LUIS FELIPE BISMARCHI

ACELERANDO A TRANSFORMAÇÃO:

UM ENSAIO SOBRE BANCOS, MOEDAS, REDES E A TRANSIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental do Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Ciência Ambiental.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cecília Loschiavo dos Santos

Versão Revisada

(versão original disponível na Biblioteca da Unidade que aloja o Programa e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP)

SÃO PAULO

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Bismarchi, Luis Felipe.

Acelerando a transformação: um ensaio sobre bancos, moedas, redes

e a transição para a sustentabilidade . / Luis Felipe Bismarchi

orientador : Maria Cecília Loschiavo dos Santos . –São Paulo, 2015.

 164f.; 30 cm.

Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Programa de Pós-

Graduação em Ciência Ambiental – Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo.

1. Sustentabilidade. 2. Bancos . I. Título.

Nome: BISMARCHI, Luis Felipe

Título: Acelerando a transformação: um ensaio sobre bancos, moedas, redes e a transição para a sustentabilidade

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental do Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciência Ambiental.

Aprovado em: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

A todos que acreditam que somos capazes de construir nossa realidade

AGRADECIMENTO

 Agradeço a Deus por todos os dias abençoados que tenho e pelas oportunidades que sempre me possibilitou aproveitar.

 Aos meus pais, Oswaldo e Yolanda, que perto ou longe, presentes ou ausentes, sempre fomentaram em mim a capacidade de sonhar mundos e infinitas possibilidades, a liberdade de pensamento e o compromisso com um mundo melhor começaram pelos ensinamentos e exemplos que recebi de vocês!

 Às minhas irmãs, Danielle e Ana Paula, pelas discussões de ideias e pelo apoio que me provocam sempre a buscar o desenvolvimento como pessoa, como estudante, como pesquisador e profissional.

 Aos meus companheiros de Rotaract, Ana Paula, Bianca, Bruna, Doro, Ferdi, Fernando, Leniza, Luiz Otávio, Rafael, Raquel, Renan e Thiago, pela compreensão da minha ausência no período de elaboração deste trabalho e pelo exemplo inspirador de sinergia e compromisso com a construção real de uma sociedade mais sustentável.

 À minha equipe à época de parte deste trabalho e amigos da CAIXA, Alice, Denise, Evelyn, Jonas, Mônica, Patrícia e Tânia, pela dedicação e disposição em testarmos diversas ações na busca do desenvolvimento. Vocês são exemplo de resiliência, compromisso e competências, fundamentais para transformarmos o mundo.

 À equipe de Redes, Álysson, Amanda, Barna, Betinah, Dibb, Eduardo, Evelyn, Josué, Luciana, Max, Paula, Paulinha, Renata, Rodrigo, Sidão, Weber, os pioneiros de um processo que se propôs a nascer desbravador, agradeço pela coragem, confiança, dedicação com que abraçaram nossa diferente proposta de selecionar, capacitar, executar e gerir um processo que, hoje, está sob a gestão atenta, dedicada e competente do Daniel. Estendo esse agradecimento à Regina Célia, Cida, Cecília e Danniel pelo apoio desde o início.

 Aos meus antigos gestores, Cláudia, Marlon e Marli, por todo apoio que recebi e pela paciência que tiveram comigo e com minhas ideias, além dos muitos ensinamentos.

 Ao Juliano, Rogério e Neuracy, pela amizade, a paciência e a generosidade em compartilharem comigo suas espetaculares equipes, entre eles, Cristiana, Dadá, Dani, Elaine, Euber, Gino, Jean, Lindo, Lú Alves, Michelle, Oscar, Paulinha, Rodrigo Salgado e Tiago.

 À Luciana Oliveira, pela amizade sincera, pelas muitas horas de riquíssimas discussões, pelos diversos exemplos no dia a dia e pelo ensinamento pelo exemplo, como inspiração, de que é possível garantir a excelência na condução de um processo altamente complexo e relevante sendo extremamente humana, sensível às pessoas e sua individualidade e talentos. Muito obrigado também por bravamente proteger e fomentar minhas ideias e iniciativas muitas vezes na contramão do *status quo*, permitindo os experimentos, o teste, a inovação e a ousadia. Espero que muitos tenham a oportunidade de trabalhar com pessoas parecidas com você e, assim, estarei certo que podemos prosperar na transformação do mundo.

 A todos os muitos outros amigos da CAIXA, entre eles, Adriana, Ailton, Ariane, Cássia, Cláudio, Cristiane, Diana, Jalber, Márcia, Mariana, Marilei, Miriam, Neuber, Paulo, Rodrigo Bina, Simone, Thayssa, Valéria, Valeska pela paciência, dedicação, contribuição, apoio e motivação ao longo da jornada desta tese e nos desafios do dia a dia.

 A todos os muitos amigos de longa data, como a Marília Rodrigues, que contribuíram para a elaboração deste trabalho, compartilhando experiências e ideias, além da compreensão e paciência que me foram sempre dedicadas.

 À minha orientadora, professora Maria Cecília Loschiavo dos Santos, pelo carinho, a paciência e a dedicação desde o mestrado e ao longo deste outro projeto.

 Ao professor Derk Loorbach, pela generosidade, dedicação e incalculável contribuição para o embasamento e a construção deste trabalho.

 Ao professor Ricardo Abramovay pelas críticas, sugestões e opiniões dadas desde meu mestrado e que sempre enriquecem o pensamento e os trabalhos provenientes dele.

 Às professoras Ana Cristina Limongi-França e Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias pelo apoio, generosidade e críticas que ajudaram a construir e aprimorar este trabalho.

 Aos professores Antonio Cesar Amaru Maximiano e Roberto Troster pelas críticas feitas a este trabalho quando da minha qualificação e que contribuíram para o meu desenvolvimento.

 Ao professor Armindo dos Santos de Sousa Teodósio que, juntamente com as professoras Cecília, Sylmara e Cri Limongi e com o professor Derk, integrou minha banca examinadora e trouxe diversas reflexões, ideias e provocações para o meu aprendizado e desenvolvimento.

 À equipe da secretaria do PROCAM-USP, especialmente o Luciano e a Júlia, pela paciência e disposição em responder às minhas mais variadas dúvidas.

 À USP, por toda a estrutura que me é fornecida, tanto de formação intelectual desde a graduação até aqui, quanto de recursos para pesquisas e materiais acadêmicos necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.

Chico Xavier

BISMARCHI, Luis Felipe. ***Acelerando a transformação: um ensaio sobre bancos, moedas, redes e a transição para a sustentabilidade***. 2015. 164f. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental – Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

RESUMO

 A crise de 2008 deflagrou uma onda de questionamentos em relação à contribuição social dos bancos dada às inovações financeiras que atendiam desejos gananciosos enquanto milhões de pessoas continuavam excluídas de crédito e de cidadania, tem-se aí um quadro de crise de legitimidade. O desafio da sustentabilidade se torna cada vez mais popular, fazendo com que a crescente preocupação com os impactos socioambientais das nossas ações seja incorporada ao conjunto de valores da sociedade com impacto, também, sobre a licença social para os bancos existirem, dado que por trás de muitos empreendimentos que devastam nossos capitais social e natural tem o financiamento bancário. O que fazer perante uma crise desta? Trabalhar para retornar ao estado anterior à eclosão do problema ou assumir a responsabilidade para a mudança? Esta tese visa a olhar como os bancos podem responder aos desafios deste cenário de convergências de crise (notadamente, uma econômica e outra ambiental). Mostramos que ao adotarem a transição para a sustentabilidade como negócio central implicando em práticas que não parecem economicamente atraentes (ou responsável), como o financiamento para atingir uma escala ótima de produção e consumo, o fomento ao decrescimento ou à estabilização para manter esta escala, o uso de moedas complementares junto a moedas convencionais e a organização de processos em rede, na verdade, estão desenvolvendo e explorando a nova fonte de vantagem competitiva e de manutenção dos bancos a longo prazo, trazendo diversos benefícios para a empresa e para a sociedade, numa verdadeira relação simbiótica.

**Palavras-chave:** Bancos, sustentabilidade, gestão da transição, moedas complementares, inovação.

BISMARCHI, Luis Felipe***. Accelerating the transformation: an essay on banks, currency, networks and the transition to sustainability***. 2015. 164p. Thesis (Ph.D. in Environmental Science) – Graduate Program in Environmental Science – Energy and Environment Institute of the University of São Paulo, São Paulo, 2015.

ABSTRACT

 The 2008 crisis triggered a wave of questions concerning the social contribution of banks given the financial innovations that met greedy desires while millions of people were still excluded from credit and citizenship, that brings us to a legitimacy crisis. The sustainability challenge becomes increasingly popular, that is, or growing concern about the social and environmental impacts of our actions becomes embedded in our society’s set of values. That has a strong impact on the social license for banks to operate, given that many projects that devastate our social and natural capital are bank financed. What to do before such a crisis? Work hard to return to the state before the onset of the problem or take responsibility for change? This thesis aims to answer how banks can meet the challenges of this scenario of converging crises (notably, an economic and an environmental crisis). We show that by adopting the transition to sustainability as a core business resulting in practices that do not seem economically attractive (or responsible), as funding to achieve an optimal scale of production and consumption, and then promoting the decrease or stabilization to maintain this scale, the use of complementary currencies with conventional ones and creating network processes, in fact, are actually developing and exploring the new source of competitive advantage and maintenance of banks’ operations in the long term, bringing many benefits to companies and to society, in a true symbiotic relationship.

**Keywords:** Banks, sustainability, transition management, complementary currencies, innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.3.1 – Síntese da estrutura da pesquisa 24

Figura 2.1.1 – Paradigma convencional 33

Figura 2.1.2 – Interseções entre campos social, ambiental e econômico 35

Figura 2.1.3 – Economia como subsistema da sociedade, por sua vez, um subsistema da natureza 40

Figura 2.2.1 – Topologia das Redes 66

Figura 2.2.2 – Modelos Multi-nível e Multi-fases da transição 68

Figura 2.2.3 – Ciclo da Gestão da Transição 71

Figura 3.1 – Organização Sistema Financeiro Nacional 83

Figura 3.2 – Arquétipo dos elementos do *homo universalis* 87

Figura 3.3 – Símbolo Tai Chi clássico 90

Figura 5.1 – Total de artigos publicados com o tópico economia ecológica 116

Figura 5.2 – Total de citações das obras publicadas com tópico economia ecológica 117

Figura 5.3 – Disposição dos componentes na construção do modelo de negócios 123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.3.1 – Características de um ensaio acadêmico 20

QUADRO 1.3.2 – Proposições do ensaio e principais referências 22

QUADRO 2.1.1 – Desenvolvimento Sustentável como Vitória Tripla 30

QUADRO 2.1.2 – Economia ecológica *versus* economia ambiental 44

QUADRO 2.1.3 – Ações para uma Economia Sustentável em um Planeta Finito 50

QUADRO 2.2.1 – Etapas de Execução da Gestão da Transição 73

QUADRO 3.1 – Evolução do Sistema Bancário Brasileiro 78

QUADRO 3.2 – Tipos de Instituições tratadas como Banco nesta tese 84

QUADRO 3.3 – Características socioeconômicas da moeda Yang *versus* moeda Yin 88

QUADRO 3.4 – Crises Internacionais e seus impactos 93

QUADRO 4.1 – Missão dos Cinco Maiores Bancos do Brasil 97

QUADRO 4.2 – Matriz: o caminho para o futuro dos serviços financeiros 104

QUADRO 4.3 – Tendências-chave versus expectativas dos clientes 105

QUADRO 5.1 – Mitos da Inovação 121

QUADRO 5.2 – Os nove componentes de um modelo de negócio 123

QUADRO 5.3 – Proposta de valor por segmento de cliente 126

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BCB – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNH – Banco Nacional da Habitação

CMN – Conselho Monetário Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliário

DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

NSE – Nova Sociologia Econômica

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para

Cooperação Econômica e Desenvolvimento)

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*

PIB – Produto Interno Bruto

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

Proes – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos

SCA – Sistemas Complexos Adaptativos

SFH – Sistema Financeiro da Habitação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UNEP – United Nations Environment Program

SUMÁRIO

Introdução 14

1. Fundamentos 17

1.1. Contexto e Pergunta da Pesquisa 17

1.2. Objetivos 19

1.3. Metodologia 19

2. Promovendo a Sustentabilidade: a abordagem da gestão da transição 29

2.1. A Questão da Sustentabilidade: o que queremos promover 29

2.2. Gestão da Transição: um caminho a seguir num mundo complexo 55

3. O Sistema Financeiro e as Crises: um ciclo de oportunidades de mudança 77

4. A Sustentabilidade como negócio central dos bancos: o próximo fator de legitimação 97

5. Orientações e Recomendações para Implantação do Modelo de Gestão da Transição nos Bancos 116

6. Considerações Finais 145

Referências 151

Introdução

 A crise financeira de 2008 veio como uma desestabilização estrutural do capitalismo atual. As mais aceitas premissas econômicas do modelo vigente se mostraram incapazes de oferecer uma solução para tirar - praticamente - o mundo todo desta crise que é fruto destas mesmas premissas econômicas. Novas propostas, teorias e pensamentos - e outros nem tão novos assim - têm se fortalecido desde então e têm construído uma nova perspectiva para o mundo e, dentro dele, para os diversos sistemas construídos para administrar as redes de relações e os variados papeis dos seres humanos.

 As relações entre os diversos atores sociais estão mudando: as pessoas estão demandando diferentes comportamentos de empresas e governos, desafiando-os a oferecerem a solução mais adequada a estas novas demandas. A competição entre empresas e entre partidos têm mudado de patamar, passando a se basear na avaliação de quem consegue oferecer a melhor resposta à sociedade.

 As instituições financeiras não estão imunes a isto. Muito pelo contrário, a pressão sobre os bancos só aumentou desde a crise de 2008, uma vez que tal crise foi basicamente gerada pelas inovações deste setor e suas promessas de vultosos ganhos em operações de curto prazo.

 Momentos de crise frequentemente nos apresentam duas alternativas: despender esforços para retornar ao cenário pré-crise ou aproveitar o momento como oportunidade de gerar mudanças estruturais.

 Esta tese tem por objetivo central mostrar a vantagem de se adotar a segunda alternativa ao buscar responder à pergunta: como os bancos podem responder aos desafios da transição para a sustentabilidade?

 Este trabalho está estruturado em seis capítulos: fundamentos; promovendo a sustentabilidade: a abordagem da gestão da transição; o sistema financeiro e as crises; a sustentabilidade como negócio central dos bancos: o próximo fator de legitimação; orientações para implantação e; considerações finais.

 O primeiro traz a estrutura da tese, apresentando a pergunta que se pretende responder, o objetivo que se almeja alcançar e a organização do ensaio para fazê-lo.

O segundo capítulo, dividido em duas seções, apresenta o arcabouço teórico que sustenta esta tese: a sustentabilidade e a gestão da transição. Veremos na primeira seção como o desenvolvimento da questão da sustentabilidade, hoje, está ocorrendo sob o paradigma da economia ambiental, uma evolução em relação à míope visão do paradigma tradicional e insuficiente para refletir a realidade do mundo e responder às transformações da sociedade, especialmente em relação aos ideais de modo de vida e à questão do consumo como fonte de felicidade. Por isto, apresentamos uma terceira abordagem sobre sustentabilidade: o paradigma da economia ecológica em que a economia é um subsistema da sociedade que por sua vez é um subsistema da natureza e norteará o conceito de sustentabilidade apresentado na seção e adotado neste trabalho.

 A gestão da transição é o assunto da segunda seção e a outra base conceitual desta tese. Este modelo foi desenvolvido por pesquisadores holandeses no final da década de 1990 e início dos anos 2000 e tem sido adotado de modo bem sucedido em diversos projetos e países desde então como um modelo de governança para a promoção da sustentabilidade. Por se tratar de um modelo de governança, há a necessidade da participação de diversos atores sociais, destacando o Estado, empresas e sociedade civil organizada, que trabalharão em conjunto para a implantação do objetivo comum construído. O sucesso desta implantação depende de uma série de fatores tanto da estrutura de implantação do modelo como do perfil dos participantes que serão apresentados também.

 O terceiro capítulo apresenta uma breve revisão histórica da formação do sistema bancário brasileiro e a relação entre suas características e as crises globais e nacionais que ocorreram no mesmo período. Poderemos perceber que a teoria das transições explica de forma consistente as mudanças nos regimes a partir de crises da sociedade. Veremos também como, ao longo de todo este período de crises no modelo capitalista, uma característica deste modelo foi deixada quase que intocada: o uso de uma moeda monopolista, geradora de escassez e competição. Através do resgate histórico realizado por Bernard Lietaer apresentaremos uma alternativa pelo uso de moedas complementares ao medo da escassez e à ganância considerados, por muitos, erroneamente inatos à humanidade.

 O quarto capítulo da tese busca, através de uma construção de argumentos baseada nos estudos da Nova Sociologia Econômica e em pesquisas de mercado, compiladas no trabalho de Peverelli et al. (2012), mostrar como a sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica é a nova fonte de vantagem competitiva para os bancos e como o modelo de gestão da transição é um instrumento para explorar tal vantagem.

 O quinto capítulo, conforme o título, pretende apresentar orientações para a implantação de um modelo de negocio centrado na sustentabilidade e usando a gestão da transição (LOORBACH, 2007, 2010) como modelo base. Considerando a importância da organização da sociedade em rede (CASTELLS, 1999; CAPRA; LUISI, 2014), dos pressupostos do pensamento complexo (MARIOTTI, 2010; MORIN, 2003) e do poder das moedas complementares (LIETAER, 2000; LIEATAER ET AL., 2012; MURARO, 2012) será apresentada uma sugestão de modelo de negócio aos bancos que una estas variáveis, seja complementar ao modelo bancário convencional e possibilite a estas organizações responder aos desafios assinalados ao longo dos capítulos anteriores.

 Nas considerações finais da pesquisa, avaliamos o resultado do trabalho em relação aos objetivos propostos, sinalizamos oportunidades de futuras pesquisas, plantando a semente para um futuro trabalho que detalhará como os bancos podem contribuir para a transição para a sustentabilidade, fortalecendo sua reputação e legitimidade junto às sociedades em que atuam.

1. Fundamentos

1.1. Contexto e Pergunta da Pesquisa

Esta pesquisa se insere em um contexto onde a confiança nas instituições financeiras está profundamente abalada. A reputação dos bancos no Brasil – e em diversos lugares do mundo – nunca foi muito boa (CRUVINEL, 2008) e com a eclosão da crise financeira em 2007 – com fortes impactos a partir de 2008[[1]](#footnote-1) – o efeito sobre a reputação foi tão profundo que tornou-se uma crise de legitimidade dos bancos, ou seja, os parâmetros pelos quais a sociedade valida a atuação dos bancos foram fortemente abalados.

Vale destacar que a crise de confiança na solidez dos bancos não é um problema às organizações brasileiras, contudo, a crise de legitimidade em relação à validação social da contribuição dos bancos existe no Brasil, como podemos observar, por exemplo, na quantidade de agências bancárias alvo de ataques em protestos realizados no ano de 2013 em diversos locais do país, como destaca Sampaio (2013):

“A juventude atacou os símbolos do poder eco­nômico e político: palácios de governos, bancos, concessionárias de automóveis, zona de exclusão Fifa, grandes redes de televisão, praças de pedá­gios, empresas de ônibus, e, evidentemente, a tropa de choque da Polícia Militar. A violência espontâ­nea das ruas denunciava a violência institucional do *status quo* e expressava a necessidade de abrir ca­minho para uma nova ordem” (SAMPAIO, 2013: 59).

Diversas consequências se observaram em função desta crise de legitimidade, como a crise de confiança dos investidores e consumidores como um todo, a intensificação dos movimentos sociais contra a especulação e ganância financeira, e a desaprovação por parte de muitos grupos das estratégias estatais adotadas para o salvamento dos bancos muitas vezes em detrimento “das pessoas comuns” enquanto estes mesmos bancos distribuíam bônus milionários para aqueles que levaram todo o sistema à quase completa falência (Roubini; Mihm, 2010).

Paralelamente a toda esta problemática, uma outra questão se coloca perante a humanidade de forma cada vez mais intensa: a sustentabilidade para a preservação da vida humana. A capacidade única do ser humano em transformar o ambiente em que vive por muitos séculos foi uma grande vantagem para a preservação da espécie, contudo, a forma como a sociedade humana tem se organizado nos últimos dois séculos – desde o início da primeira Revolução Industrial, na Inglaterra do século XVIII – tem gerado efeitos nocivos para a humanidade e, pior, para todo o equilíbrio planetário.

O desafio da sustentabilidade é crucial, portanto, para a sociedade, governos e corporações, primeiro, como dito, pela própria necessidade de manter um ambiente (natural) favorável à existência da vida humana. Segundo, como será discutido mais adiante neste trabalho, por ser, para as empresas, uma demanda cada vez mais forte da sociedade e, num futuro breve, se tornar um critério de legitimação, ou seja, um pré-requisito para que uma organização se mantenha operante em qualquer mercado, os bancos incluídos.

Estas “duas crises” convergem a partir do momento em que há um elo comum a elas: os bancos. São os bancos tanto responsáveis por levar praticamente o mundo todo à falência generalizada quanto os financiadores de diversos projetos, empresas e setores[[2]](#footnote-2) que podem contribuir para a destruição do capital natural do planeta dependendo da forma de sua execução. Dentro deste cenário, os bancos possuem diversas alternativas, valendo destacar duas óbvias: manter tudo como está ou mudar o rumo das coisas.

A escolha da primeira alternativa é, de certa forma, intuitiva, uma vez que a estrutura político-institucional existente os favorecem nos casos de (socorro a) crises (Roubini; Mihm, 2010)[[3]](#footnote-3). Nessa opção, o que os bancos podem fazer é intensificarem o processo de comunicação de ações de cunho socioambientais que executam, incluindo compromissos que assumem devido à crescente pressão de grupos sociais (MAGALHÃES, 2010), sem, contudo, alterar seus modelos operacionais e de negócio.

A segunda alternativa implica que eles assumam-se como responsáveis pela transição em direção a uma sociedade global mais sustentável, alterando a forma como operam e como os mercados que influenciam através dos seus financiamentos operam também, sob o paradigma da economia ecológica, respeitando os limites da natureza (DIETZ; O’NEILL, 2013).

Esta tese visa a responder a pergunta referente à segunda alternativa: “como os bancos podem responder aos desafios da transição para a sustentabilidade?”

1.2. Objetivos

O objetivo central, portanto, é apresentar alternativas que auxiliem os bancos a resgatar sua legitimidade, aumentar (melhorar) sua reputação e se adaptar a um cenário em que a sociedade reivindica uma nova forma de governança e um compromisso real com a sustentabilidade. Alternativas que serão apresentadas através de contribuições ao modelo de gestão da transição.

Ao longo da construção dos argumentos que respondem à esta pergunta, esperamos alcançar objetivos intermediários, a saber: • apresentar o conceito do paradigma econômico ecológico e sua diferença em relação aos padrões tradicional e da economia ambiental; • apresentar o porquê o paradigma econômico ecológico é mais adequado para a construção do conceito de sustentabilidade; • definir o conceito de sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica; • contextualizar a problemática da sustentabilidade à luz da teoria dos sistemas complexos adaptativos e; • apresentar o modelo de gestão da transição e sua contribuição para a promoção da sustentabilidade em sistemas complexos adaptativos.

1.3. Metodologia

Esta tese é um ensaio por ter como motivação principal fomentar a reflexão ao apresentar uma alternativa para os bancos responderem ao desafio da transição para a sustentabilidade. A provocação do pensamento a partir da conjugação de diversos autores e teorias é uma das características marcantes do ensaio (UNIVALI, 2011). Outra motivação para realizar esta tese como ensaio é a liberdade que tal gênero oferece ao autor cuja escrita:

“(...) liberada de amarras metodológicas, guiada frequentemente pela inspiração, temperada, porém, pela experiência e pelo conhecimento acumulado, transita por temas diversos, transgredindo as fronteiras disciplinares (tem-se um exemplo em Foucault que faz um percurso transversal da história para a psicologia e para a linguagem), dado que o compromisso maior do ensaio é com a liberdade, não tanto com a autoridade” (UNIVALI, 2011: 94).

Tal liberdade é importantíssima para incitar o pensamento a partir da reflexão e do cruzamento de diversos autores pertencentes a diferentes correntes de pensamento, que nos permitirá propor algo inédito, apresentando uma contribuição nova para o conhecimento, como se espera de uma tese de doutorado (SEVERINO, 2007).

A partir dos trabalhos de Lago Jr (2000), Rebouças (2008) e Meneghetti (2011), foi elaborado por UNIVALI (2011) um esquema representando os pontos a serem considerados na produção de um ensaio acadêmico que nos orientou na elaboração deste trabalho. Sintetizamos este esquema no quadro abaixo, destacando as características e excertos que as definem a partir dos autores supracitados.

QUADRO 1.3.1 – Características de um ensaio acadêmico

| Característica | Definição |
| --- | --- |
| Originalidade | “No ensaio, a originalidade requer esquivar-se do padronizado, do já consagrado. (...) Uma argumentação tem a marca da originalidade quando encontra elementos novos e distintos dos tradicionalmente apresentados, ou quando revela certa ousadia, expressa seja no controverso, na plausibilidade de uma hipótese inovadora, ou ainda quando se contrapõe ao senso comum” (UNIVALI, 2011: 96). |
| Trabalho árduo | “(...) a elaboração de um ensaio teórico de qualidade demanda exigências rigorosas do ensaísta: maturidade teórica e capacidade analítica e crítica sustentada por um repertório de conhecimentos de onde lhe seja possível extrair reflexões originais, criativas e sólidas” (UNIVALI, 2011: 97). |
| Anúncio do tema | “O ensaio se inicia em geral com o anúncio do seu tema. (...) Iniciar o ensaio pelo anúncio do tema nem sempre constitui regra seguida. Há autores que preferem, por entenderem necessário, iniciar seu ensaio apresentando as motivações que o levaram a escrever sobre a temática que elegeram.Por vezes, o ensaio se inicia pela exposição do contexto factual e/ou teórico em que o objeto de análise se insere, necessária para o adequado “enquadramento” da argumentação que o ensaísta desenvolverá” (UNIVALI, 2011: 98-99). |
| Ensaio dispensa comprovação empírica | “Muito mais do que evidências empíricas, o ensaísta se vale da cultura que acumulou, das leituras que fez ao longo do tempo na(s) área(s) de conhecimento de seu interesse, da capacidade de crítica que desenvolveu em relação às questões polêmicas presentes no(s) tema(s) de sua eleição, da habilidade analítica que lhe permite realizar uma interpretação correta e ao mesmo tempo inovadora de realidades contraditórias, de certo distanciamento crítico em relação ao tema que examina, notadamente quando encerra aspectos contraditórios, a fim de evitar conclusões óbvias ou apressadas. (...) É da natureza do ensaio o abandono até certo ponto do já estabelecido e do sistema articulado, para estudar novas conexões possíveis para o conhecimento” (UNIVALI, 2011: 99).  |
| A objetividade no ensaio | “(...) o ensaísta deve, naturalmente, esclarecer problemas, fixar distinções e paralelos, reexplicar conceituações e extrair de si e de outros autores as melhores visões, realizando interpretações à luz de uma ampla investigação, sem rigidez perceptiva ou precipitadas generalizações. (...) não precisa ter a objetividade de um redator de atas ou a exatidão de um guarda-livros, não obstante realizando interpretações objetivas dos fenômenos que analisa” (UNIVALI, 2011: 101).“Enquanto a ciência introduz a condição da objetividade do início ao fim de uma pesquisa, o ensaio trabalha dialeticamente com a relação subjetividade-objetividade, em movimento permanente de afirmação e renúncia ao caráter afirmativo que o conhecimento pode adquirir no movimento do pensamento” (UNIVALI, 2011: 102).  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de UNIVALI, 2011.

A originalidade deste ensaio está, como destacado no quadro, em unir o trabalho de diferentes pesquisadores em uma hipótese inovadora plausível: o modelo de transição para a sustentabilidade executado em rede distribuída viabilizado por uma (ou mais) moeda(s) complementar(es).

A opção de abertura deste ensaio foi a contextualização do momento em que vivemos, sinalizando a oportunidade (e necessidade) de pensarmos alternativas ao modelo convencional de funcionamento dos bancos e da economia de mercado como a conhecemos: baseada em moedas monopolistas e escassas, além de indicadores que negligenciam a finitude biogeofísica do planeta e estimula uma expectativa irreal por crescimento infinito.

Apesar da dispensa de comprovação empírica, este ensaio ao construir novas interpretações de teorias e estudos, inclusive, a partir de evidências empíricas, possibilita a aplicação de seus achados no mundo real. Apresentamos, no quinto capítulo, orientações para a implantação do modelo sugerido e elaborado a partir de proposições que possibilitam responder a pergunta central e alcançar os objetivos apresentados. O quadro a seguir traz estas proposições e os principais teóricos utilizados para validá-las, note que a lista de autores apresentada não é exaustiva.

QUADRO 1.3.2 – Proposições do ensaio e principais referências

| Proposições | Principais referências utilizadas para validação |
| --- | --- |
| 1. Os mercados são socialmente criados. | Bourdieu, Granovetter, Hoffman, Swedberg. |
| 2. Empresas nestes mercados precisam ter sua operação legitimada. |
| 3. A legitimação é ligada diretamente aos valores da sociedade e se traduzem num conjunto de padrões mínimos de aceitação da operação de uma organização. | Dart, Dowling, Pffefer, Suchman. |
| 4. Os valores da sociedade são afetados pela educação e pela comunicação feitas de forma pública e/ou privada. | Brant, Fry, Loures, PNUMA. |
| 5. A sustentabilidade hoje está ligada ao paradigma da economia ambiental. Contudo, ao observarmos as mudanças em ações educacionais e em outras formas de conscientização, percebe-se uma tendência para a sustentabilidade sob as diretrizes do paradigma da economia ecológica. | Bursztyn e Bursztyn, Penteado, Pinsky, Sen. |
| 6. O sistema monetário atual, baseado em moedas monopolistas (de controle estatal), não consegue responder sozinho à sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica pois estimula a ganância e o medo da escassez, sendo necessário uma alternativa | Lietaer, Lietaer et Al., Muraro. |
| 7. A reputação, relacionada com a legitimação, se configura numa forma de diferenciação entre organizações pares. | Corrêa e Corrêa, Deephouse e Carter, Jorge, King e Whetten. |
| 8. A reputação também está diretamente ligada aos valores da sociedade e se traduz num conjunto de características ideais esperadas de uma organização no seu campo de atuação. |
| 9. A sustentabilidade hoje está ligada a estas expectativas da organização ideal, ou seja está relacionada à reputação e a diferenciação das organizações. | Abramovay, Magalhães. |
| 10. Na sociedade de informação em rede, a disseminação de conhecimento e valores têm assumido uma velocidade muito maior às formas de organização social anteriores e tem dado maior poder de influência a atores individuais e espalhados. | Capra, Castells, Franco, Morin. |
| 11. Ao se integrar como um valor da sociedade, a sustentabilidade passará a legitimar organizações e setores e não mais apenas influenciar sua reputação. | Peverelli et Al., Porter e Kramer. |
| 12. Com o aumento do poder de atores difusos e com a sustentabilidade mais fortemente incorporada nos valores destes atores, há a necessidade de uma outra forma de se organizar processos e empresas, sendo necessária uma gestão de transição que contemple a complexidade dos dias atuais. | Agostinho, Leite et Al., Loorbach, Marchi e Wittmann, Nepomuceno. |
| 13. Os bancos que não tiverem a sustentabilidade como centro de seu modelo operacional não serão legitimados, ou seja, estarão fora do mercado. | Peverelli et Al., Porter e Kramer. |
| 14. A adoção antecipada dará aos bancos pioneiros uma vantagem competitiva, levantando barreiras a novos entrantes (caso os bancos aceleram o processo de incorporação da sustentabilidade como item de legitimação do setor) e afetando a concorrência interna do setor também, favorecendo os pioneiros cuja reputação já estará consolidada. | Deephouse e Carter, King e Whetten, Porter e Kramer. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

 A validação destas proposições neste ensaio será feita usando aspectos do método dedutivo como pode ser observado pelo sequenciamento lógico em que as dispusemos. Como descrevem Leão et Al. (2009):

 “(...) na pesquisa dedutivista, existe um papel claro da teoria, tendo em vista sua função de desenvolver hipóteses, levar à escolha de variáveis e às medidas resultantes que se pretende utilizar. Dentro deste paradigma, o cientista formula um modelo teórico particular e, então, o testa empiricamente. Ou seja, o raciocínio dedutivo é um processo de teste da teoria, que se inicia com uma generalização ou teoria estabelecida e procura observar se tal teoria se aplica em instâncias ou situações específicas” (LEÃO et. Al., 2009: 4).

 Por ser o ensaio um trabalho de natureza conceitual, buscamos, no levantamento bibliográfico realizado, apresentar de forma não exaustiva argumentos que validem as proposições apresentadas, ou seja, apresentamos teorias, modelos e estudos ao longo deste trabalho no aprofundamento que julgamos suficiente para validar as proposições supracitadas e para apresentar a viabilidade da proposta de modelo presente nesta pesquisa.

 A estrutura deste trabalho, apresentado de forma sucinta na introdução, reflete este propósito e cuja estrutura em capítulos sintetizamos na figura abaixo:

 Figura 1.3.1 – Síntese da estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

 Partindo da pergunta central (“como os bancos podem responder aos desafios da transição para a sustentabilidade?”), desenvolvemos o trabalho. O segundo capítulo traz os dois principais conceitos adotados nesta tese: sustentabilidade e a transição para ela. A primeira seção apresenta o conceito de sustentabilidade adotado nesta pesquisa, ou seja, o norte para o qual propomos que os bancos mirem suas ações, enquanto a segunda seção apresenta o modelo de gestão da transição, detalhando seu histórico, elaboração, etapas e diretrizes, para que sinalizemos os métodos utilizados pelos pesquisadores que desenvolveram tal modelo originalmente.

 Explicados o que chamamos de sustentabilidade neste trabalho e o modelo de transição para obter este nível de classificação, desenvolvemos os dois capítulos seguintes que podem ser lidos em paralelo. O terceiro capítulo apresenta, seguindo as diretrizes do modelo de gestão da transição, as características do regime/sistema em que queremos promover a transição para a sustentabilidade – neste caso, o setor financeiro brasileiro, mais especificamente focado em um grupo de atores: os bancos, além de abordar a questão das crises que, para a gestão das transições, é um momento oportuno para estimular e fortalecer o movimento de transição.

 O quarto capítulo apresenta o porquê adotar a sustentabilidade como norte da transição, ou seja, o porquê incorporar a sustentabilidade segundo o conceito que apresentamos nesta pesquisa no modelo de gestão dos bancos brasileiros.

 O quinto capítulo faz a convergência dos dois capítulos anteriores, explicitando a resposta que apresentamos para a pergunta da pesquisa na proposta de um modelo de operação dos bancos que incorpora as características que apresentamos no modelo de gestão da transição e traz um funcionamento diferente em relação ao uso da moeda a fim de fomentar comportamentos necessários para a promoção da sustentabilidade como apresentamos, incluindo, entre outros, a solidariedade, cooperação e uso responsável de recursos.

 Ao desenvolvermos os argumentos para a validação destas proposições e respondermos à pergunta da pesquisa, visamos a contribuir com a evolução das discussões sobre finanças sustentáveis, provocando uma reflexão sobre a postura dos bancos na incorporação da sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica, em substituição à atual prática da sustentabilidade sob o paradigma da economia ambiental e uma reflexão quanto ao papel das moedas complementares e do uso de redes nesta transição.

 Provocamos a reflexão sobre o papel estratégico dos bancos na construção de uma economia inserida na sociedade, por sua vez, inserida na natureza, em função do poder de influência que os bancos possuem sobre as características dos projetos (e organizações) que financiam (IDEC, 2008).

 Contribuímos também com a difusão do conhecimento científico, ao trazer para o Brasil o conceito da gestão da transição desenvolvido e aplicado por pesquisadores holandeses desde o início dos anos 2000. A gestão da transição se configura como uma contribuição à forma de governança da sustentabilidade.

 Outra contribuição desta pesquisa é para o campo do estudo da transição ao abordarmos o papel de atores individuais (micro-nível, na linguagem de transições) na construção e modificação dos níveis meso e macro, ou seja, do sistema e da sociedade, respectivamente. Este enfoque nos atores individuais não tem sido dado nas pesquisas da área como aponta Markard et al. (2012).

 A construção dos argumentos que buscam responder à questão central da pesquisa mostra aos bancos que promover a sustentabilidade – entendida sob o paradigma da economia ecológica – como negócio central é a principal fonte de vantagem competitiva que eles possuem, assim como a principal forma de manutenção no mercado a longo prazo. O modelo sugerido para esta promoção – e parte da resposta desta pesquisa – integra a proposição original que trazemos neste trabalho.

 Os argumentos e proposições rompem com as expectativas dos paradigmas vigentes, seja o tradicional seja o da economia ambiental, para os quais é irracional – e até mesmo inconcebível – propor e financiar atividades econômicas que não busquem – ou fomentem – o crescimento exponencial infinito como meta central, assim como é inconcebível um banco trabalhar com um modelo que não seja centrado em dívida, na concessão de crédito a quem não o tem como fonte de receita de negócio. Eis então uma contribuição desta tese para o conhecimento desenvolvido e difundido hoje em relação às finanças sustentáveis e a administração estratégica.

 Como escrevemos anteriormente, neste ensaio, será parcialmente usado o método dedutivista, dado que fizemos a elaboração de um modelo a partir da união de teorias existentes e deixamos o teste deste modelo para uma oportunidade futura, pois tal aplicação necessita do aceite e apoio de um banco em sua execução, o que não foi possível neste momento do trabalho devido a limitações do contexto – seja administrativamente falando em relação ao prazo de elaboração do trabalho, por exemplo, seja comercialmente falando em relação à impossibilidade de apresentar este trabalho como proposta a instituições financeiras por falta de oportunidade.

 Os argumentos para fortalecer a viabilidade desta adoção é trazido ao longo deste trabalho tanto na construção teórica dos conceitos apresentados, quanto na descrição das expectativas quanto ao ambiente de negócios futuro dos bancos e também com o uso de exemplos bem sucedidos provenientes de outros setores que utilizaram parte das proposições apresentadas.

 Severino (2007: 221) aponta que “uma tese de doutorado deve realmente colocar e solucionar um problema demonstrando hipóteses formuladas convencendo os leitores mediante a apresentação de razões fundadas na evidência dos fatos e na coerência do raciocínio lógico”, entendemos que mesmo com a limitação do teste empírico, as premissas e o modelo proposto são validados à luz das teorias utilizadas, com destaque à nova sociologia econômica e a teoria da complexidade, enquanto sua aplicabilidade é evidenciada pelo encadeamento dos fatos e casos reais apontados ao longo do trabalho.

