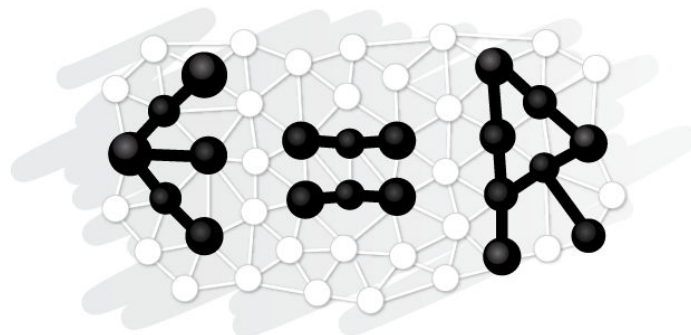


AUGUSTO DE FRANCO

2009

10 escritos
sobre redes sociais



Escola de Redes

AUGUSTO DE FRANCO

2009

10 escritos

sobre redes sociais

2009: 10 escritos sobre redes sociais

Augusto de Franco, 2010.



Obra entregue ao Domínio Público, editada com o selo Escola-de-Redes por decisão unilateral do autor.

Domínio Público significa que não há, em relação a esta obra, nenhum direito reservado e protegido, a não ser o direito moral de o autor ser reconhecido pela sua criação. É permitida a sua reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia. Assim, esta obra pode ser – na sua versão original ou modificada – copiada, impressa, editada, publicada e distribuída com fins lucrativos (vendida) ou sem fins lucrativos. Só não pode ser omitida a autoria da versão original.

Edição preliminar sem revisão

FRANCO, Augusto de

2009: 10 escritos sobre redes sociais / Augusto de Franco. – São Paulo: 2010.

128 p. A4 – (Escola de Redes; 3)

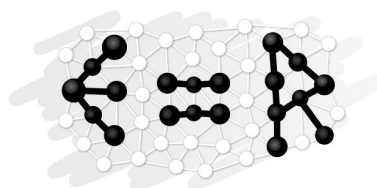
1. Redes sociais. 2. Sociedade. 3. Escola de Redes. I. Título.

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

<http://escoladeredes.ning.com>

AUGUSTO DE FRANCO

2009: 10 escritos sobre redes sociais



Escola de Redes

Apresentação

Estão reunidos neste volume dez textos escolhidos, dentre os que foram publicados por mim, durante o ano de 2009, na plataforma interativa da Escola-de-Redes.

A escolha quase obedeceu ao critério do interesse despertado pelos escritos. Digo quase porque, em alguns casos, “empurrei” textos que não chamaram tanta atenção, ao passo que deixei de fora outros que geraram muitos comentários.

A ordem de publicação não é cronológica. Na verdade, não há nenhuma ordem que se possa justificar. Pareceu-me que, na seqüência adotada aqui, o conjunto fica mais bacana.

Estou acabando de escrever um livro sobre netweaving, ainda sem título, e outro intitulado, provisoriamente, “Para entrar no terceiro milênio”. Também estou envolvido na elaboração coletiva de um texto chamado “Buscadores & Polinizadores”. Alguns dos textos que foram publicados aqui pertencem, de direito, a essas futuras obras. Fazer o quê? Peço perdão, mas com a atual abundância de meios, agora não dá mais para não ser redundante.

Campos do Jordão, Verão de 2010

Augusto de Franco

Índice

- 1 O poder nas redes sociais
- 2 Modelos mentais são sociais
- 3 Cada um no seu quadrado
- 4 A independência das cidades
- 5 O empresariado e a política na sociedade hierárquica e na nova sociedade em rede
- 6 A desastrosa idéia de sucesso
- 7 Você é o inimigo
- 8 A transição da organização hierárquica para a organização em rede
- 9 Buscadores e polinizadores
- 10 Netweaving

1

O poder nas redes sociais

Muitos estudiosos das redes sociais, sobretudo das impropriamente chamadas "redes sociais na Internet" – como Facebook, Orkut e Twitter, dentre outras várias – tentam aplicar conceitos da velha sociologia para analisar a nova fenomenologia que se manifesta nos padrões mais distribuídos do que centralizados de organização. Um dos conceitos que aplicam é o de 'poder'.

Sustento que não dá certo. Do ponto de vista das redes, poder é um fenômeno próprio de padrões mais centralizados do que distribuídos de organização. Há poder, no sentido de poder de mandar nos outros, na exata medida em que há centralização, ou seja, hierarquização. Tão simples assim: se uma rede tem 33% de centralização, você poderá "usá-la", no máximo, por assim dizer, para exercer 33% de poder:

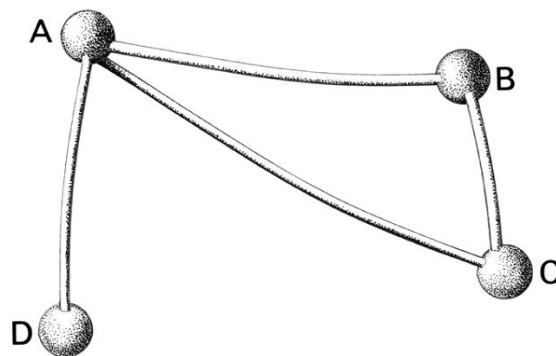


Fig. 1

Mas se ela tem 0% de centralização, então você não poderá exercer nenhum poder (propriamente dito) sobre os outros:

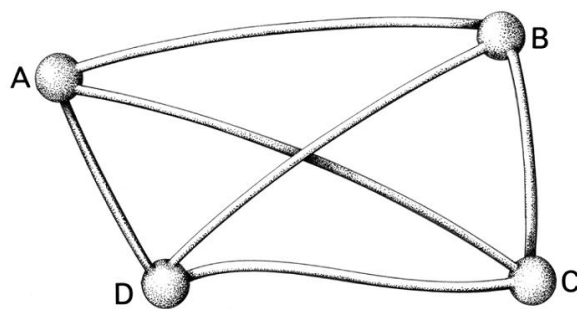


Fig. 2

O que vale, no exemplo das figuras acima, para um mundo de 4 elementos, vale para um mundo de n elementos. Mas é claro que isso é apenas um modo de dizer que o poder nas redes significa centralização.

Do ponto de vista das redes, poder é sempre o poder de:

- i.* obstruir (fluxos) ou “filtrar”;
- ii.* separar (*clusters*) ou “desatalhar”; e
- iii.* excluir (nodos) ou desconectar.

Em uma rede totalmente distribuída (Fig. 2), não há como fazer nada disso a partir de um nodo ou de um *cluster* particular (a menos naquele constituído por toda a rede considerada, mas isso não vale porquanto desconstitui o próprio conceito de *cluster*). Logo, não há como exercer poder.

Afinal, o que são redes sociais (ou: por que o poder é uma medida de não-rede)?

De um certo ponto de vista o que representamos como redes são rastros de fluíções: tentativas de capturar uma dinâmica que ocorre no espaço-tempo dos fluxos, ou naquela particular “brana” onde essas fluíções existem como tais.

