

# CONSTRUINDO UMA ORGANIZAÇÃO DE CENTRO VAZIO

Por John Croft

Última atualização: 23 de Maio de 2010

Tradução: Áureo Gaspar (Julho de 2012). Revisão: Karla Ribeiro (Agosto de 2012)

Título original: Fact Sheet Number #16 – BUILDING AN EMPTY CENTRED ORGANISATION

**RESUMO:** Estamos em pleno século XXI tentando resolver problemas usando formas de associação, incorporação e estruturas de negócios que foram pioneiras no século XIX. Essas formas de associação parecem não só ser incapazes de resolver os nossos problemas, mas de fato se tornaram parte do problema. Esta Ficha propõe um caminho organizativo diferente.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilhável 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a [jdcroft@yahoo.com](mailto:jdcroft@yahoo.com).

## Sumário

O PROBLEMA COM AS ORGANIZAÇÕES EXISTENTES .....	1
A SITUAÇÃO DA FUNDAÇÃO GAIA .....	6

## O PROBLEMA COM AS ORGANIZAÇÕES EXISTENTES

Como construir organizações que realmente trabalhem no século 21 para a Grande Virada? Que tipo de organização pode assumir e executar projetos verdadeiramente bem sucedidos, que capacitam seus membros a construir uma comunidade e trabalhar em serviço à Terra? Que estruturas organizacionais podem ser tão inspiradoras que estimulam milhares de novas iniciativas em todos os níveis da comunidade? Este é o objetivo final de *Dragon Dreaming*. Dadas as dificuldades sociais, econômicas, políticas e ambientais que estamos enfrentando atualmente, apenas uma liberação e o desencadear deste potencial criativo humano são fortes o suficiente para fazer o tipo de diferença que precisamos.

Em *Dragon Dreaming*, é importante reconhecer o papel que as organizações existentes desempenham no contexto de nossos problemas contemporâneos. Sem este contexto, vamos cometer erros, culpar as pessoas equivocadamente e criar estruturas que não só não funcionam, mas podem realmente piorar a situação, contribuindo para o problema ao invés da solução.

David Korten argumenta persuasivamente que uma de sociedade anônima de capital aberto é uma gigantesca piscina de dinheiro que é legalmente obrigada a agir como um sociopata, com todos os direitos legais, mas nenhuma das responsabilidades em matéria de direito de uma pessoa física. É governada, ele argumenta, por acionistas titulares ausentes e gestores irresponsáveis. Trabalha exclusivamente para o ganho financeiro de curto prazo desses gerentes e acionistas já ricos. Na sua busca constante de lucros, está no negócio de maximizar seus benefícios e minimizar seus custos, sem qualquer fidelidade para nada nem ninguém, exceto para obrigações legais contratuais estabelecidas no mercado. Uma das melhores maneiras de fazer dinheiro sobre o capital investido em tais circunstâncias é privatizar os lucros e externalizar e socializar as despesas, passando a maior parte dos custos das empresas, quanto possível, para a comunidade, para as gerações futuras ou para o ambiente não humano. Assim, as empresas, finalmente, realizam os mais rápidos lucros quando têm pouco ou nenhum respeito pelas consequências humanas ou naturais – as corporações de negócios convencionais podem ser vistas como estando no negócio de conversão de energia de vida das pessoas e da natureza em dinheiro. Isto, se

verdadeiro, é uma acusação grave, mas que parece conter uma grande dose de verdade, dada a atual crise no sistema econômico mundial, com exemplos como o da Monsanto, McDonalds, Exxon e da Halliburton, e o colapso de grandes companhias como a Enron e outras.

Seria fácil usar esses comentários para demonizar as empresas e as pessoas que nelas trabalham, mas isso seria um grande erro. Em primeiro lugar, essas empresas têm tal poder e prestígio, porque nós todos deixamos que fosse assim. Cada dólar ou euro gasto em compras feitas atua como um voto de aprovação, e através do nosso poder de dirigir os nossos gastos de acordo com nossas preferências, podemos ter um grande impacto para a mudança, especialmente se compartilhamos com a nossa própria rede e nos comunicamos com a empresa, expressando nossas razões para nossas ações em não apoiá-la.

Também é importante reconhecer que cada pessoa que trabalha nessas organizações o faz por razões importantes e válidas, procurando satisfazer as suas necessidades humanas fundamentais. Reconhecer isso pode nos ajudar a construir canais de comunicação abertos e nos ajudar a identificar as pessoas cujas simpatias podem estar mais de acordo com as nossas. Demonizar a organização como um todo só vai alienar e marginalizar essas pessoas, enfraquecendo o seu poder dentro da organização para fazer o tipo de diferença que, de outra forma, gostaríamos de ver. O comportamento da organização como um todo, castigado por Korten e outros, não é o resultado de uma teoria da conspiração, mas é simplesmente o resultado das consequências das regras econômicas que estabelecemos há muito tempo.