 As teorias utilizadas para validar este trabalho são passíveis de questionamentos e falseáveis como característica esperada do processo científico (POPPER, 1993), sendo que até o presente momento, mesmo com os questionamentos, críticas e debates travados no processo natural de embates de paradigmas (KUHN, 1998), tais bases conceituais continuam válidas e com grande capacidade explicativa dos fenômenos observados (tanto na explicação de problemas reais quanto na proposição de soluções).

Sob a ótica de Kuhn (1979) podemos dizer que fazemos ciência normal neste trabalho, ao aplicarmos paradigmas existentes – seja o referencial da teoria da complexidade seja os conceitos de sustentabilidade sob a ótica da economia ecológica ou ainda o uso da teoria das transições – ao objeto de pesquisa, sem buscar romper com os mesmos, sem derrubar tais paradigmas (ciência revolucionária). Contudo, é importante ressaltar que apesar desta pesquisa não “atacar” estes paradigmas, uma vez que eles não são as correntes convencionais utilizadas hoje, sua adoção neste trabalho promove um questionamento aos paradigmas tradicionais, como o modelo tradicional na perspectiva econômica, o modelo da moeda monopolista de poder do Estado em relação aos bancos e o paradigma hierárquico, de segmentação cartesiana em relação ao modelo operacional e práticas convencionais de administração de empresas.

A aplicação que fazemos é uma variação ainda não tão difundida na academia da aplicação dos conceitos apresentados (como o de uso de moedas complementares, a adoção de redes como ferramenta organizacional e a adoção da sustentabilidade como negócio central de empresas capitalistas) gerando, talvez, uma nova proposição teórica a partir do modelo de gestão proposto, segundo o princípio da proliferação de Feyerabend (1979), possível através da liberdade de associação dos conhecimentos adquiridos para a construção de outras teorias, sem a obrigatoriedade de uma vinculação à ciência normal ou à ciência revolucionária, em outras palavras, sem rotular esta pesquisa científica.

 A pesquisa está organizada em seis capítulos, sendo o primeiro voltado para apresentação do contexto da pesquisa, a pergunta e objetivos do trabalho, assim como a metodologia adotada. O segundo capítulo visa a apresentar a construção e apresentação dos conceitos fundamentais utilizados no trabalho: sustentabilidade e gestão da transição. O terceiro capítulo traz uma breve revisão histórica da evolução do sistema bancário brasileiro e sua relação com algumas crises. O quarto é voltado para a exposição dos argumentos que validam as proposições aqui apresentadas para responder a pergunta central. O quinto capítulo apresenta as orientações para a implantação do modelo e no último capítulo são feitas as considerações finais e oportunidades de futuras pesquisas.

2. Promovendo a Sustentabilidade: a abordagem da gestão da transição

“*O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui? - perguntou AliceIsso depende muito de para onde você quer ir, respondeu o Gato.Não me importo muito para onde, retrucou Alice.Então não importa o caminho que você escolha, disse o Gato*”Lewis Caroll, trecho de Alice no País das Maravilhas

 Começaremos esta tese apresentando os principais conceitos e modelos que adotaremos. A primeira seção apresenta o que entendemos como sustentabilidade e alguns dos desafios para promovê-la e a segunda traz as diretrizes que definem o modelo de gestão da transição que adotamos como base para esta pesquisa e suas recomendações.

2.1. A Questão da Sustentabilidade: o que queremos promover

 A preocupação do homem com a natureza existe desde os primórdios da civilização, dado que a relação homem-planeta determinou, por muito tempo, a vida humana em toda sua forma – do arranjo social, aos hábitos, costumes e rituais religiosos até o avanço da ciência. Ao longo da história da humanidade, o ser humano buscou entender, explicar e dominar os fenômenos e forças naturais, este processo trouxe tanto um aumento significativo da qualidade de vida humana (medido, por exemplo, pelo aumento da expectativa de vida ao nascer, cujo valor médio aumenta ano a ano) quanto uma forte ameaça à preservação das condições biogeofísicas do planeta que sustem esta mesma vida (BURSZTYN, BURSZTYN, 2012).

Estas constantes ameaças, percebidas em diversas catástrofes ambientais de grande impacto sobre a humanidade (como longas ondas de calor ou de frio, inversões térmicas, alteração nos regimes de chuva afetando a umidade do ar, as estiagens e qualidade dos solos), passaram a integrar a agenda internacional de maneira mais perceptível a partir da década de 1960 (HOFFMAN, 2001; SEIFFERT, 2007), com a criação do Clube do Roma e uma sequência de encontros, declarações e acordos globais, valendo destaque a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em 1972, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ou também chamada Comissão Brundtland), em 1983, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992 (ou também, ECO-92 ou Rio-92), a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável de 2002 (ou Rio+10) e a Rio+20, em 2012.

 Destas reuniões da Organização das Nações Unidas surgiram diversos documentos e compromissos globais, como o Relatório Brundtland que apresenta a definição mais usual – ainda que não consensual – de desenvolvimento sustentável (DS): o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações em satisfazer suas necessidades”.

 Outros autores trazem diferentes definições e ferramentas para demonstrar este tipo de desenvolvimento, como Sachs (2002) que define o desenvolvimento sustentável como um padrão de crescimento diferente, denominado por ele *vitória tripla* e cujos pilares são: atender simultaneamente os critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, sintetizado no quadro abaixo:

QUADRO 2.1.1 – Desenvolvimento Sustentável como Vitória Tripla

|  |  |
| --- | --- |
|  | IMPACTOS |
| ECONÔMICO | SOCIAL | ECOLÓGICO |
| Crescimento desordenado | + | - | - |
| Crescimento socialmente benigno | + | + | - |
| Crescimento ambientalmente sustentável | + | - | + |
| Desenvolvimento Sustentável | + | + | + |

Fonte: Extraído de Sachs (2002).

 Penteado (2003) destaca outra abordagem que busca orientar as estratégias em direção ao desenvolvimento sustentável: os *3R’s da sustentabilidade*: REDUZIR (o desperdício e até mesmo o consumo), REUTILIZAR (a maior quantidade de material possível) e RECICLAR (dar preferência para produtos que foram ou que podem ser reciclados). O objetivo deste conceito como demonstrado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) é o de modificar os padrões de consumo e produção, priorizando o uso de recursos renováveis, recicláveis e reciclados, reuso de materiais e o devido tratamento do lixo, reduzindo assim o uso de recursos e energia, além da produção constante do lixo (UNEP, 2004).

 Uma metodologia muito utilizada para operacionalizar o conceito de sustentabilidade é o *tripple bottom line* ou tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1999), segundo esta ideia, a sustentabilidade de um negócio (podendo ser extrapolado para outros níveis, como cidades, estados, países e regiões) se dá a partir do equilíbrio entre três aspectos:

• Os aspectos sociais (*people*) que englobam todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente com as atividades da organização, obedecendo às leis trabalhistas e indo além delas, remunerando de forma honesta e justa e trabalhando pelo bem-estar e segurança de seus empregados, suas famílias e todos os outros seres humanos atingidos pelas ações da empresa.

• Os aspectos naturais (*planet*) que englobam todos os recursos naturais e todos os seres vivos afetados direta e indiretamente pela empresa, em outras palavras, as empresas devem minimizar ou se possível anular seus impactos ambientais negativos.

• Os aspectos econômicos (*profit*) que consistem no resultado financeiro da empresa, o atendimento das expectativas dos acionistas quanto à remuneração do capital investido no empreendimento.

É importante ressaltar que para esta metodologia, conhecida também como 3Ps, uma empresa só pode ser considerada totalmente bem sucedida se atender positivamente os três aspectos no curto, médio e longo prazo, ou seja, não significa apenas aumentar a riqueza dos acionistas, abandonando todos os outros *stakeholders* (os grupos que afetam ou são afetados direta ou indiretamente pela ação da empresa (FREEMAN, 1984)) e/ou devastando a natureza.

 Seguindo esta metodologia criada por Elkington, Irving e Oliveira (2012) resumem as características do desenvolvimento sustentável apresentando o conceito dividido no tripé social-ambiental-econômico:

 “O conceito de desenvolvimento sustentável procura integrar e harmonizar as ideias e conceitos relacionados ao crescimento econômico, à justiça social e ao bem-estar social, à conservação ambiental e à utilização racional dos recursos naturais.

 Em termos sociais, o enfoque de desenvolvimento sustentável propõe a repartição mais justa das riquezas produzidas (justiça social), a universalização do acesso à educação e à saúde e a equidade entre sexos, grupos étnicos, sociais e religiosos, entre outros aspectos.

 Do ponto de vista ambiental, a noção de desenvolvimento sustentável propõe a utilização parcimoniosa dos recursos naturais, de forma a garantir o seu uso pelas gerações futuras. Propõe, ainda, a preservação de amostras significativas do ambiente natural, de forma a garantir a manutenção dos serviços ambientais que estas áreas propiciam e a qualidade de vida da população do entorno.

 Quanto à economia, a proposta de desenvolvimento sustentável postula o crescimento baseado no aumento da eficiência de uso da energia e dos recursos naturais. Considera também mudanças nos padrões de consumo da sociedade e nos padrões de produção, com a redução do desperdício e maior consciência dos impactos causados pelo uso dos recursos naturais.

 A dimensão institucional trata da orientação política, da capacidade e do esforço despendido pela sociedade para que sejam realizadas as mudanças necessárias. Neste novo paradigma, a palavra desenvolvimento leva em conta não apenas o crescimento da atividade econômica, mas também as melhorias sociais, institucionais e a sustentabilidade ambiental, buscando, em última análise, garantir o bem-estar das populações humanas a longo prazo, assegurando um ambiente saudável para as futuras gerações” (IRVING; OLIVEIRA, 2012: 24-25).

Boff (2012) centra a construção de seu conceito de sustentabilidade, de forma mais filosófica, na preocupação com a garantia de toda forma de vida no planeta (também tratado como um organismo vivo), acrescentando que:

 “(...) uma sociedade é sustentável se seus cidadãos forem socialmente participativos, cultivarem um cuidado consciente para com a conservação e regeneração da natureza e destarte puderem tornar concreta e continuamente perfectível a democracia socioecológica. Por estes critérios a maioria dos países do mundo está ainda longe de ser considerada uma sociedade sustentável” (BOFF, 2012: 128).

 Mesmo que com olhares diferentes, as definições apresentadas acima têm algumas características comuns, como a busca de uma relação harmoniosa entre a economia (a maneira como as sociedades organizam suas vidas e administram seus recursos escassos) e natureza, a busca por mais justiça social, por melhor distribuição da riqueza gerada no mundo e uma preocupação com a possibilidade de perpetuar esta capacidade de atender os desejos ao longo do tempo (e das gerações).

 Esta forma de olhar a relação da humanidade com a natureza, ao utilizarmos o adjetivo *sustentável* ao lado do substantivo *desenvolvimento* traz implicações profundas no desenrolar das atividades humanas e na organização dos sistemas socioeconômicos construídos para fornecer os bens e serviços demandados pela humanidade dado que sustentável significa que algo pode ser provido de maneira perene (VEIGA, 2007).

 Uma importante mudança é a forma como se vê a relação entre natureza e economia e que influencia a definição de desenvolvimento. Lietaer et Al. (2012) apresentam três abordagens da relação natureza-economia. A primeira, representada na Figura 2.1.1, é chamada de paradigma convencional, em que há completa desconexão entre a natureza e o campo da economia. Neste paradigma, a natureza é tratada como externalidade, ou seja, está fora do campo fechado da economia, sob o qual existe controle e previsibilidade. Este paradigma é também chamado de *mainstream*, pois é a abordagem mais ensinada nas universidades e a mais adotada nos meios corporativos (VEIGA, 2010).

Figura 2.1.1 – Paradigma convencional

 

Neste paradigma, há desconexão entre natureza e economia, variáveis ambientais são vistas como externas à economia, assim como, o desenvolvimento é tratado como crescimento.

Fonte: Extraída de Lietaer et Al (2012).

 Este modelo, amplamente disseminado e adotado ao redor do planeta, adota pressupostos reducionistas em relação ao comportamento humano – considerado egoísta, totalmente racional na tomada de decisões e maximizador de sua utilidade, também chamado de *homo economicus* – e à própria natureza que é vista como fornecedora de recursos abundantes e plena absorvedora de rejeitos nos modelos econômicos utilizados sob este paradigma (PENTEADO, 2003).

 Inicialmente, esta vertente alegava que quando a renda *per capita* nacional chegasse em torno de 20 mil dólares a degradação ambiental seria sobrepujada pela recuperação ambiental, uma vez que a população, gozando de maior renda, poderia arcar com produtos e processos menos impactantes à natureza, desta forma, o objetivo geral de um país para alcançar o desenvolvimento deveria ser o crescimento econômico (VEIGA, 2010).

Bursztyn e Bursztyn (2012) denominaram esta vertente de utopia do industrialismo, que durou cerca de um século, da revolução industrial inglesa até as primeiras reformas sociais realizadas na Alemanha unificada sob o governo de Bismarck em resposta às profundas crises sociais decorrentes da vida precária dos operários. Tais reformas iniciam uma nova fase, que buscava balancear o papel do Estado entre perseguir crescimento econômico e promover justiça social, democracia e redução dos riscos e incertezas e foi denominada pelos autores de fase socialdemocrata.

A partir deste momento, principalmente nos países desenvolvidos da Europa ocidental e nos Estados Unidos (a partir da crise de 1929), passa-se a pensar o desenvolvimento não mais como crescimento econômico isoladamente e sim como a interação entre economia e sociedade – a interação entre dois campos na Figura 2.1.2. Ao longo deste período fortaleceram-se as lutas pela cidadania plena, ou seja, a conquista de direitos civis, políticos e sociais, movimento iniciado no século XVII com as revoluções inglesa e francesa e a independência dos Estados Unidos (PINSKY; PINSKY, 2013).

Figura 2.1.2 – Interseções entre campos social, ambiental e econômico

 

O desenvolvimento não é mais visto somente como crescimento econômico, e sim como a busca de equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica.

Fonte: Extraída de Lietaer et Al (2012).

Cada uma destas revoluções promoveu mudanças na organização daquela sociedade e estabeleceu os alicerces do que hoje chamamos de cidadania plena. A revolução inglesa deu o primeiro passo, pois, apesar de adotar um conceito de cidadania excludente, separando os cidadãos com posse dos cidadão sem posse, deu poderes políticos e direitos a um grupo de súditos (a rica burguesia plebeia) que até então só tinham obrigações (MONDAINI, 2013).

A revolução americana pela sua independência trouxe a construção de uma sociedade que tem em suas bases a cidadania expressa na garantia das liberdades individuais e o trabalho para o progresso material. Esta cidadania, construída a partir de uma interpretação seletiva do passado nacional, moldou os Estados Unidos desde sua Constituição que defende o cidadão de interferências estatais, passando pelo forte nacionalismo até chegar em sua política externa que em muitos casos subjuga aquele que não segue sua proposta de democracia. Assim como a cidadania inglesa, a cidadania americana em sua origem foi seletiva, voltando-se à garantia de liberdade individuais e direitos políticos para uma parcela da população (KARNAL, 2013).

A revolução francesa foi fundadora dos direitos civis, sob o mote “liberdade, igualdade e fraternidade”, os revoltosos sintetizaram a natureza do novo cidadão. A declaração dos direitos do homem e do cidadão, marco da revolução, buscava ser universal, garantindo os direitos civis a qualquer indivíduo do planeta, contudo, apesar de expressa universalmente no papel, na prática também viu sua aplicação de forma seletiva por não deliberar claramente sobre como garantir tais direitos aos mais pobres. O grande passo da declaração foi assegurar, por lei, que a liberdade, o direito à propriedade e à segurança e resistência à opressão era direito de todo homem, assim, implicando que todos nasciam cidadãos (ODALIA, 2013).

O século XVIII foi marcado pelas revoluções acima e, ao longo dos séculos seguintes até os dias de hoje, diversos movimentos sociais se organizaram a fim de reivindicar a expansão da cidadania, como o movimento negro, o movimento de direitos da mulher e o pelo direito das crianças e idosos. No Brasil esta procura por cidadania plena não é diferente, índios, crianças, mulheres, idosos, trabalhadores, analfabetos, excluídos, todos contam com movimentos sociais organizados que visam a aplicar todos os direitos previstos na Constituição brasileira de 1988, chamada de Constituição cidadã e considerada uma das mais includentes do mundo em termos de abrangência da cidadania (PINSKY; PINSKY, 2013).

A busca por cidadania inclui uma série de práticas para efetivá-la, através da democratização do acesso à justiça, a documentos, à educação e à saúde, aumento da transparência na divulgação das informações de interesse público, estabelecimento de mecanismos de controle social do Estado a fim de aumentar a participação social nas decisões políticas e reestruturação do espaço construído para fomentar maior interação entre os cidadãos (PINSKY, 2004). Algumas destas práticas serão discutidas ao longo desta pesquisa.

A inserção da cidadania como dever do Estado influencia a concepção de desenvolvimento, agora não mais sinônimo de crescimento econômico e aumento de renda exclusivamente. A causa da cidadania incorporada ao desenvolvimento é abordada por Sen (2010) sob o conceito das liberdades substantivas. Para o autor, a busca da liberdade é o fim e o principal meio do desenvolvimento, por possibilitar a expansão das *capabilities* das pessoas, tornando-as sujeito de seu próprio destino, por isso:

“O êxito de uma sociedade deve ser avaliado, nesta visão, primordialmente segundo as liberdades substantivas que os membros dessa sociedade desfrutam. (...) A liberdade é não apenas a base da avaliação do êxito e fracasso, mas também um determinante principal da iniciativa individual e da eficácia social. Ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o processo do desenvolvimento” (SEN, 2010: 33).

Sen (2010) apresenta cinco grupos de liberdades que denomina instrumentais, por auxiliarem na elaboração de políticas específicas (instrumentos) que potencializarão o desenvolvimento das *capabilities* humanas para a pessoa viver mais livremente, a saber:

*“Liberdades políticas*, amplamente concebidas (incluindo o que se denominam direitos civis), referem-se às oportunidades que as pessoas têm para determinar quem deve governar e com base em que princípios, além de incluir a possibilidade de fiscalizar e criticar as autoridades, de ter liberdade de expressão política e uma imprensa sem censura, de ter a liberdade de escolher entre diferentes partidos políticos etc.

(...) As *facilidades econômicas* são as oportunidades que os indivíduos têm para utilizar recursos econômicos com propósitos de consumo, produção ou troca. Os intitulamentos econômicos que uma pessoa tem dependerão dos seus recursos disponíveis, bem como das condições de troca, como os preços relativos e o funcionamento dos mercados.

(...) *Oportunidades sociais* são as disposições que a sociedade estabelece nas áreas de educação, saúde etc., as quais influenciam a liberdade substantiva de o indivíduo viver melhor. Essas facilidades são importantes não só para a condução da vida privada (como por exemplo levar uma vida saudável, livrando-se da morbidez evitável e da morte prematura), mas também para uma participação mais efetiva em atividades econômicas e políticas.

(...) As *garantias de transparência* referem-se às necessidades de sinceridade que as pessoas podem esperar: a liberdade de lidar uns com os outros sob garantias de dessegredo e clareza. (...) Essas garantias têm um claro papel instrumental como inibidores da corrupção, da irresponsabilidade financeira e de transações ilícitas.

(...) A *segurança protetora* é necessária para proporcionar uma rede de segurança social, impedindo que a população afetada seja reduzida à miséria abjeta e, em alguns casos, até mesmo à fome e à morte” (SEN, 2010: 58-60).

Estas liberdades, variáveis instrumentais para a promoção da cidadania, foram alvo de diversas políticas públicas nos Estados que adotaram o modelo de bem-estar social, disseminados até meados da década de 1970 quando crises econômicas, de dívidas públicas e encarecimento de recursos naturais (como os choques do petróleo) enfraqueceram estes Estados “de manutenção cara” e fortaleceram a ideia de Estados “mínimos”, iniciando a fase neoliberal do desenvolvimento (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Ao longo do último quarto do século XX, a ideologia neoliberal desmontou o modelo de Estado de bem-estar social, através da diminuição dos investimentos em programas sociais, de privatizações e desregulamentações, a fim de fortalecer o capital privado e fortalecer os mercados como melhor espaço de organização da sociedade e alocação dos recursos. A diferença para a fase liberal anterior foi que o Estado, apesar de enxugado em seu tamanho e atuação, manteve-se presente na determinação de regras para a proteção da natureza, consequência de um “momento de alertas sobre impasses ambientais e de uma crescente mobilização social e política em torno de temas ligados ao esgotamento de recursos naturais, aumento de geração de resíduos, impasses energéticos e degradação da qualidade de vida” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 39).

A utopia do desenvolvimento em sua fase neoliberal, fortaleceu o campo econômico e o ambiental da Figura 2.1.2 e retomou pressupostos do paradigma convencional que continuavam sendo questionados e foram refutados quando levantamentos apresentados em diversos encontros mundiais (alguns já citados anteriormente, como as convenções e encontros da ONU) mostraram que a tal curva de Kuznets Ambiental – e até mesmo a curva de Kuznets para distribuição de renda – não refletia a realidade de muitos países que, apesar de possuírem renda *per capita* acima de 20 mil dólares continuavam sofrendo com problemas ambientais e sociais (VEIGA, 2010).

Ainda na tentativa de perpetuar esta crença no desenvolvimento como crescimento e minimizar os possíveis impactos da economia sobre a natureza, uma vertente buscou a terceira via na relação economia-natureza (VEIGA, 2010). Nesta vertente, parte-se do pressuposto da substitubilidade entre capital, tecnologia e natureza, ou seja, neste paradigma o avanço tecnológico apresentará uma solução à eventual escassez de recurso natural no curto prazo, isto é, a médio/longo prazo os investimentos em tecnologia gerarão soluções que tornarão mais eficientes ou mesmo substituirão os recursos naturais finitos da Terra (ROMEIRO, 2001).

Esta expectativa de substitubilidade assenta-se na hipótese do **descasamento** entre produção de bens e consumo de recursos naturais, alegando que o avanço tecnológico permite o desenvolvimento de sistemas produtivos e produtos mais eficientes, portanto, que consumirão menos recursos naturais em todo seu ciclo de vida (VEIGA, 2010).

Jackson (2013) apresentou uma série temporal de levantamentos globais de consumo de recursos naturais, produção de bens e renda que refuta a hipótese do descasamento. O que foi identificado é que o avanço tecnológico promove um descasamento relativo, ou seja, uma unidade mais eficiente passa a ser mais econômica no consumo de recursos e produção de rejeitos, contudo, a crescente produção destes bens mais eficientes inviabiliza o descasamento absoluto, isto é, o consumo total de recursos naturais e a produção de rejeitos continua aumentando globalmente, como pode-se observar pelo crescente volume de emissões de gases de efeito estufa, por exemplo.

O autor mostra que enquanto houve um descasamento relativo na intensidade de carbono da economia (saindo de 1kg de CO2 por dólar americano em 1980 para 770g de CO2 por dólar americano em 2006) não houve descasamento absoluto, pois as emissões de dióxido de carbono de combustíveis fósseis, por exemplo, aumentou 80% desde 1970, apresentando um crescimento de aproximadamente 3% ao ano desde os anos 2000.

 Lietaer et Al. (2012) mostram que com o objetivo de oferecer uma resposta às indagações quanto à total independência da economia em relação à biosfera, a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD) apresentou uma abordagem em que os campos social, ambiental e econômico apresentam áreas de sobreposição, apresentado na Figura 2.1.2, nos mesmos moldes construídos por Elkington no *tripple bottom line*, é chamado de paradigma da economia ambiental. Esta é uma representação muito usual hoje em dia para mostrar o conceito de sustentabilidade em empresas e governos sem, contudo, desconstruir por completo a visão de que a economia possui um campo autônomo e independente da natureza e da sociedade (a área da figura em que não há interseção).

 Este modelo de inter-relação entre os campos é chamado por muitos autores de sustentabilidade fraca (VEIGA, 2010; BURSZTYN; BURSZTYN, 2012). A principal crítica que se apresenta a este modelo é que, ao posicionar os três campos como independentes mas relacionados, abre-se a possibilidade de uma “relação assimétrica entre as três dimensões, com uma inevitável prevalência da esfera econômica” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 52).

 Por fim, Lietaer et Al. (2012) apresentam uma terceira forma de ver a relação economia-biosfera (natureza). A abordagem adotada pela economia ecológica, em que a dimensão econômica está imersa na dimensão social da humanidade que por sua vez está imersa na dimensão natural (na biosfera), como apresentado na Figura 2.1.3.

Figura 2.1.3 – Economia como subsistema da sociedade, por sua vez, um subsistema da natureza

 

A abordagem da economia ecológica, vê a economia inserida na sociedade e as sociedades inseridas no ambiente natural, não há partes independentes da natureza em nenhum dos dois subsistemas (sociedade ou economia), portanto, a discussão sobre a escala ótima de produção e consumo assim como a de uso de recursos naturais é estrutural nesta abordagem.

Fonte: Extraída de Lietaer et Al (2012)

 A abordagem da economia ecológica se opõe ao pressuposto de substitubilidade dos recursos naturais por capital e/ou tecnologia, assim como se opõe à autonomia da dimensão econômica em relação às dimensões humana (social) e natural (biosfera). Fica graficamente explícita a imersão da economia na sociedade em que ela existe como estudado por Granovetter (1985), desta forma também o pressuposto da racionalidade dos indivíduos e seu comportamento egoísta e maximizador pode ser questionado, como o faz a sociologia econômica (BOURDIEU, 2005a). Esta abordagem desenha uma economia permeável, influenciável pelas percepções e valores da sociedade (HOFFMAN, 2001).

 Assim como a economia é um subsistema social, nesta visão, a sociedade humana é um subsistema da natureza, portanto, diferentemente do que se prega no *mainstream*, os recursos naturais não são substituíveis nem infinitos mas limitantes para o crescimento dos subsistemas que contém, assim como sofre danos irreversíveis caso sua capacidade de carregamento seja extrapolada, ou seja, o consumo de recursos naturais e o lançamento de dejetos (poluição) não poderão ultrapassar em termos absolutos a capacidade do planeta em renovar estes recursos ou de absorver estes dejetos sob o risco de causar um desequilíbrio sem volta (ROMEIRO, 2001).

 Ao apresentarmos as três abordagens sobre desenvolvimento sustentável, evidenciamos algumas diferenças estruturais de pressupostos que trazem desdobramentos para todas as áreas do saber e para as práticas humanas.

 A primeira abordagem, a mais usual e mais difundida em universidades e corporações, pressupõe a autonomia do sistema econômico de toda sociedade e do planeta, sendo os humanos tipificados como racionais na busca da maximização de ganhos individuais e a natureza como uma fonte infinita de recursos cujos impactos da economia são mínimos e reversíveis. Tudo que não puder ser enquadrado neste panorama é externalidade e deve de alguma maneira ser administrado a fim de ser internalizado no tradicional modelo de resposta a estímulos entre oferta e demanda de bens e serviços mediados pelo mecanismo dos preços.

 A segunda abordagem dá um passo à frente da primeira ao conceber uma inter-relação entre estas três dimensões: natureza, sociedade, economia. Contudo, ainda existe o pressuposto de autonomia do subsistema econômico em relação aos demais, a relação economia-natureza não é de pertencer e sim de interagir. Este avanço na incorporação de questões sociais e ambientais, ainda que dentro de pressupostos tradicionais, é o que configura o estudo da economia ambiental (ROMEIRO, 2001).

 A terceira e última abordagem apresentada é a sustentada pela economia ecológica, idealizada por Nicholas Georgescu-Roegen, Kenneth Boulding, Herman Daly, René Passet e Robert Constanza (LIEATER ET AL., 2012). Nesta abordagem, a natureza, também chamada biosfera, é o sistema que sustenta tudo que existe no planeta, e a economia é um subsistema do subsistema social dentro desta biosfera. Em outras palavras, a economia está contida na sociedade que por sua vez está contida na biosfera. Assim, diferentemente dos pressupostos das abordagens anteriores, não há sob a ótica da economia ecológica dissociação ou autonomia ou ainda substitubilidade entre economia, sociedade e natureza. Há uma relação simbiótica que, contudo, tem assumido um caráter predatório em função do modelo mental tradicional adotado, cujos resultados podem ser irreversíveis, de acordo com a segunda lei da termodinâmica (PENTEADO, 2003).

 A questão da imersão da economia na sociedade também pode ser vista em diversos autores da nova sociologia econômica (NSE) já citados nesta pesquisa, como Bourdieu, Granovetter e Hoffman. Para estes autores, a economia é influenciada pelas percepções e características da sociedade, não sendo válido o arquétipo do *homo economicus* (de racionalidade total e comportamento egoísta maximizador de utilidade) por não representar a totalidade do ser humano, sua imersão e papel de influenciador e influenciado nas redes de relacionamento que constituem os mercados (campos) em que participa (SWEDBERG, 2004).

 Vale destaque o fato de muitos autores chamarem o que apresentamos aqui como paradigma convencional de paradigma clássico, alegando que ele se baseia nos autores clássicos da economia, notadamente Adam Smith. Esta afirmação é uma falácia uma vez que a obra de Smith foi sendo apropriada parcialmente por autores que o sucederam ao longo do tempo no estudo da economia. As duas obras mais importantes de Smith foram A teoria dos sentimentos morais, de 1759, e A riqueza das nações, de 1776. Contudo, ao longo do tempo, os defensores do arquétipo do *homo economicus* e os do mercado livre descontextualizaram a obra de Smith, ignorando os pressupostos morais que regem o comportamento “egoísta” do homem na busca por sua satisfação e adotando apenas a parte “egoísta maximizadora de utilidade” e que os mercados livres gerenciam bem este comportamento trazendo benefícios coletivos a partir do comportamento individual (CERQUEIRA, 2004; ÁVILA, 2010; LOBÃO, 2012).

Desta forma, podemos dizer que tanto o modelo da economia ecológica quanto os trabalhos da nova sociologia econômica, ao abordarem a imersão da economia na sociedade e levantarem discussões éticas da economia encontram amparo nos trabalhos deste expoente da economia clássica, em contrapartida, obras que se sustentam nos pressupostos do *homo economicus* e do mercado livre dissociado de questões éticas não podem continuar alegando respaldo nas obras smithianas.

 Adotaremos nesta pesquisa os pressupostos da economia ecológica como base para a definição de sustentabilidade por entendermos que esta abordagem é, dentre as três principais vertentes apresentadas, a mais aderente e coerente à problemática que apresentaremos neste trabalho assim como é a mais capaz de apresentar uma explicação aos fenômenos sociais que estão ocorrendo e de apresentar respostas aos problemas complexos e às indagações que surgem a cada momento no atual cenário, sintetizado por Bursztyn e Bursztyn (2012):

“A virada do milênio refletiu fatores marcantes. O colapso da via socialista, o fim da guerra fria, a formidável disseminação dos meios de comunicação e informação (internet, redes sociais, telefonia móvel), a ressurgência do terrorismo como meio de expressão política, a redefinição do cenário das forças econômicas globais (países emergentes, consolidação do bloco europeu e o milagre econômico chinês), são alguns fatos que caracterizam e servem de pano de fundo para o entendimento do novo período histórico.

Paralelamente, a evidência de impasses ambientais que se manifestam em todo o mundo (mudanças climáticas, degradação dos oceanos, perda de diversidade biológica, transporte de resíduos perigosos, acidentes nucleares, vazamentos de óleo, poluição urbana, contaminação dos cursos d’água) ganhou enorme importância como elemento de mobilização política e de formação de opinião pública. Alguns cânones da doutrina política que se cristalizou ao longo do século XX passaram a ser questionados:

• até onde vai a soberania de um país em seu direito de usar seu próprio território, se esse uso provoca degradação que compromete a qualidade de vida além de suas fronteiras?

• até onde vai o direito de propriedade, se a fruição de tal direito gera danos à coletividade?

• até que ponto a incorporação de novas tecnologias aos processos produtivos pode se dar sem a observância de avaliações prévias de seus possíveis impactos negativos?

• o crescimento econômico deve obedecer a limites?

• como mensurar a relação entre produção de riquezas materiais no curto prazo e as condições de reproduzir o mesmo caminho no futuro?

• como partilhar responsabilidades pela degradação ambiental entre atores que tiveram condições desiguais de desfrute dos recursos naturais?

• quais os limites dos governos nacionais, se alguns problemas demandam uma gestão transnacional?

Essas são apenas algumas perguntas legadas ao século XXI” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 40).

 A economia ecológica traz um arcabouço livre de pressupostos e modelos demasiadamente generalizantes enquanto adota uma abordagem integradora das diversas dimensões sociais existentes para responder as perguntas apresentadas, diferente da abordagem da economia ambiental que adotou na definição mais usual de desenvolvimento sustentável um discurso genérico demais para fornecer respostas consistentes a longo prazo, pois se dissociou de discussões políticas fundamentais como o combate às desigualdades e o fetichismo da mercadoria (LIMA, 2002).

 Também adotamos as bases da economia ecológica por identificarmos que as tendências de modificação dos valores sociais através da educação para (e na) sustentabilidade acelerarão os questionamentos referentes ao modo de vida preconizado pelas principais nações do ocidente como referência de felicidade e realização que são respaldados nos paradigmas convencional ou da economia ambiental. Como destaca Fry (2009)

“Ao tratar o insustentável como passível de correção ao colocar o excesso sob controle é falhar fundamentalmente ao compreender o problema. Tal pensamento esconde o fato que o tempo já está passando e que ‘ganhar mais tempo’ requer uma transformação radical dos sistemas de troca. O discurso internacional sobre sustentabilidade não chegou a confrontar esta questão; ele (o discurso) ainda se centra na noção de desenvolvimento sustentável. Em relação à questão da falta, a pobreza não se revela somente socioeconomicamente, há também uma pobreza de pensamento, imaginação, ideias e ações que levam ao fracasso em apresentar uma resposta adequada à insustentabilidade internacionalmente, por governos e corporações. As instituições mundiais de ensino básico e superior falham igualmente em identificar que ‘ensinam errado’ ao induzir ao status quo. Muito do que se continua a ser ensinado apenas faz com que os estudantes continuem sendo insustentáveis” (FRY, 2009: 3).

 Ao formarmos estudantes cuja consciência deixa de ser apenas “verdejar” o sistema atual (base do paradigma da economia ambiental), teremos um conjunto de cidadãos que passem a questionar os parâmetros que definem uma vida plena e realizada, assim como o conceito de necessidade, desejo e felicidade e suas relações com o consumo material. Afinal, estes conceitos são socialmente criados e, portanto, mutáveis em função dos valores dos atores que constituem a sociedade (SANTOS, 2002; FRY, 2005; PNUMA, 2007; LOURES, 2009).

 As bases desta abordagem são consolidadas por Caixeta (2008) em um quadro comparativo entre as principais características da economia ecológica e da economia ambiental:

QUADRO 2.1.2 – Economia ecológica *versus* economia ambiental

| Economia Ecológica | Economia Ambiental |
| --- | --- |
| Escala ótima | Alocação ótima e externalidades |
| Prioridade à sustentabilidade | Prioridade à eficiência |
| Satisfação de necessidades básicas e distribuição eqüitativa | Bem-estar ótimo ou eficiência de Pareto |
| Desenvolvimento sustentável (global e Norte/Sul) | Crescimento sustentável em modelos abstratos |
| Pessimismo com relação ao crescimento e existência de escolhas difíceis | Otimismo com relação ao crescimento e existência de opções “ganha-ganha” |
| Co-evolução imprevisível | Otimização determinística do bem-estar intertemporal |
| Foco no longo prazo | Foco no curto e médio prazos |
| Completa, integrativa e descritiva | Parcial, monodisciplinar e analítica |
| Concreta e específica | Abstrata e geral |
| Indicadores físicos e biológicos | Indicadores monetários |
| Análise sistêmica | Custos externos e valoração econômica |
| Avaliação multidimensional | Análise custo-benefício |
| Modelos integrados com relações de causa- efeito | Modelos aplicados de equilíbrio geral com custos externos |
| Racionalidade restrita dos indivíduos e incerteza | Maximização da utilidade e lucro |
| Comunidades locais | Mercado global e indivíduos isolados |
| Ética ambiental | Utilitarismo e funcionalismo |

Fonte: Van den Bergh (2000: 9 *apud* CAIXETA, 2008).

Em relação a este comparativo, vale destacar como justificativas para a adoção do paradigma econômico-ecológico nesta pesquisa:

* A prioridade com a sustentabilidade, através da busca de uma escala ótima para o sistema econômico inserido na biosfera finita, fechada para troca de matéria e aberta às trocas de energia em oposição à busca da alocação ótima e da promoção do crescimento econômico contínuo (infinito);
* Aceitação da complexidade dos problemas atuais – que será mais discutido na próxima seção – e da consequente incapacidade de uma abordagem monodisciplinar oferecer respostas a tais problemas;
* Foco no longo prazo para a busca do desenvolvimento sustentável com abordagem em comunidades locais, aceitando (e entendendo) suas limitações e especificidades ao invés da abordagem da globalização de mercados compostos por indivíduos isolados e egoístas (*homo economicus*) para resultados monetarizáveis no curto e médio prazos.

 Podemos observar até aqui que o conceito de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável é possível ser aplicado a qualquer abordagem econômica, algumas com leves adaptações ao *status quo* – como houve do modelo de economia convencional para o da economia ambiental – outras, provocando uma reflexão mais profunda das bases sob as quais trabalhamos – é o caso da economia ecológica.

 O uso dos termos desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade são alvo de discussão desde sua criação, como mostram Chiaravalloti e Pádua (2011), e da de outros termos já usados (como ecodesenvolvimento, ambiente e desenvolvimento e desenvolvimento sem crescimento). Algumas vezes são sustentadas em críticas para se opor à escolha da maioria (só para “ser do contra”), outras vezes as críticas são feitas por pura vaidade intelectual em adotar um termo criado por outrem.

 Chiaravalloti e Pádua (2011) trazem duas críticas feitas ao termo desenvolvimento sustentável que são importantes de nota. A primeira, colocam o termo como um oxímoro por trazer duas palavras com sentidos opostos que se excluem mutuamente, uma vez que os críticos desta linha entendem desenvolvimento como crescimento, implicando aumento de consumo e de uso de recursos enquanto sustentável implica um estado sem aumento do uso de recursos.

 Esta discussão semântica em torno do termo desenvolvimento também é trazida por Veiga (2005, 2007) ao apresentar a interpretação neoclássica de bem-estar, que é refletido na quantidade de bens consumidos, assim, uma sociedade é tão mais desenvolvida quanto mais bens e serviços ela consumir, neste caso crescimento e desenvolvimento são sinônimos. O autor traz outra visão, a da economia ecológica, em que desenvolvimento é uma melhora qualitativa de uma sociedade, em que o crescimento pode ser um instrumento, mas não é um fim.

 Veiga (2007) ilustra esta diferença entre crescimento e desenvolvimento com um exemplo de Daly ao fazer uma analogia com uma livraria em que os donos definiram que ao entrar um novo livro um antigo deve sair e, portanto, a substituição só se dará caso o novo livro seja melhor que o atual existente, nesta situação há uma melhora qualitativa do nível da livraria, mas não há um aumento quantitativo de livros, ou seja, há desenvolvimento sem crescimento, como também apresenta Jackson (2013).