Desse ponto de vista – que deverá ser o da chamada ‘nova ciência das redes’ se e quando os pesquisadores descobrirem que não podem remendar os velhos estatutos das ciências sociais, inserindo seus métodos (matemáticos) de análise para escapar dos discursos

descritivos e prescritivos dessas ciências – redes não são o que parecem (nodos linkados entre si, representados por grafos: arestas e vértices) mas movimentos em um campo de fluições (como se fossem configurações de aglomeramentos – ou espalhamentos – de bósons, para fazer um paralelo com partículas mensageiras dos campos de forças físicas).

De um ponto de vista político, entretanto – obrigatório, se quisermos continuar usando o conceito de 'poder' sem cometer deslizamentos epistemológicos mais graves – redes sociais (distribuídas) são *movimentos de desconstituição de hierarquia* (na exata medida dos seus graus de distribuição).

Portanto, ao invés de ficarmos discutindo a possibilidade de alguém exercer poder nas redes, deveríamos estar discutindo a medida da impossibilidade de alguém fazê-lo (e essa medida, convém repetir, é a medida inversa do grau de centralização da rede em questão). Isso porque, conquanto de um ponto de vista topológico, todos os complexos de fluições (ou coleções de nodos e conexões) sejam redes (mais distribuídas ou mais centralizadas), o termo rede é aplicado correntemente à configurações onde há multiplicidade de caminhos (abundância). Não costumamos usar a palavra rede para designar hierarquias (caracterizadas pela escassez de caminhos), a despeito de sacrificarmos com isso o rigor matemático (para o qual todos os sistemas de nodos e conexões devem ser notados como redes independentemente do grau de distribuição).

Ora, se quanto mais caminhos houver entre os nodos menos poder se consegue exercer sobre eles, então – em homenagem à clareza, deveríamos dizer que – *o poder é uma medida de não-rede*.

A sociologia tem alguma culpa por essa confusão de conceitos. Sua culpa – para resumir em poucas palavras – foi apenas a de não ter compreendido as redes. Ou ter tentado apreendê-las a partir de conceitos inadequados ou impotentes para captar o que está além (ou seria aquém?) da representação: conceitos como 'representação', 'atores sociais', 'grupos', 'estruturas sociais' e, por incrível que pareça, 'social' e 'sociedade'. Já havia ela (a sociologia) cometido o mesmo erro com a noção de capital social (e se trata, exatamente, do mesmo erro de vez que a abordagem sociológica não entendeu que 'capital social' e 'rede social' se referem, exatamente, à mesma coisa).

Vamos, portanto, tentar refazer aqui o caminho desse erro.

Estruturas sociais não são nada se não forem redes

Começo reproduzindo quatro tweets de 28 de abril de 2009 (1):

1) Redes sociais não são modos de representação de grupos de atores sociais.

2) Nada de representação. E rede é ontologicamente "anterior" ao grupo.

3) É a interação e a clusterização que "produzem" o agente (ator).

4) Atores sociais se constituem como tais na medida em que interagem em clusters nas redes sociais.

Um dia antes havia tuitado (2):

Pouco importa quem tem mais influência ou é mais seguido. Redes sociais são movimentos de desconstituição de hierarquia.

A sociologia encara as redes como metáforas para organizações sociais, ou seja, para grupos de indivíduos. Então as redes são, para ela, maneiras de apresentar ou visualizar e, às vezes, investigar, relações entre esses indivíduos.

Alega-se que as redes sociais são modos de representação de estruturas sociais, mas o problema é que não se sabe exatamente o que significa "estrutura" social. Esse conceito só passa a ser inteligível se admitirmos que a "estrutura" disso que chamamos de sociedade é conhecida pelas configurações recorrentes das relações entre os indivíduos... Ora, mas isso é, exatamente, o que significa 'redes sociais'.

E isso significa, portanto, que a rede é "anterior" ao grupo em termos ontológicos. Grupo (agrupamento \leq aglomeração \leq *clustering*) já é um fenômeno que ocorre na rede. Assim, ao invés de dizer que redes são formas de representação de agrupamentos, seria mais razoável dizer que agrupamentos são configurações de rede

A idéia de que os atores (ou agentes) sociais determinam o comportamento da sociedade quando se agrupam de uma determinada maneira decorre de uma incompreensão da rede; ou seja, de uma incompreensão de que 'ator' (ou 'agente') são "produzidos" pela tal estrutura social, quer dizer, pela rede. Indivíduos humanos não são atores (ou agentes) *nisi quatenus* interagem. Mas *quando interagem já são rede*. E quando se agrupam

(uma forma de interação) não o fazem somente a partir de supostas escolhas individuais, baseadas nas suas características distintivas, posto que já estão sob o influxo da dinâmica de rede. Em outras palavras, seres humanos são seres humano-sociais, não são somente íons vagando em um meio gelatinoso e exibindo suas qualidades intrínsecas e sim também entroncamentos de fluxos, identidades que se formam a partir da interação com outros indivíduos. A pessoa como *continuum* de experiências intransferíveis e, ao mesmo tempo, como série intermitente de relacionamentos, se comporta como ator (ou agente) por estar imersa (conectada e agrupada) em um ambiente interativo. Portanto, são a interação e a clusterização que “produzem” o agente (ou ator). Ninguém pode ser agente de si mesmo: atores sociais se constituem como tais na medida em que interagem em *clusters* nas redes sociais.

A hipótese – tão recorrente quanto a crença perversa de que o ser humano é *por natureza* hostil ao semelhante – segundo a qual todo agrupamento tem implícita uma estrutura de poder é gratuita e não se sustenta. Do fato de o poder se manifestar na maioria dos agrupamentos que conhecemos no tipo de sociedade em que vivemos, não se pode derivar que ele se manifesta em todos os agrupamentos. A menos que essa hipótese tenha tomado – como pressuposto implícito, não-declarado – a ideologia hobbesiana de que *o homem é o lobo do homem*, posto que intrinsecamente (ou constitutivamente) competitivo e outras crenças semelhantes, que nada têm de científicas.

Não se trata apenas de contrabando ideológico. Há aqui um erro metodológico, derivado de um erro lógico ou da operação do pensamento. Pois não existe exatamente uma outra “estrutura” a qual se possa chamar de “estrutura de poder”. Quando falamos em poder estamos falando em determinadas configurações *daquela mesma* estrutura social; ou seja, estamos falando do grau de centralização da rede social em tela.

Essa cadeia de erros desemboca no erro final que confunde os termos influência e poder. Se alguém recebe mais comentários no seu blog ou é mais seguido no Twitter, de certo exerce mais influência, mas isso não significa que possa exercer mais poder. Das alegações de Barabási (2002) sobre a incidência de hierarquia nas redes “sem escala” (3) – que parecem corretas em princípio – não se pode inferir que sistemas sociais tendam à hierarquia (a menos se estivermos impregnados da crença de que o ser humano é inerentemente competitivo). Depende do grau de centralização.

Há, por certo, uma tendência de clusterização nas redes que crescem em número de nodos ou em grau de conectividade, mas isso não significa necessariamente uma tendência à centralização. Pode ser

justamente o contrário: a multiplicidade de *clusters* distribuídos (mais distribuídos do que centralizados) leva à distribuição da rede. Regiões mais tramadas da rede contaminam regiões menos tramadas quando se estabelecem atalhos entre os *clusters*. Se não fosse assim poderíamos abandonar todas as tentativas de democratizar a sociedade.