Por exemplo, Paul Hawken, em “Ecologia do Comércio”, mostrou que a razão pela qual as empresas produtoras de bens de forma insustentável podem fazê-lo mais barato do que aqueles que produzem bens de forma sustentável, é apenas porque há um ‘subsídio oculto’ externo na estrutura de custos, não pago nos custos de produção. Este custo acabará por ter que ser reembolsado, mas são as gerações futuras ou o ambiente não-humano que arcará com o ônus. Ele mostra que, se este subsídio oculto puder ser identificado e se for totalmente incorporado ao mecanismo de custeio, em seguida, os bens produzidos de forma sustentável seriam sempre mais baratos do que suas contrapartes produzidas de forma insustentável. Qualquer empresa insustentável seria, então, automaticamente inútil, e rapidamente sairia do negócio. Hawken revelou ainda que mesmo as empresas que se orgulham de sua responsabilidade social e ambiental, como a Body Shop, ou Sorvetes Ben e Jerry, quando examinadas de perto, ainda estão construídas sobre princípios de funcionamento idênticos às outras, e ainda danificam o corpo vivo da Terra, embora a um ritmo mais lento e em menor grau. Se quisermos criar a Grande Virada, algo mais precisa ser feito.

Esta explicação não deve ser considerada como um meio de justificar os atos de corporações no passado ou no presente. As primeiras empresas estabelecidas no padrão moderno eram os monopólios reais, como as Companhias das Índias dos ingleses e holandeses. Com uma licença para conduzir a pirataria legalizada em alto-mar, essas empresas tiveram enormes lucros através da exploração da Índia e da Indonésia, respectivamente. Na época que a Companhia das Índias Orientais foi para a Índia, o país tinha uma classe abastada de comerciantes e artesãos e era famosa a qualidade do algodão indiano. Depois de dois séculos, a classe média tinha desaparecido, 95% da população foi reduzida a camponeses ou meeiros sem-terra, trabalhando no plantio do chá, algodão, ópio e outras propriedades de exportação. Os sistemas de ferrovias e transporte foram concebidos para transportar matérias-primas baratas para fora do país e importar produtos de fabricação britânica o mais rápido possível. A destruição da indústria do algodão indiano era parte deliberada da política imperial corporativa, uma vez que permitiu a revolução têxtil do algodão de Lancashire.

Da mesma forma, na Indonésia, no momento da chegada dos holandeses, estes tinham aproximadamente a mesma altura dos indonésios. Após três séculos de entregas forçadas de pimenta e outras especiarias, e a extração dos lucros para a Holanda, em 1947 a altura média do holandês tinha aumentado significativamente, enquanto que a média javanesa havia caído.

Quando Adam Smith escreveu seu livro sobre capitalismo, “Uma Investigação sobre a Riqueza das Nações”, argumentou-se que a “Lei da Vantagem Natural” fez a especialização do comércio ser um benefício para todos os países envolvidos. O caso apresentado foi que, se Portugal se especializasse na produção de vinho, as Índias Ocidentais na produção de açúcar e a Grã-Bretanha fosse especializada em indústrias, todos seriam beneficiados.

O que Smith não disse foi que a produção de açúcar nas Índias foi realizada nas costas das pessoas capturadas e escravizadas na África. Os chefes tribais, desejando evitar a escravidão de seus povos, estavam ansiosos para comprar armas, e como contrapartida, para pagar os custos dessas importações, tiveram que fornecer as primeiras 'fábricas' que operavam ao longo de suas costas com os escravos capturados das tribos vizinhas.

Os lucros eram enormes, em cada trecho da viagem deste comércio triangular, e foram repatriados para a Inglaterra. O Duque de Devonshire, um dos principais comerciantes de escravos, investiu seus lucros na construção de canais que iniciaram a Revolução Industrial britânica e viram 'fábricas' que empregavam mulheres e crianças durante longas horas, em condições insalubres e inseguras, por muito pouco retorno. Até mesmo a igreja Anglicana estava envolvida com esse tráfico desumano. Como Immanuel Wallerstein, Gundar Andre Frank e a 'Teoria de Sistemas Mundiais' mostra, o 'subdesenvolvimento' que vemos hoje no chamado 'Terceiro Mundo' é resultado desses acordos com os países desenvolvidos.

O fosso entre as nações ricas e as pobres que vemos hoje não era apenas porque os ricos melhoraram por seus próprios esforços, mas esta melhoria sistêmica foi também possível graças à piora das condições daqueles que viviam em outros lugares.