 A segunda crítica trazida por Chiaravalloti e Pádua (2011) diz respeito à limitação do conceito de desenvolvimento sustentável ao pragmatismo na busca de soluções tecnológicas e melhoria de eficácia no uso de recursos, enquanto se espera que políticas sustentáveis sejam holísticas, isto é, vejam a sociedade como um todo e promovam reformas profundas tanto dos indivíduos quanto da coletividade, consequentemente, para eliminar esta limitação reducionista do conceito seria necessário um novo termo.

 Este novo termo é sustentabilidade, que foi criado por Lester Brown em 1981 e difundido a partir da criação de uma consultoria empresarial em 1987 de nome *SustainAbility*. Este termo já é usado cerca de 2,6 vezes mais frequentemente que desenvolvimento sustentável (CHIARAVALLOTI; PÁDUA, 2011).

 Apesar dos pressupostos da economia ecológica apresentados anteriormente e usados nesta pesquisa como base para o conceito de desenvolvimento sustentável não se enquadrarem nas críticas feitas ao termo desenvolvimento sustentável – tanto em relação à vinculação direta com o crescimento quanto à crença na tecnologia como solução para o uso mais eficaz dos recursos naturais –, adotaremos o termo sustentabilidade nesta pesquisa por entendermos que ele traz a abordagem holística das dimensões econômica, social e natural que defendemos neste trabalho e incorpora os pressupostos da economia ecológica que queremos promover e expressa por Boff (2012) como:

“(...) toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda atender as necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e co-evolução” (BOFF, 2012: 107).

 Entendemos que esta definição de sustentabilidade, mais filosófica, abrange as apresentadas anteriormente e mais usualmente adotadas e é adequada para os problemas complexos de hoje que demandam uma mudança de visão de mundo e de postura para serem solucionados. Utilizando este conceito como norte, definimos para esta pesquisa que sustentabilidade – e seu adjetivo, sustentável – é a denominação dada a: qualquer ação ou conjunto de ações que buscam promover e fomentar as liberdades substantivas na sociedade em que ocorre, adequando-se à escala natural por consciência da capacidade de suporte[[4]](#footnote-4) do planeta a fim de garantir a resiliência[[5]](#footnote-5) do ecossistema em que se insere.

Com esta definição buscamos ressaltar dois pontos. Primeiro, que ao se falar de sustentabilidade não se deve optar por sustentabilidade social ou sustentabilidade ambiental, sustentabilidade implica organizar as atividades humanas e a alocação de recursos (objeto de estudo da economia) a fim de, simultaneamente, promover as liberdades substantivas de toda comunidade e conservar os recursos naturais de modo que tanto economia quanto liberdades possam ser mantidas indefinidamente.

Segundo, a busca da escala ótima de consumo de recursos e geração de resíduos, ou seja, aquela que mantém-se dentro da capacidade de suporte do ecossistema que abriga a sociedade e a economia em questão, deve ser feita por consciência e não por imposição, em outras palavras, somente consideraremos sustentável o modelo que determinar voluntariamente sua escala a partir da tomada de consciência da finitude dos recursos do planeta e não por determinação externa ao modelo, por exemplo, por força legal.

 Para viabilizar esta nova economia que podemos chamar de sustentável, será necessária uma série de mudanças culturais que gerem indivíduos e sociedades capazes de fazer uma transição responsável entre o atual modelo econômico desintegrado da natureza para este modelo integrado, holístico e centrado na manutenção da vida no e do planeta (PEREIRA ET AL., 2011).

 Em termos mais práticos, alinhados à definição de sustentabilidade que queremos promover e sustentar sob as premissas da economia ecológica, elaboramos a partir de Dietz e O’Neill (2013) o quadro-resumo abaixo, das ações que precisamos promover nesta transição para uma nova economia. Economia que os autores (e outros da linha da economia ecológica) denominam economia do estado estável e a definem:

“De uma maneira simples, uma economia de estado estacionário é uma economia que visa a manter um nível estável de consumo de recursos e uma população de tamanho estável. É uma economia em que o uso da matéria e de energia são mantidos dentro dos limites ecológicos, e onde o objetivo de crescimento do PIB é substituído pelo objetivo de melhoria de qualidade de vida”[[6]](#footnote-6) (DIETZ e O’NEILL, 2013: 45).

QUADRO 2.1.3 – Ações para uma Economia Sustentável em um Planeta Finito

| ESTRATÉGIA | O QUE FAZER | COMO AVANÇAR |
| --- | --- | --- |
| Limitar o uso de recursos e produção de resíduos | Explorar recursos renováveis não mais rápido que são regenerados;Usar os recursos não renováveis não mais rápido que a velocidade em que substitutos renováveis são desenvolvidos;Gerar resíduos não mais rápido que eles possam ser assimilados com segurança pelos ecossistemas;Desenvolver políticas que limitem tais usos de recursos e geração de resíduos. | Alcançar uma distribuição de renda e riqueza mais equitativa;Sistema de monitoramento compreensível;Adotar medidas de maneira incremental (um passo por vez);Melhorar a cooperação e coordenação entre todos os níveis de governo. |
| Estabilizar a população | Prover à população educação sobre planejamento familiar e acesso a meios contraceptivos;Empoderar as mulheres (países de baixa renda e alta fertilidade);Incentivos a famílias pequenas (países de alta renda e baixa fertilidade);Alterar política de imigração para atingir níveis iguais de imigração e emigração (países de alta renda e baixa fertilidade). | • Engajar a mídia de massa a promover modelos de comportamento e atitudes coerentes com a busca de estabilização da população. |
| Distribuir renda e riqueza | Redistribuir riqueza através de impostos e programas sociais;Reduzir a disparidade de renda na origem (democratizar o ambiente de trabalho):Determinar diferencial máximo de salários;Estabelecer mais empresas controladas por empregados;Transformar empresas em cooperativas;Melhor o equilíbrio de gênero | Promover mudança cultural da “busca por *mais*” para a “satisfação do *suficiente*”. Fazer da ganância um comportamento inaceitável.Para promover tal mudança:Lição 1: As pessoas só aceitarão e apoiarão maior equidade caso se sintam que estarão seguras após a mudança;Educação pública é um fator crítico nesta mudança pois todos precisam entender antes de apoiar o que é equidade e democratização do ambiente de trabalho. |
| Reformar os sistemas monetário e financeiro | Estabelecer uma moeda nacional livre de dívida;Estimular criação de moedas locais;Uma moeda internacional;Reestruturar as instituições financeiras | • Tomar a crise financeira global iniciada em 2008 como “oportunidade de desenvolver novas políticas às existentes até fazer do politicamente impossível, politicamente inevitável” (Milton Friedman citado em Dietz e O’Neill, 2013: 111). |
| Mudar a maneira como medimos progresso | Desenvolver e adotar um outro indicador de progresso e substituir o PIB. | Educar para mudar valores sociais que fomentarão a necessidade de novos indicadores. |
| Assegurar trabalhos significativos | Assegurar trabalho suficiente para quem procura e assegurar que tal trabalho esteja direcionado a tarefas construtivas e significativas;Estabelecer políticas para redução da carga horária de trabalho;Estabelecer política de empregos garantidos. | Mudança de valores necessárias para a transição da obsessão pelo crescimento econômico para valores comunitários e ambientais mais fortes;Desenvolver novos modelos e estruturas de negócios que incorporem tais ações. |
| Repensar o comércio | Alinhar as práticas de negócios com os objetivos de uma economia de estado estacionário:Promover novos modelos de negócios que buscam gerar valores (ganhos) compartilháveis;Criar estruturas de negócios menos propensas ao crescimento (como cooperativas e empresas de interesse público);Adotar novas medidas de sucesso (desempenho) dos negócios, mais abrangente e aderente a um novo modelo de geração ampla de valor. | Empreendedores devem desenvolver novos modelos que gerem valores amplos e compartilhados para tornar o modelo atual obsoleto;Governos devem estimular a geração destes novos modelos de negócios seja facilitando sua criação seja reduzindo impostos destes modelos ou aumentando o dos negócios existentes nos moldes atuais. |
| Mudar o comportamento de consumo | Buscar o bem estar além do consumismo, através:Conectar-se (manter relacionamentos com familiares, amigos, vizinhos e colegas);Ativar-se (fazer uma atividade física prazerosa);Informar-se (manter-se atento ao que ocorre pelo mundo, ser curioso);Desafie-se (busque aprender e fazer coisas novas);Doe-se (ajude o outro, expresse gratidão). | Usar o *marketing* como ferramenta de comunicação de novos valores;Aproveitar o poder das artes em estimular novos valores;Ser a mudança esperada;Recrutar influenciadores;Substituir o consumismo pela vida não materialista;Eliminar a obsolescência planejada;Limitar os anúncios;Cultivar instituições não voltadas ao consumo. |
| Engajar políticos e a mídia | Fazer a mensagem do estado estacionário acessível, dar mais visibilidade à ideia;Engajar políticos, acadêmicos, mídia e influenciadores em fóruns para discutir ações de promoção do estado estacionário;Gerar capacidade acadêmica nos conceitos do estado estacionário. | • Levantar-se para apoiar, disseminar e implantar o estado estacionário nas agendas políticas, midiáticas e em ações reais nas sociedades. |
| Mudar os objetivos nacionais e melhorar a cooperação internacional | Promover uma avaliação global do mapa para um estado estacionário planetário, definindo as estratégias para cada nação (crescimento indesejável, decrescimento desejável, decrescimento indesejável e crescimento desejável);Rever os acordos internacionais de comércio a fim de fortalecer as relações entre nações que adotam os objetivos do estado estacionário. | Buscar, disseminar e adotar formas de melhorar a qualidade de vida nos países em desenvolvimento sem buscar ainda mais crescimento econômico;Nações desenvolvidas devem assumir sua parte de responsabilidade na situação atual de transgressão dos limites ecológicos e adotar medidas para adequar as economias a tais limites sem prejudicar o nível de qualidade de vida geral. |
| Adotar ações para iniciar a transição | • Aproveitar o momento de crise que estamos (e os que eventualmente virão caso o modelo econômico vigente não mude logo) para fomentar a busca do estado estacionário. | Fazer as pessoas interessadas na ideia de estado estacionário e esperar que elas ajam;Combinar artes e ciências para balancear razão e inspiração;Divertir-se, fazer do processo algo prazeroso e motivador;Escolha alternativas a atacar;Use outras moedas além do dinheiro. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dietz e O’Neill (2013).

 As ações apresentadas no quadro anterior são bastante práticas, prescritivas, ou seja, são direcionamentos para alterar a realidade em que vivemos mais do que apenas recomendações teóricas, além de sintetizarem os principais desafios à implantação da sustentabilidade, dentre os quais alguns retomaremos nesta pesquisa. São grandes desafios, pois tais mudanças não são facilmente adotadas uma vez que questionam as bases sob as quais funcionam as economias, não havendo ainda um conjunto de conhecimento que substitua o modelo em voga, como sintetiza Veiga (2010):

“Para a sustentabilidade, é necessária uma macroeconomia que, além de reconhecer os sérios limites naturais à expansão das atividades econômicas, rompa com a lógica social do consumismo. Infelizmente, é forçoso constatar que tal macroeconomia inexiste.

(...) Todavia, mesmo a crítica feita pela economia ecológica ao cerne do pensamento convencional só foi, até agora, assimilada por uma ínfima minoria. E uma das razões está justamente nessa incipiência da formulação de alternativa que supere o que há de mais comum nas várias teorias macroeconômicas em voga.

Enquanto tal superação não se torna possível, a ênfase deve ser colocada na urgente necessidade de criarem-se mecanismos para reduzir a imensa disparidade de capacidades tecnológicas entre o chamado Primeiro Mundo e a semiperiferia formada pelas nações “emergentes”” (VEIGA, 2010: 26-27).

Bursztyn e Bursztyn (2012) acrescentam a este quadro:

“No lugar de apenas desenvolvimento, no sentido estritamente econômico ou mesmo com atributos sociais, agora o mote é desenvolvimento sustentável. No lugar de apenas governos, como responsáveis pelas decisões políticas, agora a ordem é governança, em que o poder público partilha espaços de poder com instâncias da sociedade civil. No lugar do produtivismo de curto prazo, uma preocupação com a durabilidade dos processos produtivos. No lugar de uma economia que se apropria dos recursos naturais de forma predatória, surge a noção de economia verde. Essa é a base da nova utopia, na qual os três elementos que servem de base à produção de riquezas (capital, trabalho e natureza) interagem de forma harmônica, sem que um prevaleça sobre os demais. Mas isto não quer dizer que a via seja pavimentada. (...) O desafio maior não é o de criar ilhas de sustentabilidade, mas sim o de construir as bases para uma gestão sustentável do planeta. (...) A consideração da esfera ambiental demanda necessariamente que se considere a escala global” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 41-42).

Como promover esta mudança? Como reformar as estruturas do sistema econômico vigente tornando-o mais adequado às demandas socioambientais do presente século? Como responder aos desafios apresentados em um mundo que está cada vez mais conectado e que faz o poder se tornar cada vez mais difuso? Estas e outras questões encontram na abordagem da gestão da transição uma alternativa viável de aplicação. Na próxima seção discutiremos do que trata este modelo, o contexto em que ocorre, os pressupostos que adota e os instrumentos utilizados para sua implantação.

2.2. Gestão da Transição: um caminho a seguir num mundo complexo

 Uma das célebres frases de Albert Einstein é que “os problemas existentes não podem ser solucionados pelo mesmo modelo mental que os criou”. Indiscutivelmente, as questões a serem respondidas no século XXI foram geradas por um modelo mental que ainda está em vigor e, portanto, é incapaz de propiciar as respostas necessárias a tais desafios.

 Desafios que se configuram em uma complexidade muito superior à do século passado, como destaca Morin que propõe a construção de um novo paradigma em substituição ao paradigma criado por Descartes no século XVII e que está vigente até os dias de hoje. Morin chama este novo paradigma de paradigma complexo, substituindo basicamente a tríade disjunção/redução/unidimensionalização (paradigma de Descartes) pela tríade distinção/conjunção/multidimensionalização (MARIOTTI, 2010).

 Isto significa deixar o velho hábito da compartimentalização adotado por muito tempo pela pesquisa científica e buscarmos a transversalidade do conhecimento, a interdisciplinaridade necessária para responder às questões que nos são postas desde o final do século passado. Todo o processo de pesquisa, de geração de conhecimento e de aplicação do conhecimento já existente deve ser feito com forte autocrítica, com compromisso e responsabilidade e com profunda consciência dos fatores que existem em torno do objeto de pesquisa (como, por exemplo, a subjetividade dos desejos das pessoas, os interesses na definição das leis, as dificuldades de negociação, a violência, a miséria, a exclusão social, o caos socioambiental).

 A pesquisa assim é colocada em um “lugar”, como orienta Morin (2003), fazendo uma “ciência com consciência”, consciência da complexidade do pensamento, ciente da sua construção subjetiva e inserida em contextos sociais, culturais e históricos. Esta pesquisa busca uma visão mais ampla do problema e de suas “soluções”, tentando desconstruir a ciência “departamentalizada”, superespecializada e que simplifica de forma excessiva a realidade para conseguir fragmentá-la nos supracitados departamentos.

 Adotar o paradigma complexo não significa excluir o paradigma cartesiano, esta adoção é, na verdade, mais uma ampliação que uma exclusão. O paradigma complexo possibilita a existência de variadas abordagens e métodos, inclusive o cartesiano e todas suas variações que por séculos tem trazido grandes avanços à sociedade (como o incontestável aumento da expectativa de vida fruto, entre outras ações, dos avanços na medicina), assim como alguns retrocessos (como os graves problemas associados à poluição fruto, também entre outros motivos, do avanço industrial).

 A sociedade é vista, no paradigma complexo de Morin, como uma mistura de vários sistemas sociais complexos que através de fenômenos como a internacionalização, a informatização e a integração passa a se estruturar em redes, definidas por Castells (1999) como:

“(...) conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual retas se entrecortam. Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (CASTELLS, 1999: 499).

 Estas intrincadas redes de interação, fazem com que os problemas não possam ser reduzidos segundo os preceitos do paradigma cartesiano, ou seja, serem alocados a um “compartimento” específico que será tratado por especialistas no assunto e resolvidos através de soluções óbvias baseadas em abordagens analíticas de leis gerais e com resultados previsíveis. Os problemas da atualidades são chamados por Hisschemöller (1993 *apud* LOORBACH, 2007) de persistentes e definidos como:

 “Não-estruturados e altamente complexos porque são originados de diferentes domínios sociais, ocorrem em variados níveis e envolvem vários atores com perspectivas, normas e valores diferentes. Soluções a tais problemas não são dadas e abordagens puramente analíticas não são suficientes”[[7]](#footnote-7) (LOORBACH, 2007: 53).

 O pensamento sistêmico foi sistematizado por von Bertalanffy nos anos de 1960, e nesta época já se separavam os sistemas em simples e complexos, tendo estes últimos como características: co-evolução e adaptação, auto-organização, emergência e escala (LOORBACH, 2007, LEITE ET AL., 2012).

 Co-evolução se refere às interações recíprocas entre diferentes sistemas que se adaptam uns aos outros. Em condições normais, o sistema se adapta ao ambiente em que está inserido pois seus componentes (elementos integradores) respondem às mudanças do ambiente. Este ambiente é formado por outros sistemas complexos adaptativos (SCA) que competem por recursos em um processo contínuo de cooperação e competição. Assim, os SCA tanto podem mudar internamente em função de (geralmente pequenas) transformações das quais emergem novos padrões quanto externamente em função de transformações no ambiente (LOORBACH, 2007). As adaptações dos elementos internos do sistema e entre o sistema e o ambiente geram uma dependência de caminho (*path dependence*) influenciando as tendências deste sistema.

 A característica de adaptação e co-evolução do sistema gera sua capacidade de auto-organização, pois a partir de uma situação de caos gerado por um período curto de perturbação profunda na estrutura do sistema (chamado de crise) emerge uma estrutura ordenada. O estado ao redor do qual um sistema se estabiliza e mantém um certo equilíbrio mesmo com pequenas variações fruto de inovações internas ou pressões externas é denominado atrator (RUELLE, 1991 *apud* LEITE ET AL., 2012).

 Tal equilíbrio só será alterado novamente após uma crise ou forte pressão externa que alterará profundamente as estruturas do sistema, que por meio da adaptação, co-evolução e auto-organização retornará à estabilidade após definido um caminho de organização em torno de um novo atrator. Estas características nos permitem dizer que tais sistemas, através das interações entre seus componentes e entre estes e o ambiente, se adaptem e aprendem com estas mudanças (FARREL; TWINING-WARD, 2004).

 A auto-organização é, portanto, inerente aos sistemas complexos adaptativos, dada esta capacidade de adaptação e interação interna e externamente, configurando-se a autopoiese:

“Uma organização autopoiética é aquela que compreende residir em seus próprios recursos internos todo o potencial necessário para sua evolução, que busca permanentemente atualizar sua identidade, em congruência com as mudanças em seu ambiente externo e que faz uso da criatividade, da inovação e da experimentação para desenvolver e aprimorar seus estoques de conhecimento” (LEITE ET AL., 2012: 70).

 A emergência se refere ao surgimento de novos padrões no sistema e também à impossibilidade de conseguir compreender o comportamento global do sistema apenas pela análise do comportamento individual de seus integrantes (LOORBACH, 2007, MADERS; DUARTE, 2009). A análise em diferentes níveis de agregação ou escala (indivíduos, redes e o sistema todo) é fundamental para compreender os padrões que emergem do SCA como um todo, estando atento às variadas interações entre estes níveis.

 Emergência significa o surgimento da ordem, de baixo para cima (*bottom up*), a partir do aparente caos em função da adoção individual de regras locais, ou seja, cada indivíduo ou parte do sistema adota algumas regras simples ao seu redor, no espaço de sua vizinhança (onde ele pode ver e fazer alguma coisa) e a interação com os demais indivíduos gera uma coerência de comportamento que se mantém mesmo com variações no ambiente em que se encontram, surge assim uma “identidade agregada emergente” (AGOSTINHO, 2003).

 Diversos estudos computadorizados foram feitos para compreender o comportamento emergente de grupos, entre eles, vale o exemplo da compreensão do funcionamento de cardumes e outros coletivos animais a partir do cumprimento de três regras possíveis de execução individual (BATTRAM, 2004): • tentar manter uma distância mínima de outros objetos do ambiente, incluindo outros *boids[[8]](#footnote-8)*; • tentar se igualar às velocidades dos *boids* na sua vizinhança e; • tentar deslocar-se em direção ao centro percebido de massa dos *boids* na sua vizinhança.

 O mesmo teste foi realizado com sucesso para explicar o comportamento de corretores da bolsa de valores e ciclistas, assim, concluiu-se que este mecanismo de explicação é “geralmente aplicado a qualquer situação na qual os agentes são suficientemente independentes para tomarem decisão sem um controle central” (BATTRAM, 2004: 145).

 A abordagem dos SCA traz uma alteração na forma de tratar os fenômenos sociais, suas organizações e instituições, pois não mais esperamos encontrar leis gerais que prescritivamente expliquem os fatos e respondam aos problemas, assim como não mais esperamos deter o poder de dirigir as mudanças conforme planejamentos prévios. Isto representa uma mudança estrutural na maneira de se gerir organizações e influenciar mudanças em contextos instáveis (ESTEVÃO, 2005).

 Nepomuceno (2013) e Peborgh (2013) apresentam as transformações nas formas de gestão das organizações como uma necessidade de resposta às novas tecnologias cognitivas desenvolvidas pela humanidade num processo evolutivo em que os autores destacam marcos e seu impacto sobre a forma (modelo) de organização construída:

 “**• Matilhas** – com a fala nas pequenas aldeias isoladas, imitamos as pequenas e grandes matilhas, com a gestão de um “líder-alfa” para orientar as decisões do grupo, representadas pelos chefes tribais, passando para a escrita manuscrita, até 1450, nas cidades já maiores, sempre inspirados na gestão de um líder-alfa mais fixo, com o conceito de grupos de aldeias maiores e integradas, representadas pelos reis e papas.

• **Manadas** – com a escrita impressa, depois de 1450, nas cidades muito maiores, resolvemos adotar, como nossos “gurus animais”, as grandes manadas, com a invenção do rodízio dos líderes-alfa, através do surgimento dos países e da república, quando passamos a escolher ciclicamente novos representantes.

• **Formigueiros** – com a Internet, estamos começando a experimentar o modelo inspirado nas formigas, da comunicação química, que, tecnologicamente, se traduz nos rastros e no carma digital, para procurar viver com mais qualidade nas megalópoles” (NEPOMUCENO, 2013: 23-24).

 Este modelo, que Nepomuceno chama 3.0, do formigueiro, traz os princípios da complexidade em seu funcionamento, cujos operadores cognitivos foram agrupados por Edgar Morin a partir de diversos autores e sintetizados por Marchi e Wittmann (2008) referindo-se ao trabalho de Morin, aplicado à gestão, da seguinte forma:

 “Princípio sistêmico ou organizacional (...), a ideia sistêmica sugere que o todo é maior que a soma das partes, expondo o conceito de sinergia. (...) Nesse conceito, a ênfase é a interatividade do ambiente e, (...), traz reflexões sobre a importância de uma gestão que cria meios para que a sinergia flua no ambiente de trabalho e não o contrário. (...) Essa sinergia e conectividade dos sistemas resultam em reflexibilidade, ou seja, não só as organizações podem modificar seus ambientes, mas também podem ser moldadas por eles (MARCHI; WITTMANN, 2008: 46).

(...)

Princípio holográfico (...), é complementar ao princípio sistêmico e representa um “aparente paradoxo das organizações complexas, em que não apenas a parte está no todo, como o todo está inscrito na parte”. (...) No contexto da organização, esse princípio tem relação com o interesse da empresa criar uma cultura organizacional, com princípios e valores disseminados e seguidos por todos (MARCHI; WITMANN, 2008: 48).

(...)

Princípio do circuito retroativo (...), rompe com a causalidade linear, em que a causa age sobre o efeito e o efeito age sobre a causa, trazendo em si algo mais complexo. (...) Em um circuito retroativo, ocorre o que se costuma chamar *feedback*, que podem ser negativos ou positivos. (...) A identificação e análise dos *feedbacks* positivos e negativos de um sistema ou processo facilitam a visão do todo e podem permitir que ações efetivas, para equilíbrio ou crescimento do sistema, sejam implementadas (MARCHI; WITTMANN, 2008: 50-52).

(...)

Princípio do circuito recursivo (...), “é um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que ele produz”. (...) O princípio do circuito recursivo demonstra que a sociedade é produto das interações das pessoas e também que as pessoas são produtos dessa sociedade. (...) A compreensão do princípio do circuito recursivo pode contribuir para que a organização possa construir relações positivas tanto internas como externas, aprofundando o entendimento de cooperação e ajuda mútua para a manutenção da competitividade (MARCHI; WITTMANN, 2008: 52-53).

(...)

Princípio da auto-organização (...), “os seres vivos são seres auto-organizadores, que não param de se autoproduzirem e, por isso mesmo, dependem da energia para manter sua autonomia”. (...) Para que ocorra a auto-organização na empresa, sugere-se haver uma estrutura horizontalizada e, essencialmente, articulada em rede (MARCHI; WITTMANN, 2008: 53-54).

(...)

Princípio dialógico (...), através da dialógica, pode-se conceber um mesmo fenômeno complexo por vias contraditórias, mas inseparáveis. Um exemplo de dialógica, no contexto organizacional, é a cooperação entre os indivíduos (MARCHI; WITTMANN, 2008: 55).

(...)

Princípio da reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento (...), [na adoção deste princípio nas organizações] conclui-se que a empresa constrói sua estratégia, reintroduzindo o conhecimento no seu conhecimento, através da adequação e readequaçãoo da estratégia. Essas são características dos sistemas complexos (MARCHI; WITTMANN, 2008: 56-57).

(...)

[no artigo] O princípio sistêmico foi o mais evidenciado, pois, no atual contexto, é o que melhor explica as constantes mudanças entre os diversos agentes (homem, organização e sociedade). Desse princípio decorrem os demais: o princípio holográfico ajuda a compreender a inserção da organização em seu contexto; os princípios retroativo e recursivo abordam a conectividade, as relações de troca entre os agentes que compõem o todo para a sobrevivência e manutenção da vida; o princípio da autonomia se reporta à auto-sustentação do sistema; enquanto o princípio dialógico traz em si o antagonismo existente nas relações, como a própria relação entre a autonomia e a interdependência dos sistemas; enfim, o princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento, aponta para a constante aprendizagem estratégica organizacional. Esse princípio trata da percepção do que é real, desafiando a reconstrução do saber, a própria reforma do pensamento” (MARCHI; WITMANN, 2008: 59).

 Esta reforma do pensamento defendida por Morin e trazida por diversos autores aqui apresentados provoca questionamentos importantes sobre definições que tomamos como imutáveis, fazendo-nos ter novas perspectivas. Nova perspectiva que nos apresenta o paradigma da economia ecológica ao gerar uma mudança de posição da economia na sociedade em relação ao paradigma convencional, uma vez que coloca a economia como um subsistema social.

 Esta imersão ou enraizamento (*embeddedness*) da economia (e seus atores) na sociedade é o conceito apresentado por Mark Granovetter (1985), considerado o principal representante da Nova Sociologia Econômica (NSE), corrente teórica cujos conceitos serão utilizados nesta pesquisa para explicar o funcionamento da economia e das instituições neste ambiente de complexidade apresentado anteriormente.

 Granovetter (1985) sustenta que a economia (os mercados) e suas instituições – entendida como regras de convivência, comportamentos e demais normas existentes entre um dado grupo (que pode ser uma organização empresarial, uma associação, uma religião, uma cidade, um país, uma região ou mesmo o planeta) – são socialmente criadas, ou como escreve Araújo (s/d):

“Para Granovetter, partindo do conceito de “construção social da economia”, as redes de relações interpessoais têm um papel importante, fundamental, nos momentos anteriores à formação de uma instituição. Depois de formada a instituição, a importância das redes interpessoais diminui. Ele exemplifica isto com o caso da indústria norte-americana de distribuição de eletricidade e as redes articuladas por Samuel Insull” (ARAÚJO, S/D: 17).

 Sobre a maneira como as instituições se configuram, Raud-Mattedi (2005) complementa:

“(...) a forma assumida pelas instituições é fortemente condicionada pelo conteúdo e pela estrutura das relações sociais nas quais a ação econômica está imbricada, ou seja, pela configuração das redes sociais. “As instituições econômicas estáveis começam por se desenvolver na base de modelos de atividade construídos ao redor de redes pessoais. Sua estrutura reflete a das redes em questão.” (Granovetter, 1994a, p. 91). Retomando a noção de dependência de caminho (*path-dependency*) elaborada pelos economistas, Granovetter insiste na inércia destas instituições que, uma vez constituídas, tendem a excluir as outras possibilidades no futuro, mesmo se ocorrer uma mudança na estrutura social: é o fenômeno do “trancamento” (*lock-in*). Esta inércia pode ser explicada facilmente pelo investimento realizado, por exemplo, numa tecnologia ou num equipamento, cujo valor vai desestimular qualquer vontade de mudança. Este segundo aspecto só vem reforçar a crítica da explicação neo-institucional das instituições em termos de eficiência: de fato, devido a esta inércia, ou dependência de caminho, as instituições podem perdurar apesar de sua ineficiência” (RAUD-MATTEDI, 2005: 68).

 Os mercados, segunda a NSE, são um campo socialmente construído a partir da interação entre as pessoas, onde ocorrem lutas entre dominantes e dominados em função do poder obtido dos capitais que possuem (financeiro, político, cultural, reputacional, simbólico, entre outros) e da influência que detêm a partir da capacidade de coalizão (novamente, relacionamento e interações) entre diversos atores tanto interna quanto externamente, como demonstraram em diversas pesquisas Bourdieu e Fligstein (WANDERLEY, 2002, RAUD, 2007).

 Sob esta mesma ótica, as organização são um conjunto de relações sociais deliberadamente criadas com uma intenção explícita de cumprir um propósito ou objetivos específicos continuamente (MARCH; SIMON, 1958) que além de participarem das disputas no campo social (mercado) possuem também um campo interno de disputas de poder. Estas disputas internas e externas influenciam a mudança das organizações e instituições em diversos níveis, sejam regras internas a organizações, sejam papéis assumidos por entes públicos, inclusive o papel do próprio Estado ou ainda mudanças nos valores, normas e condutas sociais.

 As disputas nos campos sociais intensificam-se a partir do momento em que a internet aumenta as possibilidades de conexões entre diferentes atores, dispersos ao redor do planeta, que unem-se por afinidades e compartilham livremente conhecimentos e experiências que se retroalimentam num processo contínuo e crescente, atraindo novos atores. Assim se formam as redes, de uma maneira não aleatória em que as conexões surgem em torno de *hubs* (indivíduos muito conectados) (PEBORGH, 2013).

 Os laços de relacionamento (as conexões) existente entre estes atores (ou nós da rede) são classificados por Granovetter (1973) como fortes quando há maior proximidade e intimidade entre os nós, como nas relações familiares, ou como fracos quando são relações menos íntimas e mais esporádicas. Laços fortes reforçam *clusters* (agrupamentos por afinidade) enquanto laços fracos criam pontes entre *clusters*, destas pontes surgem oportunidades diversas a partir da maior circulação de informações entre estes agrupamentos.

 A pesquisa de Granovetter estudou o poder dos laços fracos na busca de um novo empregado, nos trabalhos de Barabasi (2002), Giardelli (2012) e Peborgh (2013) é possível observar diversas outras oportunidades criadas e aproveitadas por indivíduos, comunidades e organizações públicas e privadas a partir da criação e/ou identificação de redes, seus *clusters* e suas pontes, construídas a partir de laços fracos (conexões) entre seus nós. Estas oportunidades, e especialmente o mecanismos pelo qual elas têm sido aproveitadas – as redes – têm provocado transformações importantes nas estruturas sociais.

 Algumas transformações corroboram os estudos de Castells sobre a sociedade em rede e dos diversos autores da sociologia econômica em relação à imersão da economia na sociedade e podemos confirmar esta corrente de pensamento ao observarmos os diversos movimentos sociais ocorridos nos últimos anos (2010, 2011, 2012 e 2013).

 Ao redor do planeta, movimentos contra as desigualdades sociais, a exploração das pessoas e a imprudência dos mercados financeiros que levaram – até agora – à pior crise econômica mundial da história (Occupy Wall Street e suas variações), movimentos pela democratização de países na África e Oriente Médio (a chamada Primavera Árabe) e pela redução dos preços de tarifas e contra a corrupção no Brasil (como o Movimento Passe Livre que iniciou em São Paulo e espalhou-se rapidamente por todo o país e até internacionalmente) mostram que há claramente um fortalecimento dos relacionamentos entre as pessoas numa velocidade e amplitude nunca antes observados, consequência da disseminação das tecnologias de informação e comunicação por todo o planeta (CASTELLS, 2013).

 Maricato et al. (2013) mostram que estes movimentos também explicitam a inabilidade de muitas organizações (ou mesmo setores) em lidar com os questionamentos às instituições vigentes, vejamos por exemplo, o silêncio e a mudança de discurso do Estado Brasileiro (na figura máxima da Presidente da República) em relação aos protestos populares[[9]](#footnote-9), assim como a mudança de discurso da imprensa que fez dos manifestantes irem de vândalos a cidadãos engajados, muitas vezes reprimidos pela polícia, em questões de dias[[10]](#footnote-10).

 O fortalecimento desta organização em rede traz à tona, novamente, a reflexão em relação ao papel do Estado e dos demais atores sociais na organização, condução, controle e adaptação das normas e políticas públicas que regem nossas vidas, e mais, da própria relação das pessoas e organizações com o poder e a sua capacidade de criar representações, portanto, faz-se necessária uma nova forma de governança (CALAME, 2003), como apontamos na última citação de Bursztyn e Bursztyn (2012: 41) da seção anterior : “no lugar de apenas governos, como responsáveis pelas decisões políticas, agora a ordem é governança, em que o poder público partilha espaços de poder com instâncias da sociedade civil”.

 Governança foi um termo disseminado pelo Banco Mundial no início dos anos 1990 como “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao desenvolvimento, implicando ainda a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”, Gonçalves (2005), destaca duas questões a partir desta definição:

 “a)  A ideia de que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos;

b)  A questão dos procedimentos e práticas governamentais na consecução de suas metas adquire relevância, incluindo aspectos como o formato institucional do processo decisório, a articulação público-privado na formulação de políticas ou ainda a abertura maior ou menor para a participação dos setores interessados ou de distintas esferas de poder” (GONÇALVES, 2005: 1).

 Assim como diversos conceitos, governança não possui um significado único, sendo adotada com qualificadores ou limitadores de escopo de acordo com o setor ou o objetivo a que se destina, alguns exemplos são: governança corporativa (empregada em administração de empresas), governança urbana (aplicada aos contextos complexos das cidades), governança ambiental (busca de meios de preservação da natureza) e governança pública (combate à corrupção) (GOMIDES; SILVA, 2009).

 Apesar da falta de definição única, é possível identificar nas diversas definições apresentadas por Gonçalves (2005) e Gomides e Silva (2009) que governança trata da forma como diversos atores se organizam e utilizam o poder por eles conquistado ou a eles delegado para viabilizar ações que busquem atender seus objetivos, contribuindo também para a melhoria do bem estar geral. O fato dos diversos atores representarem interesses/objetivos específicos (de nichos) traz uma reflexão sobre a legitimidade que possuem nas discussões e definições de ações da governança (GONÇALVES, 2005). De forma mais ampla, há um desafio de se garantir a representação democrática dos interesses difusos da sociedade, de modo a legitimar o modelo de governança desenvolvido (CALAME, 2003).

 Adotaremos nesta tese o conceito de governança atrelado ao qualificador sustentabilidade segundo o conceito que apresentamos, indicando, que a governança tratará das formas de relacionamento e organização entre atores políticos e sociais para a utilização do poder a eles delegado ou por eles conquistado a fim de promoverem e fomentarem a sustentabilidade nos campos sociais sob sua influência.

 Os desafios para uma governança global da sustentabilidade foi abordada por Veiga (2013), resumindo que:

 “Ainda deve durar muito tempo a desgovernança da sustentabilidade (...). E deve durar, sobretudo, porque tal desgovernança resulta do descompasso histórico entre atividade econômica e ordem política. A acelerada globalização da primeira vem sendo acompanhada por inevitável resistência da segunda, devido ao aprofundamento dos processos de soberania nacional, que nem sempre estão sendo acompanhados por avanços da democracia, como deixa patente o caso extremo da China.

 Por isso, deve-se supor que, tanto quanto a estabilidade e a paz globais, uma governança efetiva da sustentabilidade dependerá essencialmente da relação que essa nova grande potência mantiver com os Estados Unidos. Como enfatiza Henry Kissinger, uma guerra fria entre esses dois países impediria o progresso por uma geração dos dois lados do Pacífico e disseminaria as disputas por influência nas políticas de cada região, justamente quando questões globais como proliferação nuclear, mudança climática e segurança energética exigem uma intensa cooperação global” (VEIGA, 2013: 131).

 É importante notarmos o caráter relacional da governança, pois ela trata basicamente da forma como atores se organizam e se influenciam para viabilizar os objetivos que defendem, o que pode gerar conflitos nos campos em que atuarão junto a outros atores com interesses diferentes (RAUD, 2007), tal possibilidade de conflito deve ser incorporada na estrutura de governança desenvolvida.

 Vale destacarmos também que a abordagem do pensamento complexo (que inclui o estudo dos SCA) observa os atores e suas relações, isto permite entendermos e atuarmos de maneira mais consistente sobre os desafios persistentes que se apresentam neste início de século XXI. É importante conhecermos os desafios à sustentabilidade expostos até aqui e sintetizados no quadro 2.1.3 e à sua governança resumido no trecho de Veiga apresentado acima.

 Igualmente importante é percebermos que há um forte movimento de empoderamento dos atores e uma ampliação das suas relações (conexões), fortalecendo a construção de redes mais distribuídas que centralizadas, usando a referência de Franco (2008) ao trabalho de Paul Baran sobre a topologia das redes que pode ser vista na figura 2.2.1. Baran (1964) desenvolveu esta topologia ao estudar a organização da rede de comunicação dos Estados Unidos e indicou uma estrutura mais distribuída (desenho C na figura) que centralizada (desenho A na figura) por ser o formato que possui maior resiliência em comparação aos demais. Quando utilizarmos a expressão ‘em rede’ neste trabalho, nos referiremos sempre a redes mais distribuídas que centralizadas.

Figura 2.2.1 – Topologia das Redes



Fonte: Baran (1964).

 Podemos dizer que, assim como a abordagem da teoria da complexidade (e dos SCA), o conceito de governança da sustentabilidade que adotamos é coerente com o paradigma da economia ecológica e com a abordagem da NSE ao abordarmos a imersão dos processos na sociedade e o conceito de sustentabilidade como apresentado neste trabalho.