Entendendo o poder do ponto de vista das redes

Do ponto de vista das redes, poder é sinônimo de centralização. Mas redes sociais distribuídas e centralizadas são casos limites. As redes sociais que conhecemos têm graus de distribuição (ou de centralização) diferentes, no intervalo entre a máxima centralização (centralizada) e a máxima distribuição (distribuída). Se o grau de distribuição é maior do que o grau de centralização, então a rede pode ser considerada distribuída. Isso, evidentemente, é uma mera convenção, mas faz sentido. Pode-se calcular o grau de distribuição facilmente. Vamos tomar, para começar, os famosos diagramas de Paul Baran (1964) (4).

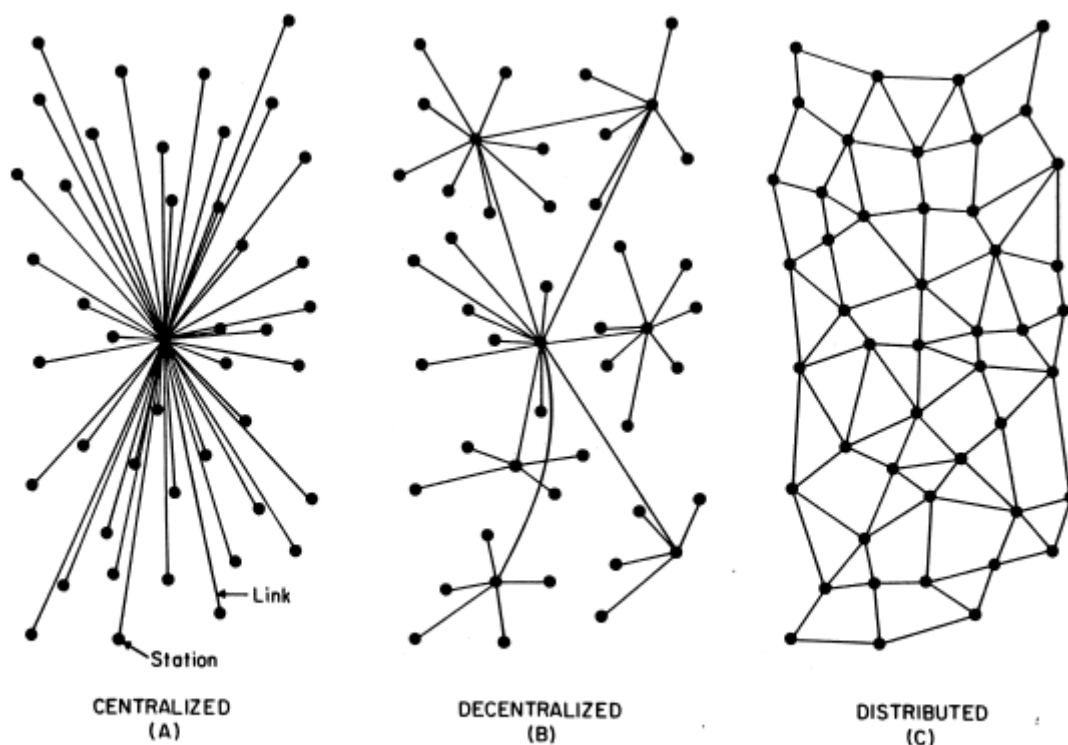


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Fig.3

Pois bem. Rede centralizada é aquela que configura o padrão um-com-todos, enquanto que rede distribuída é aquela que configura o padrão todos-com-todos.

Entre a monocentralização (o grau máximo de centralização, que no diagrama de Baran aparece como rede centralizada) e a distribuição máxima (todos os caminhos possíveis, correspondendo ao número máximo de conexões para um dado número de nodos - que não aparece no terceiro grafo do diagrama de Paul Baran, por razões de clareza de visualização), existem muitos graus de distribuição. É entre esses dois limites que se realiza a maioria das redes realmente existentes.

Portanto, não parece muito consistente falar de rede centralizada ou rede distribuída, a não ser, em termos matemáticos, como limites. A partir de certo número de nodos, nenhuma rede social real consegue ser totalmente centralizada (isso seria supor a inexistência de conexões entre os nodos, mas apenas de conexões entre o nodo central e os outros nodos). Ora, a partir de certo número de nodos é impossível que isso aconteça, pois é o próprio tamanho (social) do mundo que impõe um determinado número mínimo de conexões entre quaisquer nodos escolhidos aleatoriamente. Assim, mesmo que não queiramos, os nodos ligados a um centro tendem também a estar ligados entre si em alguma medida. Esse número de nodos a partir do qual uma rede não conseguirá mais permanecer centralizada depende do mundo em que se está, dos seus graus de separação.

O mesmo vale, *mutatis mutandis*, para as redes com topologia considerada descentralizada. Existem diferentes graus de descentralização. Mas o menor grau de descentralização já é (localmente falando) um grau de distribuição. A descentralização máxima coincide com a distribuição (quando cada centro coincidir com cada nodo, é óbvio). Distribuir é des-con-centrar. A rigor, portanto, mais de um centro já des-con-centra. Há um problema com o segundo grafo de Baran (o da rede descentralizada). Os nodos conectados a cada um dos múltiplos centros não costumam estar totalmente desconectados entre si como aparece no segundo grafo de Baran (quer pensemos em filiais de uma empresa multinacional, quer pensemos em um partido de células).

Não se trata apenas de encontrar uma fórmula matemática, porque não existe um número ideal para uma rede poder ser considerada distribuída (a não ser o número total de conexões possíveis entre seus nodos, correspondendo ao grau máximo de distribuição).

O assunto merece um tratamento mais cuidadoso. Precisamos de um índice de distribuição de rede.

Propus há um ano o seguinte Índice de Distribuição de Rede (I):

$$I = (C - D).C/E \text{ [Equação 1]}$$

Na equação acima:

C = Número de conexões

D = Número de nodos desconectados com a eliminação do nodo mais conectado (sem contar este último)

E = Número de conexões eliminadas com a eliminação do nodo mais conectado.

Quando esse índice é mínimo ($I = 0$) temos uma rede centralizada (o caso limite de uma rede totalmente centralizada).

Quando esse índice é máximo ($I = I_{max}$) temos uma rede distribuída (é o caso limite de uma rede totalmente distribuída).

É claro que o Índice Máximo de Distribuição (I_{max}) pode ser calculado a partir do número de conexões (independentemente da configuração particular que assume a rede). Enquanto que o Índice Mínimo de Distribuição (I_{min}) será sempre igual a zero (correspondendo a uma rede totalmente centralizada).

Assim, para calcular o I_{max} (rede totalmente distribuída), pode-se aplicar a mesma equação acima (Equação 1), colocando no lugar de C (Número de Conexões), o Número Máximo de Conexões (C_{max}), calculado, por sua vez, a partir da Equação 2 (abaixo):

$$C_{max} = (N - 1).N/2 \text{ [Equação 2]}$$

onde N = Número de nodos.