A riqueza dos EUA se desenvolveu, por exemplo, através da destruição e matança de dezenas ou mesmo centenas de milhares de índios. A divergência no 'Campo de Desenvolvimento Mundial', entre nações ricas e pobres, que em 2000 foi, em média, da razão de 90 para 1, foi de 54 para 1 em 1950, e em 1850 foi de apenas 12 par 1. Enquanto os ricos ficaram mais ricos, a qualidade de vida dos mais pobres, em todo o mundo, piorou. Mesmo no caso de Portugal, outro exemplo usado por economistas no início de seus argumentos falaciosos, os termos do comércio de vinhos portugueses, em particular do Porto, Madeira e Cherry, cujas vinhas muitas vezes eram de propriedade das empresas exportadoras inglesas, foram organizados que tal forma que o preço das exportações caiu em valor, enquanto 'subvenções ocultas' do tipo mencionado acima, viram os preços dos bens manufaturados subir constantemente. A economia portuguesa estagnou, enquanto a Grã-Bretanha prosperou. Tal desequilíbrio entre Terceiro Mundo e as chamadas 'nações desenvolvidas' é preservado pela Organização Mundial do Comércio até os nossos dias.

Em nossa economia, sempre houve um problema na forma como esses lucros são calculados. Primeiro, é importante separar o 'lucro' do custo de produção legítimo, tomado pelo proprietário de uma pequena empresa em troca do trabalho que ele teve na criação de sua empresa. Mas muitas vezes há um 'excedente' extra a estas receitas, confundido com o retorno sobre o trabalho do proprietário.

Em um mercado totalmente livre, baseado em concorrência perfeita, não deve haver lucros algum! Qualquer um que tivesse lucro seria lançado fora do negócio por outro novo produtor que estaria preparado para ter um lucro menor, e assim por diante, até que a taxa de lucro caísse a zero, e o preço de um bem meramente refletisse os seus custos de produção.

Mas isso raramente acontece. Os lucros obtidos na indústria são realmente uma espécie de monopólio, causado pelo fato de que o mercado, sob as condições atuais, nunca é e nunca poderá ser 'livre'. Os lucros são um tipo de benefício sem reciprocidade, onde se toma mais do que é dado, um desequilíbrio que impede que um sistema sustentável economicamente se desenvolva. Os mercados não podem ser livres, como vimos, porque a maioria dos consumidores potenciais, as gerações futuras, estão constantemente fora do mercado, e suas preferências não são consideradas nas decisões de produção ou de mercado. Como as empresas holandesas e inglesas no leste da Índia, e os comerciantes de escravos sabiam, os lucros se concretizam apenas quando os produtos comercializados não são fixados a um preço verdadeiramente recíproco, e uma parte está fraca ou dependente na transação e é explorada pela outra.

E o que mudou? Hoje, quando o salário médio de um trabalhador chinês é de cinquenta centavos de dólar por hora enquanto um trabalhador alemão recebe 45 dólares por hora, para onde você acha que a maior parte da indústria transformadora alemã (ou dos EUA ou da Austrália) vai se deslocar?

Temos assistido a um período extraordinário em que a economia chinesa cresce a mais de 10% ao ano, dobrando de tamanho a cada sete anos, e a exportação de fabricantes chineses para os EUA foi financiada pelo crédito e as bolhas especulativas criadas dentro da economia dos EUA, que recentemente explodiram. Isso agora ameaça a

sustentabilidade da economia no mundo inteiro. A Grande Virada exige outra forma de organização, e *Dragon Dreaming* é construído sobre estas estruturas alternativas, através de seus projetos.

Joanna Macy, em seu livro “O Dharma dos Sistemas Naturais”, explicou como a busca da natureza da realidade no pensamento da antiga Grécia pré-socrática foi polarizada entre duas visões diferentes, de Parmênides e de Heráclito. O misantropo Heráclito argumentou que tudo estava sempre em um estado de fluxo e a única coisa permanente no universo é a própria impermanência. Tudo flui, ou “*Panta rhea*”, declarou. Como resultado, tudo estava sempre vindo a ser e se dissolvendo, e a contenda e o litígio eram conseqüências normais na ordem das coisas. Ao contrário do Buda, cuja aceitação deste ponto de vista foi motivada por sua busca de compaixão para as origens do sofrimento, Heráclito parecia aceitar que o sofrimento era uma parte normal das coisas – e por esse motivo ficou conhecido posteriormente como ‘o filósofo chorão’.

Parmênides tinha medo do caos revolucionário e o desafio à autoridade que poderia resultar do modelo de Heráclito. Ele acreditava nas ‘verdades eternas’ e que o que é real dura e o fluxo observado na natureza é uma mera ilusão, criada por nossos sentidos. Inspirando-se na construção gramatical das coisas, tudo o que ‘é’, ele propunha a existência de coisas, e uma vez que nada poderia surgir do nada, a realidade seria, portanto, em última análise, imutável. A razão por si só nos daria acesso a esta realidade, e os sentidos seriam criadores de confusão e engano.

O aristocrático Platão, em sua filosofia, tentou juntar essas duas linhas de pensamento, propondo que o ideal de um objeto é imutável, embora a sua forma, apenas uma sombra na parede da caverna de nossa percepção, é fluida e muda constantemente. Este ponto de vista, a base da ideologia neoplatônica de que o reino ideal era a mente ou Logos (Palavra) de Deus, foi incorporada ao cristianismo por Santo Agostinho, e influenciou o nosso pensamento desde então.