 Nossa intenção até este ponto foi apresentar os pressupostos que sustentam o modelo de gestão da transição desenvolvido por pesquisadores holandeses no início dos anos 2000 através da combinação de pesquisas sobre transições tecnológicas, teoria de sistemas complexos e de governança (MARKARD ET AL., 2012) e também destacarmos a aderência de tais pressupostos aos desafios complexos da sustentabilidade colocados à humanidade neste início de século XXI e apresentados na seção anterior. As etapas deste modelo serão apresentadas na sequência.

 O mote desta tese é a capacidade de resposta dos bancos aos desafios atuais da sustentabilidade, capacidade que demanda uma mudança, mudança que implica uma transição de um modelo de produção e consumo inadequados à realidade físico-biológica finita do planeta para um modelo que contemple tais limites enquanto busca gerar desenvolvimento através da ampliação das liberdade substantivas de forma generalizada e permanente, isto que consideramos um modelo sustentável.

 Sob o olhar dos SCA, a mudança incremental é algo inerente ao sistema dada sua característica adaptativa, contudo existem alguns curtos períodos em que ocorre mudança radical, nestes casos, o sistema sai de um atrator em direção a outro e assim altera-se estruturalmente, este fenômeno não é linear, sequencial nem previsível como supõem os evolucionistas – apoiados nas teorias de Darwin de evolução a partir de pequenas e lentas mutações (BARBOSA; CRISPIM, 2006).

 O processo de mudança radical, aqui tratado também como transição, se configura em:

“(...) importantes mudanças não-lineares em culturas, estruturas sociais e práticas (Grin et al., 2010) que surgem a partir da co-evolução entre economia, sociedade e ecologia. As transições podem ser vistas como uma mudança de um equilíbrio dinâmico (por exemplo, um sistema de energia centralizado baseado em origem fóssil) para outro (digamos, um sistema baseado em energia renovável descentralizado). Eles são o resultado da interação em diferentes níveis de escala que, sob condições específicas, podem ao longo do tempo alterar fundamentalmente as práticas dominantes, os paradigmas e estruturas. Normalmente, as transições têm uma longa fase de pré-desenvolvimento em que ocorre uma acumulação gradual de pressão sobre um regime dominante, que pode ser definido como a estrutura, a cultura e as práticas dominantes de um sistema social. Essa pressão resulta de uma disfunção interna do regime, do aumento da concorrência de alternativas ou de um contexto externo em mudança (por exemplo, uma crise financeira). Quando essas pressões começam a se reforçar pode ocorrer uma mudança sistêmica relativamente rápida. Nas pesquisas sobre transições, as transições são, portanto, visualizadas como processos de mudança multi-nível (Geels, 2002) e multi-fase (Rotmans et al., 2001)[[11]](#footnote-11), como pode ser visto na Figura 2.2.2” (LOORBACH; WIJSMAN, 2013: 22-23).

 Figura 2.2.2 – Modelos Multi-nível e Multi-fases da transição



Fonte: Traduzido de Loorbach e Wijsman, 2013.

 A transição ocorre quando o sistema começa a se desenvolver apartado (em uma outra direção) do ambiente em que está inserido em função de mudanças nas tendências que ocorrem no ambiente (macro nível). Esta é a fase de pré-desenvolvimento, quando, no micro nível (nichos), impulsos inovadores começam a ocorrer em sintonia com as mudanças do macroambiente gerando impactos sobre o equilíbrio do regime (meso-nível) que passa a inibir tais mudanças em nível micro a partir de feedbacks por meio dos padrões sociais, estruturas, crenças e relações de poder dominantes.

 Apesar desta inibição, a perturbação no sistema começa a gerar um fenômeno de pressão sobre o regime tanto externa quanto internamente e, desta maneira, o regime passa a ser influenciado. As pressões e influências vão fomentando mudanças que co-evoluem com partes do regime, diminuindo as restrições (inibições) do regime sobre os nichos (micro-nível) e permitindo que as pressões internas sobre o regime aumentem. Para responder a (e tentando inibir) estas pressões mais fortes, o regime cria novas organizações e destrói antigas de forma irreversível, aí é iniciada a fase de decolagem.

 Na decolagem, há pressões sobre o regime a partir de avanços modulados entre os níveis micro e o macro. Este fenômeno emergente, contudo, ainda compete com a estrutura vigente do regime, mas como a reorganização do regime surge como co-evolução em relação às mudanças (inovações) dos outros níveis, não há possibilidade de se retornar ao equilíbrio anterior do regime.

 A terceira fase, aceleração, começa quando se inicia um processo irreversível (e inevitável) de reorganização interna do regime. O sistema é alterado por experimentos de micro-nível que ao darem resultado vencem as barreiras e inibições dos, agora enfraquecidos, padrões vigentes do regime. Por ser um período altamente incerto, é fundamental que os experimentos de nicho deem resultados a fim de minarem as bases vigentes do regime e garantirem sua transição estrutural. Caso os resultados destes experimentos não sejam visíveis, o processo todo pode travar e a transição sofrer um forte retrocesso.

 A quarta e última fase, a estabilização, ocorre quando o processo de reorganização do regime (após os investimentos de capital, tecnologia e conhecimento da fase anterior) desacelera, novo sistema se estabelece e impõe novas restrições (inibições, através de padrões e outros mecanismos) são colocadas sobre o micro-nível. Esta fase representa um relativo equilíbrio que acomoda as sementes para a próxima transição.

 Das quatro fases, as características inicias do regime (*status quo*) são mantidas na primeira, abaladas na segunda, desfeitas na terceira e um “novo” conjunto (outro *status quo*) estabelecido na quarta (STEPHENS, GRAHAM, 2009). Estes processos de mudança (de estrutura) social têm alguns problemas-chave apresentados abaixo (KEMP ET AL., 2006) e aos quais a gestão da transição, enquanto modelo de governança, trata de forma integrada:

* Dissidência: problemas sociais complexos geram dissidência na definição dos objetivos e meios para alcançá-los, uma vez que envolvem diferentes pessoas com diferentes perspectivas sobre a natureza do problema e diferentes preferências em relação a sua solução.
* Controle distribuído: em sociedades pluriformes não é possível exercer o poder do topo, de maneira imposta. O controle é dividido entre diversos atores, cada um com suas crenças, interesses e recursos, havendo, portanto, influência em diferentes pontos – incluindo no governo – gerando diferentes grupos e silos, inviabilizando a ação unitária.
* Determinação dos passos de curto prazo: é incerto como resultados de longo prazo serão atingidos com objetivos de curto prazo. A ação de curto prazo para mudanças de longo prazo é um grande desafio para formuladores de políticas e ainda é carente de teoria sobre o assunto.
* Perigo de trancamento: há o perigo de um participante se prender (trancar, *lock in*) a uma determinada solução que não é a melhor sob uma perspectiva de longo prazo.
* Miopia política: políticas de longo prazo precisam sobreviver ao grande desafio das mudanças dos ciclos políticos de curto prazo.

 Para responder a estes desafios, a gestão da transição incorporou a sua estrutura as seguintes estratégias: estruturação de problema, avaliação integrada participativa, análise de sistemas complexos, desenvolvimento de visão, gestão de portfólio, tomada de decisões interativa e políticas, experimentos, cooperação e compromisso adaptáveis às transições (KEMP ET AL., 2006).

 Estas estratégias foram incorporadas aos conceitos centrais dos últimos 15 anos de pesquisa sobre governança, a saber: decisões tomadas em rede, com a política feita de forma interativa e participativa, elaboração de agendas (e coalizões para sua implementação), incorporar a pluralidade (de visões de mundo dos participantes para que se chegue a acordos após a convergência de algumas destas variadas percepções a fim de se estruturar o(s) problema(s) comum, que é crucial para o processo de definição de políticas) e aprendizagem social e sua divulgação (a capacidade dos indivíduos de interagir, questionar e refletir sobre os valores, suposições e políticas que orientam suas ações e modificá-los) (LOORBACH, 2007).

 A fim de operacionalizar estes conceitos em um esquema prático, Loorbach (2007, 2010) apresenta o ciclo da gestão da transição (Figura 2.2.3), composto por quatro grupos de atividades executados em três níveis (estratégico, tático e operacional) cujos atores e objetivos são diferentes, mas complementares e interativos.

 Figura 2.2.3 – Ciclo da Gestão da Transição



Fonte: Extraído de Loorbach, 2007.

 No nível estratégico estão os processos de desenvolvimento de visão, estruturação do(s) problema(s) e estabelecimento da arena de transição (espaço onde se desenvolverão as discussões sobre todos os assuntos da transição). É o nível relacionado à cultura, à sociedade, aos temas/problemas mais abstratos e com visão de longo prazo (cerca de 30 anos). Exemplos de perguntas neste nível são: “o que é um sistema sustentável, de geração de energia? Precisamos transformar nosso sistema de mobilidade estruturalmente? A produção agrícola tem futuro neste país?”.

 No nível tático estão os processos que sustentam a estrutura dominante seja através de ações (como negociação, planejamento e controle, suporte financeiro, programação, entre outros) seja através de instituições (regras, regulamentações, entre outros). Tais processos são geralmente orientados pelo interesse de manter o regime. É o nível relacionado ao subsistema, às instituições, ao regime e com visão de médio prazo (de 5 a 15 anos). Exemplos de perguntas neste nível são: “Como viabilizamos uma rede sustentável de biomassa? Que atores precisam estar envolvidos na promoção e desenvolvimento de um sistema de transporte inteligente? Como podemos transformar o atual sistema de energia ineficiente e poluidor em um sistema sustentável?”

 No nível tático encontra-se também o quarto grupo de ações que englobam a reflexão, aprendizagem e difusão do conhecimento através do debate, avaliação e pesquisas estruturadas que possibilitarão a reformulação e tratamento das questões sociais trabalhadas.

 No nível operacional o foco está nas ações e experimentos inovadores que concretizam o que foi pensado no nível estratégico e estruturado no nível tático. É o nível relacionado ao nicho ou mini-sistema e com visão de curto prazo (até 5 anos). Todos os projetos executados são feitos a fim de responder a questões do tipo “como influenciar e alterar as práticas institucionalizadas e também desenvolver novas?”.

 Para encerrar esta seção elaboramos o quadro abaixo em que estão estruturadas as etapas que compõem a execução do modelo de gestão da transição (LOORBACH, 2007):

QUADRO 2.2.1 – Etapas de Execução da Gestão da Transição

| Etapa | Ação | Objetivo do Processo | Objetivo de Conteúdo |
| --- | --- | --- | --- |
| Preparação dos Especialistas | Realização de uma Análise Integrada do Sistema (AIS) que contém uma avaliação (histórica e técnica) do estado atual do sistema social estudado. Há uma descrição do regime (suas organizações, sua evolução, instituições e principais tendências) e das ações e inovações de micro-nível (nicho).Em paralelo é feito uma análise das redes e atores existentes no sistema para identificar os atores e redes chaves influenciando o regime. | Gerar um mesmo nível de conhecimento/informação acerca do sistema;Gerar uma percepção comum do(s) problema(s) a ser enfrentado baseado num modelo conceitual único. | Juntar melhor conhecimento sobre o problema complexo em questão, com informação relevante e estruturada. |
| Preparação dos Especialistas | Seleção dos Atores (Participantes), buscando os mais inovadores dentro e fora do sistema (pessoas e organizações). | Selecionar inovadores para a arena, envolvendo-os e gerando apoio para abordá-los. | Construir pré-requisitos de perspectivas e realizar primeira validação das fronteiras e esquema do sistema. |
| Fase Estratégica da Arena | Ocorrerão reuniões entre especialistas (time de gestão da transição) e os atores selecionados para avaliarem a AIS e definirem um problema compartilhado (comum). | Criar um senso de urgência compartilhado e também uma linguagem comum entre os participantes. | Desenvolver um mapa mental compartilhado sobre o sistema e um entendimento comum quanto ao problema a ser enfrentado. |
| Fase Estratégica da Arena | Oficina para a criação de uma visão de transição (uma visão inspiradora e atrativa de sustentabilidade que contenha o desejo do futuro sustentável do sistema) com criação de cenários e definição de princípios-guia compartilhados. | Criar uma direção e ambição comuns ao grupo. | Acordo entre o critério de desenvolvimento e seleção dos temas de transição. |
| Fase Tática da Arena | Oficina para construção das imagens (a visão da transição em um determinado subsistema, mais concreta e com objetivos mais quantitativos), caminhos (possíveis rotas no presente em direção às imagens de transição definidas) e agenda de transição (compila todos os produtos anteriores além das ideias iniciais de projetos e experimentos. É um programa conjunto para transições presentes ou futuras). | Criar redes e coalizões de transição baseadas na arena estratégica;Criar arenas de arenas expandindo a quantidade de participantes e aumentando apoio à arena. | Fazer a visão mais concreta e tangível. |
| Fase Operacional da Arena | Desenvolvimento do portfólio de experimentos e projetos de diferentes tipos e focos que visam a realizar as visões e imagens de transição seguindo os caminhos de transição definidos. | Envolver atores (participantes) e consumidores em um nível concreto, disseminando a visão e agenda de transição. | Testar hipóteses e opções. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Loorbach (2007).

 Além das quatro fases (uma preparatória e três de execução do modelo), deve ser realizado ao longo do processo o Monitoramento e Avaliação dos resultados obtidos. O monitoramento e a avaliação devem acompanhar o processo de transição (mudança) propriamente dito, assim como a execução do processo de gestão da transição. Observando basicamente:

* Se a abordagem de sistemas foi adequadamente realizada, identificando toda a configuração do sistema e viabilizando o alcance dos objetivos das demais etapas do processo;
* Se as arenas foram, cada uma a seu tempo, corretamente compostas e se atingiram os objetivos compartilhados a que se propuseram;
* Se as visões e as imagens criadas cumpriram seu papel inspirador, motivador e norteador das ações a serem realizadas;
* Se a agenda e os caminhos elaborados fomentaram o surgimento e a cooperação entre grupos de objetivos abstratos comuns;
* Se a paulatina expansão das arenas gerou proporcional expansão das redes de atores envolvidos, potencializando as coalizões e as chances de sucesso na execução de ações concretas;
* Se os experimentos e ações foram realizados e se mantiveram alinhados à agenda de transição definida e;
* Se o processo de aprendizagem (reflexão, compreensão e mudança) tem sido realizado em todas as etapas do processo.

 Loorbach (2007) apresenta uma lista de perguntas para auxiliar o processo de monitoramento e avaliação.

 A gestão da transição, ao se estruturar de maneira a fomentar uma construção inovadora de um futuro sustentável (através da seleção de vanguardistas e inovadores nas arenas), mostra-se mais ousada que as técnicas semelhantes no Brasil de desenvolvimento local (ou regional) sustentável, como as apresentadas por Franco (2002) e Kronenberger (2011), em relação à transformação da realidade presente em direção à sustentabilidade.

 Como apresentamos, o ambiente de incerteza, mudanças dinâmicas e empoderamento de indivíduos conectados em rede ao redor do planeta se coloca como um grande desafio à gestão contemporânea das organizações e dos governos. Este desafio é potencializado, no caso dos bancos, quando o seu modelo de negócio passa a ser questionado por esta sociedade de informação em rede, não sendo mais tolerável práticas comuns e bastante lucrativas em detrimento do moralmente aceitável quando tais práticas levaram o mundo a uma crise de proporção nunca vista anteriormente (ROUBINI; MIHN, 2010).

 Sob o olhar de transições, as crises são uma janela de oportunidade na transformação do regime e o que mostraremos no próximo capítulo é uma breve revisão da relação entre crises econômicas e o sistema financeiro para compreendermos, entre outros pontos, quais são as características do regime financeiro. Qual o impacto das questões de sustentabilidade para os bancos? Será mais um obstáculo ao funcionamento destas organizações a ser contornado com os instrumentos já existentes ou será um ponto de mudança estrutural que as técnicas atualmente utilizadas não são capazes de responder?

3. O Sistema Financeiro e as Crises: um ciclo de oportunidades de mudança

“*Minha dor é perceber*

*Que apesar de termos feito tudo o que fizemos*

*Ainda somos os mesmos e vivemos*

*Ainda somos os mesmos e vivemos*

*Como os nossos pais...*”Belchior, trecho da música COMO NOSSOS PAIS, interpretada por Elis Regina

 Os bancos existem muito antes do surgimento do capitalismo. Documentos sobre a organização, o funcionamento e a influência dos bancos (e dos banqueiros) remontam à Grécia Antiga, passando por todos os períodos da história: Império Romano, Idade Média (feudalismo), Idade Moderna (Renascimento) até os dias de hoje (DE SOTO, 2007).

 De Soto (2007) mostra, através de uma profunda revisão histórica e jurídica do papel dos bancos, que tais organizações existiam basicamente para dois propósitos: custodiar os recursos confiados a ele e intermediar recursos financeiros entre os que queriam poupar (superavitários) e os que necessitavam de dinheiro (deficitários). Os superavitários poupavam fazendo depósitos a prazo nos bancos, em outras palavras, emprestavam dinheiro ao banco em troca de uma remuneração acordada – os juros; este dinheiro era então emprestado (também por um valor acordado entre as partes – novamente, os juros) para os deficitários.

 Ainda em uma perspectiva histórica, Camargo (2009), apresenta a evolução do setor bancário brasileiro desde o período colonial até o início do século XXI (Quadro 3.1). Conhecer a evolução do sistema nos permite compreender a construção das estruturas do regime e as características que ele possui no presente.

QUADRO 3.1 – Evolução do Sistema Bancário Brasileiro

| Período | Descrição |
| --- | --- |
| Colônia (1500) a 1914 - Início do Sistema | * Sistema bancário ainda não estava plenamente constituído, contando com a presença de bancos isolados;
* Estavam ausentes no sistema bancário brasileiro uma rede de agências bancárias integradas, uma câmara de compensação que permitisse a expansão da emissão de cheques, bem como uma carteira de redesconto para amenizar as situações de crise de liquidez;
* Criação endógena de moeda bancária pelas forças de mercado estava prejudicada em função das características apresentadas;
* Os bancos estrangeiros eram predominantes, estando voltados principalmente para os empréstimos comerciais de curto prazo por meio do financiamento ao comércio exterior, da especulação cambial e da atuação desses bancos como agentes de empréstimos externos na emissão de dívida pública no mercado internacional.
* Para o mercado interno ou para a agricultura, pouco capital era alocado, já que a rentabilidade era menor e o risco era muito maior.
* As operações domésticas eram realizadas, principalmente, pelos bancos nacionais, públicos e privados.
* O encerramento dessa fase é caracterizado pelo fechamento da economia em âmbito internacional, devido à Primeira Guerra Mundial, e pela fuga das reservas em ouro.
 |
| 1920 a 1979 - Nacionalização e Crescimento do Sistema | * Queda nos empréstimos externos (exceto na década de 1920);
* Progressos importantes em relação ao desenvolvimento de mecanismos de financiamento interno;
* Estabelecimento de um sistema bancário efetivamente nacional, com forte regulamentação (criação Inspetoria Geral dos Bancos) e limitação da atividade dos bancos estrangeiros (1921);
* Criação das caixas econômicas federais (1934), do BNDE (1952);
* Em 1964, há uma reforma do sistema financeiro, criando o Banco Central, Conselho Monetário Nacional (CMN), Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e Banco Nacional da Habitação (BNH), e em 1966, o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS);
* No período de 1964 a 1979, há significativo crescimento econômico e expansão do setor bancário brasileiro, podendo ser caracterizado, como um todo, por uma fase de abertura financeira e de facilidade de captações estrangeiras em âmbito internacional;
* Contudo, a reforma financeira de 1964 não conseguiu lograr seus objetivos iniciais de desenvolvimento do mercado de financiamento a longo prazo por bancos de investimento privados;
* O crédito doméstico de longo prazo para o investimento industrial ficou restrito ao mercado externo e ao sistema BNDE, e a diversificação dos títulos financeiros não atingiu formas de captação de longo prazo;
* A maior parte do capital captado pelo sistema bancário, nesse período, não foi direcionada para o setor produtivo, prejudicando o papel de fomentador do desenvolvimento econômico do setor bancário.
 |
| 1980 a 1994 - Recessão, Inflação e Abertura econômica | * Uma fase marcada por crises, recessões e instabilidade monetária e financeira.
* A principal fonte de receita era de aplicações em função da alta inflação. Os bancos capturavam depósitos à vista para financiar a compra de títulos da dívida pública, os quais eram rolados diariamente, normalmente a taxas de juros nominalmente elevadas e, portanto, rentáveis;
* Queda da oferta de crédito pelo sistema financeiro, de 35% do PIB em 1978 para 11% em 1991;
* Os bancos buscaram formas de proteger os lucros acumulados, através de estratégias de diversificação patrimonial, com investimentos e compra de participações em empresas do setor produtivo, ampliação do número de agências e investimento na informatização das operações e na introdução de inovações financeiras que permitissem maior extração de ganhos possibilitados por aquele momento;
* Esse comportamento possibilitou um aumento na renda de serviços bancários e uma diminuição relativa das despesas administrativas (pelo corte de pessoal);
* Inovações no processo em função da alta inflação do período:
* Para acelerar a circulação de moeda, os bancos brasileiros precisavam ser ágeis na realização de pagamentos e na movimentação de recursos;
* Desenvolvimento de tecnologias de contratação e negociação sofisticadas, que permitiram a neutralização da inflação e a identificação de oportunidades de ganhos com papéis, desenvolvendo complexas operações em mercados de títulos;
* Desenvolvimento de uma ampla e ágil capacidade de resposta a mudanças conjunturais. Características muito importantes para que as instituições pudessem, posteriormente, reagir ao Plano Real com rapidez e eficácia, defendendo sua lucratividade.
 |
| A partir de 1994 - Estabilização econômica e aumento da integração global da economia | * Plano Real elimina as receitas inflacionárias dos bancos;
* Perda é compensada com um aumento na oferta de crédito, o que acentuou a expansão que já estava em andamento no início da década. Um dos principais atrativos para o aumento da oferta de crédito foram as elevadas taxas de juros e os respectivos *spreads* proporcionados;
* Processo de desnacionalização bancária no Brasil iniciou-se no âmbito de um conjunto de reformas implementadas pelo governo, com o objetivo de evitar uma crise bancária sistêmica. Através de concessão de recursos para reestruturação financeira, incorporações, fusões e privatizações (como Proer e Proes); aumento do poder regulador e de intervenção do Banco Central nas instituições financeiras (incluindo adoção dos Acordos de Basiléia); alteração de legislação sobre abertura de dependências dos bancos no exterior, demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior e permissão de cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras, entre outras.
* Bancos estrangeiros com papel secundário na reestruturação bancária brasileira e posterior à resolução da ameaça de crise sistêmica. Processo conduzido pelo Estado e no final da década pelo mercado, por meio das fusões e aquisições lideradas por privados.
* Contrariando expectativas, os bancos estrangeiros que entraram no Brasil (principalmente via fusões e aquisições) adotaram uma postura ainda mais conservadora que os bancos privados nacionais, direcionando recursos, principalmente, para os títulos públicos. Dessa forma, enquanto a rentabilidade dos bancos estrangeiros era maior que a dos bancos nacionais, a relação crédito por ativo total era maior nos bancos nacionais. Ou seja, não houve acirramento da concorrência, diminuição de spreads, melhoria de qualidade de produtos e serviços, modernização da tecnologia ou maior crédito para firmas e consumidores ao invés de aplicação em títulos públicos.
 |

Fonte: Elaborado a partir de Camargo (2009).

 No caso brasileiro, podemos observar pela revisão da evolução histórica do sistema bancário, o papel estratégico do Estado em financiar a economia até o início dos anos 90 quando, na onda de desregulamentações e abertura de economias (conforme os preceitos do Consenso de Washington), através de privatizações e flexibilizações de normas, atores privados passaram a ter maior representatividade no financiamento comercial, contudo, ainda reside no Estado, através de seus bancos oficiais (notadamente, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o financiamento de longo prazo da economia.

 Outra característica do regime bancário brasileiro, é que os bancos brasileiros possuem um perfil conservador no que diz respeito à exigência de capital mínimo em relação ao risco das operações ativas, uma vez que esse percentual, na maioria dos casos, supera os limites estipulados pelo Comitê da Basileia (DE PAULA; MARQUES, 2006 *apud* CAMARGO, 2009).

 A presença de agentes reguladores (como Bacen e CVM) é bastante ativa no regime bancário brasileiro e fomenta o comportamento conservador e estimula práticas prudenciais que assim como contribuíram para diminuir o impacto da crise financeira de 2008 sobre os bancos brasileiros também pode atuar como inibidor de inovações (FACÓ; SIMANTOB, 2009; ALVES; ALVES, 2010).

 Ao longo das reformas que ocorreram, com a criação e extinção de organizações, o Sistema Financeiro Nacional tem atualmente a estrutura apresentada na Figura 3.1, abaixo:

Figura 3.1 – Organização Sistema Financeiro Nacional



Fonte: Assaf Neto (2011) *apud* Santos et al. (2013).

 Nesta tese utilizaremos o termo “banco” para falar do conjunto de instituições que executam basicamente os papeis de intermediação financeira entre agentes superavitários e deficitários e/ou a de agente de custódia de valores monetários – seja por depósitos à vista ou a prazo. Este grupo incluem as instituições bancárias (autorizadas a captar recursos por depósitos à vista e, assim criam moeda escritural em função de reservas fracionárias), não bancárias (não podem captar recursos de depósitos à vista) e as instituições do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE – são as organizações autorizadas a captar recursos de caderneta de poupança e que destinam tais recursos principalmente ao financiamento habitacional). Todas estas organizações, apresentadas no Quadro 3.2, são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (BCB)[[12]](#footnote-12).

QUADRO 3.2 – Tipos de Instituições tratadas como Banco nesta tese

| Instituição | Tipo de Organização |
| --- | --- |
| Instituições Financeiras Bancárias | Bancos Comerciais |
| Caixas Econômicas |
| Cooperativas de Crédito |
| Bancos Cooperativos |
| Bancos Múltiplos com Carteira Comercial |
| Instituições Financeiras Não Bancárias | Bancos de Investimento |
| Bancos Estaduais de Desenvolvimento |
| Sociedades de Arrendamento Mercantil |
| Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento |
| Companhias Hipotecárias |
| Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial |
| Instituições do SBPE | Sociedades de Crédito Imobiliário |
| Associações de Poupança e Empréstimos |
| Caixas Econômicas (Estaduais) |
| Bancos Múltiplos com Carteira de Crédito Imobiliário |
| Sociedade de Crédito Imobiliário |
| Associação de Poupança e Empréstimo |

Fonte: Ferreira (2013).

 Sabemos que junto com o surgimento dos bancos, surgiram também as crises financeiras por diferentes motivos e causas, mas sempre com um impacto profundo nas estruturas das sociedades afetadas, seja na Antiguidade, na Idade Média, Moderna ou Contemporânea, por ações de poderosos banqueiros privados, monarcas absolutistas, Estados Nacionais ou uma rede complexa de especialistas, analistas e “engenheiros” financeiros (DE SOTO, 2007; ROUBINI E MIHM, 2010).

 As crises financeiras se tornaram parte intrínseca do sistema capitalista atualmente vigente, principalmente pelo fato da organização deste sistema ser voltado para a acumulação ilimitada de capital através dos lucros gerados pelo consumo dos bens e serviços produzidos (HARVEY, 2011), consumo possível em função de um sistema monetário sustentando na dívida e na criação de moeda, num processo de alavancagem constante que só permite que um acumule recurso se outro dever recursos, num “jogo de soma zero”, isto é, para que um ganhe outro tem que perder (MURARO, 2012).

 Estes lucros são viabilizados através da maximização da mais valia (a diferença entre o que o dono do meio de produção recebe pelo valor de troca de um bem e o que ele pagou para o trabalhador produzir aquele bem). Esta lógica traz consigo uma incoerência: o dono do meio de produção buscará maximizar o retorno do seu capital, para isto utilizará o avanço tecnológico para substituir todo trabalho humano possível por máquinas (reduzindo o custo do trabalho), isto gerará uma massa de desempregados e quebrará o ciclo de consumo do sistema, uma vez que as pessoas não terão dinheiro para comprar (GRESPAN, 1998).

 Vale relembrarmos que o consumo crescente como ferramenta de prosperidade do sistema também traz em si uma contradição – e uma crise latente – dada a finitude do planeta e a limitação tecnológica em superar tal finitude infinitamente, como apresentamos no capítulo anterior.

 Estas são duas entre diversas contradições que o modelo capitalista vigente tem no seu funcionamento e de tempos em tempos se torna evidente de maneira mais explícita através de crises financeiras que abalam toda sociedade e, no ambiente em rede que está se fortalecendo, o impacto não se restringe aos países que iniciaram a crise, ela se espalha por todo o globo terrestre (GRESPAN, 1998; ROUBINI; MIHN, 2010; HARVEY, 2011).

 Uma característica importante do sistema capitalista atual que não foi apresentada até o momento neste trabalho e não tem ganhado tanta repercussão ao longo de séculos deste sistema é seu funcionamento sustentado em um moeda única de monopólio do Estado, característica adquirida a partir de civilizações (não capitalistas) anteriores que já apresentavam este funcionamento em seus sistemas, contudo, não de modo exclusivo – esta exclusividade é própria do modelo capitalista –, ou seja, havia uma moeda de monopólio do Estado – inicialmente lastreada em alguma *commoditie*, como gado ou sal, depois em metais cujas características eram padronizadas por uma autoridade central e, por fim, o dinheiro *fiat*, sem um lastro determinado e com valor estabelecido por decreto estatal, é o caso das moedas correntes atuais, como o real, o dólar, o euro e tantas outras – e havia um mecanismo de troca e unidade de valor, mas não reserva de valor. Estes dois instrumentos coexistiram por longos períodos da história, como no Antigo Egito e ao longo da Alta Idade Média (séculos X ao XII) e trouxeram grande prosperidade como mostrou Lietaer (2000).

 Lietaer (1999, 2000, 2012) fez um detalhado estudo sobre a evolução da moeda (do dinheiro) ao longo de toda história da humanidade e, apoiado em estudos e conceitos da psicanálise, especialmente os trabalhos de Carl Gustav Jung sobre arquétipos[[13]](#footnote-13) e sombras[[14]](#footnote-14) mostrou que características aceitas como naturais do ser humano, em especial o egoísmo e a ganância, usadas na descrição do homem econômico (*homo economicus*) em muitos modelos econômicos é uma falácia. Lietaer mostra como que a coexistência entre a moeda monopolista que gera competição e sentimento de escassez (que ele chamou de moeda Yang, em alusão à filosofia taoísta de equilíbrio de energias e forças) e moedas complementares (que ele chama moedas Ying) que estimulam cooperação, fomentou a prosperidade, a paz e o cuidado com a natureza em dois longos períodos da humanidade (o Antigo Egito e a Alta Idade Média), pois há a presença do arquétipo da Grande Mãe, da provedora, cujas sombras são o medo da escassez e a ganância e tem sido presentes na realidade das civilizações que reprimiram tal arquétipo até hoje.

 Para Lietaer (2000), a coexistência entre estas duas formas de moeda, estimulam a convivência em todo indivíduo saudável dos cinco arquétipos que compõe o humano universal (*homo universalis*), composto pelos quatro arquétipos de Jung (soberano, amante, guerreiro e mago) adicionado do quinto que resgata a silenciada Grande Mãe e apresentados na figura 3.2 como processos, como funções a serem realizadas.

Figura 3.2 – Arquétipo dos elementos do *homo universalis*



Fonte: Extraído e traduzido de Lietaer (2000).

 Na figura está descrita as funções de cada arquétipo, sua correspondência com o arquétipo jungiano e com o elemento da natureza. Nas caixas ao lado de cada arquétipo estão descritas suas sombras, ou seja, o comportamento apresentado quando o arquétipo é reprimido, observe que as sombras são opostas entre si, uma representa o excesso e a outra a falta das características do arquétipo e o medo mútuo entre elas se alimentam num processo vicioso. Por exemplo, a repressão do soberano, ou seja, do comportamento de integração entre os demais arquétipos com o eventual uso da força para controlar ou da concessão para libertar os mais variados comportamentos a fim de manter um equilíbrio, gera no indivíduo uma das duas possíveis sombras: o tirano – aquele que usa demasiadamente o poder e a força – ou o abdicador – o totalmente resignado às vontades e ordens de outrem – e estas sombras, presente em diferentes indivíduos, se alimentam mutuamente pelo medo que sentem de si, o tirano tem medo de perder a força e o abdicador medo de ter de usá-la.

 O mesmo acontece com a Grande Mãe, arquétipo incluído por Lietaer e que sustenta parte da argumentação das contribuições ao modelo de gestão da transição cuja forma de execução sugeriremos neste trabalho para aumentar a capacidade dos bancos em responder aos desafios da sustentabilidade. Quando este arquétipo que representa o provimento e a sustentação da vida, ou seja, a garantia de suficiência de alimento, proteção e demais necessidades humanas é reprimido, uma das duas sombras se manifestará: a ganância que pode ser genericamente descrita como a busca incessante por um determinado indivíduo em acumular recursos, ou a mentalidade de escassez, em que o indivíduo se desprovê totalmente de suas necessidades vivendo em um estado permanente de necessidade/falta. A ganância é potencializada pelo medo da escassez e a escassez é potencializada pelo medo do acúmulo, do excesso, fruto da ganância.

 As moedas Yang trazem mais fortemente as características dos arquétipos do soberano, guerreiro e mago, enquanto as moedas Yin mais as características da amante e da Grande Mãe, formando dois pólos cujas características são sintetizadas no quadro 3.3:

QUADRO 3.3 – Características socioeconômicas da moeda Yang *versus* moeda Yin

| MOEDA YANG | MOEDA YING |
| --- | --- |
| Sociedades patriarcais | Sociedades matrifocais |
| Escassez | Suficiência |
| Acúmulo de moeda | Fluxo de moeda |
| Competição | Cooperação |
| Crescimento permanente | Sustentabilidade |
| Individualismo | Comunidade |
| Concentração de poder | Decisões em grupo |
| Conquistar | Manter |

Fonte: Extraído e traduzido de Lietaer (2000).

 A abordagem taoísta que Lietaer (1999, 2000) apresenta em seus estudos sobre moedas é aderente à abordagem aqui utilizada nos SCA e no uso de redes, como aparece também nos trabalhos de Fritjof Capra (1996, 2002, 2014) e Augusto de Franco (2001, 2003, 2008, 2009a, 2009b, 2009c, 2011a, 2011b), ao mostrarem que a busca do equilíbrio entre aparentes opostos em uma estrutura fluida e horizontal (uma rede, sem hierarquia e sim com funções a serem desempenhadas) é o que está mais presente nos sistemas vivos e que fortalece a resiliência e a sustentabilidade de tais sistemas, das células à biosfera, num constante movimento de transformação e resposta às mudanças internas e externas aos sistemas.

 Na visão taoísta, o todo só existe com o equilíbrio das partes, como resume Lietaer (1999):

 “Taoístas veem o Yin-Yang conectados entre si, como componentes essenciais para fazer o todo possível. Por isso nunca se referem a Yin ou Yang e sim a Yin-Yang. Desta forma, aponta-se para a ligação entre eles mais do que para o espaço que os divide. O Yin é preto na medido em que Yang é branco. Yin é frio na medida em que Yang é quente. Yin é noite na medida em que Yang é dia, etc. Esta diferença de ver o mundo é sutil mas crítica. Os taoístas olham para o todo ao mesmo tempo que para as partes. Cada parte existe apenas por causa da interface que criam no conjunto. Em contraste, nós [ocidentais] tendemos a tomar uma parte e opô-la à outra.

 (…) Por exemplo, quantos de vocês leram corretamente o título desta seção: “Tudo é uma questão de equilíbrio”, você já leu automaticamente "é tudo uma questão de equilíbrio", que tem um significado diferente? Ou você simplesmente decidiu que era um erro de digitação?

 Se este texto fosse escrito em ideogramas chineses, seus leitores entenderiam imediatamente o que é referido: o todo só existe por causa do equilíbrio entre as duas partes. “Tudo é uma questão de equilíbrio” é ilustrado pelo símbolo do Tai Chi clássico onde o preto e branco criam um único inteiro através de sua interação equilibrada. Note que não só uma parte forma a outra, como no coração de cada polaridade, o oposto também está presente (o pequeno ponto branco no lado negro do símbolo, como pode ser observado na figura 3.3).

 (…) O ponto de vista taoísta também nos fornece algumas distinções econômicas úteis sobre as quatro formas assumidas pelo capital. Previsivelmente, a economia tradicional reconhece a existência apenas das duas formas de capital Yang: capital físico (instalações, equipamentos, imóveis) e de capital financeiro (ações, títulos, dinheiro e “propriedade intelectual”, como patentes e marcas). Portanto, ignora o papel das duas formas de capital Yin: capital natural (por exemplo, água limpa ou ar, a biodiversidade, etc) e capital social (por exemplo, a solidariedade familiar ou de grupo, paz, qualidade de vida, etc). Esta negação é notável, dado que o capital Yang simplesmente não sobreviveria sem uma entrada contínua das formas de capital Yin. Por fim, a sabedoria taoísta nos adverte que as tendências do Yang dominador em suprimir o outro (Yin) vai ser perigoso para o todo, e, finalmente, mortalmente prejudicial para o próprio Yang” (LIETAER, 1999: 169-171)[[15]](#footnote-15).

Figura 3.3 – Símbolo Tai Chi clássico

 

 Fonte: Extraído de Lietaer (1999).

 A falta de relação entre as partes e/ou seu desequilíbrio enfraquece a resiliência do sistema, diminuindo sua capacidade de recuperação a crises e choques além de ser muitas vezes a própria causa de sua ocorrência. Ao longo de mais de dois séculos de capitalismo (na existência desequilibrada, quase exclusiva, da moeda e dos capitais Yang), as crises não tiveram histórias tão diferentes, incluindo a crise que se iniciou em 2007 e tornou-se mais severa em 2008.

 Apesar de peculiaridades como o fato de ter se originado nas nações centrais do sistema (notadamente, Estados Unidos e Reino Unido) e não em sua periferia (ROUBINI; MIHN, 2010), ela apresentou um mesmo movimento de quatro fases: • construção: um ativo tem crescimento lento mas consistente em seu valor e passa a ser notado por profissionais que orientam alguns investidores que por sua vez durante alguns anos seguem estes conselhos e ganham muito dinheiro; • frenesi: com os ganhos crescentes, o mercado se aquece e profissionais, amadores e leigos entram no jogo (investimentos) e há um arrasto de todo tipo de poupador em busca do ‘ganho certo; • pânico: até que um evento muda o ‘humor do mercado’ e a bolha explode, derrubando os preços – e ganhos – em questão de dias ou mesmo horas; • juntando os cacos: após a explosão da bolha e falências em massa e ruínas financeiras, os preços vão voltando ‘à normalidade’ e em meio aos lamentos sobre ‘os excessos’, autoridades procuram ‘o que deu errado’ e introduzem medidas regulatórias para que ‘isso nunca mais aconteça’ (LIETAER, 2000).