As duas equações são válidas para quaisquer números de nodos, inclusive para o caso limite de um mundo com dois nodos, no qual não há diferença entre rede distribuída e rede centralizada (hierarquia) e, portanto, não se pode falar propriamente de rede. Com efeito, para um mundo de dois elementos ($N = 2$): $C_{max} = 1$. Neste caso, o Índice de Distribuição Máxima (I_{max}) será: $I_{max} = 0$ (ou seja, será nulo, indicando uma rede totalmente centralizada).

Vejamos alguns exemplos simples, de redes com pouquíssimos nodos. Para um mundo de três elementos ($N = 3$): $C_{max} = 3$ e, conseqüentemente, $I_{max} = 0,5$; para um mundo de quatro elementos: $C_{max} = 6$ e $I_{max} = 12$; para um mundo de cinco elementos: $C_{max} = 10$ e $I_{max} = 25$; e assim por diante.

Para cada um dos diferentes números de nodos considerados acima (2; 3; 4; e 5), os valores de I_{max} (respectivamente 0; 0,5; 12; e 25) correspondem a 100% de distribuição. A partir daí podemos atribuir porcentagens a cada configuração possível da rede.

Por exemplo, no caso de um mundo de 4 elementos ($N = 4$), temos os seguintes valores de I : $I = 0$ (rede totalmente centralizada, correspondendo a 0% de distribuição); $I = 3$ (rede com 25% de distribuição); $I = 4$ (rede com 33% de distribuição); $I = 8$ (rede com 67% de distribuição); $I = 8,3$ (rede com 69% de distribuição); e, finalmente, $I = 12$ (rede com 100% de distribuição; ou seja, rede totalmente distribuída). E, nesse mundo (de quatro elementos), portanto, só temos 6 configurações possíveis de rede, seis topologias distintas.

Cabe repetir que uma rede totalmente distribuída (I_{max}) é um caso matemático limite, no qual a eliminação do nodo mais conectado não desconecta nenhum outro nodo da rede (ou seja, em que $D = 0$).

Não basta, entretanto, que D seja igual a zero para caracterizar uma rede totalmente distribuída. Também é necessário que C (número de conexões) seja máximo: $C = C_{max}$ (e essa variável, como vimos, depende apenas do número de nodos) e que E (número de conexões eliminadas com a eliminação do nodo mais conectado) seja mínimo.

A distribuição (medida pelo índice I) cresce com o número de conexões (C). E decresce com o crescimento de nodos desconectados e de conexões eliminadas, porém em razões distintas. Eliminar um nodo pode, em alguns casos, desconectar apenas mais um nodo e, simultaneamente, muitas conexões. O número de conexões eliminadas com a eliminação de um nodo é – na razão direta do número de nodos da rede (N) – muito maior do que o número de nodos desconectados. As duas variáveis – D e E – comportam-se, assim, de modo diferente para efeitos de distribuição.

Enquanto a Equação 2 é rigorosamente correta em termos matemáticos, a Equação 1, que estabelece um Índice de Distribuição, é uma definição, e, como tal, é uma convenção (arbitrária, portanto, como ocorre com qualquer índice). No entanto, ela pode ser muito útil à análise das topologias de rede na medida em que fornece os graus possíveis de distribuição, que vai de zero ($I_{min} = 0$, rede

totalmente centralizada) até um I_{max} (correspondendo à rede totalmente distribuída).

Destarte, alguns teoremas esclarecedores podem ser demonstrados com o auxílio dessa equação. Por exemplo, *na rede com grau máximo de distribuição cada nodo tem o mesmo número de conexões do que o nodo central da rede com grau máximo de centralização*. Não há aqui uma grande descoberta. Mas o tratamento adotado é sugestivo porquanto deixa claro que, em geral, toda vez que eliminamos nodos ou caminhos (conexões), criamos centralização (ou acrescentamos à rede algum grau de centralização, reduzindo o valor de I).

Ainda que os diagramas de Baran tenham propósitos puramente demonstrativos - pois o que ele queria era mostrar a diferença de topologias ou padrões de conexão (e tanto é assim que, no Diagrama C, correspondente ao padrão de rede distribuída, só aparecem algumas conexões entre os nodos) - vale a pena, também para efeitos demonstrativos (não-analíticos), explorar um pouco o diagrama B para ressaltar seu caráter hierárquico.

No Diagrama B vemos o seguinte:

47 nodos e 47 conexões assim distribuídas (ou melhor, descentralizadas ou multicentralizadas em 7 centros):

1 nodo com 13 conexões;

1 nodo com 10 conexões;

1 nodo com 8 conexões;

1 nodo com 7 conexões;

1 nodo com 6 conexões;

2 nodos com 5 conexões (cada).

Além desses centros, temos mais 40 nodos com apenas 1 conexão.

Aplicando o Índice de Distribuição de Rede, veremos que o Diagrama B de Paul Baran tem apenas 0,1% de distribuição. Ou seja, é uma rede fortemente centralizada, vale dizer, hierarquizada.

Como se explica isso? Parece simples. É porque, das 1.081 conexões possíveis, o Diagrama B de Baran só realiza 47, quer dizer, 4%. E porque 85% dos seus nodos têm apenas 1 conexão cada um.

O Diagrama B de Baran representa uma imagem caricatural das organizações realmente existentes. Dificilmente, em uma organização hierárquica real, teremos um Índice de Distribuição tão baixo, de vez que os 33 nodos ligados aos 7 centros, naturalmente também se conectam entre si todos-com-todos (pelo menos em cada *cluster*), o que acrescentaria mais 114 conexões ao conjunto (mudando, obviamente, o valor do Índice de Distribuição da rede exemplificada - no caso, quadruplicando-o). Ou seja, uma rede descentralizada real seria, no mínimo, 4 vezes mais distribuída do que a exemplificada no Diagrama B de Paul Baran. E isso sem contar que os 7 nodos ligados diretamente ao nodo mais conectado também, muito provavelmente, teriam conexões entre si, acrescentando ainda mais 21 conexões *et coetera*.

Qual o problema com os diagramas de Baran? Na verdade, quase todas as redes realmente existentes (com exclusão dos pequenos grupos) são descentralizadas (multicentralizadas). É muito improvável encontrar redes totalmente centralizadas (Diagrama A) ou totalmente distribuídas (que não estão representadas pelo Diagrama C, porém por motivos de clareza de visualização: as linhas atrapalhariam a visão dos nodos). A questão é saber o grau de distribuição. Por isso convençionei chamar de distribuídas as redes em que o Índice de Distribuição é maior do que 50% (considerando 100% o Índice de Distribuição correspondente ao número máximo de conexões, matematicamente calculável a partir do número de nodos (N) pela equação trivial: $C_{max} = (N-1).N/2$).

Um outro exemplo interessante do efeito ilustrativo do presente tratamento é o cálculo do número de configurações que correspondem a graus diferentes de distribuição. Em um mundo de cinco elementos conectados em rede, temos, entre a centralização máxima ($I_{min} = 0 \Rightarrow 4$ conexões) e a distribuição máxima ($I_{max} = 25 \Rightarrow 10$ conexões), 16 configurações intermediárias diferentes.

