e governamentais). A razão principal é aumentar as chances de sustentabilidade (e já existem algumas argumentações estruturadas sobre isso, como, por exemplo, a que está no livro [Tudo que é sustentável tem o padrão de rede](#)). Mas há também outras razões que precisam ser estruturadas: aumentar a capacidade de inovar e aumentar a produtividade (ambas ligadas, cada qual de uma maneira ou a seu modo, à temática da sustentabilidade organizacional). Faltam também os famosos *cases* para apresentar. Bem, isso não temos, não, pelo menos, como casos bem-sucedidos [e amplamente conhecidos] de transição organizacional. Mas as organizações em rede que conhecemos, na maior

parte dos casos, já surgiram assim (lançando mão de padrões mais distribuídos do que centralizados de organização). Mas temos exemplos pontuais, envolvendo em geral a *peer production* e o *crowdsourcing*.

## **SOBRE O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO**

Bem, este é o programa! O que chamamos de programa de Transição Organizacional nada mais é do que o conjunto de novos procedimentos que serão introduzidos para realizar a substituição de processos de gestão baseados em comando-e-controle por processos emergentes articulados em rede. Como será feita tal substituição? Quais as metodologias sociais e as tecnologias interativas que serão introduzidas e quando isso será feito? Qual a "passologia" (o passo-a-passo) customizável para cada organização, a partir do mapeamento da sua rede interna e da rede dos seus *stakeholders*? Essa substituição - necessariamente progressiva? - será feita na organização como um todo ou, para começar, apenas em algum(uns) departamento(s) escolhido(s)? Quem serão os agentes de tal processo? Como garantir que a organização que, mal ou bem, já está funcionando, não se desestruture completamente ao passar por essa experiência?

Mas essas são as questões que estão pautadas - desde o início de abril de 2009 - no grupo [Transição Organizacional](#).

Parece tudo tão complexo... Mas, talvez não.

## **POR QUE PODEMOS AFIRMAR QUE NÓS JÁ DESCOBRIMOS A "FÓRMULA"**

Uma resposta em 6 palavras: ***porque a mudança é a rede!*** Ou seja, a transição de um padrão hierárquico para um padrão em rede é a rede. É impossível atingir esse fim por quaisquer outros meios. Porque, aqui, o fim é o meio.

Para compreender o que vem abaixo é recomendável ler o post [NÓS JÁ DESCOBRIMOS A "FÓRMULA"](#), de 4 de julho de 2009, bem como todos os 102 comentários. Pelo menos até chegar na página 9 dos comentários, onde postei o seguinte:

"De que transição se trata? Da transição da organização hierárquica para a organização em rede (entendendo-se por isso, a rigor, o aumento dos graus de distribuição-conectividade).

Transição evoca caminho. Mas não existe um caminho, em primeiro lugar, porque os caminhos são múltiplos (aliás, rede é, por definição, múltiplos caminhos).

Mas também não existe caminho para se chegar a um padrão de rede, em segundo lugar, porque a maneira de ter +rede é tendo +distribuição.

Em outras palavras: a rede é o caminho!

Não é possível chegar às redes a não ser pelas redes.

Mohandas Ghandi disse certa vez que "não existe caminho para a paz: a paz é o caminho". John Dewey, antes de Ghandi, já havia sugerido que não existe caminho para a democracia a não ser a própria democracia. Com as redes é a mesma coisa: 'não existe caminho para as redes: as redes são o caminho'. A paráfrase não é apenas literária. Há uma relação intrínseca entre essas realidades processuais - paz, democracia e redes: na verdade não há paz, senão +pazeamento; e não há democracia, senão +democratização; e não há redes, senão +enredamento ou +reticulação ou, ainda, +distribuição.

Entendida assim, processualmente, a problemática da transição deixa-se ver sob nova luz. Trata-se de aumentar os graus de distribuição-conectividade na rede social conformada pelas pessoas afetadas, de algum modo, pela vida orgânica: não só os empregados e os gestores, mas também os donos ou acionistas, os fornecedores, os clientes, usuários ou consumidores e todas as outras pessoas concernidas na atividade da organização (os chamados *stakeholders*, *lato sensu*).

Qual é a novidade aqui? E qual é o sentido deste *post* que gerou tantos comentários?

A novidade é a seguinte: **isso tem que ser feito agora, não depois**. Não pode haver uma transição para uma organização em rede mantendo-se intocado o padrão centralizado atual (+centralizado do que distribuído, entenda-se) em nome de um futuro padrão de rede (+distribuído do que centralizado). Essa é a desculpa para não mexer nos graus de centralização e é por isso que uma transição assim não costuma dar certo.

Na transição não existe o futuro a não ser na medida que o antecipamos. Se não anteciparmos padrões de rede, nunca teremos um futuro de rede.