 Crises, apesar de serem tratadas como eventos completamente indesejados, sob a ótica da gestão da transição para sustentabilidade, são as grandes oportunidades de alterações estruturais no regime, modificando suas instituições e organizações que as reproduzem.

 Vimos no quadro 3.1 a evolução do sistema bancário brasileiro e é possível identificar que os períodos construídos pela autora são separados por crises que ocorreram, como a Primeira Guerra Mundial, o processo de redemocratização do Brasil no final dos anos 80, o *impeachment* do presidente Collor e o Plano Real. Estes eventos foram tanto marcos de crises quanto fontes de oportunidades de mudança nas estruturas político-institucionais e socioeconômicas que levaram à evolução do sistema bancário brasileiro até suas características atuais. Características que são assim descritas por Camargo (2009):

“(...) As instituições financeiras brasileiras são extremamente sólidas e competitivas. De fato, os bancos estrangeiros que se instalaram no país na década de 1990, em geral, não foram capazes de conquistar espaços significativos no mercado doméstico. Por outro lado, a funcionalidade do Sistema Financeiro Brasileiro é muito baixa, especialmente em termos macroeconômicos. A relação crédito privado/PIB, por exemplo, continua muito abaixo da média internacional.

(...) No caso específico do Brasil, o mercado de capitais tem uma participação restrita no financiamento privado, e o crédito bancário desempenha um papel fundamental na viabilização de projetos de investimento e no apoio ao crescimento econômico. Nesse sentido, o sistema financeiro brasileiro é comumente considerado disfuncional ou de baixa eficiência macroeconômica. Essa disfuncionalidade, entretanto, é resultado mais da combinação perversa de incentivos existentes, tanto do lado do ativo quanto do passivo, do que de alguma ineficiência intrínseca. Pelo lado do ativo, os bancos são estimulados a concentrar suas aplicações na aquisição de títulos públicos, ao passo que, pelo lado do passivo, o estímulo é para a captação de recursos junto aos grupos de renda média e alta.

(...) As características do setor que causam essa disfuncionalidade, impedindo o alcance da eficiência macroeconômica, são: a) a atuação dos bancos como intermediários financeiros, sendo que os mercados de títulos têm papel quase irrelevante no financiamento à atividade privada; b) o alto grau de concentração existente no setor bancário; c) a estrutura do setor bancário, que incentiva a emergência de uma forma de competição oligopólica, na qual os bancos líderes fixam os preços básicos de serviços financeiros e competem entre si por meio da diferenciação de serviços, mais do que por preços; d) a atuação dos bancos não líderes em nichos não atraentes para os bancos líderes, devido às poucas condições para que esses primeiros exerçam pressões competitivas mais efetivas sobre os segundos nos mercados mais atraentes; e e) a situação permanente de instabilidade econômica e de déficits fiscais, que levou sucessivos governos a oferecer grande volume de títulos públicos, em condições extremamente favoráveis de retorno e liquidez” (CAMARGO, 2009: 22-23).

 Como destacado no trecho acima, o setor bancário brasileiro é caracterizado, basicamente, por uma baixa contribuição no financiamento de longo prazo (à exceção dos bancos oficiais) das atividades produtivas, altos *spreads* e concorrência oligopólica baseada em diferenciação de serviços e não em preço. A questão do *spread* alto, em função – entre outros itens – de uma das taxas de juros mais altas do mundo, tem sido administrada pelo governo federal através de um política de uso dos bancos oficiais para iniciarem a competição por preço (que, como mostramos, não é a prática vigente no setor) através de cortes sensíveis nos juros dos créditos oferecidos à sociedade[[16]](#footnote-16). Este é um exemplo de pressões que são colocadas pelos macro e microníveis às estruturas do regime (mesonível), abrindo espaço para a eclosão de uma crise.

 Diversas outras crises ao longo dos últimos quase cem anos ao redor do mundo tiveram forte influência sobre o desdobramento das ações públicas e privadas que “reestabeleceriam” a ordem. O quadro abaixo de Almeida (2009) explicita os impactos de crises internacionais sobre as ações adotadas pelas autoridades nacionais e internacionais na tentativa de sair da crise, ou seja, reestabelecer a ordem do regime “ameaçado”.

QUADRO 3.4 – Crises Internacionais e seus impactos

| Anos | 1929 | 1931-1933 | 1950-60s | 1974-75 | 1982-87 | 1995-2001 | 2008-2009 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Países | Estados Unidos | Europa | Em escala mundial | EUA e mundial | América Latina | Mundial | EUA e mundial |
| Evento associado | Final da expansão continuada do pós Primeira Guerra | Interrupção da ajuda americana sob forma de empréstimo | Conversibilidade sem coordenação de políticas macroeconômicas | Colapso do sistema de Bretton Woods, aumento dos preços do petróleo | Grandes projetos de desenvolvimento em meio à estagflação dos países avançados | Expansão dos mercados financeiros, capitais especulativos, ataques terroristas | Exacerbação do crédito imobiliário; propagação via derivativos nos demais mercados |
| Especulação anterior | Terra até 1925; ações em bolsa, 1928-29 | (Não aplicável) | Câmbio, principais moedas | Ações, obrigações financeiras, imobiliário, super- petroleiros | Cartéis de commodities (petróleo), mercados bancários privados | Derivativos financeiros, letras do tesouro denominadas em dólar | Hipotecas subprime, derivativos e ativos financeiros (ações) sobrevalorizados |
| Expansão monetária a partir de | Ações compradas na margem | Empréstimos dos EUA | (Não aplicável) | Mercado de eurodólares | Reciclagem de petrodólares, euro- mercados | Vários tipos de liquidez, dólar e eurodólar | Instrumentos finan- ceiros, ativos ultra- alavancados |
| Pico especulativo | Setembro 1929 | 1929-31 | Especulação nos mercados futuros de moedas dos países | 1969 | 1979-1982 | 1995-1997 | 2003-2007 (chochilo do Federal Reserve e das rating agencies) |
| Crises | Outubro 1929 | Áustria, maio 1931; Alemanha, jun. 1931; Grã-Bretanha, set. 1931; Japão, dez. 1931; EUA, março 1933 | França, 1958; Canadá, 1962; Itália, 1963; Grã-Bretanha, 1964; França, 1968; EUA, 1973, etc. | 1974-1975 | Agosto-setembro de 1982: inadimplência do México, insolvên- cia do Brasil, defaults gerais na região | México: dez. 94; Ásia: julho 1997; Rússia: agosto 1998; Brasil: nov. 98-jan. 99; Turquia: jan. 01; Argentina: set. 2001 | EUA: segundo semestre de 2007 a setembro-outubro de 2008; disseminação na Europa e Japão em 2008; Mundo |
| Emprestadorde última instância | Operações no mercado aberto do Federal Reserve de NY | Esforços mitigados dos governos dos EUA e da França | Rede de ajuda mútua do BIS (empréstimos entre bancos centrais, GAB) | Rede do BIS, FMI | Pacotes de “ajuda” dos bancos privados, esquemas oficiais (FMI, Baker-Brady) | FMI, G-7, bancos multilaterais, BIS | Bancos centrais dos principais países desenvolvidos e países emergentes |
| Consequência no Brasil | Queda nos mercados externos, perdas com o café, crise e revolução política | Recessão temperada por medidas anti- cíclicas (queima de café), suspensão de pagamentos, controle de câmbio | Inadimplência ocasional, renegociação das obrigações externas no âmbito do Clube de Paris e bilateralmente | Crédito externo generoso para projetos de desenvolvimento, grande aumento da dívida externa | Insolvência financeira, renegociação com o setor bancário privado, cartas de intenção com o FMI, controle de câmbio, moratória em 1987 | Dependência de capitais voláteis, juros altos, novos empréstimos e negociação de três acordos preventivos com o FMI 1998, 2001 e 2002) | Redução dos créditos externos; desvalorização cambial com retração de investimentos financeiros, queda nos preços das commodities |

Fonte: Extraído de Almeida (2009).

 Ao analisarmos todas estas crises sob a ótica de transições (que apresentamos no capítulo anterior), podemos identificar as novas oportunidades que podemos explorar caso estruturemos as organizações a fim de influenciar a transição de forma a buscar objetivos que atendam às pressões que estão surgindo tanto da sociedade (*landscape*, macronível) quanto de atores dentro do próprio sistema (*nichos* inovadores, micronível).

 No quadro anterior é fácil notar que o comportamento em todas as crises seguem as mesmas quatro fases que apresentamos: construção, frenesi, pânico e juntar os cacos, validando o modelo de transições e o previsto comportamento de preservação do regime para evitar que uma nova crise deteriore as bases do regime fragilizado. A etapa de ‘juntar os cacos’, em que são adotadas ações para ‘salvar o regime’, é o momento mais permeável às inovações em curso difusas pelos nichos do regime. Existem diversas discussões sobre as causas da crise de 2008, desde a ganância descontrolada até as mais diversas teorias de conspiração entre governos e grandes corporações para dominação global, passando pela incapacidade dos governos em regular de maneira eficaz e das agências de avaliação em compreender o real risco dos produtos avaliados, além de estímulos corporativos para a busca do negócio de curto prazo em detrimento da manutenção de fluxos positivos no longo prazo (LOWENKRON, 2010; LOYOLA, 2010; NÓBREGA, 2010; ROUBINI; MIHN, 2010).

 Há uma crise de confiança global nos bancos, que pode ser observada nos movimentos de questionamento às práticas bancárias e de seu real papel nas sociedades (como elencam CONROY, 2007, ROUBINI; MIHN, 2010, PEVERELLI ET AL., 2012). Paralelo a isto, há uma crise ambiental se intensificando (como apresentam, por exemplo, ABRAMOVAY, 2012 e VEIGA, 2007, 2013). Temos aí uma possibilidade de convergência de crises (CASTELLS, 2013) e a oportunidade de mudanças que podem influenciar a direção das soluções a estas crises afetando, sob a ótica da teoria das transições, a composição de um novo regime (LOORBACH, 2007).

 Podemos identificar que pressões sobre o regime já estão ocorrendo também no Brasil. Em nível macro, podemos identificar as seguintes ações: • o governo federal inicia uma desestabilização ao pressionar o *spread* para baixo a partir da competição gerada pela redução das taxas de juros dos bancos oficiais no início de 2012, seguido pelos principais bancos privados atuando no país; • diversas resoluções do Banco Central a fim de promover a competição no setor ao dar mais transparência às informações disponíveis para os consumidores, padronizando nomes de tarifas e taxas cobradas, determinando a gratuidade de serviços mínimos, assim como a possibilidade de portabilidade de créditos recebidos – como os salários e financiamento imobiliário[[17]](#footnote-17); • o fortalecimento de movimentos nacionais e internacionais que cobram uma nova prática dos bancos, ao denunciar financiamentos e outros negócios prejudiciais à sociedade e ao meio ambiente, culminando em acordos internacionais e nacionais como os Princípios do Equador e o Protocolo Verde (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008) e a Resolução 4.327, de 25/04/2014, do Banco Central, que determina que as instituições financeira tenham implantado até 28/02/2015 política de responsabilidade socioambiental[[18]](#footnote-18).

 Em nível micro, é possível identificar inovações que já são consagradas e agora ganham ainda mais divulgação, como o microcrédito e os investimentos em responsabilidade social corporativa (RSC) e produtos e estratégias vinculados à RSC (como o Banco do Brasil e sua estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS), e outras inovações que apesar de serem adotadas há muito tempo ainda não têm divulgação e apoio suficientes para se difundirem, como elaboração de moedas complementares a fim de desenvolver regiões e protegê-las de crises sistêmicas (BARBIERI; SIMANTOB, 2009; LIETAER ET AL., 2012).

 Como já vimos, estas pressões contribuem para abrir espaço para alterações no regime, dada a característica relacional, iterativa de todo SCA, portanto, é oportunidade para a construção de um regime cujas práticas institucionalizadas respondam às demandas da sociedade ao incorporarem os valores defendidos por ela. A demanda da sociedade por sustentabilidade está cada vez mais presente no discurso (na comunicação) de organizações, governos e movimentos da sociedade civil[[19]](#footnote-19) e a real incorporação dos princípios da sustentabilidade apresentados anteriormente é um caminho para contornar as crises que temos que enfrentar, como discutiremos no próximo capítulo.

4. A Sustentabilidade como negócio central dos bancos: o próximo fator de legitimação

“*Numa enchente amazônica*

*Numa explosão atlântica*

*E a multidão vendo em pânico*

*E a multidão vendo atônita*

*Ainda que tarde*

*O seu despertar*”Chico Buarque, trecho da música ROSA DOS VENTOS

 A direção da transição (se mais ou menos próxima à esperada sustentabilidade) dependerá da habilidade de identificarmos as oportunidades de mudança que a crise nos mostra e adotarmos ações que rumem à nova estrutura (o novo regime) para uma direção mais sustentável (LOORBACH; HUFFENREUTER, 2013).

 O compromisso com a sustentabilidade está presente há muitos séculos na história do Brasil, como mostra Pádua (2004), e, hoje em dia, é explicitada em praticamente todas as declarações de missão dos cinco principais bancos do Brasil:

QUADRO 4.1 – Missão dos Cinco Maiores Bancos do Brasil

| Banco | Missão |
| --- | --- |
| Banco do Brasil | Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência. |
| Itaú Unibanco | Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes |
| Bradesco | Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade |
| Santander Brasil | Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos |
| Caixa Econômica Federal | Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro |

Fonte: Site dos respectivos bancos[[20]](#footnote-20), grifos nossos.

 Entretanto, pesquisas mostram que tanto no Brasil quanto internacionalmente a prática dos bancos está um tanto distante das declarações e compromissos feitos em relação à promoção da sustentabilidade. Publicações da ONG BankTrack que monitora as ações dos bancos ao redor do planeta mostram, por exemplo, que numa escala de 0 a 5, sendo 5 a máxima adoção de elementos para uma política sustentável, a média dos bancos brasileiros avaliados ficou abaixo de 1 (LEMME, 2012) ou que os 20 principais bancos internacionais financiaram mais de 171 bilhões de euros para a indústria de exploração de carvão (o mais poluente dos combustíveis fósseis) em 2005 (BANKTRACK, 2011).

 Uma indagação natural frente a estes dados seria “por que os bancos colocam a sustentabilidade em sua missão?”, isto é, por que se comprometem com este assunto se não parece ser de interesse legítimo deles, dado os casos de incoerência entre prática e discurso? Cruvinel (2008) oferece uma resposta.

 Através de uma revisão da questão da institucionalização da RSE[[21]](#footnote-21) nos bancos brasileiros, acompanhando os movimentos dos principais bancos em relação à esta questão, ela mostra que a incorporação da RSE (que foi estendida para o conceito de sustentabilidade) nos bancos se deu, principalmente, como prova ao mercado da preocupação destas organizações com o bem estar da sociedade a fim de reverter a imagem pública (a reputação) ruim que tinham: “com crise ou sem crise, os bancos sempre lucram”.

 Vimos no capítulo anterior, que os mercados são socialmente construídos, ou seja, eles não são entidade etéreas e sim um espaço delimitado no tempo em que atores sociais (comumente denominados, vendedores e compradores) se encontram em busca de satisfazer alguma necessidade através de suas redes de relacionamentos (ABRAMOVAY, 2009). Este espaço é um campo de lutas (competição) entre os atores em função da apropriação e distribuição desigual de capitais – financeiro, material, reputacional... – gerando dominantes e desafiantes e influenciando, assim, as ações de cada agente (BOURDIEU, 2005b; FLIGSTEIN, 2007).

 Vimos também que a formação destes campos econômicos, que chamaremos de mercado, ao serem socialmente enraizados, precisam de uma licença social para existirem. Em outras palavras, os atores que atuam nos mercados precisam ser legitimados pela sociedade, isto vale para todas as organizações que são socialmente criadas e buscam metas subjetivas de sobrevivência e legitimação mais que somente metas objetivas de eficiência e maximização (HOFFMAN, 2001), no escopo da nossa pesquisa: os bancos. Para Dowling e Pfeffer (1975):

 “Legitimidade organizacional é o resultado, por um lado, do processo de legitimação promulgada pela organização focal, e por outro lado, as ações que afetam valores e normas adotadas por outros grupos e organizações relevantes. Normas e valores sociais não são imutáveis​​. Mudança de normas e valores sociais constituem uma motivação para a mudança organizacional e uma fonte de pressão para a legitimação organizacional”[[22]](#footnote-22) (DOWLING; PFFEFER, 1975: 125).

 Os autores acrescentam que a legitimidade pode ser avaliada a partir do conhecimento dos valores de uma sociedade ou através do conteúdo de sua comunicação. Para eles a legitimidade organizacional é determinada pelo método de produção e entrega da empresa e pelos objetivos e campo de atividade da organização em relação às normas sociais vigentes. As empresas podem agir de três formas na busca de sua legitimação: adaptar seu modelo operacional às normas sociais vigentes; mudar, através da comunicação, as normas sociais do setor em que atuam ou; associar-se a organizações que já possuem forte legitimidade.

 Em relação à estratégia de buscar legitimidade através da comunicação, Lindblom (1994 *apud* BEUREN ET AL., 2011) indica quatro estratégias que as empresas podem buscar:

* Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades;
* Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual;
* Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los e;
* Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro.

 Por ser determinada por valores sociais, a legitimidade é entendida também como uma percepção de que as ações de uma dada organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas por dado sistema social (SUCHMAN, 1995).

 Dart (2004) apresenta a tipologia da legitimidade de Suchman: legitimidade pragmática, legitimidade moral e legitimidade cognitiva, definidas a seguir:

 “Legitimidade pragmática é a forma mais básica de legitimidade, com base em uma espécie de cálculo de troca de valor esperado da atividade de uma organização focal para *stakeholders* imediatos. Legitimidade pragmática poderia ser parafraseada como "se conseguirmos algo com isso, então vamos considerá-lo legítimo". Legitimidade moral refere-se à legitimidade que é normativa e com base em uma avaliação de se uma atividade de uma organização focal é correta (em relação às normas externas) em vez de se beneficia especificamente aqueles que estão fazendo a avaliação. O último tipo de legitimidade, a legitimidade cognitiva, refere-se à legitimidade em nível de consciência em vez do nível de avaliação. Esta conceituação "profunda" de legitimidade é tipificada pela declaração de Zucker que "seria literalmente impensável que as coisas fossem de outra forma"[[23]](#footnote-23) (DART, 2004: 416-417).

 Legitimação e reputação são conceitos diferentes, porém inter-relacionados. A legitimação está relacionada aos padrões mínimos esperados pela sociedade para a atuação de uma organização (ou agente) em um determinado mercado (ou campo). A reputação está ligada às expectativas da sociedade em relação a um tipo ideal de organização neste mesmo mercado, ou seja, a reputação diferencia as organizações dentro do grupo enquanto a legitimação as coloca num mesmo grupo (FOMBRUN; GARDBERG, 2000; DEEPHOUSE; CARTER, 2005; KING; WHETTEN, 2008).

 Ambas se influenciam, pois, ao estabelecermos um padrão mínimo de características para um certo grupo, qualquer organização para se diferenciar buscará, segundo King e Whetten (2008): associar-se a organizações de prestígio, buscar um desejo social específico do setor, ser o primeiro a entregar um novo serviço ou produto – seguindo a estratégia de se diferenciar enquanto o que são ou o que fazem – ou, podem adotar a estratégia de fazer melhor do que ninguém o que foi socialmente definido no campo em que atua.

 Enquanto as organizações trabalham para se diferenciar – aumentando seu capital reputacional perante seus *stakeholders* –, a percepção social com relação aos padrões mínimos de legitimação são alterados, aumentado-os. Assim, a “vantagem competitiva” obtida por alguma(s) organização(ões) no seu processo de diferenciação é perdida, pois aquilo que era um diferencial “de mercado” passa a ser um pré-requisito para participar (CORRÊA; CORRÊA, 2006).

 Dado seu papel na diferenciação das organizações, a questão da reputação é central em qualquer mercado (JORGE, 2010). A reputação afeta a decisão de (não) compra de pessoas físicas ou jurídicas, o comportamento do público interno e dos *stakeholders* em relação à empresa – afetando a predisposição, positiva ou negativa, em relação à empresa – (BRITO, 2005; HUANG; LI, 2009; POMERING; JOHNSON, 2009; MADEN ET AL., 2012), e também a sustentação de vantagens competitivas para fechamento de novos e melhores negócios através do fortalecimento do capital relacional da empresa (DO; VU, 2010; BABIC-HODOVIC ET AL., 2011; WANG, 2013).

 O mercado financeiro é um exemplo do efeito da reputação sobre os negócios, pois os bancos têm sido alvo de diversas ações de organizações não governamentais (ONGs) e outros atores sociais (de anúncios a campanhas de boicote) cobrando uma mudança de postura em relação a questões socioambientais. Esta relação ONGs-bancos, o efeito das ações sobre a reputação e este por sua vez com efeito sobre os negócios, tem possibilitado a construção e adoção de acordos e compromissos socioambientais por parte dos bancos construídos junto com as ONGs – principalmente nos casos de grandes investimentos (*project finance*) (MAGALHÃES, 2010).

 A adoção destes compromissos, sejam de forma proativa seja de forma reativa, não estimulam a transição para a sustentabilidade – principalmente quando pensamos sustentabilidade segundo o paradigma econômico ecológico. O que tem havido é o aumento dos compromissos dos bancos e a consequente diminuição dos efeitos negativos de suas operações. Os financiamentos ficam mais eficientes em termos socioambientais mas, no final, o volume de pressão sobre os ecossistemas continua aumentando – da mesma forma que tem ocorrido com diversas empresas de produção industrial, como Coca-Cola, General Electric e diversas montadoras de automóveis (ABRAMOVAY, 2012), reforçando o desafio do descasamento absoluto que apresentamos no primeiro capítulo.

 A preocupação dos bancos com a sustentabilidade ocorre para proteger seu capital reputacional, assim, estas organizações têm assumido compromissos aparentemente desvantajosos sob a ótica econômica de maximização dos lucros, para darem provas à sociedade de seu engajamento com a sustentabilidade que tem se consolidado como foco de atenção de muitos consumidores, afetando a reputação das empresas, uma vez que - como já vimos:

 “Os mercados são estruturas sociais: formas recorrentes de interação, que guardam certa permanência e que se submetem a sanções. (...) Os mercados (...) se encontram mergulhados na vida social e sujeitos inteiramente a suas influências. Consequentemente é cada vez mais importante o número de empresas que promove o que um grupo de pesquisa da École Polytechnique de Paris, liderado por Olivier Godard, chama de gestão antecipada da contestação: longe de reagir a possíveis falhas em seus produtos ou a consequências negativas de seus processos produtivos, as empresas contemporâneas organizam-se com o objetivo de ganhar legitimidade e credibilidade naquilo que fazem” (ABRAMOVAY, 2012: 137).

 Esta gestão antecipada da contestação traz também um ganho na gestão dos riscos do banco, seja evitando processos judiciais de co-responsabilização, seja por identificarem que clientes com processos (no caso de empresas) e hábitos (no caso de pessoas) mais sustentáveis tem menor risco de inadimplência (TOSINI, 2006). Para adotar esta gestão antecipada da contestação, os bancos precisam compreender quais as expectativas dos *stakeholders* sobre seu comportamento. Estas expectativas influenciarão os critérios que mudarão os padrões mínimo e ideal do mercado, consequentemente, afetando a legitimação e a reputação dos bancos. Peverelli et Al. (2012) levantaram estas expectativas através de uma pesquisa global, incluindo o Brasil, realizada após a eclosão da crise de 2008, com diversos consumidores, altos executivos do setor e pesquisadores. Os quadros 4.2 e 4.3 apresentam respectivamente a síntese das seis tendências identificadas e as atitudes que os consumidores esperam dos bancos para cada uma delas.

QUADRO 4.2 – Matriz: o caminho para o futuro dos serviços financeiros

|  | Modelo de Negócio | Posicionamento e Marca | Oferta | Experiência do Cliente | Cultura e Organização |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| O relacionamento do consumidor com as instituições financeiras mudou**Alinhamento com stakeholders** | Alinhamento das proposições a todos os *stakeholders* para a lucratividade de longo prazo | Experiência ao longo de todos os pontos de contato constrói a marca | Soluções para necessidades pessoais | Excelência em serviços acima da excelência operacional | Confiança deve ser vivida interna e externamente; participação no debate público |
| Consumidores Demandam transparência e simplicidade**Experiências mais simples** | Desmistificação e pressão nas margens, economias de escala | Revelação da instituição por trás da marca | Redução do protfólio, simplificação das tarefas rotineiras | Experiências simples, uso da tecnologia | Franqueza, organização enxuta |
| Consumidores tornam-se cada vez mais autogeridos**Poder ao cliente** | Online e móvel; educação financeira no processo primário | Facilitador financeiro | Pensamento além da “carruagem sem cavalo” | Poder ao cliente | Relacionamento igualitário com o cliente |
| Consumidores confiam na sabedoria coletiva**Novos Caminhos de Compra** | Escutar - Aprender - Engajar | Marcas são construídas pelos clientes | Cocriação; vetores de compra voltados a serviços | Novos percursos de compra; novos pontos de competição |  |
| Consumidores estão reavaliando valores**Ética e Caráter** | Redução da assimetria de informações | Autenticidade | Produtos que você mesmo compraria a uma preço justo | Decência e caráter | Franqueza |
| Conumidores preferem se sentir próximos**Dimensão humana** | Alavanque ganhos de escala localmente | Relevância local | Toque pessoal | Conhecimento pessoal do cliente, dimensão humana | Empatia |

Fonte: Peverelli et Al. (2012), grifos nossos.

 QUADRO 4.3 – Tendências-chave versus expectativas dos clientes

| Tendência-chave para os consumidores | O que os consumidores esperam |
| --- | --- |
| O relacionamento do consumidor com as instituições financeiras mudou | * Primeiro faça o básico corretamente para que eu possa utilizar seus serviços sem surpresas.
* Prove para mim; proporcione a experiência de valor agregado que você tem a oferecer.
* Não lave roupa suja na imprensa, faça negócios com transparência.
 |
| Os consumidores demandam transparência e simplicidade | * Simplifique os serviços financeiros do dia a dia. Use linguagem compreensível. Ofereça produtos fáceis de entender e proporcione canais convenientes.
* Mostre a companhia por trás da marca.
* Concentre-se no que realmente é importante para mim, não desperdice meu tempo e esforço. Dê-me três boas opções em vez de 99 inadequadas.
* Certifique-se de que esteja claro para mim o que adquiro de você. Ninguém gosta de surpresas negativas.
* Surpreenda-me excedendo minhas expectativas nos momentos críticos, durante toda a minha experiência como cliente.
 |
| Consumidores tornam-se cada vez mais autogeridos | * Eduque-me, me faça compreender melhor. Evite a alienação dos clientes.
* Ajude-me a fazer minhas próprias e livres escolhas.
* Dê poder ao cliente: proporcione as ferramentas para que eu possa agir sozinho.
* Não me trate como apenas mais um cliente. Reconheça-me como indivíduo e gere soluções que satisfaçam minhas necessidades pessoais.
* Abra espaço para que eu o ajude, cocriando ou até decidindo quais serão seus próximos produtos ou serviços.
 |
| Consumidores confiam na sabedoria coletiva | * Ouça-me; transforme sua comunicação em uma via de mão dupla.
* Demonstre que você leva minhas opiniões a sério e toma atitudes em relação a elas de forma adequada.
* Ajude-me a tomar decisões, também ao facilitar minha conexão com outros clientes. Desejo compartilhar minhas opiniões e escutar o que os demais têm a dizer.
* Compartilhe comigo experiências positivas e histórias que valham a pena.
* Mantenha contato por vários meios nos momentos apropriados, sem me perturbar em meu ambiente social “seguro”.
 |
| Consumidores estão reavaliando valores | * Trate-me como você gostaria de ser tratado.
* Aja em meu interesse. Recomende somente os produtos de que realmente necessito e que você mesmo compraria.
* Demonstre que você me valoriza como cliente; seja honesto comigo, garanta um preço justo, não faça mais promessas vazias, não ofereça a novos clientes um valor melhor que o oferecido a mim.
* Seja tolerante, não aja de forma rígida. Apoie-me se eu enfrentar dificuldades; ofereça auxílio.
* Aja com sinceridade; faça coisas pelos motivos corretos, por estar no DNA da marca e não somente por marketing.
* Pense além de suas operações diárias e considere seu papel e responsabilidade na sociedade.
 |
| Consumidores preferem se sentir próximos | * Conheça os clientes, não só o dinheiro deles. Esteja presente e me ajude quando for preciso.
* Certifique-se de que eu possa entrar em contato com você por diferentes canais pessoais. Trate-me como a uma pessoa conhecida, em todos os canais de minha preferência. Não quero fazer negócios com uma instituição fria e distante.
* Não ofereça apenas produtos; compreenda os sentimentos inerentes e o que significam para mim. Demonstre empatia.
* Respeite e demonstre interesse pelas necessidades e culturas locais. Contribua com a comunidade local.
* Mostre personalidade e se envolva.
 |

Fonte: Peverelli et Al. (2012), grifos nossos.

 As tendências apresentadas nos dois quadros acima nos trazem expectativas dos clientes em relação aos bancos e, portanto, mostram as oportunidades de mudança na forma como os bancos funcionam a fim de atender estas expectativas que, como já vimos, afetarão a reputação e, no médio prazo, a legimitação destas organizações.

 O público-alvo da pesquisa de Peverelli et Al., são as operações de varejo dos bancos – as que atendem muitos consumidores, em oposição às operações de atacado (ou *corporate*) que atendem poucos clientes com vultosos volumes de recursos. A partir dos destaques que fizemos nos quadros anteriores, podemos ver que esses clientes demandam uma mudança no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às suas reais necessidades e de maneira personalizada, demandam uma política de preços justos e transparentes em função do que é contratado, esperam uma presença ativa e construtiva do banco na região em que vivem, ou seja, que a atuação do banco seja benéfica para a comunidade e para a natureza além de proveitosa para o cliente.

 Ao observarmos os dois quadros anteriores, percebemos uma alteração nas regras de escolha dos consumidores, passando a incluir perspectivas múltiplas, abandonando a dicotomia de escolha (BATTRAM, 2004). Isto é, ao invés de “ou isto ou aquilo” passa a ser “isto e aquilo”, por exemplo, ao invés de sustentável ou barato, os consumidores passam a esperar por sustentável e preço justo.

 Esta mudança de atitude, fruto de ações de empresas, governos e da sociedade civil organizada que fomentam a construção de uma nova cultura, um novo conjunto de valores que sustentam as dinâmicas e relações da sociedade, coloca-se como um desafio central às organizações (BRANT, 2009).

 Este conjunto de transformações culturais impacta sobre os consumidores, portanto, sobre a configuração dos mercados afetando a maneira como as empresas são legitimadas perante a sociedade e diferenciadas entre concorrentes. O modelo de gestão vigente nos bancos, como visto no terceiro capítulo, é fruto de transformações da sociedade, contudo, os pressupostos das transformações que geraram as configurações atuais do regime não contemplavam as questões que hoje emergem, como a preocupação com o meio ambiente, a responsabilidade social, transparência, simplicidade, conectividade, participação e preço justo.

 As modificações nas bases da sociedade – que são mudanças na cultura – exercem pressão sobre o regime, como apresentado no primeiro capítulo, e inicia-se uma crise que culmina na reorganização do sistema sob um novo atrator. A transformação do modelo de gestão dos bancos – portanto, a mudança do regime do sistema financeiro – abordada nesta pesquisa pode ser feita de maneira planejada através da adoção do modelo de gestão da transição apresentado neste trabalho, observando as expectativas da sociedade em relação aos bancos.

 A partir destas expectativas e tendências identificadas por Peverelli et Al. (2012) podemos atribuir a um cenário futuro de atuação dos bancos as seguintes características: Simplicidade, Transparência, Ética, Proximidade e Disponibilidade, Relacionamento, Parceira e Conectividade.

 A simplicidade é a chave para o alcance de todos os itens, pois a concepção de soluções simples às demandas apresentadas, facilita tanto o entendimento do que foi contratado quanto a explicação desta contratação para outras pessoas, além de tornar acessível o entendimento dos impactos da solução contratada (MCKINSEY, 2011; PEVERELLI ET AL., 2012). Facilitar o entendimento e a escolha dos clientes não significa ter processos simplistas, a construção de processos complexos (não complicados) é fundamental para a simplificação das escolhas enquanto influencia-se o regime em direção da sustentabilidade, duas demandas dos clientes.

 A sustentabilidade, abordada enquanto responsabilidade social corporativa (RSC), ou seja, uma forma de gestão que se pauta na relação ética e transparente entre a empresa e seus *stakeholders* a fim de promover o desenvolvimento sustentável (PEREIRA ET AL. 2011), foi abordada na pesquisa quando se tratou da revisão dos valores dos consumidores, focando especialmente a ética e o caráter.

 Uma pesquisa do Ministério do Meio Ambiente (2012) sinaliza o aumento de consciência dos brasileiros em relação à questão da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, pesquisa Greendex (2014), mostra a baixa disposição dos brasileiros em mudar seus hábitos para promover a sustentabilidade quando comparado a outros países emergentes. Há aí um desafio para a promoção da sustentabilidade, cuja resposta e oportunidade pode ser encontrada na busca dos consumidores por um novo tipo de relacionamento com seu banco.

 Ao buscarem um relacionamento pautado na parceria, os clientes esperam que o banco conheça suas necessidades e que construa com eles as melhores soluções para as demandas existentes, gerando valor para todas as partes (GOUILLART; RAMASWAMY, 2010). O processo de gestão que possibilita a uma organização envolver os públicos interessados e transformar seu funcionamento em resposta às demandas destes públicos, modificando sua forma de mensurar desempenho e sucesso é a principal fonte de diferencial competitivo neste ambiente de organização social em rede, de empoderamento e aumento de consciência socioambiental dos consumidores (MARTIN, 2010).

 A pesquisa nos mostra que os consumidores procuram bancos que se importem verdadeiramente com eles e que ajam dentro dos padrões morais estabelecidos, assumindo o compromisso por resguardar a natureza e respeitar a sociedade, afinal:

 “É interessante para uma empresa de serviços financeiros possuir um escritório com o impacto neutro sobre o clima, mas isso não trará grande impacto positivo para a sociedade. As instituições financeiras podem ser muito mais efetivas ao alavancarem ativos e competências específicos.

 Assuma a responsabilidade de melhorar a educação financeira (...). Crie produtos com base no compromisso com a comunidade ou o meio ambiente. Pense em apólices de seguros domésticos que apoiam a realização de reformas ecológicas com materiais sustentáveis, ou seguros automotivos com pagamento de acordo com a quilometragem, que incentivam o uso menos frequente do carro. Considere não investir em indústrias que não sejam amplamente aceitas, como a do cigarro ou redes de fast-food consideradas pouco saudáveis. (...) Fomente o microfinanciamento. (...) Abrace plenamente o conceito [de RSC]. Muitas companhias veem a responsabilidade social corporativa como acessório da função principal do negócio. Considerando a percepção atual dos consumidores em relação ao setor, sabemos que existe a real necessidade de estender o conceito de sustentabilidade corporativa ao negócio como um todo” (PEVERELLI ET AL., 2012: 192-193, grifo nosso).

 Note, no trecho que grifamos, que a expectativa dos consumidores não é que os negócios simplesmente se preocupem com as questões socioambientais minimizando seus impactos negativos, ela vai mais longe, o que passa a ser a expectativa é que a questão socioambiental seja incorporada ao negócio central do banco (PEVERELLI ET AL., 2012).

 Fazendo uma analogia à relação entre legitimação e reputação, a responsabilidade socioambiental (ou seja, o compromisso em minimizar os impactos da ações do banco) deixou de ser parâmetro de reputação e passou a ser fator de legitimação, ou seja, ou “você se preocupa ou você não pode atuar neste setor”. Exemplo deste processo é a disseminação da responsabilidade estendida do produtor, cujo um marco nacional é a Lei 12.305 de 2010 que estabelece a Política Nacional de Resíduos Sólidos e traz como um dos princípios a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos – correspondente à responsabilidade estendida do produtor (JURAS, 2012). No caso específico dos bancos, diversas decisões judiciais têm atrelado corresponsabilidade às instituições financeiras por danos socioambientais causados pelos projetos financiados (TOSINI, 2006) e também há a recente resolução do Bacen para que os bancos apresentem até fevereiro de 2015 sua política socioambiental.

 O que se espera dos bancos agora é que eles passem a incorporar a questão da sustentabilidade diretamente no negócio, ou seja, o modelo de gestão voltado para a sustentabilidade é parte das características da empresa ideal, portanto, um fator para aumentar a reputação dos bancos e se diferenciar no setor.

 O modelo de gestão da transição traz em sua estrutura exatamente esta preocupação. Mais ainda, a sustentabilidade que se demanda dos bancos agora não é aquela segundo o parâmetro da economia ambiental e sim aquela segundo o parâmetro da economia ecológica, pois passa-se a demandar não mais atividades econômicas autônomas das limitações ambientais e demandas sociais e sim uma atuação econômica incorporada à realidade social de atuação do banco e dentro dos limites naturais em níveis saudáveis.

 A prática de comunicar à sociedade o que tem sido feito pela organização para minimizar os impactos negativos de seu negócio e contribuir para questões sociais – de certa forma dissociadas do negócio central da organização – é a ferramenta utilizada hoje por grande parte das empresas para se legitimar (BRØNN; VIDAVER-COHEN, 2009; FAISAL ET AL., 2012; TATIM; GUARESHI, 2012), contudo, será necessário maior transformação para aumentar o capital reputacional da organização em relação à sustentabilidade, uma vez que as expectativas da sociedade mudaram. Este investimento (seja de recursos humanos, políticos, financeiros, sociais, culturais ou outros) é estratégico para o fortalecimento da reputação que contribui na proteção de ameaças à legitimidade, no alívio à pressão de *stakeholders* sobre a empresa e na facilitação da comunicação e negociação com grupos afetados no caso de algum incidente (KURUPU; MILNE, 2011).

 A vantagem de se buscar a diferenciação fica evidente ao notarmos que os produtos e serviços “padrão” entre os bancos (tanto no Brasil quanto no exterior) estão sendo “commoditizados”, ou seja, para os clientes não é percebida nenhuma diferença entre as ofertas de bancos diferentes (E&Y, 2011; E&Y, 2012; VERA; TUJILLO, 2013).

 A incorporação da sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica passa a ser o desafio para que os bancos possam se diferenciar. Porter e Kramer (2006, 2011) ao apresentarem a estratégia de geração de valor compartilhado mostram o potencial de ganho coletivo obtido a partir da apropriação por uma empresa da solução a um problema social (ou ambiental) como centro dos negócios.

 As empresas buscam a geração compartilhada de valor a partir de três estratégias básicas: repensar produtos e mercados, redefinir a produtividade da cadeia de valor e fomentar arranjos produtivos locais. A primeira estratégia trata da criação de produtos e serviços que respondam a demandas sociais enquanto atendem objetivos econômicos, sem dissociação entre eles – como apontamos na pesquisa sobre as expectativas dos consumidores em relação aos bancos.