Esta natureza ‘concreta’ de coisas implica uma estrutura de poder que levou aos problemas com as organizações acima. Em uma visão objetiva da realidade concreta, um objeto tem ‘poder’ se ele pode influenciar o comportamento de outro objeto, enquanto a influência que o este último objeto possa ter de alguma forma é reduzida ou limitada. Esta invulnerabilidade, embora seja capaz de exercer ‘poder sobre’, cria uma visão hierárquica em que o poder de um objeto é superior ao de outros objetos, pois pode empurrar os outros ao seu redor, mas não ser empurrado de volta. Na filosofia aristotélica, o motor imóvel foi o criador. Unidos no mundo Medieval, criou-se uma hierarquia de uma ‘Grande Cadeia do Ser’ com Deus, no céu, no alto rodeado por seus anjos e arcanjos, espelhado na Terra com os santos, o Papa e o clero, governantes e a nobreza, com poder sobre os plebeus e camponeses, controlando animais domésticos, e no fundo era o ambiente selvagem, habitado por demônios, e sob a Terra, temos o inferno, a morada de Satanás.

Este conceito de ‘poder sobre’ que encontramos no coração de cada empresa e organização, foi aceito sem contestação pela física newtoniana, e foi incorporada de forma acrítica na política moderna e economia. Pode ser encontrada na medicina moderna. Nosso ‘cérebro’ é considerado mais importante do que o nosso ‘corpo’, pois se acredita que isso mantém nossa mente e, assim, a nossa alma, que está mais próximo do divino. O corpo é considerado ‘físico’ e meramente material e não um reino ‘espiritual’, situado na Terra, muitas vezes considerado o reino de sujeira e decadência.

Continuamos a falar de ‘cabeça’ de uma organização, ou o ‘corpo’ dos seus membros e falamos daqueles que empregam como ‘mão de obra’. Na visão moderna secular, o progresso científico e tecnológico tem deslocado a divindade, mas agora são as corporações transnacionais com seus acionistas, conselhos de administração e gestão, que substituíram as organizações da igreja. Os governos e suas burocracias assumiram o lugar dos governantes aristocratas e nobres, da mesma forma que os cidadãos, compradores e clientes substituíram aos plebeus, os trabalhadores aos camponeses e na base há os desempregados, as matérias-primas, e abaixo os terroristas, o desperdício e a poluição. Taxas de salário e remuneração, condições de trabalho, *status* e recompensas, todos seguem este sistema hierárquico *top-down*, posto de cima para baixo. Estamos aqui trabalhando de forma acrítica com o mesmo modelo antigo, atualizado para as circunstâncias modernas.

Compreender o pano de fundo desta história é importante em *Dragon Dreaming*. Esta informação sobre a divergência e a polarização do Campo de Desenvolvimento Mundial que ocorreu no sistema socioeconômico e

político mundial, ao longo dos últimos 400 anos, é a manifestação final de uma lógica milenar, concebido para manter o poder humano civilizado e controlar um sistema vivo caótico.

Concretizar este pode ter um efeito enorme e capacitou as pessoas a ouvir essa história pela primeira vez. Também pode nos ajudar a esclarecer o que é necessário para nos orientar adequadamente em relação a onde queremos ir. Uma pessoa em uma oficina *Dragon Dreaming*, quando esses detalhes organizacionais foram descritos pela primeira vez, expressou um enorme suspiro de alívio. “Oh!”, Ela disse: “Este sistema que desempodera esteve em operação por um longo tempo, por séculos. Não começou no meu período de vida!”. Ao contextualizar na história, já não se sentiu culpada de alguma forma pelas coisas que viu, como a destruição do nosso mundo, e percebeu que era a consequência das regras específicas do sistema que temos construído ao longo de séculos, senão milênios. Deu-lhe uma liberdade para perceber que, se ela adotasse outras regras, poderia produzir outras consequências, e abriu um espaço pelo qual ela poderia implementar mudanças pessoais a essas regras dentro de sua própria vida e projetos.

**Como então construir um modelo alternativo de corporação?** Fazemo-lo, em primeiro lugar, reconhecendo que este modelo mecânico de ‘poder-sobre’ é o extremo oposto da vida. O acúmulo interminável e o crescimento dos lucros são cancerosos e vão matar qualquer ecossistema de acolhimento de que se nutriu, exceto se estiver em estabilidade com a manutenção dos processos de vida da Terra. Ao mesmo tempo, usando um Modelo de Sistema Vivo para um novo tipo de organização, podemos ver que podem ser obtidos diferentes resultados, se adotarmos diferentes premissas. Num sistema vivo, o fluxo de maior energia está sempre localizado mais próximo da membrana, a fronteira, a periferia do sistema vivo. O centro da célula, o núcleo, é onde a energia é intencionalmente mantida mais baixa, pois energia excessiva aqui poderia resultar em danos para a informação de DNA que criou o organismo. Como o modelo das “Organizações de Centro Vazio” mostra, mantendo a energia na periferia, e não tendo nada no centro da organização, exceto um conjunto de princípios acordados, é possível maximizar a criatividade e inovação, que tem sido chamada “coopetição” – a integração de cooperação e competição.