Dissemos que enquanto a Equação 2 é rigorosamente correta em termos matemáticos, a Equação 1, que estabelece um Índice de Distribuição, é uma definição, e, como tal, é uma convenção (arbitrária, portanto, como ocorre com qualquer índice). Nesta convenção, co-implicamos distributividade e conectividade. Poderíamos dizer que uma rede distribuída é toda aquela em que $D = 0$, ou seja, em que um nodo qualquer, se for desconectado, não desconecta qualquer outro nodo da rede. No entanto, optamos por considerar que o grau de distribuição de uma rede aumenta na medida em que diminui o número de conexões eliminadas com a eliminação do nodo mais conectado. Essa consideração, conquanto arbitrária, tem uma justificativa conceitual: ela se baseia na idéia de que a rede não é, na verdade, um conjunto de nodos, mas de fluxos

que se interpenetram. Assim, a distribuição máxima corresponde a uma conectividade máxima (todos com todos).

Em geral, encontraremos sempre alguns centros, mesmo nas redes consideradas (pelo critério acima) distribuídas. Isso não significa que não existam redes com 100% de distribuição (em aglomerados pequenos), correspondendo a 100% de conectividade (todos-com-todos). Penso já ter mostrado as vantagens de considerar a distribuição juntamente com a conectividade.

Todavia, em redes com grande número de nodos é mais difícil encontrar 100% de distribuição-conectividade. Alguns estimam – baseados no Número de Dunbar (5) – entre 80 e 150 pessoas o tamanho máximo dos grupos em que cada nodo pode ter acesso imediato a qualquer outro (sem grau de separação) e, além disso, em que todos possam com-viver com todos (com-viver aqui evocando relações freqüentes, reiteradas). Na verdade, não se sabe. Mas esse, com certeza, é um motivo pelo qual uma rede distribuída só poderá perdurar como tal por meio da clusterização, com o surgimento de múltiplos aglomerados nos quais se possa realmente ter uma convivência que dê origem a comunidades (tecidos com alta trama).

Existindo, portanto, centros remanescentes em uma rede distribuída (quer dizer, mais distribuída do que centralizada), parece razoável supor um movimento interno de deslocamento entre tais centros no que diz respeito à capacidade de entroncar fluxos (isso é, aliás, o que chamamos de liderança nas redes distribuídas, sempre uma multiliderança e nunca uma monoliderança; e isso, talvez, corresponda ao que freqüentemente se chama de poder).

Mas isso não significa necessariamente hierarquia enquanto capacidade de obstruir (ou filtrar) fluxos, derrubar pontes (ou eliminar atalhos) entre *clusters* e excluir (ou desconectar) nodos (ou seja, como "poder vertical" ou poder propriamente dito). Autoridade não é necessariamente poder (nesse sentido próprio do termo, de poder de obstruir, separar e excluir). Pode-se dizer que a liderança móvel e temporária exerce uma autoridade móvel e temporária. Se esse autoridade é usada para obstruir fluições, filtrá-las ou direcioná-las segundo um padrão recorrente, então a autoridade se constitui como poder (de mandar nos outros) e, aí, configura-se uma estrutura (e uma correspondente dinâmica) hierárquica.

Redes como movimentos de desconstituição de hierarquia

Assim como a democratização é um movimento de desconstituição de autocracia, as redes são um movimento de desconstituição de hierarquia. Isso é mais do que um paralelo evocativo. Trata-se, a rigor, *do mesmo movimento* se entendermos por redes as redes distribuídas (quer dizer, mais distribuídas do que centralizadas).

As redes estão para a hierarquia assim como a democracia está para a autocracia. O fato de não termos, a não ser em certas condições e circunstâncias particulares, redes totalmente distribuídas (o que acompanha os graus de conectividade e soe acontecer em pequenas comunidades), não quer dizer que as redes distribuídas não sejam o contrário da hierarquia (assim como o fato de não termos democracias plenas - ou pluriarquias - não significa que a democracia não seja o contrário da autocracia; e o fato de não termos alcançado liberdade máxima não significa que a política, tal como os democratas gregos usavam o conceito, não seja o contrário da guerra e da ordem imposta *top down*). O importante aqui é o *sentido*: redes distribuídas são movimentos de desconstituição de hierarquia porque o sentido do estabelecimento de múltiplos caminhos (redes: disposição para a abundância) é o sentido oposto ao da manutenção de caminhos únicos (hierarquias: geração artificial de escassez).

Parece óbvio, a esta altura da discussão, que a questão do poder precisa ser melhor tratada quando se está falando de redes. As redes empoderam seus membros (na medida do seu grau de distribuição-conectividade). Mas empoderar-se (no sentido de *empowerment*) é, de certo modo, o contrário de apoderar-se (no sentido de se apossar de um recurso tangível ou intangível estabelecendo um diferencial de acesso em relação a um conjunto qualquer de sujeitos e, a partir daí, estabelecer um poder sobre esses sujeitos com base na escassez desse recurso).

Ainda que sempre haja uma zona cinzenta onde o empoderado (pelos outros) possa exercer poder (sobre os outros), os sentidos dos dois processos são contrários. Esta zona cinzenta está mais no cérebro (e no olho vesgo) de quem está vendo o "poder" que alguém recebe como influxo do campo social em que está inserido como aquele poder que alguém impõe obstruindo, separando e excluindo (sim, é bom repetir, aqui está a gênese do poder hierárquico). Então alguém que tem mais influência porque entronca mais conexões (desempenhando o papel de *hub* e estabelecendo atalhos entre *clusters*), ou porque estabelece novos fluxos para o futuro, *i. e.*, para inventar mais possibilidades de futuro (desempenhando o papel de inovador), ou porque aumenta seus graus de empatia por

compartilhamento com os demais (desempenhando o papel de *netweaver*), não é alguém que se apoderou (obstruindo caminhos, derrubando pontes e eliminando conexões entre nodos).

Chamar as duas coisas com a mesma palavra 'poder' produz incompreensão. Mas nesse equívoco estão incorrendo, em especial, os que estudam as chamadas "redes sociais" na Internet quando argumentam que as redes que investigam não são distribuídas porquanto alguns membros nelas detêm muito mais poder do que os outros pelo fato de serem mais conhecidos ou mais seguidos e, assim, terem muito mais influência. Ora bolas, isso só significa que eles estão mais empoderados (pela própria rede) do que os outros e não que eles tenham assumido mais poder (que não é um ente objetivável em si e sim uma relação que se estabelece em função de topologias mais centralizadas do que distribuídas).

Notas e referências

(*) Escrevi este texto a partir de um comentário que fiz a um *post* de Raquel Recuero (Social Media: 29/03/09), intitulado "Redes Sociais como Estruturas de Poder" e da réplica ao comentário de Carlos Boyle ao meu *post* "Comentários sobre o artigo – muito ruim – de David Wilcox" (Escola-de-Redes: 24/04/09). Interpolei uma parte – relativa ao Índice de Distribuição de Rede – já escrita originalmente em julho de 2008 (para a Carta Rede Social 168) e publicada no meu livro *Escola de Redes: novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado* (Curitiba: Escola-de-Redes, 2008).