Este é o sentido do *post*: se queremos chegar às redes, temos que começar, aqui-e-agora, a fazer redes; quer dizer: *netweaving*. A rede é o caminho!

Pois bem: sustento - pelas razões fartamente expostas no texto principal e nos comentários (e que podem ser resumidas na sentença 'só redes podem gerar redes') - que não conseguiremos fazer isso se, nós mesmos, que queremos ser agentes, indutores, facilitadores, promotores da mudança, não nos organizarmos em rede (ou seja, de modo +distribuído do que centralizado)."



Esta, para mim, é uma daquelas argumentações evidentes por si mesmas, das quais falava Wittgenstein (1931) em conversa com Friedrich Waismann (e narrada por este último em *Ludwig Wittgenstein and the Vienna Circle: conversations recorded by Friedrich Waismann*. Blackwell: 1979), que seriam capazes de provocar no interlocutor uma reação do tipo: "Ah, sim, isso é evidentemente óbvio".

## CONCLUSÕES

Então, qual é a "fórmula", afinal?

1) Convencidos os decisores da organização hierárquica de que devem realizar a transição, eles devem constituir, convidar ou contratar um agente capaz de induzir, facilitar ou mediar o processo.

2) Tal agente provocador da mudança deve estar organizado, ele mesmo, em rede (**a semente de rede é rede**). Se for um grupo de pessoas da própria organização, elas devem ter a liberdade de se estruturar em rede para fazer tal trabalho e não podem ficar subordinadas aos mecanismos de comando-e-controle (ganhando uma espécie de carta-branca para fazer o que deve ser feito). Se for um grupo de pessoas de fora da organização, esse grupo - além de estar organizado em rede - deverá aceitar fazer parte da organização (em sentido ampliado) que resultará desse processo. Ou seja, esse grupo fará parte da rede de *stakeholders* da nova organização. Em outras palavras, esse trabalho não poderá ser conduzido como se fosse uma prestação desinteressada de serviços (ou interessada apenas no lucro): haverá, por parte do grupo externo, um compromisso de fazer parte da organização-do-futuro que surgirá do processo de transição. É uma interação vital: os destinos desse grupo e da organização estarão ligados daqui para frente.

3) Do que se trata em seguida é de antecipar o futuro desejado. Queremos +rede (amanhã)? Muito bem: então vamos fazer +rede (hoje). A tarefa é ir criando, onde for possível, zonas autônomas (autônomas em relação aos mecanismos de comando-e-controle) - estruturadas em rede - onde isso for possível. Isso pode ser feito em uma parte da organização ou em várias partes simultaneamente. Depende de como está estruturada a organização e do que ela faz. Cada caso é um caso. Não há um modelo único, uma receita geral. Isso pode valer para um departamento de *delivery*, de controle de qualidade, de informática, de inovação, de divulgação... Não importa. O que importa é que, inicialmente, aquela parte da organização envolvida na transição consiga fazer as mesmas coisas que fazia, porém agora reestruturada segundo um padrão de rede. Para tanto, pode-se seguir um roteiro como o que foi sugerido naquela [Proposta Inicial](#) do grupo Transição Organizacional. Ou não. Isso não é o mais importante.

Possivelmente cada organização exigirá um roteiro diferente, uma nova sequência de passos e, ademais, novos passos metodológicos.

4) Um amplo processo de conversações - usando as metodologias sociais mencionadas acima - deverá ocorrer dentro da organização, mesmo naquelas áreas que ainda não estão sendo imediatamente afetadas pela experiência. Esse processo de conversações deverá atingir toda a organização (diretores, acionistas, conselheiros, funcionários) e o seu "ecossistema" (fornecedores, usuários, clientes e consumidores, parceiros etc., enfim, pessoas representativas - da futura rede - de seus *stakeholders*).

5) Para permitir, potencializar e agilizar o *netweaving* que substituirá os métodos e normas do velho sistema de gestão baseado em comando-e-controle, algumas ferramentas tecnológicas interativas deverão ser introduzidas aqui. Diferentes *softwares* de gestão em rede serão exigidos, de acordo com a natureza e as funções da parte da organização em processo de transição.

Mas de todas as tarefas listadas acima só há uma realmente decisiva e fundamental: **"fazer" redes!** Ou, dizendo de modo mais preciso, aumentar os graus de distribuição e conectividade das redes que já existem conectando as pessoas da organização (que são mais centralizadas do que distribuídas, do contrário não seria necessário fazer a transição).

Ora, se sabemos disso parece óbvio que nós já descobrimos a "fórmula". O que falta, é saber como reinventá-la em cada caso concreto (cada processo de transição é único). O que falta são os meios adequados para aplicá-la em cada caso concreto (desenvolvendo as metodologias sociais e as tecnologias interativas adequadas).