A alternativa ao Princípio Hierárquico de ‘poder sobre’, um poder que é baseado no poder de destruir, é o Princípio de Parceria de ‘poder com’ ou ‘poder através de’, um princípio muito diferente, baseado na capacidade de criar. Desenhado a partir do princípio budista de Co-Surgimento Interdependente, uma revisão humanizada de fluxo de Heráclito, Macy argumenta que os modelos de um redemoinho ou vórtice, da chama de uma vela ou a rede neural, oferecem melhores princípios organizacionais que as estruturas piramidais estáticas de organizações convencionais, construídas de cima para baixo e do centro para a periferia. Em ambos, a chama da vela e o turbilhão, a energia é mais elevada na periferia, não no centro. O centro de uma chama de vela, quando comparado com o brilho no seu bordo, é comparativamente escuro e fresco. Em um furacão, o ‘olho’ central é completamente calmo, e tem a mais baixa pressão, enquanto a força do vendaval gira em espiral na sua periferia. As energias são alimentadas de fora para dentro, ao invés do contrário. Em ambos, como com as mais recentes teorias da epigenética em biologia, é o contato com o ambiente maior que traz as chamas e furacões à existência.

Em biologia, é o ambiente maior que liga e desliga genes específicos, propiciando que uma célula se desenvolva como um fígado ou outra, como um coração. Em ambos os casos, é o envolvimento e troca de energias com o ambiente maior que conduz à manutenção da vela ou do furacão, ou para a manutenção das células vivas do nosso corpo. Estes princípios são transportados para o topo das organizações nas redes vivas neurais do cérebro humano. Um órgão composto por apenas 2% do nosso peso que, no entanto, consome 20% da nossa energia vital. Flutuações neste montante podem causar doenças ou morte. Entre quaisquer duas células existem ligações de múltiplas vias, como numa **heterarquia**. Redundância múltipla é incorporada ao sistema, dando-lhe uma robustez e capacidade de operar através do poder da rede em vez do ‘poder sobre’ hierárquico. O milagre da consciência humana é uma propriedade de uma camada emergente ‘superior’, na qual o todo se torna maior que a soma das partes.

Incorporando esses princípios em projetos de *Dragon Dreaming*, levou-nos a um primeiro princípio que nunca deve haver a realização de lucros. Todos os projetos devem tentar cobrir os seus custos e, sempre que possível, proporcionar uma retribuição justa para viver, ao trabalho realizado que não é livre e voluntariamente cedido.

A taxa de retorno é definida uniformemente por meio de acordo com todos os que assumem o risco, a um valor considerado justo por todas as partes. Desta forma, podemos construir um sistema no qual o enorme fosso entre gestores e trabalhadores é evitado. Na conclusão de um projeto, se houver um pequeno excedente (e este é geralmente o caso), o acordo é que esse excedente não seja dividido como um bônus ou rendimentos de capital para as pessoas que desenvolveram ou trabalharam no projeto. Pelo contrário, o grupo se reúne para decidir para qual projeto Gaia ou outros que gostaria de doar esse excedente.

Isto tem um efeito surpreendente. A obtenção de fundos suficientes para o início de qualquer projeto é muitas vezes uma tarefa difícil e demorada, e uma importante forma de testar a validade da estratégia do seu projeto. Se houver uma percepção de que é impossível obter o dinheiro que você precisa, então este é claramente um caso em que há algo errado bloqueando seu projeto neste estágio. Uma doação não solicitada ao seu projeto, dada livremente e sem amarras, pode ser um construtor de moral poderoso para o que de outra forma poderia facilmente ser um momento muito difícil. Ao reequilibrar esta diferença, podemos garantir que é mantida a reciprocidade entre o dar e receber.

Por exemplo, um grupo de nove pessoas, que desejavam ter uma experiência da natureza de uma autêntica comunidade, se reuniu em um projeto, por mais de 10 semanas, para organizar um 'Fim de Semana Prolongado para Construção de Comunidade', que reuniu 128 pessoas durante três dias. Apesar do orçamento cobrir apenas os custos, o projeto teve um *superávit* embarçosamente grande. No último encontro, metade desse excedente foi doado a outro projeto que estava lutando para salvar as últimas florestas nativas de crescimento antigo da Austrália Ocidental da indústria de compensado, mas ainda havia uma grande quantidade de dinheiro sobrando. No último encontro, as 128 pessoas estavam reunidas em um círculo e os organizadores explicaram que eles estavam cientes de que muitas pessoas de baixa renda se desdobraram para obter os recursos necessários para passar tal fim de semana. Eles colocaram todo o dinheiro excedente em um chapéu e disseram que qualquer um poderia ajudar a si mesmo, tanto quanto eles sentiam que precisassem, para cobrir as despesas para chegar a casa e viver durante a próxima semana. O chapéu foi passado ao redor do círculo e as pessoas eram livres para retirar a quantia desejada.