(1) <http://twitter.com/augustodefranco>

(2) Idem.

(3) BARABÁSI, Albert-László (2002). *Linked: how everything is connected to everything else and what it means*. New York: Basic Books, 2002.

(4) BARAN, Paul (1964). *On distributed communications*: <http://migre.me/krfe>

(5) Cf. DUNBAR, Robin e HILL, R. (2002): [Social network size in humans](http://migre.me/kreW): <http://migre.me/kreW>

DUNBAR, Robin (1993): [Co-evolution of neocortex size, group size and language in humans](http://migre.me/kreD): <http://migre.me/kreD>

2

Modelos mentais são sociais

Fala-se muito, de uns tempos para cá, de "modelos mentais". A coisa pegou. Eles seriam determinantes (ou quase) do comportamento do indivíduo (o portador da "mente" que abriga o "modelo"), sobretudo diante de inovações. Assim, o cara (ou a cara) teria maior dificuldade (ou facilidade) de aceitar alguma coisa nova, diferente daquelas a que está acostumado(a), em virtude de algum efeito do seu modelo mental de modelar o processo pelo qual ele(a) percebe e interpreta a novidade.

A hipótese é verossimilhante, não há dúvida. Mas pode levar a algumas inferências problemáticas. Por exemplo, pode nos levar a achar que sem mudar o modelo mental dos indivíduos, não há como realizar uma mudança nos coletivos de que esses indivíduos participam (organizações, empresas, comunidades etc.). E isso, por sua vez, pode nos levar a querer abrir a cabeça dos sujeitos para que eles mudem o seu *modelo mental*.

Uma parte considerável dos treinamentos ou processos de capacitação voltados à inovação, assumem, de maneira declarada ou implícita, esse objetivo. Trata-se de mudar o modo como o cara (ou a cara) pensa, como sua mente funciona. Algumas vezes, infelizmente, pelo proselitismo, não raro baseado em algum apelo de natureza ética ou na tentativa de sedução por um belo sonho de futuro. Queremos então "emprenhar as pessoas pelo ouvido". Colocar lá dentro da cabeça delas alguma sementinha que, ao germinar, vai ser capaz de mudar o seu modelo mental.

Mas a mente não é a cabeça. Não está propriamente dentro de nada. Ela envolve o ser humano como um todo. E o ser humano, como um todo, não é apenas um ser individual, mas também um ser social. É um *continuum* de experiências individuais intransferíveis e, ao mesmo tempo, um entroncamento de fluxos que o ligam aos outros seres humanos com os quais se relaciona (e, talvez ainda, como no conceito budista de mente, a outras coisas).

Quando falamos, pois, de modelo mental, não estamos falando da mente do indivíduo como se fosse uma coisa que ele possuísse. Na verdade e em certo sentido, o indivíduo é mais possuído pela mente do que a possui. A mente é uma nuvem. Mais ou menos como no *clouding computing*. E a computação aqui ocorre na rede social a que o indivíduo pertence. Se não mudarmos o *software* que "roda" nessa rede, não há como mudar o tal modelo mental. É por isso que os processos de treinamento baseados na impregnação das mentes individuais costumam não ser bem-sucedidos. Pegamos as pessoas, as submetemos a um processo de *deep immersion*, elas parecem ter mudado de visão sobre aquelas coisas que queremos que elas mudem e, depois, quando essas pessoas voltam para seus ambientes de trabalho ou de convivência, a tal mudança que promovemos não costuma durar duas semanas... Por quê?

Ora, porque, ao se reconectar à sua rede, as pessoas começam a rodar o programa que roda nessa rede e que mantém uma determinada cultura por meio das conversações que recorrentemente travam seus membros entre si. Ou seja, existem circularidades inerentes nessas conversações! É o *software* agindo.

Se não mudarmos esse programa que roda na rede (e é necessário descobrir a sua, vamos dizer, "linguagem de máquina" para fazer tal mudança), não adianta. É tempo perdido querer mudar o que está "arquivado" em um nodo, pois logo que ele se reconecta à rede todo o *script* que modificamos é novamente "carregado".

Estou falando aqui dos memes como *softwares* que "rodam" na rede social e instruem a construção de comportamentos. Vamos ver como é isso.

O olho de Hórus



Estava passeando de carro, num domingo no final de 2008, pela manhã, nas ruas paralelas à linha férrea que corta o bairro Alto da Rua XV, em Curitiba, quando avistei uma clínica de massagens e acupuntura chamada Hórus. Em um letreiro, no alto do prédio, estava

lá aquele símbolo do Olho de Hórus. Pesado. Penetrante. Incomodante.

Como um símbolo como esse (Udyat) relacionado a uma antiga divindade egípcia (Hórus), pode ter durado tanto tempo? Inegavelmente, era um símbolo de poder (hierárquico) gerado e implantado na sociedade da época por uma autocracia (teocrática). O símbolo foi reinterpretado ao longo dos séculos de maneira mais ou menos benevolente e hoje ainda é utilizado por muita gente como amuleto, para espantar inveja (mau-olhado) e trazer proteção.

Fiquei pensando que uma coisa não pode durar tanto tempo se não for um programa com capacidade autoreplicadora. Ou um meme.

O que é um meme?

Um meme seria uma unidade auto-replicadora análoga ao gene. A hipótese foi levantada por Richard Dawkins (1976), no final do seu livro "O gene egoísta", como uma metáfora interessante para explicar a transmissão de padrões de informação. Daniel Dennet (1991; 1995), Richard Brodie (1995) e Susan Blackmore (1996; 2000) foram os primeiros a aprofundar o conceito aventado por Dawkins, depois retomado por próprio Dawkins: em 1986 ("O relojoeiro cego"), em 1992 ("*The extended phenotype*") e em 1998 ("Desvendando o arco-iris") (1).

Em "O relojoeiro cego" (1986), Richard Dawkins explicou que "os replicadores de DNA construíram "máquinas de sobrevivência" para si mesmos – os corpos dos organismos vivos, incluindo nós mesmos. Como parte do seu equipamento, os corpos desenvolveram um computador de bordo – o cérebro. O cérebro desenvolveu a capacidade de se comunicar com outros cérebros por meio da língua e das tradições culturais. Mas o novo meio de tradição cultural abre novas possibilidades às entidades auto-replicadoras. Os novos replicadores não são DNA e não são cristais de argila. São padrões de informação, que apenas prosperam no cérebro ou em produtos fabricados artificialmente pelo cérebro – livros, computadores etc. Mas dado que o cérebro, os livros e os computadores existem, estes novos replicadores, a que atribuí a designação de memes para os distinguir dos genes, podem propagar-se de cérebro para cérebro, de cérebro para livro, de livro para cérebro, de cérebro para computador, de computador para cérebro. À medida que se propagam podem modificar-se – mutam. E talvez os memes "mutantes" possam exercer os tipos de influência que designei por "poder replicador". Não esquecer que este se refere a qualquer tipo de influência que afete a probabilidade de propagação própria. A

evolução sujeita à influência dos novos replicadores – evolução memica – está ainda na infância... [mas] está se iniciando...”.