 A segunda estratégia aborda a oportunidade de se repensar os processos de produção e gestão de toda a cadeia de valor da organização (outro conceito criado por Porter (1989)) a fim de definir processos que incorporem soluções para problemas ambientais e sociais ao mesmo tempo que viabilizam a entrega dos produtos e serviços propostos. Ao incorporar as demandas socioambientais na cadeia de valor, esta estratégia rompe com o pensamento clássico das externalidades, colocando sob responsabilidade da empresa o zelo pela saúde da sociedade e da natureza.

 A terceira estratégia fomenta que a empresa volte-se para a região em que está localizada e promova o desenvolvimento de arranjos produtivos locais, “aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”[[24]](#footnote-24). A partir destes arranjos a empresa fomenta o desenvolvimento regional, garante a obtenção dos recursos necessários para a entrega do produto e/ou serviço que oferta e, nos casos de empresas multinacionais, serve também de agente indutor da inovação e do compartilhamento de experiências e conhecimento entre arranjos locais ao redor do planeta.

 O arranjo em redes é uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea. Esta sociedade da informação em rede traz uma infinidade de possibilidades de mudança na dinâmica econômica a fim de aproximá-la de valores sociais até então abandonados pelo mercado, como a cooperação e o compartilhamento de conhecimento e recursos para solucionar de forma radicalmente inovadora necessidades abandonadas pelo mercado em sua forma tradicional, impessoal e racionalmente perfeita (ABRAMOVAY, 2012).

 Vale destacar que esta rede é rede de pessoas (FRANCO, 2008, 2011a) que estão cada vez mais conscientes, conectadas e ativas, tornando-se *prosumers*, ou seja, tanto produtoras quanto consumidoras (GIARDELLI, 2012), isto coloca mais pressão sobre o atual modelo de gestão das organizações como mostramos anteriormente ao apresentarmos parte do trabalho de Nepomuceno (2013).

 Como reputação e legitimação possuem uma relação de contínua retroalimentação, a vantagem competitiva obtida pela diferenciação sustentada em uma reputação melhor do que a dos concorrentes se mantém enquanto as normas do campo social não se alteram. Esta velocidade, dentro da sociedade da informação em rede, é cada vez maior, ajudada pelos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

 Resumindo, vimos até aqui que os mercados são campos socialmente criados, em que os atores constroem laços de relacionamento além de trocas mercantis, não havendo a impessoalidade e a racionalidade idealizadas pelo modelo econômico tradicional de mercado. As empresas que atuam nestes mercados enraizados na sociedade, portanto, precisam de uma autorização social para operar, esta autorização é chamada de legitimação.

 A legitimação está ligada diretamente aos valores da sociedade e se traduz num conjunto de parâmetros mínimos para aceitação das atividades de uma organização, ou seja, para que ela receba o aceite da sociedade que vê sua operação como socialmente desejável.

 As organizações legitimadas passam a fazer parte de um mesmo grupo que forma um mercado. Contudo, na luta por poder e recursos dentro deste mercado, cada organização busca desenvolver seus capitais (social, financeiro, simbólico) a fim de mostrar aos demais atores do mercado (especialmente seus consumidores diretos) que é diferenciada, ou seja, que está mais próxima daquilo que estes atores conceberam como parâmetro para uma organização ideal. Isto é o que constrói a reputação de uma organização, ou seja, o que a faz única em relação às demais organizações daquele campo/mercado/setor.

 Devido à sua característica relacional, os atores num mercado não ficam inertes às ações dos outros. Assim, começa uma busca generalizada por parte das organizações em se diferençar, ou seja, em construir sua reputação. Por este movimento, os modelos mínimos (para legitimar) e ideal (para avaliar a reputação) neste campo social são alterados e, aquilo que era um fator diferenciador (ajudava a construir a reputação) passa a ser um pré-requisito para atuação no mercado (passa a ser critério de legitimação). Iniciando-se um novo ciclo de busca por formas de diferenciação.

 Todo este processo cíclico é relacional e, portanto, influencia e é influenciado pela comunicação para a construção e identificação da identidade dos atores, mais notadamente as empresas, corroborando com os princípios da complexidade apresentados.

 Nos bancos, mostramos que a sustentabilidade sob a ótica do paradigma da economia ambiental, ou seja, aquela em que as empresas deveriam mostrar preocupação com causas socioambientais através da comunicação de suas ações e de investimentos socialmente responsáveis sem afetar diretamente as operações dos bancos foi inicialmente um fator diferenciador, mas tais práticas hoje já se mostram como um item de legitimação social dos bancos. Comprovamos isto, por exemplo, nas decisões judiciais – reflexo das interpretações da lei à luz dos valores da sociedade – que imputam aos bancos a responsabilidade pelos danos gerados por seus financiamentos e também a disseminação dos relatórios de sustentabilidade e praticamente as mesmas práticas entre todos os bancos (praticamente um ‘*kit* sustentabilidade’ dos bancos).

 O que passa a integrar as características do banco ideal, portanto o parâmetro para avaliação da reputação (e a diferenciação) dos bancos, é a capacidade de responder às demandas socioambientais através de suas operações diretas, ou seja, redesenhar o modelo de gestão dos bancos para que ele incorpore a resolução das demandas socioambientais como objetivo do seu negócio. Exemplo disto é uma pesquisa de 2009 em que 69% dos brasileiros se mostraram dispostos a pagar mais por produtos com tal apelo (PEVERELLI ET AL., 2012). Esta incorporação é aderente ao conceito de sustentabilidade sob a ótica do paradigma da economia ecológica.

 Vale ressaltar, contudo, que a adoção do paradigma da economia ecológica implica alterações muito mais profundas do que o desenvolvimento de novos produtos. Ela implica a alteração da estratégia de geração e entrega de valor do banco (seus modelos de negócio e operacional) para seus *stakeholders*, passando basicamente de uma postura de minimização de impactos – hoje, expressa na análise de risco e impacto socioambiental que os bancos fazem – para uma postura de avaliação e adequação socioambiental – elaborando uma metodologia para analisar os negócios a serem financiados de acordo com uma escala ótima e segundo os valores e expectativas da comunidade envolvida.

 Esta alteração implica construção de novas capabilidades[[25]](#footnote-25) ainda inexistentes no setor financeiro. Em outras palavras, a verdadeira fonte de vantagem competitiva dos bancos está além do “verdejar” os produtos e serviços atuais, ela está na capacidade do banco identificar e promover as oportunidades de crescimento, estabilização ou decrescimento locais de acordo com as características globais e da região (LIETAER ET AL., 2012) através de soluções únicas para a área por meio da construção de coalizões e redes de empresas, governos e sociedade civil facilitadas pelo banco – o intermediador financeiro, facilitador do sistema e conector das pessoas. Para isto serão necessárias novas competências organizacionais e funcionais (ou seja, novos conhecimentos, habilidades e atitudes) para executar todo o ciclo de gestão (PDCA[[26]](#footnote-26)) e fomentar e gerir a inovação como prática constante das comunidades.

 A incorporação da sustentabilidade como definida nesta pesquisa ao modelo de gestão dos bancos necessita do questionamento (e mudança) de características do regime atual, como o uso de uma moeda única que faz da principal fonte de receita do banco o juro cobrado pelo empréstimo desta moeda escassa, o que implica a necessidade de crescimento contínuo e generalizado como mecanismo de geração e sustentação da prosperidade.

 Ao adotarmos o modelo de gestão da transição para a sustentabilidade como base para um modelo de gestão dos bancos, abrimos um caminho para o desenvolvimento de incontáveis formas de atender os consumidores a partir de algumas diretrizes gerais que apresentaremos no próximo capítulo junto com uma proposta de execução a fim de respondermos à pergunta desta pesquisa de como os bancos podem enfrentar os desafios da transição para a sustentabilidade.

 A transição para a sustentabilidade como modelo de gestão é hoje um fator diferenciador, uma fonte de vantagem competitiva no setor e que se tornará paulatinamente – como aconteceu com a sustentabilidade enquanto responsabilidade social – um fator legitimador, portanto, os bancos que quiserem se manter no mercado deverão adotar as diretrizes deste modelo de gestão mais cedo ou mais tarde.

5. Orientações e Recomendações para Implantação do Modelo de Gestão da Transição nos Bancos

“*Ultimamente, tenho, tenho perdido o sono*

*Sonhando com as coisas que poderíamos ter sido*

*Mas amor, tenho, tenho rezado muito*

*Dito, sem contar mais dólares*

*Contaremos estrelas*”OneRepublic, trecho da música COUNTING STARS[[27]](#footnote-27)

 A adoção do conceito de sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica e a definição do propósito do modelo de gestão dos bancos como sendo a transição para esta sustentabilidade trazem algumas implicações importantes para a gestão dos negócios.

 A economia ecológica tem ganhado mais espaço e divulgação nas publicações acadêmicas ao longo dos últimos anos através do aumento de publicações cujo tema central é economia ecológica (Figura 5.1) e também tornando-se mais influente através das citações destas publicações em diversas áreas (Figura 5.2)[[28]](#footnote-28).

Figura 5.1 – Total de artigos publicados com o tópico economia ecológica



Fonte: Web of Science (2015).

Figura 5.2 – Total de citações das obras publicadas com tópico economia ecológica



Fonte: Web of Science (2015).

 Esta maior disseminação influencia a formação dos pesquisadores e de todos os leitores destas publicações, gerando uma mudança de valores e concepções sociais que por sua vez afetam a cultura da sociedade sob a qual se estabelecem as bases dos “contratos morais” entre empresas e consumidores que legitimam suas operações nos mercados (BRANT, 2009).

 Além da paulatina disseminação de pesquisas cujas bases são a economia ecológica, esta abordagem dos mercados e da sociedade permite-nos compreender melhor os fenômenos atuais de aquecimento global, perda de biodiversidade, entre outros, que não são explicados pelas abordagens mais tradicionais. A economia ecológica se aproxima dos fundamentos da ciência pós-normal, ao tratar destes grandes desafios ambientais globais, assim como da controversa questão das desigualdades sociais em um contexto de limitação de informação (e conhecimento) e incerteza (FUNTOWICZ; RAVETZ, 1997; ASLAKSEN ET AL., 2013).

 A economia ecológica traz à tona questões abafadas pela economia ambiental numa tentativa de conciliar interesses antagônicos em torno de uma definição geral de sustentabilidade (VEIGA, 2013), deixando de fora questões quanto à impossibilidade do crescimento infinito e ganhos exponencialmente crescentes a partir da produção material de bens, o necessário combate às desigualdades na distribuição e apropriação dos recursos globais da humanidade (como a terra, o ar e a água em qualidade apropriada para uso e manutenção de toda forma de vida) e a reunificação entre ética e economia a fim de se refletir sobre a concepção e a medição do que chamamos desenvolvimento, reproduzindo a definição de Amartya Sen – adequada às bases da economia ecológica –:

 “(...) trata-se do processo permanente de ampliação das liberdades substantivas dos seres humanos. O adjetivo aqui é fundamental: não se trata apenas da liberdade formal, abstrata, de que qualquer indivíduo adulto, em princípio, entre no banco. Para que essa liberdade seja exercida, é fundamental que a pessoa reúna e sinta possuir as condições pelas quais ela não é encarada como alguém que não pertence àquele ambiente no qual, apesar de sua liberdade formal, ela não é, na prática, livre para entrar. (...) [citando Martha Nussabaum, parceira intelectual de Sen] O propósito do desenvolvimento consiste em propiciar aos indivíduos uma “vida plena e criativa” em que possam “exprimir seu potencial e moldar uma existência significativa, na medida de sua dignidade humana”. (...) [abordando então os pressupostos da Escola das Capacitações – de Sen –] O caráter substantivo das liberdades humanas que compõem o processo de desenvolvimento se exprime não somente em um conjunto de bens pelos quais o indivíduo preenche suas demandas básicas mas de capacitações que lhe permitem ser o agente na construção de sua vida” (ABRAMOVAY, 2012: 45, 47).

 Se a sustentabilidade sob as bases da economia ambiental já não tem sido fácil de implantar, podemos dizer que esta sustentabilidade é impraticável? Na verdade, não! O que buscamos mostrar nesta tese é que as bases sob as quais se sustentam hoje os argumentos sobre o funcionamento dos mercados e dos desafios da sustentabilidade (paradigma tradicional) não são adequados ao momento que vivemos, são incoerentes com a realidade e um simples exercício prova isto: tente encontrar um exemplo de negócio que exista hoje sem o apoio de alguma sociedade. Não existe, pois os mercados são feitos por pessoas que carregam todos os seus valores e visões de mundo construídas a partir de sua história de vida, das experiências que tiveram através do relacionamento com outras pessoas. Não há impessoalidade, não há verdades e princípios eternos e imutáveis.

 A partir da nossa definição de sustentabilidade baseada no paradigma da economia ecológica identificamos as diretrizes dos modelos (de gestão, negócio e/ou operacional) a serem construídos. Conforme apresentamos no primeiro capítulo, sustentável é “qualquer ação ou conjunto de ações que buscam promover as liberdades substantivas na sociedade em que ocorre, adequando-se à escala natural por consciência da capacidade de suporte do planeta a fim de garantir a resiliência do ecossistema em que se insere”.

 O primeiro ponto na promoção desta sustentabilidade, portanto, é garantir a geração e disseminação do conhecimento acerca da capacidade de suporte do planeta, para isto é fundamental uma comunicação aberta, transparente, simples e individualizada, sempre que possível, dos resultados e limites ecológicos globais, regionais e locais, assim como o impacto destas esferas junto à do individual sinalizando os impactos dos hábitos de produção e consumo de cada agente sobre a biosfera. Esta forma de comunicação é necessária para que cada um tome consciência do impacto que seu estilo de vida causa sobre a Terra e também saiba as possibilidades que possui para interferir sobre estes impactos.

 Outro ponto que se depreende de nossa definição é o respeito e valorização da cultura local, sendo necessário estabelecer processos e mecanismos que dialoguem com os atores locais a fim de torna-los sujeitos ativos na concepção, uso, avaliação e transformação de uma ou mais ações que promovam liberdades substantivas.

 Um desafio é garantir o equilíbrio entre as liberdades instrumentais[[29]](#footnote-29) evitando que a promoção ou fortalecimento de uma liberdade instrumental seja feito em detrimento das demais. O objetivo é que haja complementariedade entre elas, uma vez que as ações já se afetam, é importante conceber ações para a sustentabilidade que aproveitem desta sinergia ou, no mínimo, neutralizem impactos negativos sobre as demais.

 Conhecimento e consciência, engajamento e transformação, equilíbrio e sinergia são os três pares de palavras que sintetizam as diretrizes para a concepção de modelos que adotem a sustentabilidade como apresentamos.

 A implantação destes modelos não possui um único caminho, o que seria uma incoerência em relação a todos os argumentos apresentados até aqui que tratam de complementariedade, diversidade de ações, valorização do local com consciência global e o próprio funcionamento de SCA que implica em meios diversos, segundo o contexto e a capacidade de identificar e responder a estímulos e *feedbacks* para alcançar um mesmo resultado/objetivo. Assim, a proposta que apresentamos é uma entre várias possíveis e que escolhemos a fim de tornar mais clara as ideias trazidas neste ensaio. Tratamos das características e orientações gerais para a implantação do modelo evitando detalhar os meios pelos quais eles serão viabilizados, pois isto depende das características do banco e dos grupos que adotarão tais recomendações, o que pode ser feito em uma oportunidade futura.

 Abramovay (2012) aponta que para:

 “Ampliar as capacitações humanas exige, é claro, atividade econômica: não a produção do que quer que seja, desde que isso traga empregos, impostos e alguma inovação tecnológica, e sim a oferta daquilo que cria valor a longo prazo, que aumenta o bem-estar da sociedade, que melhora os vínculos entre as pessoas, que propicia cidades planejadas em função delas, e não dos automóveis, e que estimula paisagens rurais e litorâneas capazes de regenerar os ecossistemas degradados” (ABRAMOVAY, 2012: 196).

 Quando discutimos a transição para uma economia verde, ou também chamada de baixo carbono, é impensável identificar respostas aos obstáculos desta transição sem inovação, em outras palavras, será necessária a capacidade de identificar, desenvolver, aplicar e explorar novos usos para conhecimentos existentes em diferentes contextos ou novos conhecimentos em contextos conhecidos (BISMARCHI, 2011).

 A capacidade de inovar não implica a necessidade de vultosos recursos, nem mesmo se limitam a novas tecnologias, isto são mitos, apresentados no quadro 5.1, que precisam ser desfeitos nas organizações que querem fomentar e gerir inovação (HAMEL; SAYAGO, 2007; ANTHONY; CHRISTENSEN, 2007). Segundo Drucker (2011), existem sete fontes de oportunidade de inovação – quatro dentro da organização ou do setor e três de eventos externos –, apresentadas a seguir em ordem decrescente de confiabilidade e previsibilidade:

 “• O inesperado – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado;

• A incongruência – entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”;

• A inovação baseada na necessidade do processo;

• Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado que apanham a todos os desprevenidos;

• Mudanças demográficas (mudanças populacionais);

• Mudanças em percepção, disposição e significado e;

• Conhecimento novo, tanto científico como não-científico”.

 Os limites entre estas fontes são muito sutis e sua inter-relação é muito grande, assim, geralmente haverá sobreposição entre elas e nenhuma tem contribuição/importância maior que as demais na busca e promoção da inovação” (DRUCKER, 2011).

QUADRO 5.1 – Mitos da Inovação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Hamel | Anthony e Christensen |
| Mito 1 | As grandes ideias já começam grandes | A inovação restringe-se à tecnologia |
| Mito 2 | A inovação limita-se basicamente aos produtos | Dispor de mais recursos implica mais inovações |
| Mito 3 | A inovação é só para os produtos de primeira linha | Só uma inovação big bang é vista como sucesso |
| Mito 4 | A inovação não pode ser ensinada | A inovação - e o crescimento que dela resulta - é aleatória e imprevisível |
| Mito 5 | A inovação não é tarefa minha | Não se pode ensinar como ser mais inovador |
| Mito 6 | A inovação é arriscada |   |
| Mito 7 | A inovação é muito dispendiosa |   |
| Mito 8 | A inovação é uma exceção |   |

Fonte: Extraído de Bismarchi (2011).

 A capacidade de inovar é a principal fonte de vantagem competitiva entre as quatro genéricas e inter-relacionadas existentes: eficiência, qualidade, inovação e resposta ao cliente[[30]](#footnote-30) (HILL; JONES, 2009). A inovação traz a capacidade de adaptação às empresas, fundamental, no atual cenário de mudanças e imprevisibilidade característico dos sistemas complexos adaptativos em que as organizações existem (HAYES ET AL., 2005; REEVES; DEMLER, 2011; SIMCHI-LEVI, 2011).

 Nas organizações, a forma de se gerar esta inovação de maneira deliberada e, dentro das possibilidades, planejada é através de projetos frutos de intenções estratégicas – decisões corporativas para iniciar alguma alteração incremental ou disruptiva na operação da empresa e na entrega ao mercado (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; KAPLAN; NORTON, 2008).

 Os projetos são utilizados para se promover mudanças na operação das empresas sem que haja a paralisação do seu funcionamento corrente. Eles podem contribuir com diferentes formas de mudança na organização, desde incrementos nas características de produtos, serviços e processos existentes até a geração de um novo conjunto de competências que permitirão à empresa atuar em seu setor ou entrar em novos mercados, passando também por projetos de alteração da plataforma, que não chegam a ser radicalmente diferentes das competências da empresa mas trazem mudanças significativas nos produtos, serviços e/ou processos organizacionais.

 Uma gestão estratégica do portfólio de projetos avalia o equilíbrio – conforme as intenções da organização – entre projetos de toda natureza (dos mais aos menos inovadores) e mais, deve analisar cada nova proposta de projeto em relação aos já existentes, a fim de obter ganhos de escala e escopo em função do andamento e das competências já desenvolvidas pelos correntes em relação ao proposto, muitas vezes acelerando a conclusão de projetos, a redução de riscos e investimentos necessários (KILLEN ET AL., 2007; TROMBONI, 2010).

 Dado o potencial de contribuição que a execução de projetos estruturados e integrados ao portfólio geral de iniciativas de uma organização traz no desenvolvimento das capabilidades e inovação corporativas, recomendamos um projeto estratégico que paulatinamente complementará o modelo atual do banco. Na linguagem de transições, a adoção deste modelo implicará, primeiro, uma transição interna no banco antes do alcance de uma transição social em que o banco passa a ser o principal facilitador das arenas de transição para sustentabilidade da sociedade em que opera.

 Para apresentar as características deste modelo de negócio, utilizamos uma ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011: 14) em que um modelo de negócio “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Nesta metodologia o modelo de negócio é descrito em nove componentes, conforme quadro 5.2, dispostos numa figura única conforme ilustrado na figura 5.3.

QUADRO 5.2 – Os nove componentes de um modelo de negócio

|  |  |
| --- | --- |
| COMPONENTE | DESCRIÇÃO |
| Segmento de clientes | Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. |
| Proposta de valor | Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. |
| Canais | Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. |
| Relacionamento com clientes | Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. |
| Fontes de Receita | Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). |
| Recursos principais | Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. |
| Atividades-chave | Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. |
| Parcerias principais | Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. |
| Estrutura de custo | Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. |

Fonte: Elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

Figura 5.3 – Disposição dos componentes na construção do modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

 Ao estudarem diversos modelos inovadores de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) identificaram cinco padrões recorrentes, destes, 4 funcionam como plataformas: um modelo em que a organização se coloca como uma intermediária que facilita que compradores encontrem vendedores e vice-versa, gerando valor e diferenciação em diferentes componentes do modelo de negócio.

 Tal identificação corrobora nosso argumento quanto à necessidade de uma nova forma de governança e relacionamento entre organizações e indivíduos, incluindo os bancos. Nossa proposta de modelo coloca os bancos como uma plataforma em que as pessoas poderão administrar seu tempo para desenvolver, aprimorar e usar seus talentos para alcançar realização pessoal, fomentar a prosperidade da comunidade e conservar a Terra.

 O principal desafio para este modelo é conseguir criar redes de pessoas e organizações que se engajem na plataforma aceitando-a com suas características, no caso do nosso modelo: preocupação com a sustentabilidade (expressa em conhecimento, consciência, engajamento, transformação, equilíbrio e sinergia), participação (e adesão) voluntária, complementariedade em relação ao modelo bancário convencional através do uso de moedas complementares. Para isto é importante que a proposta de valor seja atraente aos segmentos de clientes alvo de tal modelo.

 A elaboração desta proposta teve como base, além dos conceitos definidos nesta tese, exemplos de moedas complementares estudados por Lietaer (1999, 2000, 2012) e Muraro (2012), negócios desenvolvidos na era das redes e apresentados por Giardelli (2012) e Nepomuceno (2013) e um modelo de contratação baseado em desempenho desenvolvido por Kashiwagi (2011) e estudado por Bismarchi (2011). Faremos a descrição dos componentes do modelo a seguir.

 Dividiremos o segmento de clientes em quatro grandes grupos inicialmente: empreendedores, organizações sociais, governos e usuários. O segmento empreendedores compreende toda iniciativa (individual ou coletiva) organizada em empresa ou não que vise à produção e/ou comercialização de algum bem ou serviço. O segmento organizações sociais compreende toda iniciativa (individual ou não) organizada formalmente ou não que vise à resolução de alguma questão ecossocioambiental sem um fim comercial neste processo. Governos compreende o segmento da administração pública responsável pela gestão de áreas, municípios, estados, países e regiões – abrange, por exemplo, subprefeituras, prefeituras, governos estaduais, governo federal. Usuários compreende toda pessoa que entre na plataforma em busca de oportunidades de uso, aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus talentos.

 A proposta de valor da plataforma, de maneira geral, é possibilitar às pessoas (no exercício dos diferente papeis que configuram os segmentos, por exemplo, como um empresário, um governante ou cidadão) administrar seu tempo para desenvolverem, aprimorarem e usarem seus talentos para alcançar realização pessoal, fomentar a prosperidade da comunidade e conservar a Terra. De maneira específica aos segmentos, a proposta de valor se relaciona com cada um conforme o quadro 5.3 abaixo, em que mostramos o tipo de segmento, a necessidade que identificamos, a solução para esta necessidade e qual vantagem esta solução na plataforma traz em relação a alternativas disponíveis hoje.

QUADRO 5.3 – Proposta de valor por segmento de cliente

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SEGMENTO DE CLIENTE | NECESSIDADE | SOLUÇÃO | VANTAGEM EM RELAÇÃO ÀS SOLUÇÕES DE HOJE |
| Empreendedores iniciantes | Buscam financiamento para começar a operar e/ou uma demanda inicial para seu negócio | A plataforma funciona como ferramenta de *crowdsourcing* em que o recurso investido pelos usuários é moeda corrente e tempo dos usuários/investidores interessados | O uso de uma moeda complementar medida em tempo viabiliza que mais negócios surjam de maneira colaborativa por não haver a limitação da quantidade de moeda corrente disponível para investimento. Como a moeda complementar desenvolvida é de crédito mútuo[[31]](#footnote-31), o usuário investidor pode cria-la de acordo com seu desejo de investir mesmo que não tenha moeda convencional[[32]](#footnote-32). |
| Empreendedores estabelecidos | Otimizar o uso de sua infraestrutura e/ou aumentar a saída de seu produto/serviço | Plataforma permite alcançar um grande público com custos muito pequenos, oferecendo promoções em moedas complementares que aumentem o fluxo de clientes e a saída de produtos/serviços | O uso de moeda complementar possibilita que o aumento do fluxo de clientes ocorra sem perder os ganhos de clientes que pagariam valores integralmente em moeda corrente/convencional, problema que ocorre na prática atual de descontos e promoções |
| Empreendedores em declínio | Identificar oportunidades de renovação do negócio | Plataforma possibilita o conhecimento das características de um vasto público consumidor, assim como permite a contratação de consultores ou mesmo a criação de um novo negócio de forma colaborativa | O uso da moeda complementar torna acessível a negócios em declínio – com pequenos fluxos de caixa em moeda convencional – acesso à rede colaborativa para contratação e construção de soluções de renovação do negócio que o levem aos subsegmentos anteriores, num processo contínuo de renovação (similar à destruição criativa de Schumpeter). |
| Organizações Sociais | Necessitam do trabalho voluntário, engajamento da sociedade, mudança de comportamento e recursos para operar | Plataforma possibilita encontrar de forma rápida e barata pessoas interessadas nas atividades necessárias para o bom funcionamento da organização | O uso de moeda complementar de crédito mútuo possibilita à organização operar com menos dependência da moeda convencional, aumentando as possibilidades de alcance de suas operações |
| Governos | Atender às várias demandas dos cidadão com recursos escassos | Plataforma possibilita uma maneira simples de organizar e mobilizar os cidadãos interessados em criar e/ou implantar soluções para os problemas públicos | O uso da moeda complementar possibilita a realização de mais projetos concomitantemente, potencializando o poder de transformação e solução dos administradores públicos |
| Usuários | Busca de realização através do uso, desenvolvimento e aperfeiçoamento de talentos individuais | Plataforma possibilita aos usuários divulgarem seus talentos, encontrarem outras pessoas que os compartilhe e aperfeiçoar-se, assim como possibilita encontrar oportunidades de uso para estes talentos complementando ganhos proveniente de outras atividades | O uso de moeda complementar de crédito mútuo aumenta a autonomia dos usuários para a alocação dos seus recursos na busca de realização, possibilitando – no limite – que grande parte dos recursos para sua vida plena venham a partir do atividades que explorem o máximo de seus talentos e, portanto, aumentam sua realização pessoal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

 O canal em que tais clientes serão atendidos pela plataforma é a internet, havendo, em muitos casos, o uso de outros canais (físicos ou mesmo virtuais) para a efetivação das transações entre os agentes dependendo do acordo que fizeram.

 Por ser uma plataforma para criação e fortalecimento de redes sociais, o relacionamento com os segmentos de clientes se baseará, em suma, na garantia de disponibilidade da plataforma, facilidade de uso, custo competitivo (ponto que será abordado ao tratarmos de receitas) e liberdade para criação e divulgação, por qualquer usuário ou segmento, de soluções e propostas para um amplo grupo de usuários ou segmentos.

 A receita virá da tarifa de serviços cobrada dos empreendedores, organizações sociais e governos sobre transações realizadas e da anuidade cobrada dos usuários a partir de pacotes de serviços constituídos para diferentes perfis – tal construção será dinâmica, de acordo com o aumento do conhecimento dos hábitos dos usuários na rede. Vale apontar aqui que haverá um pacote de serviços simples e de acesso a quantidades limitadas de opções gratuito a todos os segmentos, como utilizado nos modelos *freemium* descritos por Osterwalder e Pigneur (2011).

 Os recursos e atividades-chave estão ligados à existência e manutenção da plataforma a fim de possibilitarem a obtenção do máximo de informações possível dos (e para os) usuários possibilitando a geração de conhecimento a partir do cruzamento destas informações.

 As parcerias são firmadas dentro da plataforma uma vez que, por definição da própria plataforma, os participantes deverão usar parcial ou integralmente moeda complementar em sua transações, estando à disposição a rede física de agências e correspondentes do banco além dos demais canais que estiverem integrados à plataforma.

 Os custos são predominantemente ligados ao desenvolvimento e manutenção da plataforma e a adaptação de sistemas do banco caso seja de interesse da organização para que as transações em moedas complementares sejam possíveis em outros canais além da plataforma.

 Esta proposta pode ser implantada hoje com a tecnologia existente no mercado – e em alguns bancos já –, pois como podemos observar, neste modelo, o banco continua sendo um intermediário entre quem tem algo a oferecer e quem busca algo, a diferença é que esta intermediação assume um papel de facilitação, dando mais transparência e autonomia aos atores envolvidos nas transações e avaliações adotadas, como discutem também Tapscot e Williams (2011).

 Neste modelo de negócio (projeto) apresentado, o banco passa a concorrer mais com grandes varejistas virtuais (como Amazon e Ebay) que com outros bancos, estando aí também uma complementariedade entre esta proposta e o modelo bancário convencional.

 A implicação de uma estrutura em rede (mais distribuída que centralizada) não é trivial, não significa a simples organização em um ambiente virtual aparentemente menos hierárquico que o convencional, nem significa uma abertura a ouvir sugestões que serão estudadas, aprimoradas e desenvolvidas/implantadas ‘dentro dos muros’ da organização e, somente depois, disponibilizadas para os clientes. A estrutura em rede traz a inversão da relação de poder banco (ou qualquer outra organização)-cliente, pois o cliente assume um papel ativo na concepção, uso, avaliação, reformulação e descarte de produtos e serviços. O banco passa a ser um facilitador deste processo, passa a funcionar como um espaço em que necessidades e problemas são abertos para que soluções sejam criadas como respostas que serão avaliadas, validadas ou refutadas por todo público interessado. Surgirão papéis de *hubs*, animadores e inovadores trabalhados por Franco (2008, 2011b) e que abordaremos mais adiante.

 Dado que a assimetria de informação não é mais uma vantagem competitiva neste modelo, podemos esperar um grande salto de qualidade nos modelos de gestão quanto a formas de governança e modelos de negócios que sejam mais adequados aos SCA, catalisando a destruição criativa, nos termos de Schumpeter, que desenvolve organizações e economias, a partir da inclusão dos *stakeholders* nos processos produtivos e decisórios das organizações, derrubando fronteiras empresa-usuário, acelerando a capacidade de transformação e renovação das estruturas organizacionais.

 Ser uma plataforma e funcionar organizada em rede mais distribuída que centralizada não influencia o movimento da transição em direção à sustentabilidade, é o uso das moedas complementares – uma diferença desta proposta em relação a plataformas e modelos de negócios semelhantes existentes hoje –, o uso da taxa *demurrage* e a busca por dar maior transparência e detalhamento às informações ambientais que fará desta plataforma um espaço para o florescimento de arenas de transição. Estas três características são fundamentais e indispensáveis para influenciar a transição em direção a um novo atrator cujas características estejam alinhadas com a sustentabilidade como apresentamos neste trabalho.

 É fundamental ao se adotar o pensamento complexo como orientador na concepção de modelos e práticas ter a clareza que as coisas sairão diferente do planejado se você conceber planejamento como um encadeamento previsível de ações e comportamentos organizados por um vínculo de causalidade linear. Isto significa que não é necessário ter as respostas de todos os questionamentos existentes (nem os que existirão) e nem uma resposta a todos os possíveis desvios. Ao invés de desperdiçar energia com isto, o investimento deve ser feito na definição de direcionamentos simples, claros e executáveis por qualquer participante (como as três regras para os *boids* que descrevem com bastante acurácia a formação de uma série de coletivos).

 Pensando nestas orientações, podemos dividir este projeto de implantação do modelo em três etapas: desenvolvimento, uso e evolução. Trataremos com mais detalhe as duas primeiras e abordaremos a terceira como possíveis desafios e anteciparemos algumas orientações, à luz dos conceitos apresentados nos capítulos anteriores, sobre como gerir essa etapa.

 DESENVOLVIMENTO

 Nesta etapa temos três objetivos: o desenvolvimento da plataforma, incluindo suas possíveis interfaces com outros canais do banco, o estabelecimento de uma estratégia de atração de participantes para formar a rede na plataforma e a elaboração de uma estratégia de comunicação da plataforma.

 O desenvolvimento e integração (com demais canais) da plataforma pode ser feito todo internamente no banco, contratado todo externamente ou ainda construído em ambiente colaborativo com todos os interessados (dentro e fora do banco) recebendo uma recompensa parcial ou totalmente paga em moeda complementar, que será denominada em nossa proposta de *monon[[33]](#footnote-33)*. A adoção da última alternativa já permite à organização exercitar o uso da moeda complementar de crédito mútuo – gerando um débito em monon para o banco e um crédito para o colaborador no mesmo valor – e a gestão em rede. Tal construção compartilhada e colaborativa, além do uso da moeda complementar, pode ser feita também por associação com empresas de varejo eletrônico que já possuem parte do conhecimento que será necessário para o sucesso do modelo.

 Em relação às funcionalidades e características que a plataforma precisa ter (mas não se limitando a estas, pois cada banco pode criar a plataforma com quantas características adicionais quiser) são importantes: • facilidade de uso; • mecanismos que assegurem a confidencialidade e sigilo de informações – principalmente as determinadas por lei –; • transparência e fácil acesso às regras de uso da plataforma; • possibilidade do usuário criar seu perfil a partir de campos pré-definidos (como nome, idade, sexo, local onde mora e trabalha, habilidades, talentos e desejos que possui, entre outros) e definir qual o grau de visibilidade destas informações na plataforma.

 Os dados podem ser previamente preenchidos com o cadastro do cliente no banco cruzado com os perfis do cliente em mídias sociais existentes (como Facebook, Linkedin, Twitter...) caso o usuário insira-os ao fazer cadastro/login na plataforma. Esta funcionalidade já pode ser um atrativo da plataforma a usuários: ser um centro de gestão dos variados perfis que o usuário possui.

 Outras características/funcionalidades importantes da plataforma: • permitir a criação de comunidades de interesses e convidar pessoas; • além das funcionalidades comuns às mídias sociais atuais (publicar comentários e comentar publicações de outros usuários, curtir, compartilhar dados próprios ou de terceiros publicados) e; • uma funcionalidade em que o cliente possa controlar suas finanças, compromissos e projetos além de planejar seu tempo, colocando atividades que faz e/ou gostaria de fazer e quantas horas do seu tempo se dedicaria a isso (este é um dos diferencias desta plataforma, como mostraremos adiante) e divulgar projetos que possui (numa interface semelhante às plataformas de *crowdsourcing*). Tais funcionalidades estarão disponíveis a todos os segmentos de clientes, com as devidas adaptações.

 Paralelamente ao desenvolvimento (e integração) da plataforma – seja por estas ou outras formas de operacionalização – é essencial, nesta etapa desenvolver uma estratégia que estimule a adesão de clientes à plataforma e ao uso do monon, pois, como sabemos pela evolução da história da moeda, é fundamental que este meio de troca conte com a legitimação dos usuários que terão a tranquilidade que tal instrumento (moeda) poderá ser usado para pagamentos diversos quando necessitarem (SENNA, 2010).

 A fim de estimular a adesão ao uso do monon, apresentamos algumas vantagens que podem ser exploradas na comunicação aos públicos-alvo. Para os empreendedores, pode ser apresentado como o uso do monon como meio de pagamento total ou parcial pelos produtos e serviços comercializados pode otimizar o uso da capacidade ociosa ou aumentar a circulação de mercadorias de giro baixo, aumentando seu fluxo com clientes pagando em monon que, futuramente podem pagar em reais.

 Para os que querem abrir um negócio, desenvolver um projeto ou contratar algum serviço, o uso total ou parcial de monon viabiliza acesso a recursos que seriam escassos se se buscasse somente a moeda convencional, inclusive em plataformas de *crowdfunding*  mesmo que menos frequente. Os recursos em monon serão aplicados localmente por (e em) todos os agentes que aderirem a esta moeda, o que além de permitir que mais projetos sejam viabilizados, também abre uma oportunidade de empreendimentos novos ganharem demanda por aceitarem este novo meio de pagamento que pode ser acessível e disponível a todos interessados.

 Como uma das fontes de receita do banco neste modelo é uma tarifa pelos serviços prestados na intermediação na plataforma ou nos estabelecimentos (usando cartões e meios de pagamento convencionais ou ainda biometria e novas tecnologias nas máquinas existentes), para ser ainda mais atrativo inicialmente, a taxa para transações em monon pode ser inferior ao das transações em reais. Estratégia não muito diferente da utilizada no lançamento de novas bandeiras de cartão de crédito, por exemplo.

 A comunicação da plataforma deve focar na proposta de valor apresentada, ressaltando o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável das comunidades e o poder de cada um em fomentá-lo através de seus hábitos e uso do monon. Algumas informações importantes sobre a plataforma e a moeda complementar a serem comunicadas aos usuários são apresentadas a seguir, num formato informativo-publicitário:

 *Sobre a plataforma e moedas complementares*

Este é um espaço livre para discussão e construção de soluções comerciais, sociais e governamentais para os desafios do planeta, do país, do estado e da cidade em que você vive a partir das suas ações em sua comunidade, fazendo o que você mais gosta. Qual a diferença desta plataforma para tantas outras plataformas de *crowdsourcing*, *crowdfunding* ou qualquer ação colaborativa?

 Nesta plataforma não somos dependentes da limitação de recursos financeiros, pois usamos uma moeda complementar ao real, o monon. Moedas complementares são meios de troca e unidades de medida igual ao dinheiro comum só que não servem para acumular (chamado de reserva de valor), o objetivo destas moedas é estimular a troca entre as pessoas, o fortalecimento das comunidades e, no caso do monon, uma reserva que será usada para o fomento à sustentabilidade.