Quando o chapéu voltou, depois de ter sido passado ao redor do círculo, e as pessoas tinham tomado o dinheiro de que precisavam, os organizadores ficaram surpresos ao descobrir que havia mais dinheiro no chapéu do que quando começou! Um número de pessoas, tocadas pela generosidade dos organizadores, tinha de fato adicionado dinheiro ao chapéu. Esta história real lembra-me de um homem famoso, há quase 2.000 anos, que ao reunir um grupo enorme de pessoas para um momento assim, propiciou que todos fossem alimentados com dois pãezinhos e três peixes, e ao final sobraram cestas de alimentos. Na verdade, com o dinheiro que finalmente voltou na cesta, mais sete projetos de Edificação da Comunidades receberam uma garantia de início ao longo dos próximos três anos. Essa magia pode acontecer por este meio.

## A SITUAÇÃO DA FUNDAÇÃO GAIA

No início de 1960, o Bank of America percebeu que tinha um problema enorme. O Americard, o primeiro cartão de crédito, estava enfrentando um enorme acúmulo de inadimplências, e não se tinha certeza se ele ainda era economicamente viável. Em pânico, um pequeno grupo de trabalho foi estabelecido, sob a presidência de Dee Hock, e em sua análise ele percebeu que a anarquia testemunhada no sistema era o resultado de sua natureza hierárquica. O resultado de seu trabalho levou à criação da Visacard, como uma organização que não era propriedade de acionistas, mas era uma organização de serviços detida em partes iguais por cada banco participante ou organização de crédito. Ligados entre si através de protocolos de comunicação e com um conjunto comum de indicadores de desempenho, Visacard até recentemente era um bom exemplo de uma organização de centro vazio. Mais tarde, no Instituto Santa Fé, a importante organização de pesquisa sobre Caos e Teoria da Complexidade, Hock falou sobre a natureza do que ele chamou de uma Organização Caórdica, uma organização que não é hierárquica, nem anárquica, mas que tem as propriedades de ambos e do caos, combinados de uma forma harmoniosa e inovadora. Paralelamente às estruturas encontradas na evolução dos sistemas vivos, um

sistema caórdico tem a característica de que incentiva formas holárquicas, panárquicas e heterárquicas de organização.

A **Holarquia**, termo derivado de Arthur Koestler, *hólon*, é um sistema emergente composto por elementos que podem ser considerados, por sua vez, sistemas por si mesmos. *Hólons* tendem a surgir de baixo para cima, diferente das hierarquias que surgem de cima para baixo. A complexidade em Holarquia emerge quando uma massa crítica de elementos é trazida à relação para que uma nova estrutura possa emergir, servindo e reordenando estes elementos.

Uma **Panarquia** é um sistema descrito por Lance Gunderson e C. S. Holling em seu livro de mesmo nome que se encaixa como um resultado da interação de seu potencial, sua complexidade e resiliência. Sistemas Panárquicos são sistemas ordenados de fluxo de informação que existem como um resultado de um fluxo constante de energia e, portanto, estão propensos a alterações súbitas de limites críticos, como resultado de alterações contínuas no fluxo de energia.

Uma **Heterarquia** é um sistema no qual existem múltiplas conexões de sobreposição, a multiplicidade, ascendência mista e redundância, em que os sistemas de poder e autoridade e fluxo podem mudar rapidamente, e onde um elemento, em um relacionamento, pode ter o poder de tomar decisões sobre a alocação de recursos em um minuto, em um contexto, mas pode estar sujeito às decisões tomadas por outras pessoas em outro contexto.

Em termos organizacionais corporativos para Holarquias, Panarquias e Heterarquias, os elementos podem ser pessoas ou organizações. Mas de acordo com a teoria dos sistemas vivos, podem ser igualmente tarefas funcionais e atividades em um ecossistema vivo, transferência horizontal de genes entre bactérias, ou mesmo o fluxo de informações – os memes – em uma cultura. *Dragon Dreaming* é solidamente baseado sobre estes princípios.

Descobrimos como colocar esses princípios em operação na Austrália Ocidental como resultado da experiência da Fundação Gaia. No âmbito econômico global, de direito australiano ocidental, a incorporação de uma organização se destina a proteger as pessoas envolvidas, mediante a atribuição de responsabilidade limitada pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade. Isto significa que, se o projeto tem perdas, as pessoas estão protegidas contra uma perda total incorrida pela empresa. Para tornarem-se elegíveis para receber quaisquer subsídios do governo, todas as organizações sem fins lucrativos têm agora que ser incorporadas. Mas, como David Korten e Dee Hock mostraram, estes tipos de organizações, construídos sobre modelos organizacionais na década de 1860, tornaram-se problemas que contribuem para as dificuldades do século 21.