Doze anos depois (em “Desvendando o arco-íris”), Dawkins (1998) iria retomar a comparação evocada pelo computador ao supor que “os genes constroem o *hardware*. Os memes são o *software*. A coevolução é que pode ter impulsionado a inflação do cérebro humano”. Ele estava procurando “inovações de *software* [como a linguagem] que poderiam ter iniciado uma espiral auto-alimentadora de coevolução *software/hardware* para explicar a inflação do cérebro humano”. Isso significa admitir que os memes (os *softwares*) podem ser capazes de produzir modificações neuroestruturais; ou – como aventou Dennett em 1991 – que “a própria mente humana é um artefato criado quando os memes reestruturam um cérebro humano para torná-lo um melhor hábitat para os memes”.

Dennet (1995) explicou que os memes, como novos tipos de replicadores (para além dos genes) podem ser encarados como idéias, mas apenas grosso modo. Eles não são “as ‘idéias simples’ de Locke e Hume (a idéia de vermelho, ou a idéia de redondo, quente ou frio), mas o tipo de idéias complexas que se reúnem em unidades memoráveis distintas... unidades culturais mais ou menos identificáveis... [e essas unidades de transmissão cultural ou unidades de imitação] são os menores elementos que se replicam com confiabilidade e fecundidade”.

Ele, Dennet, em “A perigosa idéia de Darwin” (1995), afirma que “as linhas gerais da teoria da evolução pela seleção natural deixam claro que ela ocorre sempre que existem as seguintes condições: *i*) variação: há uma contínua abundância de elementos diferentes; *ii*) hereditariedade ou replicação: os elementos têm a capacidade de criar cópias ou réplicas de si mesmos; e *iii*) “aptidão” diferenciada: o número de cópias de um elemento que são criadas em um determinado tempo varia dependendo das interações entre as características desse elemento e as do ambiente em que ele subsiste. Observe-se que essa definição, embora baseada na biologia, não diz nada específico sobre as moléculas orgânicas, a nutrição ou mesmo a vida... Como Dawkins observou, o princípio fundamental é ‘que toda vida evolui pela sobrevivência diferenciada de entidades replicadoras...’”.

Por que precisamos da hipótese do meme

Ainda não estou totalmente seguro da possibilidade de se construir uma “teoria memética” com *status* de teoria científica, como a genética. No entanto, parece que precisamos da hipótese do meme

ou de alguma coisa pelo menos parecida com o conceito de 'meme', para explicar por que certos padrões de comportamento se replicam para outras regiões do tempo (ou o que se chama de tradição), para explicar a transmissão não-genética de comportamentos (ou o que se chama de cultura), para explicar, em suma, por que o general chinês do que seria o exército do povo se comporta de maneira tão semelhante ao general do exército norte-americano e por que o militar espartano materializava – no seu comportamento cotidiano – valores tão parecidos com os do militar inglês do século 19, dois mil e trezentos anos depois!

Parece que certos padrões acabam constituindo um sistema fechado em termos de informação e são transmitidos como mensagens, conservando de tal modo elementos do seu código básico de sorte a permitir a sua identificação. Assim, freqüentemente (em uma freqüência acima da coincidência estatística), somos capazes de identificar, por exemplo, um sacerdote católico ou um militante de certo tipo de organização mesmo que eles façam um grande esforço para esconder suas identidades. Por quê?

Ademais, parecem existir padrões seminais que se replicam a partir de códigos "congelados" e não-explicítos. Idéias que vicejam a partir de simples frases ou imagens, gerando às vezes padrões tão complexos como instituições. Isso talvez constitua o início de uma explicação para o fato, ainda misterioso, de determinadas instituições de uma civilização terem sido replicadas em outras civilizações (coetâneas ou posteriores) que não mantiveram um intercâmbio tão intenso ou uma herança tão forte assim que justificasse a fidelidade das cópias.

Sobre isso, aliás, há um caso clássico, que continua intrigando os historiadores. A acreditar no que escreveu o erudito Samuel Noah Kramer, por exemplo, em *History Begins at Sumer* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1956), parece incrível que há 6 mil anos, na antiga Mesopotâmia, já haviam se esboçado os protótipos de boa parte das instituições religiosas e laicas do chamado mundo civilizado posterior: o panteão de doze seres divinos (que depois foi replicado por praticamente todas as culturas subseqüentes), templos e sacerdotes, a monarquia, exércitos, artes da guerra e armamentos, escolas e parlamentos, justiça e tribunais, música e artes, construção, entalhação em madeira e gravação de metais, uso do couro e tecelagem, escrita e matemática e muitas outras coisas, totalizando mais de uma centena de "programas" (chamados de "ME", espécies de "fórmulas divinas").

O mais incrível é que esses misteriosos "ME" eram conhecimentos armazenáveis! As várias versões da autêntica narrativa suméria "Enki e Inanna" sugerem, curiosamente, que os "ME" podiam ser

transportados, ou seja, eram objetos físicos, como se fossem disquetes, CDs, DVDs ou *pen drives*. Segundo a respeitada assirióloga Gwendolyn Leick (2001), em "Mesopotâmia: a invenção da cidade" (Rio de Janeiro: Imago, 2003), "ME" é um "termo sumeriano que abrange todas aquelas instituições, leis, formas de comportamento social, emoções e símbolos... que, em sua totalidade, eram vistos como indispensáveis ao funcionamento regular do mundo". Mas ela não consegue explicar nem como, nem por que eles surgiram.

Problemas com a hipótese do meme

Os memes foram concebidos como unidades culturais imitáveis, *softwares* capazes de "rodar" em vários *hardwares*. São replicadores que instruem a construção de comportamentos, em analogia com os genes que instruem a síntese de proteínas.

A metáfora do meme é, sem dúvida, muito interessante. Mas ela tem alguns problemas graves. Em primeiro lugar ela se baseia em alguns pressupostos de "comportamento" do gene que parecem não corresponder ao que realmente se passa na reprodução e na evolução biológicas de um ponto de vista sistêmico.

Em segundo lugar ela vem acompanhada por uma concepção (neodarwinista) segundo a qual o DNA seria uma molécula intrinsecamente estável sujeita a mutações aleatórias ocasionais (2).

Em terceiro lugar, como assinala Strohman (1997), "a extensão ilegítima de um paradigma genético – que passa do nível relativamente simples da codificação e decodificação genética para o nível complexo do comportamento celular – representa um erro epistemológico de primeira ordem". Ou seja, Richard Strohman adverte que há aqui uma confusão de níveis que "não dá certo". Uma teoria que funcionava bem para explicar o código genético acabou se transformando em uma teoria geral da vida, atribuindo aos genes o papel de agentes causais de todos os fenômenos biológicos. Isso é o que se chama determinismo genético.

Ora, os problemas de concepção do papel do gene são também problemas de concepção do papel do hipotético meme. A analogia com o gene, que gerou o conceito de 'meme', promove uma importação desses problemas.

A concepção do determinismo genético, do DNA como uma espécie de programa autônomo (por analogia aos programas de computadores), acabou contaminando a concepção do meme, como

se este fosse também um programa autônomo (e podemos comprovar isso facilmente lendo, por exemplo, as considerações de Dawkins, em 1998, em "Desvendando o Arco-Íris").