 A unidade de medida do monon é a hora e o valor de toda transação em monon será acertada entre as partes envolvidas, quando uma transação é realizada, um débito e um crédito de mesmo valor são realizados, respectivamente, para quem adquiriu o bem e para quem o vendeu. Por exemplo, você negocia com um médico que pagará 10 monon/hora num tratamento de 3 horas, ao final do tratamento, sua conta ficará com -30 monon e a do médico com +30 monon. Você poderá negociar suas horas com qualquer pessoa para aumentar seu saldo de monon e trocá-los pelo que você quiser e encontrar nesta plataforma.

 O monon é criado a cada transação em que você participa. Para definir o valor que cada transação tem em uma negociação, pense no valor em monon das horas que serão dedicadas para fazer o que você se propõe a fazer ou que você está querendo receber. Como o objetivo do monon é estimular as trocas, fortalecer as comunidades e promover a sustentabilidade, seu acúmulo será desestimulado. A cada dia é cobrada uma taxa chamada de *demurrage* equivalente a 0,015% do seu saldo de monon que será revertida para um fundo de fomento à sustentabilidade, ou seja se no dia você tiver 1000 monon será debitado 0,15 monon deste total, se seu saldo for positivo, ficará com 999,85 monon, se for negativo ficará com -1000,15.

 Para você ter uma reserva de valor (poupar recursos), você precisa investir seus monon em projetos e negócios que estão procurando investidores. Os projetos apresentados nesta plataforma buscam desenvolver a comunidade promovendo a sustentabilidade para que todos possam usufruir de um planeta saudável e próspero sempre. Os investimentos funcionam igual uma transação comercial (com débitos e créditos gerados simultaneamente nas contas dos envolvidos) só que não tem taxa demurrage.

 A forma de investimentos e os detalhes sobre a obtenção de retornos (em monon e em reais) são apresentadas nas propostas de cada empreendedor. Você poderá ver o perfil, o histórico, as recomendações e a reputação de todos os empreendedores cadastrados.

 *Orientação para os usuários*

• Coloque todas as informações sobre seus talentos e interesses e defina o grau de visibilidade destas informações, quanto mais informações você colocar e divulgar mais oportunidades encontrará. Diga quais são seus desejos para a comunidade em que vive e o que você pode e quer fazer para auxiliá-la.

 • Confira a reputação das pessoas com quem negociará, no informativo sobre o perfil de cada um na própria plataforma.

 • Participe ativamente das ações e discussões de suas comunidades, além de registrar suas avaliações sobre as transações que participar, proponha soluções, apresente projetos e iniciativas que aprimoram os seus talentos, aumentam sua realização e ajudam sua comunidade e o planeta.

 *Orientação para empreendedores, organizações sociais e governos*

 • Este é um espaço livre para divulgação de oportunidades em sua organização ou projeto. Entendemos por oportunidade, um desafio para resolução de um problema, uma promoção comercial, uma proposta de investimento ou qualquer ação que encontre um ou mais participantes que apoiem seu desenvolvimento e execução através de investimento financeiro ou atuação direta.

 • Quando lançar uma oportunidade inclua as informações sobre qual será e/ou como medir o impacto desta oportunidade sobre o meio ambiente e sobre a sociedade a partir das ações das pessoas envolvidas. Se você não souber como fazer isto, não tem problema! Deixe esta pergunta aberta para construção coletiva de uma resposta e reconheça e adote a solução que te parecer mais adequada. O passo a passo para a inserção de oportunidades é grátis, rápido, fácil e autoexplicativo, use-o o quanto quiser.

 • Use parcial ou integralmente o monon no financiamento/pagamentos das oportunidades que lançar. Quanto maior o percentual de monon aceito, mais destaque sua oportunidade terá nos resultados de busca e nas ações de divulgação na plataforma.

 • Fique atento às avaliações que receber das transações que realizar, elas compõem sua reputação e afetam seu desempenho futuro no relacionamento com os participantes desta plataforma. Mantenha sempre diálogo aberto e construtivo com seus clientes, a plataforma traz soluções simples de comunicação e relacionamento.

 • Estimule a participação dos usuários na construção, desenvolvimento e renovação de sua organização e oportunidades. A plataforma tem soluções fáceis e diversas para gerir esta participação[[34]](#footnote-34).

 As sugestões de textos trazidas aqui visam a exemplificar maneiras de comunicar as principais orientações da plataforma, que buscarão influenciar/estimular os comportamentos em direção à sustentabilidade e estimular o engajamento dos usuários. Os textos, claro, podem ser aprimorados com as habilidades de profissionais de comunicação e publicidade mantendo as ideias essenciais sinalizadas.

 Com uma plataforma desenvolvida e integrada, usuários formando uma rede e um plano de comunicação estabelecido tem-se o ambiente pronto para uso.

 USO

 Durante a fase de uso é que poderemos identificar o engajamento das pessoas e o impacto socioambiental sobre a comunidade e o planeta. Ao longo do tempo é esperado que haja um crescimento complementar ao desempenho da economia convencional (com a moeda Yang) assim, o uso do monon deve aumentar de forma esporádica e generalizada em momentos de crise ou dificuldade econômica e de maneira mais consistente em áreas mais necessitadas, e diminuir em momentos de maior abundância da economia convencional, este movimento garante a estabilidade no dia a dia das pessoas, fortalecendo o arquétipo da Grande Mãe com função provedora, afastando o medo da escassez e a ganância – sombras deste arquétipo.

 Para além de garantir esta estabilidade e também influenciar a promoção da sustentabilidade recomendamos que seja continuamente desenvolvido – de preferência em parceria com participantes e organizações especialistas – indicadores que meçam o impacto dos negócios e dos hábitos das pessoas sobre a comunidade e a biosfera a fim de alcançarmos a adequação à escala natural por consciência como definimos em nosso conceito de sustentabilidade (conceito que deve ser divulgado, conhecido e partilhado por todos os usuários da plataforma).

 Inicialmente pode ser usado indicadores baseados em estimativas como a pegada ecológica e emissões de carbono e outros gases de efeito estufa para, paulatinamente, serem desenvolvidos mecanismos de medição mais detalhados – por indivíduo, produto, serviço e processo produtivo – a partir do acompanhamento dos hábitos e fase produtivas. Estes mecanismos devem substituir com sua evolução os indicadores criados – como paliativos – pelos empreendedores e usuários na medição inicial de seus impactos.

 Este processo evolutivo dos indicadores, assim como toda a plataforma, deve ser pensado para gerar adesões voluntárias, o intuito não é punir e sim esclarecer as pessoas e organizações quanto ao poder que elas possuem de conservar o planeta para si e para os outros. Tal adesão voluntária pode ser estimulada através de técnicas de jogos (também chamada de *gamificação* ou *gamification*) e é uma prática que já vem apresentando resultados muito positivos em diversas empresas em diversas aplicações, desde a implantação de um novo processo até a mudança de cultura organizacional e planejamento estratégico, como mostram Vianna et Al. (2013).

 Outra preocupação importante nesta etapa é guiar principalmente os empreendedores, mas não excluindo os demais segmentos de clientes, na concepção de negócios que consigam prosperar sem a necessidade de crescimento infinito (um dos desafios centrais da promoção da sustentabilidade e apresentado no segundo capítulo) diferente dos negócios atuais avaliados sob a lente convencional. Assim, a fim de já estimular esta reflexão tanto dos empreendedores quanto dos potenciais investidores (todos que quiserem poupar monon) recomenda-se deixar as seguintes perguntas a serem respondidas: • como este empreendimento/projeto/ação contribui para o desenvolvimento da comunidade?; • Qual a escala ótima de operação (em volume de produção e/ou de clientes)? Se não sabe esta resposta, qual seu plano para descobrir?; • Como será feito para manter a adequação a esta escala sem afetar o desempenho do empreendimento?; • Como será medido o desempenho e o sucesso deste empreendimento ao longo do tempo?; • Como será feito o retorno do investimento dos poupadores (em monon e/ou em moeda convencial e de qual maneira)?

 Estas perguntas não devem ser as únicas a existirem como orientação aos empreendedores na concepção de seus projetos (o modelo de Osterwalder e Pigneur, utilizado neste trabalho, pode ser usado como ferramenta simples e complementar para esta concepção), contudo, elas estão em destaque pois precisam aparecer e ser respondidas – ou colocadas para construção coletiva da resposta – pelos empreendedores como requisito à implantação de um projeto apresentado a fim de provocar a reflexão e o estímulo para a concepção de negócios que prosperem sem a necessidade exclusiva de crescimento contínuo, permanente.

 Acreditamos também que estas perguntas também poderão (e deverão) ser atualizadas com a evolução do sistema, tanto incluindo novas preocupações e pontos de atenção que se fizerem necessários quanto excluindo itens atualmente observados e que se tornarem obsoletos. Também é importante ao longo do período de uso, o fomento, desenvolvimento e disponibilização de ferramentas que possibilitem de maneira simples, mapear a cadeia produtiva de um negócio, seus gargalos e consumo de recursos para sinalizar mais facilmente oportunidades de inovação para transpor estes limites, orientando o potencial criativo também em direção à sustentabilidade.

 Durante a etapa de uso, um último item é essencial ser destacado: a governança da ferramenta. O processo deve ser concebido para funcionar como um SCA, ou seja, com indivíduos autônomos, independentes e capazes de observar regras de execução individual da qual emergirá a ordem sem a necessidade de um controle central. Não há, por tanto, hierarquias, nem concentração de poder, há definição de funções necessárias para o bom funcionamento da rede que poderá ser desempenhada por qualquer pessoa que cumprir os requisitos para tal.

 Exemplos de funções que podem surgir são: suporte tecnológico, suporte administrativo e guardião da política da plataforma. As funções possuem descrições definidas e atualizadas pelos demais integrantes da função em resposta ao desempenho de indicadores estabelecidos para acompanhar o objetivo de tal função e os objetivos gerais da rede. Por exemplo, um objetivo da função suporte tecnológico pode ser assegurar a disponibilidade da plataforma aos participantes, o indicador definido para este objetivo é o tempo de indisponibilidade da plataforma por semana e a meta é que este tempo seja menor ou igual a 15 minutos.

 As funções são criadas, extintas e atualizadas a partir da proposta de qualquer participante, ficando por um tempo aberta à discussão e concluído o processo e aprovada a proposta em consenso, passa a vigorar. Toda decisão em vigor pode ser questionada a qualquer tempo por qualquer participante e enquanto não houver consenso acerca da nova proposta, a ação continua conforme deliberação vigente[[35]](#footnote-35), à exceção dos casos de denúncia que contarão com a intervenção e apuração imediata de um guardião, cuja função é fazer cumprir as orientações estabelecidas pela política da plataforma e aplicar, quando for o caso, sanções previstas, como advertência, suspensão temporária, multa ou exclusão.

 O que pode diferenciar as pessoas dentro das mesmas funções (e entre elas) é sua reputação que poderá ser medida a partir de duas variáveis: credibilidade (quanto a pessoa cumpre o que se propõe a fazer no prazo que se propôs a fazer) e qualidade (grau de satisfação das pessoas que receberam alguma entrega desta pessoa). A pontuação destas variáveis serão apuradas a partir da avaliação das pessoas que transacionaram/relacionaram com esta pessoa. A ferramenta também deve medir e sinalizar o quanto uma pessoa é ativa na plataforma a partir, por exemplo, da quantidade de avaliações que fez das transações que realizou ponderada pela participação desta pessoa na quantidade total de transações no seu segmento em um dado período (por exemplo, um mês), assim, esperamos estimular maior engajamento das pessoas que serão acompanhadas (e poderão acompanhar) umas às outras.

 A política e direcionamentos iniciais da rede, assim como a definição das funções, seus objetivos, metas e critérios de apuração de reputação, devem ser elaborados pela equipe do projeto do banco, o importante é que haja consciência no desenho do processo que ele deve ser aberto ao contraditório, à discussão e à mudança permanentemente, assim como deve ser desenhado o funcionamento da plataforma com funções que prescindam de supervisão e/ou coordenação centralizada pois tal atribuição deve ser comum e disponível a todos os participantes como esperado em uma rede distribuída e num SCA.

 A criação desta plataforma, cujo propósito é o engajamento das pessoas com o desenvolvimento das comunidades, atende a diversas demandas dos clientes atuais de bancos que sinalizamos nos capítulos anteriores, como: • maior proximidade do banco com a região; • incorporação da sustentabilidade no negócio do banco; • empoderamento dos clientes na concepção, uso, avaliação e reformulação de produtos e serviços. Nesta proposta adicionamos a inovação do uso de moeda complementar potencializando a implementação de projetos e iniciativas que poderiam ser excluídos em um processo competitivo por recursos financeiros escassos da moeda convencional.

 A revisão histórica das moedas complementares, incluindo iniciativas atuais, feitas por Lietaer e citadas neste trabalho nos mostra que o impacto do uso de moedas complementares é bastante importante e sensível dentro de um geração (aproximadamente 20 anos) além de serem responsáveis por longo período de estabilidade, prosperidade e investimentos voltados para a conservação da natureza.

 Uma preocupação frequente quando se discute o uso de moedas complementares é o medo da inflação que se torna desnecessário em nossa proposta ao adotarmos uma moeda de crédito mútuo, em que a quantidade de moeda permanece constante dado que a cada transação é gerado um crédito a uma parte e um débito à outra no mesmo valor.

 Outra preocupação pode surgir em relação ao comportamento oportunista predatório de alguns agentes, processo que é inibido ao termos uma moeda inicialmente sem conversão direta com a moeda corrente e por haver um mecanismo de avaliação da reputação do agente feita de forma cruzada e visível a todos os usuários (como já adotado por empresas como Amazon, Mercado Livre, Ebay e similares) fomentando um jogo de repetições infinitas em que a reputação e a cooperação ganham força a partir da 15a interação como indicou estudo de Lietaer et Al. (2012).

 A adoção deste projeto não gera riscos significativos ao banco pois, em termos de custo, há somente o desenvolvimento e manutenção da plataforma que dada a realidade dos bancos brasileiros em relação à tecnologia não é um desafio nem tão grande nem tão oneroso. Inclusive, a construção desta plataforma pode ser feita de maneira colaborativa e remunerada em monon, como apresentamos anteriormente, já estimulando a moeda complementar. Ao adotar este modelo como projeto é possível comunica-lo de forma a não prejudicar a imagem do banco em caso de alguma dificuldade ou frustração na execução modelo.

 Como escrevemos ao apresentar as etapas 1 e 2 do projeto, o propósito desta proposta não é detalhar cada atividade do projeto, que pode ser fruto de uma pesquisa futura, mas sim ilustrar uma maneira de adotar as moedas complementares e a gestão da transição como parte do modelo de negócios dos bancos destacando as características fundamentais para o sucesso do modelo e aumentar, assim, a capacidade dos bancos em responder aos desafios da sustentabilidade no século XXI.

 Além das questões abordadas, outras perguntas deverão ser respondidas ao longo da existência da plataforma, por não serem um entrave ao seu desenvolvimento e implantação, entendemos como objeto da terceira etapa do projeto, referentes à evolução do modelo cujas ações citaremos a seguir, apresentando algumas sugestões de respostas iniciais:

 • Estabelecer mecanismo de estímulo ao uso dos monon na comunidade de origem do usuário sem prejudicar a troca entre regiões/comunidades, mantendo as comunidades conectadas. Uma alternativa pode ser a cobrança de uma taxa de neutralização das emissões de carbono vinculadas ao transporte do bem ou serviço comercializado, questão que hoje é ao mesmo tempo fundamental e um grande impasse à governança global da sustentabilidade como aponta Veiga (2013).

 • Estabelecer um mecanismo de interação direta/conversão do monon com a moeda convencional. Tanto nas moedas complementares antigas quanto nas atuais (existentes ou propostas), as moedas complementares se vinculam à moeda convencional a partir da guarda de um estoque de recursos ou cesta de recursos naturais, esta vinculação é importante quando tratamos da conversão da moeda complementar em moeda convencional para evitar especulação e mantermos um lastro das moedas em questão. Esta conversão não foi feita em nossa proposta inicialmente pois não temos a necessidade de arrecadar recursos físicos para o fortalecimento de laços sociais e comunidades, contudo, um passo natural na evolução deste modelo é incluir este mecanismo de “comunicação” entre este modelo e o modelo convencional.

 • Aprimorar mecanismos de medição dos impactos das ações das pessoas sobre o meio ambiente, seja ele positivo ou negativo, que já está previsto no pedido inicial aos participantes quando divulgam suas oportunidades e que precisa de estímulos para avançar. Uma possibilidade é, mantendo a premissa de um funcionamento em rede e colaborativo, criar uma comunidade de estudo de impactos socioambientais para desenvolver e aprimorar os mecanismos da plataforma para a identificação da escala ótima dos negócios, mercados e comunidades em relação à biocapacidade. Com a expansão da rede de monon é possível juntar esforços globalmente em prol deste desafio e ainda possibilitar aos participantes um meio de troca que garanta acesso a bens e serviços.

 • O mesmo desafio acima vale para a identificação do impacto das ações sobre as comunidades envolvidas, medido com diversos indicadores e métricas construídos em rede dentro da plataforma e que permitam saber o nível das liberdade substantivas e instrumentais de cada local.

 • Estabelecer mecanismo, caso seja necessário, que evite a centralização dos volumes de monon em poucos agentes, avaliando dentro de cada segmento de clientes o grau de concentração nos débitos e créditos. Este é um desafio importante e difícil pois a concentração pode ocorrer por um comportamento oportunista – que acreditamos será naturalmente desestimulado pela forma de organização e funcionamento da plataforma – quanto por um baixo nível de desenvolvimento do capital reputacional, indicando que poucos agentes tem uma reputação muito elevada em relação aos demais ou que a própria moeda tem pouca legitimação dos usuários. Neste caso, deve-se considerar no mecanismo a ser desenvolvido uma maneira de estimular e sinalizar o aprimoramento contínuo dos participantes, seja através de recursos do fundo comum da rede seja por iniciativa do próprio banco em resposta a este cenário.

 Outros desafios aparecerão ao longo do uso da plataforma que, como qualquer SCA, terá seu próprio desenvolvimento em resposta aos estímulos que receber e identificar, por isso é tão relevante explicitar desde o início a preocupação da plataforma (em suas regras, política e funcionamento) em medir o impacto das ações sobre a comunidade e o planeta pois, assim como as células, o corpo humano e sociedades, os atores nesta plataforma precisarão de indicadores que forneçam *feedback* das ações adotadas para futuras alterações.

 A manutenção de uma governança aberta, com estímulo à autogestão, aderente às redes distribuídas é outra característica que sinalizamos em nosso modelo e precisa estar presente em qualquer adaptação de tal proposta ao longo de sua evolução pois, é a liberdade de agir, aliada à transparência de informação e a explícita preocupação com a sustentabilidade que estimularão o desenvolvimento das arenas de transição, pois cada etapa do modelo apresentado no capítulo 2 vem como consequência da combinação destes 3 estímulos.

 A primeira etapa do modelo de gestão da transiçãoo trata da preparação por parte de especialistas dos dados referentes à comunidade/região em que se irá trabalhar a transição e a segunda etapa aborda a seleção de participantes inovadores para as etapas seguintes. A concepção do projeto como plataforma multilateral em que as pessoas terão uma forma alternativa de administração do tempo em prol do desenvolvimento sustentável de comunidades tem intrinsecamente o atrativo para inicialmente um público mais predisposto à inovação e engajado com a sustentabilidade. Este grupo deve se expandir e tornar-se mais diverso com a expansão e fortalecimento da rede, movimento passível de observação na evolução de qualquer negócio em rede (e até em negócios convencionais que também observam a curva de adoção de novos produtos (BLACKWELL ET AL., 2005)).

 A construção do contexto da comunidade (primeira etapa do modelo de gestão da transição) e a definição de um problema e de uma visão de transição comuns aos participantes (terceira e quarta etapas) ao invés de funcionarem como marcos, em nosso modelo funcionarão como um processo contínuo de aplicação, aprendizagem e evolução (como mostramos nos princípios da complexidade aplicados à administração no primeiro capítulo).

 Adotamos como um processo pois, em muitas situações iniciais, faltarão dados que serão incorporados ao longo da execução das iniciativas a partir da contribuição de algum interessado – reforçando novamente a importância de um processo de poder difuso em que tudo pode ser posto à discussão a qualquer tempo e alterado quando alcançado consenso, não implicando a suspensão da ação enquanto é discutida.

 É esta liberdade de agir (o estímulo para o fomento às liberdades substantivas que colocamos no conceito de sustentabilidade) que desencadeia em nossa proposta, também em um processo contínuo e dinâmico, as duas últimas etapas do modelo de gestão da transição quando dois ou mais agentes compartilham uma visão para a comunidade (imagem de transição) em direção à sustentabilidade e criam iniciativas para fomentá-la (portfólios e experimentos).

 Os mecanismos de *feedback* quanto ao impacto dos hábitos dos usuários e da operação das organizações participantes sobre a comunidade e a natureza são operacionalizados através de indicadores e métricas em contínua evolução. É importante assegurar que o objetivo final destes instrumentos seja medir a biocapacidade da região e seu impacto sobre a capacidade global da biosfera, pois estas informações dispostas como *feedback* aos diversos agentes são os principais direcionadores para a transição de atratores que pretendemos provocar: da visão da sustentabilidade fraca para a da sustentabilidade forte, com todos os desdobramentos sobre comportamentos, portfólios e experimentos que apresentamos nos capítulos anteriores.

 Todas estas arenas e seus experimentos são potencializados com o uso do monon que desvincula tais ações da necessária competição por escassas moedas convencionais para se tornarem realidade.

 A liberdade, a viabilidade de execução com o uso do monon, aliada à responsabilidade perante a comunidade e às regras e orientações aos participantes da plataforma (cujas linhas gerais foram mostradas neste capítulo), são o motor que estimulará a rede, as arenas e a transição para a sustentabilidade a partir da plataforma. Assim, é importante que seja feito o desenho desta ferramenta (como outras mídias sociais já fazem) pensando nos papéis que surgem em uma rede distribuída: • os *hubs* (indivíduos que atraem e mantêm ao seu redor muitos outros, possuindo uma grande quantidade de conexões, influenciando estes contatos quando discutem-se temas específicos ao grupo formado); • os animadores (ou *weavers*, são indivíduos que estimulam constantemente a rede, seja na sua expansão em conexões, seja no aumento dos compartilhamentos e trocas entre os participantes); • os inovadores (indivíduos geralmente com poucas conexões que esporadicamente trazem novas ideias, discussões e renovação à rede virando um ‘*hub* temporário’) e; • os guardiões (indivíduos responsáveis por preservar os princípios da rede em eventuais casos de conflito).

 Nenhuma destas funções está em posição hierarquicamente diferente das demais, a liderança é exercida de forma situacional, meritocrática e oportuna, isto é, em alguns momentos um indivíduo se destaca – por seus argumentos/conhecimento, ideias e/ou posições –, em outros, outro, em função dos assuntos e necessidades envolvidos. O poder está difuso pela rede. Poder difuso, comunicação transparente, engajamento com sustentabilidade, fomento à inovação e à mudança, equilíbrio entre cooperação e competição e complementariedade ao modelo convencional são as bases deste novo modelo de negócio que apresentamos e que permitirá aos bancos responder com sucesso aos desafios da transição para a sustentabilidade.

6. Considerações Finais

“*Se o que se pode ver, ouvir, pegar, medir, pesar*

*Do avião a jato ao jaboti*

*Desperta o que ainda não, não se pôde pensar*

*Do sono eterno ao eterno devir*

*Como a órbita da Terra abraça o vácuo devagar*

*Para alcançar o que já estava aqui*

*Se a crença quer se materializar*

*Tanto quanto a experiência quer se abstrair*

*A ciência não avança*

*A ciência alcança*

*A ciência em si*”

Gilberto Gil, trecho da música A CIÊNCIA EM SI

 Acreditamos que os objetivos desta pesquisa foram alcançados e, sintetizando a resposta da pergunta desta tese construída ao longo dos capítulos anteriores, os bancos poderão responder com sucesso aos desafios da transição para a sustentabilidade desenvolvendo um negócio (ou uma prática) que complemente o negócio convencional atual e promova a solidariedade entre as pessoas, o estreitamento dos laços sociais, fortalecendo comunidades e que conscientize cada ator do seu impacto sobre a conservação do planeta.

 Este modelo de negócio complementar precisa incorporar os princípios dos sistemas complexos adaptativos para prosperar na atual sociedade de informação em rede que se fortalece cada vez mais. A adoção do modelo de gestão da transição numa estrutura em rede com o uso de moeda complementar como base para o modelo apresentado permitem liberar, parafraseando a expressão de Franco (2011a: 31), “os cérebros aprisionados em montanhas de entulho hierárquico das organizações convencionais”.

 O modelo proposto nesta tese, assim como todos os conceitos que o embasaram, não visa a substituir os negócios convencionais e sim complementá-lo, por isso entendemos que a implantação como projeto é adequada pois, futuramente pode se tornar uma organização independente mas conectada ao banco convencional (na própria ideia do Yin-Yang, não haverá totalidade no sistema financeiro sem a existência destes dois tipos de atores: o banco convencional e o banco em rede).

 Esta organização (ou se quisermos chamar de banco) em rede possui capacidades e características específicas e necessárias para enfrentar os desafios do século XXI: como estrutura enxuta e de rápida capacidade de adaptação a mudanças, processos que integram os clientes desde sua concepção até encerramento, inovação como traço da cultura, como parte da rotina e sustentabilidade como valor intrínseco, parte do DNA da empresa.

 A adoção deste modelo agora, ou seja, antes que ele se torne critério legitimador, traz os seguintes benefícios aos bancos pioneiros:

* Ao ser adotado como um projeto, em paralelo ao atual modelo operacional do banco, permite-se o desenvolvimento das capabilidades necessárias e das bases para a inovação bem sucedida em toda organização, com risco baixo e custos controlados;
* A própria iniciativa do projeto já sinaliza ao mercado um compromisso estratégico do banco adotante perante à sociedade, influenciando assim, a identidade desta organização perante seus *stakeholders* caso a ação siga adiante, de acordo com a comunicação feita a estes públicos em relação ao projeto;
* As primeiras entregas do projeto fortalecerão a identidade do banco, afetando a percepção os *stakeholders* em relação à comunicação feita anteriormente, pois, com provas reais do compromisso assumido, a característica sinaliza recorrência e, portanto, afeta a reputação do banco;
* O capital reputacional do banco, ou seja, a forma como ele é avaliado na sociedade tem correlação positiva com o desempenho da organização, assim, uma reputação positiva influencia na geração de negócios positivos, melhorando os resultados;
* Por definição, a melhoria dos resultados do banco neste modelo implica na melhoria do desempenho socioambiental do campo atendido, retroalimentando a percepção de recorrência do compromisso com o desenvolvimento sustentável enquanto negócio central do banco junto à sociedade;
* Este ciclo de compromisso-comprovação-reputação-resultado, aumenta o capital simbólico do banco, redistribuindo as forças dentro do campo social, aumentando o poder desta organização. Em termos estratégicos, o fortalecimento da reputação deste banco afeta a concorrência interna do setor, mudando as bases de competição e dando a esta organização uma vantagem competitiva sustentável em termos da reputação construída perante a sociedade – vantagem do pioneiro.

 O movimento natural dos demais bancos em responder ao desequilíbrio de capital acumulado no campo, fará com que o então modelo ideal de banco seja novamente alterado no campo social, fazendo com que esta incorporação da sustentabilidade como modelo de negócio dos bancos passe a ser legitimador, neste momento – como já discutimos –, os bancos que não conseguiram se adaptar a tal parâmetro perderão sua licença social para atuar, ou seja, estarão fora do mercado.

 Quando a transição para a sustentabilidade como negócio central passar a ser pré-requisito para atuação no mercado, aqueles bancos que começaram antes a adoção do modelo já terão desenvolvido as capabilidades para se manterem no setor, assim como terão a possibilidade de neste processo já mobilizarem seus recursos para manter o investimento em sua reputação de acordo com o que será socialmente construído como ideal, em outras palavras, terá reputação de inovador e não seguidor – característica que mostra ser cada vez mais valorizada pela sociedade.

 Pesquisa da consultoria PwC (2014) identificou as seis prioridades que os bancos de varejo devem ter hoje para serem bem sucedidos no cenário de negócios de 2020: • desenvolver um modelo de negócio centrado no cliente; • otimizar a distribuição (uso dos canais); • simplificar negócios e modelo operacional; • obter informações que tragam vantagens competitivas; • habilitar a inovação e as *capabilities* necessárias para estimulá-la e; • adotar gestão proativa de riscos, regulação e capitais.

 Podemos perceber pela proposta e recomendações feitas que a adoção do modelo apresentado contribui com todos os itens. Como foi concebido para ser um modelo em rede distribuída, as informações sobre clientes, a simplificação de processos, a busca e obtenção de informações importantes e o fomento à inovação são fortemente favorecidos e incorporados desde o desenho dos processos do modelo, assim como o uso de moeda complementar traz mais estabilidade para o negócio e resiliência a longo prazo melhorando o relacionamento com reguladores e também gestão de risco corporativo e de capitais.

 Por ser um ensaio, buscamos redigir esta tese com uma linguagem simples e bem focada no desenvolvimento dos argumentos que validassem os pressupostos apresentados, em uma sequência lógica para responder a pergunta central da pesquisa. Para isto, buscamos discutir as contribuições acadêmicas (de pesquisa e/ou experimentos) utilizadas neste trabalho em uma profundidade que julgamos suficiente para tornar os pressupostos consistentes, ou seja, as discussões não foram exaustivas e sim suficientes para nosso objetivo.

 Desta forma, além das oportunidades de pesquisa futura elencadas no capítulo anterior quando descrevemos a fase de evolução da plataforma, existem oportunidades de pesquisa futura no aprofundamento das questões levantadas, por exemplo, mapear as principais frentes (atores) de atuação na promoção da sustentabilidade sob o paradigma da economia ecológica e sua relação com as redes mais influentes do conceito sob o paradigma da economia ambiental para, a partir do conhecimento da distribuição dos capitais (na concepção de Bourdieu) neste campo, identificarmos as oportunidades para fortalecer a economia ecológica como novo paradigma.

 Outra oportunidade é identificar a relação entre as redes virtuais de relacionamento e a velocidade de disseminação e incorporação de valores na sociedade, com isto poderemos buscar identificar qual a velocidade com que a sustentabilidade deixará de ser um fator de diferenciação para ser um fator de legitimação dos bancos.

 A adoção do modelo da gestão da transição e de moeda complementar como modelo operacional dos bancos representa em si uma transição no negócio, no nível micro. Além desta, há uma outra transição que deve ocorrer no regime, uma transição estratégica, que altera as bases culturais que o sustentam, portanto, as bases que dão a explicação a perguntas do tipo “por que o banco existe?”. Esta transição que também recomendamos que seja estudada e adotada como um projeto, por exemplo, como fóruns ou encontros de discussão ampla e participativa – paralelamente aos projetos de nível micro –, além de ser outra importante oportunidade de pesquisa futura, deve ser conduzida pelas autoridades do regime, como a autoridade reguladora dos bancos no país: o Banco Central do Brasil (BCB).

 Ainda em relação ao processo de transição em nível estratégico, outros atores devem ser envolvidos neste processo de construção do futuro – mantendo a abordagem multinível, multiatores que apresentamos no segundo capítulo –, como associações representativas de classes e setores impactados pelas atividades dos bancos, profissionais e representantes do setor de educação (área fundamental na construção e perpetuação de uma cultura e seus valores), movimentos da sociedade civil cujos objetivos possam ser realizados ou sejam impactados pela atividade dos bancos, entre outros.

 Esta arena de transição nos permitirá desenvolver o desenho de setor/regime que queremos e influenciar sua construção a partir dos interesses difusos destes diversos atores, afinal, não propomos nesta tese que a transição total do regime fique a cargo de uma só empresa, mas que cada um assuma um papel ativo na promoção e no fortalecimento das arenas, dos cenários, dos caminhos e dos experimentos de transição coletivamente construídos.

 Vale destacar que o modelo proposto pode, a princípio, ser implantado por qualquer indivíduo ou organização, nossa opção pelos bancos neste ensaio foi pelo fato destes atores estarem envolvidos de maneira central na atual crise econômica global que nos abre uma oportunidade para a transição para sustentabilidade como saída da crise com ganhos coletivos, além do fato destas organizações já possuírem redes, estrutura e recursos que catalisariam os resultados e o movimento de transformação necessários. Não trabalhamos bancos que funcionam à margem do sistema convencional também, como os bancos comunitários que possuem moedas locais (caso do Banco Palmas, por exemplo), apesar destas moedas não utilizarem os princípios de não-escassez da moeda aqui proposta, como adotar o modelo apresentado nestas organizações, absorvendo seus aprendizados é uma boa oportunidade de pesquisa futura.

 Avaliamos que a escolha do ensaio como gênero desta tese foi acertada por permitir a liberdade de contribuir com o avanço do conhecimento científico pelo cruzamento de diversos pensamentos, teorias e modelos, destacadamente: o modelo de gestão da transição, o funcionamento das moedas complementares e a teoria da complexidade que nos permitiram a provocação do pensamento para a elaboração de algo novo que contribua na busca de respostas aos problemas da nossa sociedade e do nosso tempo, alcançando nossos objetivos apresentados no primeiro capítulo.

 A principal motivação desta pesquisa é o desejo de contribuir com a construção das bases de uma sociedade que seja melhor para a humanidade e para o planeta através de uma provocação – e recomendação – sobre o funcionamento dos principais atores do sistema capitalista vigente: os bancos. Estamos certos que a adoção do modelo proposto nesta tese, sustentados no paradigma da economia ecológica, fomentará um modelo novo de sociedade, cujo propósito seja a perpetuação de toda forma de vida plenamente, através da interação, da geração das capacitações humanas para o uso ativo de suas liberdades subjetivas e da manutenção do equilíbrio natural, respeitando os limites biogeofísicos do planeta.

Referências

ABRAMOVAY, R. (2009). ***Anticapitalismo e inserção social dos mercados***. Tempo Social, v. 21, n. 1: 65-87. Disponível em: <http://goo.gl/bRH4mz>.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2012). ***Muito Além da Economia Verde***. São Paulo: Editora Abril.

AGOSTINHO, M. (2003). ***Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração***. RAE Eletrônica, v. 2, n. 1, 18p. Disponível em <http://goo.gl/4kH1nl>.

ALMEIDA, P. (2009). [***As crises financeiras internacionais e o Brasil desde 1929: 80 anos de uma história turbulenta***. Plenarium, n. 6. Disponível em:](http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/2013CrisesFinancBr1929Plenarium.pdf) <http://goo.gl/RL3a9L>.

ALVES, S., ALVES, T. (2010). “A Experiência Brasileira de Regulação: um Caso de Sucesso?” in Fábio GIAMBIAGI e Márcio GARCIA. ***Risco e Regulação***. São Paulo: Campus.

ANTHONY, S. D., CHRISTENSEN, C. M. (2007). “O caminho para a disrupção”. *In:* HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. ***Implementando a Inovação***. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 19-28.

ARAÚJO, P. (s/d). ***Uma Resenha da Nova Sociologia Econômica de Granovetter***. IV Conferência Internacional de História Econômica & VI Encontro de Pós-Graduação em História Econômica. Disponível em: <http://goo.gl/oAsg9V>.

ASLAKSEN, I., GLOMSRÃ, S., MYHR, A. (2013). ***Post-normal science and ecological economics: strategies for precautionary approaches and sustainable development***. International Journal of Sustainable Development, v. 16, n.1: 107-126. Disponível em: <http://goo.gl/IPFKX8>.

ASSAF NETO, A. (2011). ***Mercado financeiro***. São Paulo: Atlas *apud* SANTOS, M., QUINTAIROS, P., VIEIRA, E. (2013). ***A intermediação financeira: as linhas de crédito de curto, médio e longo prazo dos bancos comerciais e o BNDES***. Revista Espacios, v. 34, n. 4: 16p.

ÁVILA, R. (2010). ***Do homem smithiano ao homo economicus: egoísmo e dissolução da moral***. Dissertação de Mestrado (Economia) – Faculdade de Ciências Econômica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://goo.gl/uSRlfo>.

BABIC-HODOVIC, V., MEHIC, E., ARSLANAGIC, M. (2011). ***Influence of Banks’ Corporate Reputation on Organizational Buyers Perceived Value***. Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 24: 351-360. Disponível em: <http://goo.gl/lIMUIo>.

BANKTRACK (2011). ***Bankrolling Climate Change***. Online: BankTrack. Disponível em: <http://goo.gl/3PtY8F>.

BARABASI, A. (2002). ***Linked: the new Science of networks***. Cambridge: Perseus Publishing.

BARAN, P. (1964). ***On distribuited communication***. Santa Monica: Rand Corporation. Disponível em: <http://goo.gl/ZNmd6y>

BARBIERI, J., SIMANTOB, M. (2009). ***Organizações Inovadoras do Setor Financeiro***. São Paulo: Editora Saraiva.

BARBOSA, W, CRISPIM, S (2006). ***As Teorias do caos e da Complexidade na Gestão Estratégica***. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Seget, Resende. Disponível em: <http://goo.gl/wVQpxz>.

BATTRAM, A. (2004). ***Navegando na Complexidade: o guia essencial para a teoria da complexidade nos negócios e na gestão***. Lisboa: Instituto Piaget.

BEUREN, I., HEIN, N., BOFF, M. (2011). ***Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom versus Geração Familiar Gestora de Empresas Familiares***. RIGC, v. 9, n. 17: 20p. Disponível em: <http://goo.gl/Y75iJ6>.

BISMARCHI, L.F. (2011***). Sustentabilidade e inovação no setor brasileiro da construção civil: um estudo exploratório sobre a implantação da política pública baseada em desempenho***. Dissertação de Mestrado (Ciência Ambiental) – Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://goo.gl/vYmuRE>.

BLACKWELL, R., MINIARD, P., ENGEL, J. (2005). ***Comportamento do Consumidor***. São Paulo: Thomson Learning.

BOURDIEU, P. (2005a). “Principles of an Economic Anthropology” in Neil SMELSER e Richard SWEDBERG. ***The Handbook of Economic Sociology*** – Second Edition. Princeton University Press.

BOURDIEU, P. (2005b). ***O campo econômico***. Política & Sociedade, v. 4, n. 6: 15-57. Disponível em: <http://goo.gl/4Vroi9>.

BOFF, L. (2012). ***Sustentabilidade: o que é o que não é***. Petrópolis: Vozes.

BRANT, L. (2009). ***O poder da Cultura***. São Paulo: Peirópolis.

BRITO, E. (2005). ***Reputação e Desempenho: uma análise empírica no setor bancário***. Revista Economia & Gestão, v. 5, n. 11: 117-142. Disponível em: <http://goo.gl/T1ZObO>.

BRØNN, P., VIDAVER-COHEN, D. (2009). ***Corporate Motives for Social Initiative: legitimacy, sustainability or the bottom line?*** Journal of Business Ethics, v. 87: 91-109. Disponível em: <http://goo.gl/5nMFnb>.

BURSZTYN, M., BURSZTYN, M. (2012). ***Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável***. Rio de Janeiro: Garamond.