Constituídos sobre estruturas hierárquicas de poder, os membros de uma organização devem eleger um comitê executivo para se pronunciar sobre o ‘corpo’ da organização. A ‘cabeça’ da organização é, então, considerada responsável perante o Conselho Executivo. A separação entre gestores e trabalhadores que é assim estabelecida é um custo enorme que é raramente considerado nestes arranjos. A ata de constituição e os estatutos que regem a organização estão configurados como um documento legal, e requerem um grande esforço e gasto significativo para serem modificados. Finalmente, como em situações de rápida mudança como os que experimentamos hoje, a Constituição é muitas vezes obsoleta a partir do dia em que foi criada. Como resultado, um exame acurado da maioria das organizações mostra que elas raramente operam puramente de acordo com os meios enunciados na sua Constituição.

Na verdade, o que mantém intacta uma moderna Associação Sem Fins Lucrativos não é a sua constituição, mas a rede invisível de relações que opera dentro e fora da organização. O exame detalhado de muitas organizações mostra-nos que, por sua própria estrutura, acabam criando dois grupos de pessoas que podem culpar umas às outras quando as coisas dão errado. *Dragon Dreaming*, ao invés de construir seus projetos de acordo com uma Constituição obsoleta, pretende construí-los nas redes de vida que existem por trás da estrutura formal de uma organização.

Quando as coisas dão errado, e elas costumam dar errado em estruturas convencionais, os trabalhadores e membros culpam o executivo por não realizar suas funções como deveria, e o executivo acusa os membros por não se envolver, ou os trabalhadores por não estarem preparados a trabalhar mais por menores remunerações. Esta luta ganha-perde e perde-perde faz com que os resultados estejam sendo jogados fora atualmente, em grande escala, com a crise mundial econômica contemporânea. Na verdade, o que vemos aqui é apenas mais um

exemplo de jogos soma zero ganha-perde que estão sendo jogados fora, e, finalmente, produzindo um resultado perde-perde com soma negativa para todos. Isso significa que apenas um jogo do tipo ganha-ganha é agora sustentável, no curto ou longo prazo.

Também em uma organização sem fins lucrativos convencional, constituída de cima para baixo, do centro para a periferia, exercendo poder-sobre, a luta para encontrar novos membros do conselho é incessante e contínua, e consome uma grande quantidade de energia que poderia ser gasta de outra forma. No setor sem fins lucrativos, onde diretorias são compostas por membros voluntários, sugando energia a partir da periferia para a estrutura centralizada, significa que as responsabilidades de trabalho, financeiras e jurídicas para aqueles que estão no centro da organização são tão pesadas, que os membros do executivo, eventualmente, sofrem de exaustão e 'sangue novo' é sempre necessário.

A Fundação Gaia da Austrália Ocidental, quando começou, era um exemplo típico de tais organizações. Depois de meia dúzia de reuniões, nós estabelecemos um projeto de constituição, mas por alguma razão nós nunca demos o próximo passo e a constituímos legalmente. Os membros da Fundação estavam mais interessados no trabalho de projeto, que é para onde canalizaram toda a sua energia. E este foi o acordo de 1987 até 1993. Neste ano, um de nossos membros concebeu a ideia de adquirir uma casa velha em um subúrbio de cidade do interior que poderia ser estabelecido como um espaço de encontro, com um jardim de Permacultura, uma biblioteca e uma pequena livraria. Independentemente, outro membro decidiu doar uma casa para a Fundação que tinha todas essas características, com duas condições: em primeiro lugar, a casa nunca deveria ser vendida. A propriedade privada da terra era um anátema para essa pessoa e ela queria que a casa fosse para sempre retirada do mercado imobiliário especulativo. Em segundo lugar, um meio tinha que ser encontrado para pagar o seu parceiro, que detinha metade da propriedade do imóvel.

Imediatamente isso aconteceu, e o mundo desabou. Membros da Fundação estavam desconfiados de seu ato de generosidade e suspeitavam de algum tipo de jogo sujo. Eles queriam inspeções oficiais da propriedade e fundamentos expostos, e um acordo juridicamente vinculativo. Enquanto isso, a pessoa que ia doar a propriedade estava à espera de uma solução. A reunião convocada para resolver o problema terminou com a maioria das pessoas presentes deixando a organização. Mas foi um desenvolvimento essencial e os efeitos foram muito positivos. Com a casa agora era uma propriedade de Gaia, duas reuniões foram chamadas para criar a Constituição que poderia ter a propriedade legal, e grupos de 70 pessoas reuniram-se para trabalhar ao longo de dois fins de semana. A conclusão foi do tipo que Dee Hock, fundador da Visacard, teria aprovado. Foi reconhecido que, por sua própria natureza, a Fundação Gaia não podia ser incorporada.

**O núcleo da Fundação Gaia é um conjunto acordado de princípios** que todos os que se envolvem entendem. Esses três princípios são simples, mas profundos, e se articulam em cada Projeto Gaia. Em segundo lugar, foi reconhecido que a Fundação Gaia não tinha centro executivo, nem núcleo, além desses princípios em torno do qual giram todos os projetos.

A organização da Fundação Gaia é totalmente determinada por seus projetos. Tudo que ela faz é organizado como um projeto separado autônomo, e não há nada que não é feito como um projeto. Cada projeto tem uma equipe de pessoas envolvidas na sua realização ou a manutenção, e é profundamente sociocrático, onde as decisões são tomadas pelos 'sócios', um grupo de pessoas que têm profunda relação uns com os outros. As decisões são baseadas em consenso deste grupo de indivíduos, em um princípio de igualdade, não de um voto por cada pessoa, mas em termos de poder e responsabilidade, de um indivíduo que pode bloquear o consentimento sobre qualquer assunto. Cada projeto continua até a conclusão, ou, no caso dos projetos em curso, até que a energia necessária para sustentar o projeto esteja esgotada, e os membros da equipe se dispersem para se engajar em atividades em outros lugares. Como com círculos sociocráticos, cada Projeto Gaia tem seus próprios objetivos e a responsabilidade de executar, medir e controlar seus próprios processos.

Existem, no entanto, alguns projetos que são sustentados por longos períodos de tempo. Um deles é o sítio na Internet da Fundação Gaia, que atua como um veículo para a comunicação entre o público em geral e a Fundação. A segunda é o servidor de endereços da Fundação Gaia, que atua como um meio de redes entre aqueles que se consideram membros da Fundação, através de um compromisso com os três princípios. Um terceiro é o Projeto



de Apoio aos Projetos, que é um projeto que, embora tenha poucos projetos em si mesmo, visa apoiar projetos levados a cabo pelos membros, através de conselhos, informação, formação e apoio.

Estes são considerados ‘projetos de segunda ordem’, pois são sustentados de maneira holárquica, como resultado de transpor o limiar de uma massa crítica cada vez maior de projetos de primeira ordem. No caso da Fundação Gaia na Austrália Ocidental, isso tendeu a acontecer naturalmente, quando a Fundação gerou uma massa crítica de cerca de seis outros projetos com 35 a 40 pessoas envolvidas. Como com o círculo sociocrático *naasthoger* (do holandês: imediatamente superior), esta segunda ordem de projetos não tem poder para impor nada sobre os projetos. Os projetos de fato entram em contato com esses projetos de segunda ordem, como o Projeto de Apoio aos Projetos, por sua assistência. Ao contrário do modelo sociocrático, no entanto, existe uma liberdade associada com esta inscrição. Projetos são livres para se associar ou dissociar do Projeto de Apoio aos Projetos como quiserem, sem as obrigações encontradas na Sociocracia.

Lembre-se que no *Dragon Dreaming* os quatro quadrantes giram em torno do centro. No centro – o que é isso? O centro da roda *Dragon Dreaming* é um centro vazio, um lugar de criação e de dissolução. Não é nem Sonhar, nem Planejar, não é Realizar nem Celebrar, mas de alguma forma é a integração, o clímax e a apoteose de todos os quatro. O Centro representa o local de onde a vida (e o sonho) começam, e o local, onde no final das coisas a celebração retorna ao mesmo ponto de quietude. O centro é o lugar de onde não se pode distinguir a si próprio do outro, ou o pensamento da ação. É o vazio por uma razão. É o nada.

Entre a tradição muçulmana Sufi, a busca do amado levou a uma contemplação mística do ‘nada que é o tudo’ e ‘o tudo que é o nada’. Existe ainda um mais profundo ‘nada que não é nada’, bem como um ‘tudo que é tudo’. Indo além de todas as categorias, temos o contato com o divino. Mantendo essas ideias na mente, simultaneamente, cria-se o paradoxo de todos os paradoxos, o padrão por trás de todos os padrões, o padrão de conexão de *Dragon Dreaming*.

Lembre-se, *Dragon Dreaming* é uma dupla hélice, não uma. É uma espiral para o centro e para fora a partir do centro, simultaneamente. É a dança do nada que cria a tudo – nós chamamos isso de ‘*Big Bang*’. E é tudo o que com o passar do tempo vai se tornar o nada mais uma vez, nós o chamamos de ‘morte térmica do Universo’. Nós existimos entre estes dois grandes mistérios, semelhantes de alguma forma ao mistério nesta nossa vida, entre o nascimento e a morte. Tudo o que podemos fazer é a jornada de um para o outro, a construção da ponte enquanto viajamos. Esta ponte, entre o início e o fim, nascimento e morte, criação do tempo e do espaço e do fim do tempo e do espaço, entre a noite de sono e o dia de vigília, é o que nos marca e marca nossas vidas.

---

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de *Dragon Dreaming* é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

**Dragon Dreaming Brasil** – <http://www.dragondreamingbr.org>

Dragon Dreaming Brasil no Facebook – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

Dragon Dreaming International – <http://www.dragondreaming.org/en>