CAIXETA, D. (2008). ***Economia e meio ambiente: aspectos teóricos e metodológicos nas visões neoclássica e da economia ecológica***. Leituras de Economica Ecológica, v. 14: 1-31.

CALAME, P. (2003). ***Por uma governança mundial eficaz, legítima e democrática*** (cadernos de proposições para o Século XXI, 7). São Paulo: Instituto Pólis.

CAMARGO, P. (2009). ***A evolução recente do setor bancário no Brasil***. São Paulo: Editora Unesp. Disponível em: <http://goo.gl/5FQlfC>.

CAPRA, F. (1996). ***A Teia da Vida***. São Paulo: Cultrix.

CAPRA, F. (2002). ***As Conexões Ocultas***. São Paulo: Cultrix.

CAPRA, F., LUISI, P. (2014). ***Visão Sistêmica da Vida***. São Paulo: Cultrix.

CARROLL, L. (2002). ***Alice no País das Maravilhas***. Versão digital disponível em: <http://goo.gl/4gCxYB>.

CASTELLS, M. (1999). ***A sociedade em rede***. São Paulo: Paz e Terra.

CASTELLS, M. (2013). ***Redes de Indignação e Esperança: movimentos sociais na era da internet***. Rio de Janeiro: Zahar.

CERQUEIRA, H. (2004). ***Adam Smith e o surgimento do discurso econômico***. Revista de Economia Política, v. 24, n. 3: 422-441. Disponível em: <http://goo.gl/BQcV7z>.

CHIARAVALLOTI, R., PÁDUA, C. (2011). ***Escolhas Sustentáveis***. São Paulo: Urbana.

CONROY, M. (2007). ***Branded: how the “certification revolution” is transforming global corporations***. Gabriola Island: New Society Publishers.

CORRÊA, C., CORRÊA, H. (2006). ***Administração de Produção e Operações***. São Paulo: Atlas.

CRUVINEL, E. (2008). ***Responsabilidade social em instituições financeiras: a institucionalização da prática nos bancos no Brasil***. Rio de Janeiro: Elsevier.

DART, R. (2004). ***The Legitimacy of Social Enterprise***. Nonprofit Management & Leadership, v. 14, n. 4: 411-424. Disponível em: <http://goo.gl/DYDnYI>.

DE PAULA, L.; MARQUES, M. (2006). “Tendências Recentes da Consolidação Bancária no Mundo e no Brasil”. ***Análise Econômica***, Porto Alegre, v. 24, n. 45, p.235-263, 2006 *apud* CAMARGO, P. (2009). ***A evolução recente do setor bancário no Brasil***. São Paulo: Editora Unesp. Disponível em: <http://goo.gl/5FQlfC>.

DE SOTO, J. (2012). ***Moeda, Crédito Bancário e Ciclos Econômicos***. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises.

DEEPHOUSE, D., CARTER, S. (2005). ***An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation***. Journal of Management Studies, v. 42, n. 2: 329-360. Disponível em: <http://goo.gl/ZfDB3k>.

DIETZ, R., O’NEILL, D. (2013). ***Enough is Enough: building a sustainable economy in a world of finite resources***. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

DO, V., VU, T. (2010). ***The effects of reputation and relationships on lead banks’ certification roles***. Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, v. 20: 475-489. Disponível em: <http://goo.gl/5lu87o>.

DOWLING, J., PFEFFER, J. (1975). ***Organizational Legitimacy: social values and organizational behavior***. Pacific Sociological Review, v. 18, n. 1: 122-136. Disponível em: <http://goo.gl/T88K6P>.

DRUCKER, P. F. (2011). ***Inovação e Espírito Empreendedor***. São Paulo: Cengage Learning.

ELKINGTON, J. (1999). ***Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium***. Australian CPA, v. 69.

ERNST&YOUNG (2011). ***A New Era of Customer Expectation: Global Consumer Banking Survey 2011***. Online. Disponível em: <http://goo.gl/gH3glY>.

ERNST&YOUNG (2012). ***Time for Bold Action: global banking outlook 2013-14***. Online. Disponível em: <http://goo.gl/1dJhKI>.

ESTEVÃO, A. (2005). ***Modelo de gestão não-linear: a teoria do caos e complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis***. Tese de Doutorado (Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <http://goo.gl/FbVVUF>.

FACÓ, J., SIMANTOB, M. (2009). “Inovação na Indústria Financeira” in José Carlos BARBIERI e Moysés Alberto SIMANTOB. ***Organizações Inovadoras do Setor Financeiro***. São Paulo: Editora Saraiva.

FAISAL, F., TOWER, G., RUSMIN, R. (2012). ***Legitimising Corporate Sustainability Reporting Throughout the World***. Australasian Accounting Business and Finance Journal, v. 6, n. 2: 19-34. Disponível em: <http://goo.gl/0SwE3y>.

FARREL, B., TWINING-WARD, L. (2004). ***Reconceptualizing Tourism***. Annals of Tourism Research, v. 31, n. 2: 274-295. Disponível em: <http://goo.gl/oRrvgI>.

FEYERABEND, P (1979). “Consolando Especialista” in Imre LAKATOS e Alan MUSGRAVE. ***Critica e o desenvolvimento do conhecimento***. São Paulo: Cultrix.

FERREIRA, J. (2013). ***Contabilidade de Instituições Financeiras***. São Paulo: Ed. Ferreira.

FLIGSTEIN, N. (2007). ***Habilidade Social e a Teoria dos Campos***. RAE, v. 47, n. 2: 61-80. Disponível em: <http://goo.gl/JQfJz1>.

FOMBRUN, C., GARDBERG, N. (2000). ***Who’s top in Corporate Reputation?*** Corporate Reputation Review, v. 3: 13-17. Disponível em: <http://goo.gl/NyFESL>.

FRANCO, A. (2001). ***Capital Social: leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy***. S/L: Instituto de Política. Disponível em: <http://goo.gl/QoBz4j>.

FRANCO, A. (2002). ***Pobreza & Desenvolvimento Local***. Brasília: AED.

FRANCO, A. (2003). ***A Revolução do Local: globalização, glocalização e localização***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/QoBz4j>.

FRANCO, A. (2008). ***Tudo que é sustentável tem o padrão de rede***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/x2v7jd>.

FRANCO, A. (2009a). ***Cada um no seu quadrado***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/Uyt3cN>.

FRANCO, A. (2009b). ***O poder nas redes sociais***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/2AGu1h>.

FRANCO, A. (2009c). ***O misterioso 1%***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/kY0W8R>.

FRANCO, A. (2011a). ***Vida e morte das empresas na sociedade em rede***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/PUWAoq>.

FRANCO, A. (2011b). ***Fluzz: vida humana e convivência social nos novos mundos altamente conectados do terceiro milênio***. S/L. Disponível em: <http://goo.gl/xTGM2k>.

FREEMAN, R. (1984). ***Strategic Management: A stakeholder Approach***. Boston: Pitman.

FRY, T. (2005). ***Contra uma Teoria Essencialista de Necessidade: Algumas Considerações para a Teoria do Design***. Revista Design em Foco, janeiro-junho, ano/vol. II, número 001, pp 63-77. Bahia: Universidade do Estado da Bahia.

FRY, T. (2009). ***Sustainability: Inefficiency or Insufficiency?*** Design Philosophy Papers. Disponível em: <http://goo.gl/jmBcNG>.

FUNTOWICZ, S., RAVETZ, J (1997). ***La ciencia posnolmal***. Barcelona: Icaria.

GIARDELLI, G. (2012). ***Você é o que você compartilha: e-agora: como aproveitar as oportunidades de vida e trabalho na sociedade em rede***. São Paulo: Editora Gente.

GOMIDES, J., SILVA, A. (2009). ***O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental: um resgate teórico***. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13, n. 18: 177-194. Disponível em: <http://goo.gl/GQmT7d>.

GONÇALVES, A. (2005). ***O conceito de governança***. In: XIV CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI. Anais. Fortaleza, 3, 4 e 5 de novembro de 2005. Disponível em: <http://goo.gl/sKUTww>.

GOUILLART, F., RAMASWAMY, V. (2010). ***A Empresa Co-criativa***. São Paulo: Campus.

GRANOVETTER, M. (1973). ***The strength of weak ties***. American Journal of Sociology, v. 78, n. 6: 1930-1938.

GRANOVETTER, M. (1985). ***Economic action and social structure: the problem of embeddedness***. American Journal of Sociology, 91: 481-510.

GREENDEX (2014). ***2014 Greendex Reports***. Online. Disponível em: <http://goo.gl/HYKczO>.

GRESPAN, J (1998). ***O negativo do capital***. São Paulo: Hucitec.

HAMEL, G., SAYAGO, A. (2007). “Derrubando as muralhas que cercam a criatividade empresarial”. *In:* HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. ***Implementando a Inovação***. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 29-39.

HAYES, R., PISANO, G., UPTON, D., WHEELWRIGHT, S. (2005). ***Produção, Estratégia e Tecnologia: em busca da vantagem competitiva***. São Paulo: ARTMED/Bookman.

HARVEY, D. (2011). ***O enigma do capital e as crises do capitalismo***. São Paulo: Boitempo.

HILL, C. W. L., JONES, G. R. (2009). ***Essentials of Strategic Management***. Mason: Cengage Learning.

HISSCHEMÖLLER, M. (1993). ***De democratie van problemen***. Amsterdam, Vrije Universiteit *apud* LOORBACH, D. (2007). Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development. Utrecht: International Books.

HOFFMAN, A. (2001). ***From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism***. Stanford Business Books.

HUANG, R., LI, H. (2009). ***Does the market dole out collective punishment? An empirical analysis of industry, geography, and Arthur Andersen’s reputation***. Journal of Banking & Finance, v. 33: 1255-1265. Disponível em: <http://goo.gl/nA3F4i>.

IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2008). ***Avaliação Comparativa da Responsabilidade Socioambiental dos Bancos no Brasil***. São Paulo. Disponível em: <http://goo.gl/8vVvXO>.

IRVING, M. A., OLIVEIRA, E. (2012). ***Sustentabilidade e transformação social***. Rio de Janeiro: SENAC.

JACKSON, T. (2013). ***Prosperidade sem crescimento***. São Paulo: Planeta Sustentável.

JORGE, N. (2010). ***Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais***. Dissertação de Mestrado (Gestão Estratégica de Relações Pública) – Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <http://goo.gl/mPHfwY>.

JURAS, I. (2012). ***Legislação sobre Resíduos Sólidos: comparação da lei 12.305/2010 com a legislação de países desenvolvidos***. Brasília: Centro de Documentação e Informação. Disponível em: <http://goo.gl/F5SPqH>.

KAPLAN, R., NORTON, D. (2008). ***A Execução Premium: a obtenção de vantage competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio***. Rio de Janeiro: Elsevier.

KARNAL, L. (2013). “Estados Unidos, liberdade e cidadania” in Jaime PINSKY e Carla PINSKY. ***História da cidadania***. São Paulo: Contexto.

KASHIWAGI, D. (2011). ***Information Measurement Theory: A Revolutionary Approach to Project Management***. Arizona: KSM Inc.

KEMP, R., LOORBACH, D., ROTMANS, J. (2006). ***Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development***. In: Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production (SCP). Copenhagen: RISO/TNO.

KILLEN, C., HUNT, R., KLEINSCHIMDT, E. (2007). ***Managing the New Product Development Project Portfolio: A Review of the Literature and Empirical Evidence***. Artigo apresentado na PICMET Conference de 5 a 9 agosto em Portland.

KING, B., WHETTEN, D. (2008). ***Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization***. Corporate Reputation Review, v. 11, n. 3: 192-207. Disponível em: <http://goo.gl/gqE3ZA>.

KRONEMBERGER, D. (2011). ***Desenvolvimento Local Sustentável: uma abordagem prática***. São Paulo: Editora Senac.

KUHN, T. (1998). ***A estrutura das revoluções científicas***. São Paulo: Perspectiva.

KUHN, T. (1979). “Sobre a Lógica da Descoberta ou Psicologia da Pesquisa?” in Imre LAKATOS e Alan MUSGRAVE. ***Critica e o desenvolvimento do conhecimento***. São Paulo: Cultrix.

KURUPPU, S., MILNE, M. (2011). ***Managing reputation and maintaining legitimacy: understanding a company’s responses to sustainability issues***. Artigo apresentado no 10o CSEAR Australian Conference. Disponível em: <http://goo.gl/qXArzR>.

LAGO JR., S. (2000). ***O ofício do ensaísta***. Logos – Comunicação e Universidade, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13: 5-9 *apud* UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí (2011). ***Produção acadêmico-científica: a pesquisa e o ensaio***. Cadernos de Ensino, v. 7, n. 9, 1-133. Disponível em: <http://goo.gl/hk20ml>.

LEÃO, A., MELLO, S., VIEIRA, R. (2009). ***O papel da Teoria no método de pesquisa em administração***. Revista Organizações em Contexto, v. 5, n. 10: 1-16. Disponível em: <http://goo.gl/Swgann>.

LEITE, N., FREITAS, A., SILVA, M., OLIVEIRA, E., SILVA, C. (2012). ***Caos, Complexidade, Comunicação “Rogeriana” e o Processo de Ensino-Aprendizagem: um estudo observacional do filme “O Náufrago”***. REUNA, v. 17, n. 4: 65-84. Disponível em: <http://goo.gl/Ih7MCc>.

LEMME, C. (2012). ***O Papel do Setor Financeiro na Promoção de uma Economia Sustentável no Brasil***. Projeto Apoio ao governo brasileiro no preparo para a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20): Brasília, disponível em: <http://goo.gl/04G5kK>.

LIETAER, B. (1999). ***The Future of Money***. Versão online. Disponível em: <http://goo.gl/oHTdEE>.

LIETAER, B. (2000). ***The Mistery of Money: beyond greed and scarcity***. Versão online. Disponível em: <http://goo.gl/2XvRyp>.

LIETAER, B, ARNSPERGER, C., GOERNER, S., BRUNNHUBER, S. (2012). ***Money and Sustainability: the missing link***. Reino Unido: Triarchy Press.

LIMA, G. (2002). ***Educação e Sustentabilidade: possibilidade e falácias de um discurso***. Artigo apresentado no I Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, 6 a 9 de novembro - Indaiatuba. Disponível em: <http://goo.gl/IyO7zp>.

LINDBLOM, C.K. (1994). “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Critical Perspectives on Accounting” In: ***Critical Perspectives on Accounting Conference***. New York *apud* BEUREN, I., HEIN, N., BOFF, M. (2011). ***Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom versus Geração Familiar Gestora de Empresas Familiares***. RIGC, v. 9, n. 17: 20p. Disponível em: <http://goo.gl/GFk5O5>.

LOBÃO, J. (2012). ***Finanças comportamentais: quando a economia encontra a psicologia***. Coimbra: Conjuntura Actual.

LOORBACH, D. (2007). ***Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development***. Utrecht: International Books.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2010). ***Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework***. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, v. 23, n. 1: 161-183. Disponível em: <http://goo.gl/0hqC7H>.

LOORBACH, D., HUFFENREUTER, R. (2013). “Exploring the economic crisis from a transition management perspective”. ***Journal of Environmental Innovation and Societal Transitions***, v. 6: 35-45. Disponível em: <http://goo.gl/eEcvFS>.

LOORBACH, D., WIJSMAN, K. (2013). ***Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions***. Journal of Cleaner Production, v. 45: 20-28. Disponível em: <http://goo.gl/ZvlYN5>.

LOURES, R. (2009). ***Sustentabilidade XXI: educar e inovar sob uma nova consciência***. São Paulo: Editora Gente.

LOWENKRON, A. (2010). “As Falhas nos Modelos de Gestão de Risco Durante a Crise” in Fábio GIAMBIAGI e Márcio GARCIA. ***Risco e Regulação***. São Paulo: Campus.

LOYOLA, G. (2010). “O Futuro da Regulação Financeira” in Fábio GIAMBIAGI e Márcio GARCIA. ***Risco e Regulação***. São Paulo: Campus.

MADEN, C., ARIKAN, E., TELCI, E., KANTUR, D. (2012). ***Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences***. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 58: 655-664. Disponível em: <http://goo.gl/kNmKUt>.

MADERS, A., DUARTE, I. (2009). ***A Complexidade de Edgar Morin e sua contribuição para a compreensão dos “novos” direitos***. Revista Direitos Culturais, v. 4, n.6: 10p. Disponível em: <http://goo.gl/28pWkQ>.

MAGALHÃES, R. (2010). ***Lucro e Reputação: interações entre bancos e organizações sociais na construção das políticas socioambientais***. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCH, J., SIMON, H. (1958). ***Organizations***. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

MARCHI, J., WITTMANN, M. (2008). “Princípios da Teoria da Complexidade Aplicados à Gestão das Organizações” in Milton Luiz WITTMANN (org.). ***Administração: teoria sistêmica e complexidade***. Santa Maria: Editora UFSM

MARICATO, E. (org.) (2013). ***Cidades rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil***. São Paulo: Boitempo.

MARIOTTI, H. (2010). ***Pensamento complex: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável***. São Paulo: Atlas.

MARKARD, J., RAVEN, R., TRUFFER, B. (2012). ***Sustainability transitions: an emergin field of research and its prospects***. Research Policy. n. 41: 955-967.

MARTIN, R. (2010). ***Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantage competitive dos negócios e como se beneficiar disso***. Rio de Janeiro: Elsevier.

MATTAROZI, V., TRUNKL, C. (2008). ***Sustentabilidade no setor financeiro: gerando valor e novos negócios***. São Paulo: Editora SENAC.

MCKINSEY (2011). ***The State of Global Banking - in search of a sustainable model***. Online, disponível em: <http://goo.gl/rRZOXX>.

MENEGHETTI, F. K. (2011). ***O que é ensaio-teórico?*** RAC, Curitiba, v. 15, n. 2: 320-332 *apud* UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí (2011). ***Produção acadêmico-científica: a pesquisa e o ensaio***. Cadernos de Ensino, v. 7, n. 9, 1-133. Disponível em: <http://goo.gl/hk20ml>.

MMA – Ministério do Meio Ambiente (2012). ***O que o brasileiro pensa do meio ambiente e consumo sustentável***. Brasília: versão online. Disponível em: <http://goo.gl/UqP2zU>.

MONDAINI, M. (2013). “O respeito aos direitos dos indivíduos” in Jaime PINSKY e Carla PINSKY. ***História da Cidadania***. São Paulo: Contexto.

MORIN, E. (2003). ***Ciência com consciência***. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

MURARO, R. (2012). ***Reinventando o capital/dinheiro***. Aparecida: Idéias & Letras.

NEPOMUCENO, C. (2013). ***Gestão 3.0: a crise das organizações***. Rio de Janeiro: Elsevier.

NÓBREGA, M. (2010). “Origens da Crise” in Fábio GIAMBIAGI e Márcio GARCIA. ***Risco e Regulação***. São Paulo: Campus.

ODALIA, N. (2013). “A liberdade como meta coletiva” in Jaime PINSKY e Carla PINSKY. ***História da Cidadania***. São Paulo: Contexto.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2011). ***Business Model Generation: inovação em modelos de negócios, um manual para visionários, inovadores e revolucionários***. Rio de Janeiro: Alta Books.

PÁDUA, J. (2004). ***Um sopro de destruição: pensamento político e crítica ambiental no Brasil escravista (1786-1888)***. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

PEBORGH, E. (2013). ***Redes: o despertar da consciência planetária***. São Paulo: DVS Editora.

PENTEADO, H. (2003). ***Ecoeconomia: uma nova abordagem***. São Paulo: Lazuli.

PEREIRA, A., SILVA, G., CARBONARI, M. (2011). ***Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambeinte***. São Paulo: Saraiva.

PEVERELLI, R., FENIKS, R., MILARÉ, K. (2012). ***Reinventando os Serviços Financeiros: o que os consumidores esperam dos bancos e das seguradoras para o futuro***. Rio de Janeiro: Elsevier.

PINSKY, J. (2004). ***Práticas de Cidadania***. São Paulo: Contexto.

PINSKY, J., PINSKY, C. (orgs.) (2013). ***História da cidadania***. São Paulo: Contexto.

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2007). ***Perspectivas de la Educación Ambiental en Iberooamérica***. Joinville: PNUMA. Disponível em: <http://goo.gl/oizB4U>.

POMERING, A., JOHNSON, L. (2009). ***Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising***. Australasian Marketing Journal, v. 17: 106-114. Disponível em: <http://goo.gl/e7rV96>.

POPPER, K. (1993). ***A lógica da pesquisa científica***. São Paulo: Cultrix.

PORTER, M. (1989). ***Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior***. Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, M., KRAMER, M. (2006). ***Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility***. Harvard Business Review Ed. Dezembro, online. Disponível em: <http://goo.gl/ganO13>.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2011). ***Creating Shared Value***. Harvard Business Review Ed. Janeiro/Fevereiro, online. Disponível em: <http://goo.gl/YdhBby>.

PwC (2014). ***Retail Banking 2020: evolution or revolution?*** Versão online. Disponível em: <http://goo.gl/pvgbXa>.

RAUD, C. (2007). ***Bourdieu e a nova sociologia econômica***. Revista Tempo Social, v. 19, n.2: 203-232. Disponivel em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12553>>.

RAUD-MATTEDI, C. (2005). ***Análise Crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação***. Política & Sociedade, v. 6: 59-82. Disponível em: <periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/download/1931/1698>.

REBOUÇAS, G. M. (2008). ***O ensaio como reflexão metodológica para o campo jurídico***. Encontro Preparatório para o Congresso Nacional do CONPEDI, 27. *apud* UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí (2011). ***Produção acadêmico-científica: a pesquisa e o ensaio***. Cadernos de Ensino, v. 7, n. 9, 1-133. Disponível em: <http://goo.gl/hk20ml>.

REEVES, M., DEIMLER, M. (2011). ***Adaptability: The New Competitive Advantage***. Harvard Business Review, Julho/Agosto, 9p.

ROMEIRO, A. R. (2001). ***Economia ou economia política da sustentabilidade?*** Campinas: UNICAMP, IE (texto para discussão, n. 102).

ROUBINI, N., MIHM, S. (2010). ***A Economia das Crises: um curso relâmpago sobre o futuro do sistema financeiro internacional***. Rio de Janeiro: Intrínseca.

RUELLE, D. ***Chance and Chaos***. Princenton: Princenton University Press, 1991 *apud* LEITE, N., FREITAS, A., SILVA, M., OLIVEIRA, E., SILVA, C. (2012). ***Caos, Complexidade, Comunicação “Rogeriana” e o Processo de Ensino-Aprendizagem: um estudo observacional do filme “O Náufrago”***. REUNA, v. 17, n. 4: 65-84. Disponível em: <http://goo.gl/nf1gS9>.

SACHS, I. (2002). ***Caminhos para o desenvolvimento sustentável***. Rio de Janeiro: Garamond.

SAMPAIO, P. (2013). ***Jornadas de Junho e Revolução Brasileira***. Interesse Nacional, v. 6, n. 23: 57-66. Disponível em: <http://goo.gl/RRVmuJ>.

SANTOS, E. (2002). ***Educação e Sustentabilidade***. Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade, v. 11, n. 18: 259-279. Disponível em: <http://goo.gl/KFnGsA>.

SANTOS, M., QUINTAIROS, P., VIEIRA, E. (2013). ***A intermediação financeira: as linhas de crédito de curto, médio e longo prazo dos bancos comerciais e o BNDES***. Revista Espacios, v. 34, n. 4: 16p.

SEIFFERT, M. E. B. (2007). ***Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental***. São Paul: Atlas.

SEN, A. (2010). ***Desenvolvimento como liberdade***. São Paulo: Companhia das Letras.

SENNA, J. (2010). ***Política monetária: ideias, experiências e evolução***. Rio de Janeiro: Editora FGV.

SEVERINO, A. (2007). ***Metodologia do Trabalho Científico***. São Paulo: Cortez.

SIMCHI-LEVI, D. (2011). ***Flexible Operations - Seven Myths to Beat Before They Beat You***. Harvard Business Review, n. 8 - First Quarter, p. 59-66.

STALK, G., EVANS, P., SHULMAN,L. (1992). ***Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy***. Harvard Business Review Ed. Março/Abril, online. Disponível em: <http://goo.gl/twhuxn>.

STEPHENS, J., GRAHAM, A. (2009). ***Toward an empirical research agenda for sustainability in higher education: exploring the transition management framework***. Journal of Cleaner Production, v. 18: 611-618. Disponível em: <http://goo.gl/Bbw6kD>.

SUCHMAN, M. C. (1995). ***Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Aproaches***. Academy of Management Review, v. 20: 571-610. Disponível em: <http://goo.gl/RcdZaS>.

SWEDBERG, R. (2004). ***Sociologia Econômica: hoje e ontem***. Tempo Social, v. 16, n. 2: 7-34. Disponível em: <http://goo.gl/VJLoKE>.

TAPSCOTT, D., WILLIAMS, A. (2011). ***Macrowikinomics: reiniciando os negócios e o mundo***. Rio de Janeiro: Campus.

TATIM, D., GUARESCHI, P. (2012***). O Nosso Negócio é o Bem Comum: Representações Sociais no Discurso da Empresa Socialmente Responsável***. Psico, v. 43, n. 2: 147-154. Disponível em: <http://goo.gl/nTTQwY>.

TOSINI, M. F. (2006). ***Risco Ambiental para as Instituições Financeiras***. São Paulo: Annablume.

TROMBONI, P. (2010). ***Alternativas e Integração na Crítica do Paradigma da Seleção de Projetos***. Tese de Livre-docência apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

UNEP – United Nations Environment Programme (2004). ***Agenda of the Twenty-third session of the governing council***. Nairobi: UNEP.

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí (2011). ***Produção acadêmico-científica: a pesquisa e o ensaio***. Cadernos de Ensino, v. 7, n. 9, 1-133. Disponível em: <http://goo.gl/hk20ml>.

VAN DEN BERGH, J. C. (2000). “Ecological economics: themes, approaches, and differences with environmental economics”. **Tinbergen Institute Discussion Paper**, Department of Spatial Economics, Amsterdam: Free University *apud* CAIXETA, D. (2008). ***Economia e meio ambiente: aspectos teóricos e metodológicos nas visões neoclássica e da economia ecológica***. Leituras de Economica Ecológica, 14: 1-31.

VEIGA, J. E. (2005). ***Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI***. Rio de Janeiro: Garamond.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2007). ***A emergência socioambiental***. São Paulo: SENAC.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2010). ***Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor***. São Paulo: Editora SENAC.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2013). ***A desgovernança mundial da sustentabilidade***. São Paulo: Editora 34.

VERA, J., TRUJILLO, A. (2013). ***Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: An empirical study on Mexican consumers***. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 20: 579-586. Disponível em: <http://goo.gl/Vbqpo6>.

VIANNA, Y., VIANNA, M., MEDINA, B., TANAKA, S. (2013). ***Gamification Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos***. Rio de Janeiro: MJV Press.

WANDERLEY, F. (2002). ***Avanços e desafios da Nova Sociologia Econômica: notas sobre os estudos sociológicos do mercado***. Sociedade e Estado, v. 17, n. 1: 15-38. Disponível em: <http://goo.gl/yJrD5c>.

WANG, C. (2013). ***How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry***. Technological Forecasting & Social Change, v. X: 10p., disponível em: <http://goo.gl/EUvoLY>.

WHEELWRIGHT, S., CLARK, K. (1992). ***Creating Project Plans to Focus Product Development***. Harvard Business Review, Março/Abril, 16p.

1. A crise econômica que se faz sentir ainda hoje, chamada também de A Grande Depressão, é proveniente da crise financeira internacional iniciada pela falência do tradicional banco de investimento Lehman Brothers nos Estados Unidos. Em função da forte conectividade dos bancos mundialmente, houve um ‘efeito dominó’ fazendo com que outras grandes instituições financeiras quebrassem, num processo conhecido como Crise dos Subprime, ocasionada de forma geral, pelo não pagamento dos empréstimos hipotecários de alto risco concedido por diversos bancos nos Estados Unidos gerando sua insolvência e a interrupção da cadeia de pagamento global. [↑](#footnote-ref-1)
2. Em apresentação do BNDES, realizada em 2013, 25% do financiamento na indústria e infraestrutura é proveniente de crédito bancário, aproximadamente 8% de captações no exterior, 17% em ações e debêntures e quase 50% é proveniente de lucros retidos das próprias empresas. Maiores informações: <http://goo.gl/XBO3rs>. [↑](#footnote-ref-2)
3. A título de exemplo, em 2008, Alemanha, França, Países Baixos, Áustria e Itália anunciaram pacotes de socorro aos bancos (injetando dinheiro nas instituições financeiras) que somavam mais de 2,7 trilhões de reais, quase equivalente ao valor total do PIB Brasileiro no mesmo ano (cerca de 3 trilhões de reais). [↑](#footnote-ref-3)
4. “Capacidade de suporte está associada ao limite de utilização de um determinado meio (ecossistema) sem que as suas propriedades sejam perturbadas ao ponto de comprometer sua regeneração natural. Isso implica dois pressupostos: o de que pode haver uso do meio natural para fins econômicos ou de contemplação; o meio natural se regenera, dentro de certos limites de utilização” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 54). [↑](#footnote-ref-4)
5. “Resiliência é um conceito usado em diversos campos científicos e está associado à capacidade de algum corpo voltar a sua situação ou forma natural, após sofrer algum tipo de tensão ou perturbação. Em ecologia, resiliência é a capacidade de regeneração do meio natural, diante de algum tipo de *stress* ao seu equilíbrio” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012: 54). [↑](#footnote-ref-5)
6. Texto original: “At its simplest, a steady-state economy is an economy that aims to maintain a stable level of resource consumption and a stable population. It’s an economy in which material and energy use are kept within ecological limits, and in which the goal of increasing GDP is replaced by the goal of improving quality of life”. [↑](#footnote-ref-6)
7. Texto original: “(...) unstructured and highly complex because they are rooted in different societal domains, occur on varying levels and involve various actors with dissimilar perspectives, norms and values. Solutions to such problems are not given and purely analytical approaches will not suffice”. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Boid* é nome dado ao ponto que representa uma ave ou algum agente na simulação computadorizada para compreender os bandos organizados ou enxames, criada por Craig Reynolds (BATTRAM, 2004). [↑](#footnote-ref-8)
9. Veja, por exemplo, <http://goo.gl/vLnOGH> e <http://goo.gl/xzWLCb>. [↑](#footnote-ref-9)
10. Veja por exemplo: <http://goo.gl/xzkBjh> e <http://goo.gl/F1kKfD>. [↑](#footnote-ref-10)
11. Texto original: “Transitions are major, non-linear changes in societal cultures, structures and practices (Grin et al., 2010) that arise from the co- evolution between economy, society and ecology. Transitions can be viewed as a shift from one dynamic equilibrium (e.g. a fossil-based centralized energy system) to another (say a renewable energy-based, decentralized system). They are the result of inter- acting developments at different levels of scale that, under specific conditions, might over time fundamentally alter dominant practices, paradigms and structures. Usually, transitions take a very long predevelopment phase in which there is a gradual build up of pressure on a dominant regime, which may be understood as the dominant structure, culture and practices in a societal system. This pressure stems from an internal dysfunction of the regime, increasing competition of alternatives, or a changing external context (for example a financial crisis). When these pressures start to reinforce each-other a relatively rapid systemic change might occur. In transitions research, transitions are thus visualized as processes of multi-level (GEELS, 2002), multi-phase (ROTMANS ET AL., 2001) changes”. [↑](#footnote-ref-11)
12. Fonte: <http://goo.gl/swxz7G>. [↑](#footnote-ref-12)
13. Lietaer (2000: 18) define arquétipo como: “uma imagem recorrente que representa emoções e comportamentos humanos observáveis ao longo do tempo e entre diferentes culturas”. [↑](#footnote-ref-13)
14. Para Lietaer (2000: 20) sombra é: “a manifestação de um arquétipo quando ele é reprimido. Os arquétipos e as sombras têm em comum a capacidade de descrever a pré-disposição das pessoas em agir de maneira previsível, de determinada maneira”. [↑](#footnote-ref-14)
15. Texto original: “Taoists see Yin-Yang as connected to each other, as necessary components to make the whole possible. That is why they never refer to Yin or Yang, but always to Yin-Yang. In this way, they point to the link between them rather than the space that separates them. Yin is black only to the extent that the Yang is white. Yin is cold only to the extent that Yang is warm. The Yin is night only to the extent that Yang is day, etc. This difference in world-view is subtle, but critical. The Taoists look at the whole at the same time as the parts. Each part exists only because of the interface they create in the whole. In contrast, we tend to take one part and oppose it to the other.

For example, how many of you have read correctly the title of this section: “All is about balance.” Have you automatically read “it is all about balance,” which has a different meaning? Or have you just decided that it was a typo?

If this text were written in Chinese ideograms, its readers would immediately understand what is referred to: the whole exists only because of the balance between the two parts. “All is about balance” is illustrated by the classical T’ai Chi symbol where the black and white create a single whole through their balanced interaction. Notice that not only does each opposite shape the other, but that at the heart of each polarity, the opposite is also present (the little white dot in the black side of the symbol). (see Figure 2.3).

The Taoist viewpoint also provides us with some useful economic distinctions concerning the four forms taken by capital. Predictably, traditional economics acknowledges the existence of only the two Yang forms of capital: physical capital (plant, equipment, real-estate) and financial capital (stocks, bonds, cash, and “intellectual property” such as patents and trademarks). It therefore ignores the role of the two forms of Yin capital: natural capital (e.g. clean water or air, biodiversity, etc.) and social capital (e.g. family or group solidarity, peace, quality of life, etc.). This denial is remarkable, given that Yang capital would simply not survive without a continuous input from the Yin capital forms. Finally, Taoist wisdom would warn us that the tendencies of a dominant Yang to suppress the other will be dangerous to the whole, and ultimately deadly harmful to the Yang itself” (LIETAER, 1999: 169-171). [↑](#footnote-ref-15)
16. Para informações sobre este movimento de corte de juros no Brasil, ver: <http://goo.gl/2xDzGM>, <http://goo.gl/XHVEYg>, <http://goo.gl/cxCOJn>, <http://goo.gl/q6zVyg> e <http://goo.gl/3XBeSx>. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ver <http://goo.gl/D9b8Hd> e <http://goo.gl/sLvLjb>. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ver <http://goo.gl/8WfBe6>. [↑](#footnote-ref-18)
19. Veja, como exemplo, a presença do tema sustentabilidade em eventos de comunicação e jornalismo: <http://goo.gl/vAsGXH>, <http://goo.gl/jb493m>, <http://goo.gl/A0mep6>, <http://goo.gl/v1ha3U>, <http://goo.gl/MeHU1J>. [↑](#footnote-ref-19)
20. Banco do Brasil: <http://goo.gl/tCWL4d>; Itaú Unibanco: <http://goo.gl/vRq25e>; Bradesco: <http://goo.gl/NGk2rC>; Santander Brasil: <http://goo.gl/eKraXO>; Caixa Econômica Federal: <http://goo.gl/wXF6Kz>. [↑](#footnote-ref-20)
21. Neste trabalho utilizaremos RSE (Responsabilidade Social Empresarial) e RSC (Responsabilidade Social Corporativa) como sinônimos. [↑](#footnote-ref-21)
22. Texto original: “Organizational legitimacy is the outcome of, on the one hand, the process of legitimation enacted by the focal organization, and on the other, the actions affecting relevant norms and values taken by other groups and organizations. Social norms and values are not immutable. Changing social norms and values constitute one motivation for organizational change and one source of pressure for organizational legitimation”. [↑](#footnote-ref-22)
23. Texto original: “Pragmatic legitimacy is the most basic form of legitimacy, based on a kind of exchange calculation of the expected value of a focal organization’s activity to immediate stakeholder groups. Pragmatic legitimacy could be paraphrased as “if we get anything out of this, then we consider it legitimate.” Moral legitimacy refers to legitimacy that is normative and based on an evaluation of whether an activity of a focal organization is the proper one (relative to external norms) rather than whether it specifically benefits those who are making the evaluation. The final kind of legitimacy, cognitive legitimacy, refers to legitimacy at the level of taken-for-grantedness rather than the level of evaluation. This “deep” conceptualization of legitimacy is typified by Zucker’s state- ment that “for things to be otherwise would be literally unthinkable” (1987, p. 25). [↑](#footnote-ref-23)
24. Definição apresentada no site do Ministério do Desenvolvimento: <http://goo.gl/sA4XwA>. [↑](#footnote-ref-24)
25. O termo capabilidade é a tradução que utilizamos para o termo *capability*, apresentado por Stalk et al. (1992) como a capacidade de uma organização gerir seus processos de negócio de maneira integrada a fim de sustentar uma entrega ao consumidor superior aos concorrentes. [↑](#footnote-ref-25)
26. PDCA – Plan, Do, Check, Act é o ciclo básico de gestão, disseminado por Deming como “Ciclo de Shewhart”. [↑](#footnote-ref-26)
27. Trecho original: “Lately, I've been, I've been losing sleep/Dreaming about the things that we could be/But baby, I've been, I've been praying hard/Said, no more counting dollars/We'll be counting stars”. [↑](#footnote-ref-27)
28. Dados gerados em maio/2015 através de consulta no Web of Knowledge a publicações cujo tema é Economia Ecológica delimitando as áreas de estudo a Economia e Negócios (Business Economics) e Ciência Ambiental (Environmental Sciences/Ecology) disponível em: <http://goo.gl/beyoeY>. [↑](#footnote-ref-28)
29. Liberdades instrumentais definidas por Sen e apresentadas nesta pesquisa no primeiro capítulo são: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora. [↑](#footnote-ref-29)
30. Em inglês *building blocks of competitive advantage*. [↑](#footnote-ref-30)
31. Crédito mútuo significa que todo crédito gerado tem um débito em contrapartida, assim, no nosso exemplo de investimento em novos empreendimentos, quando um usuário investe em moedas complementares (medidas em tempo deste usuário) em um negócio, automaticamente gera-se um débito nesta quantidade para o usuário e um crédito para o empreendedor, mantendo a quantidade de moeda corrente/convencional sempre inalterada nestes casos. [↑](#footnote-ref-31)
32. Chamamos de moeda corrente ou convencional, as moedas *fiat* atuais, aqui também apresentadas como moeda Yang, como o real, o dólar, o euro, etc. [↑](#footnote-ref-32)
33. *Monon* significa dinheiro em Esperanto, uma língua artificial iniciada pelo médico Ludwik Lejzer Zamenhof em 1887 com a intenção de ser uma língua de mais fácil aprendizagem e que servisse como língua franca (de relacionamento) internacional para toda população mundial (e não, como muitos supõem, para substituir todas as línguas existentes). [↑](#footnote-ref-33)
34. As variadas funcionalidades da plataforma podem adotar todas uma estratégia *freemium* já explicada, em que algumas funcionalidades são disponibilizadas gratuitamente e a ferramenta completa ou irrestrita em quantidade de uso tem uma pequena taxa de manutenção. [↑](#footnote-ref-34)
35. Exemplos de práticas similares já existem em empresas reais, como destaca notícia desta premiada empresa de tecnologia: <http://goo.gl/zHAVHb>. [↑](#footnote-ref-35)