Qual é o problema aqui? O problema é que, no caso dos genes, ao que tudo indica, o "programa" não pode ser tão autônomo assim, uma vez que ele não está arquivado propriamente no genoma e sim em uma rede celular (que envolve muitos outros nodos além dos genes: proteínas, hormônios, enzimas e complexos moleculares) que compõe o ambiente no qual o genoma pode existir enquanto tal. No caso dos memes, os programas, correspondentemente, também não estão em uma espécie de "diretório memético" de arquivos (o "caldo" ou "fundo" de "memes" ou a "memesfera" aventados por Dawkins, Dennett, Blackmore e outros) – nem em algo do tipo de *The Matrix* (do filme dos irmãos Wachowski) – e sim em uma rede social que regula a produção e a reprodução de comportamentos.

Assim como a rede celular é um sistema complexo, com múltiplos laços de realimentação, fazendo com que os padrões de atividade genética mudem continuamente com a mudança das circunstâncias, para manter o tempo todo uma congruência dinâmica com o meio (sem o que não poderia haver nada disso que chamamos de vida), a rede social também é um sistema complexo e, como tal, apresenta características semelhantes; ou seja, os padrões de comportamento também surgem e se modificam na interação com o meio (sem o que não poderia haver nada disso que chamamos de cultura). Dessarte, a forma e o comportamento culturais manifestam-se como propriedades que emergem da dinâmica complexa das redes sociais e não pela alteração casual de "memes" que conseguiram vencer algum tipo de competição pelos cérebros que vão parasitar (e que foram copiados de forma levemente alterada pelos cérebros infectados).

Todavia, apesar disso tudo, de todos esses problemas, apontados acima, continuo achando que é útil considerar a hipótese do meme e quero tentar dizer por quê.

O problema não me parece ser propriamente o meme e sim algo que possa sugerir um determinismo memético (tal como o problema não é o gene e sim o determinismo genético). Assim como a focalização exclusiva no gene embaça a visão do organismo como um todo, uma focalização excessiva no meme dificulta que se vejam os fenômenos que ocorrem no campo de interação que chamamos de sociedade.

Mas, tal como deve existir alguma coisa como o gene – independentemente do papel mais ou menos autônomo, mais ou menos abrangente e mais ou menos determinante que queremos atribuir a isso que conotamos com o conceito de 'gene' –, tudo indica

que deve existir também alguma coisa como o meme como um replicador de idéias e comportamentos.

Refazendo uma teoria do meme a partir das redes sociais

Sim, precisamos de uma teoria dos memes. Mas se comprar a idéia de meme (ou o meme de 'meme') implica ter que assumir também a visão neodarwinista, então nada feito. Para mim, o problema com o neodarwinismo é... o próprio darwinismo: diga-se o que se quiser dizer, um meme terrivelmente competitivo, quem sabe por ter olhado para a natureza com os óculos fabricados pela competição "selvagem" do capitalismo inglês do século 19 (a "selva" em questão era mais a "praça do mercado" do que as estepes e as florestas, enfim, o hábitat natural das espécies vivas). Esse padrão de competição parece ter saído da sociedade para a natureza e não o contrário.

Um bom antídoto contra a impregnação pela ideologia competitiva (ou uma "vacina" contra esse poderoso "vírus-meme" que, ironicamente, talvez pudesse ser chamado de 'padrão competitivo *a priori*') pode ser encontrado em Humberto Maturana e Lynn Margulis (para quem "a vida se apossa do globo não pelo combate e sim pela formação de redes").

A ideologia que vem junto no pacote (segundo a qual os memes se propagariam por "replicação egoísta", disputando o tempo todo entre si pelos cérebros que vão parasitar ou infectar viroticamente) possa talvez ser espancada sem que, com isso, precisemos abrir mão da hipótese de que existem replicadores independentes, ou melhor – a meu ver – interdependentes, ("*softwares* culturais") capazes de instruir comportamentos. Isso parece ser possível se encararmos os memes como "programas" que "rodam" na rede social (e não apenas dentro dos cérebros).

Cada elemento do mundo (ou nodo da rede) influi no mundo a partir da afirmação da sua própria maneira de ser/estar/receber-processar-devolver estímulos/interagir em suma, e quanto mais essa maneira puder ser copiada (provavelmente por imitação – e é a isso que se chama, no caso dos memes, de replicação) por outros nodos, maior será a capacidade desse elemento de influir no comportamento dos outros elementos do mundo.

Em todo caso, as teorias de inspiração neodarwinista que admitem a hipótese dos memes poderiam talvez ser refeitas a partir da idéia de que essas unidades auto-replicadoras independentes na verdade são

unidades replicadoras interdependentes que só se configuram e replicam em um processo de interação com o meio.

Dessarte, ninguém é “dono” de uma idéia, mas não porque seja a idéia, autonomizada, que o possui (como querem os adeptos da tese do “*virus of – ou in? – the mind*”) e sim porque as idéias são geradas em um indivíduo e reproduzidas no meio em um processo de troca permanente entre o indivíduo e o meio (os outros indivíduos). Além disso, nesse processo as idéias (ou os memes) se combinam, recombinaem e se modificam – como uma tela exposta no *hall* de um cinema que é pintada por todos os expectadores que entram, cada qual dando apenas umas poucas pinceladas; ou como um texto publicado na Internet para ser re-escrito a muitas mãos – de tal sorte que não é possível identificar exatamente quais foram seus “autores” – nem em que medida o resultado final estava nos “planos originais” (supondo que pudesse haver um ponto de partida, ou seja, uma idéia que não tivesse nascido de combinações de outras idéias).

De certo ponto de vista, parece que as idéias se polinizam mutuamente. Já de outro ponto de vista, parece que as idéias brotam ou emergem (ou imergem?) em complexos. É por isso que, como dizia Thompson em 1987 (no Prefácio de “*Gaia: uma teoria do conhecimento*”), “as idéias, da mesma forma que as uvas, crescem em cachos. As pessoas gostam de se agregar pelo simples fato de sentir que, na videira, suas idéias se tornam mais completas e mais enriquecidas” e são, freqüentemente, o resultado do “trabalho de uma comunidade intelectual que reflete as idéias, reuniões, discussões, cartas e comunicações... acontecidas a partir do momento em que cada um de seus membros reconhece que o seu trabalho está sendo descrito e desenvolvido não mais individualmente, mas por outros colegas”.

De outro ponto de vista, ainda, parece que “as idéias estão no ar”. Alguém as “capta” em certo momento e às vezes várias pessoas “captam” simultaneamente a mesma idéia (por exemplo, Newton e Leibnitz ao conceberem simultaneamente o cálculo infinitesimal).

Recolocando a questão, bem mais na linha de pensamento de Maturana do que na de Dawkins: as idéias que podem ser consideradas como memes (genericamente, os *softwares* que instruem comportamentos) são blocos que se formam e se reforçam como unidades relativamente autônomas em virtude de circularidades inerentes às conversações predominantes ou recorrentes em um determinado meio e daí conformam um padrão capaz de se propagar como se fosse por si mesmo para outros meios à medida que os indivíduos que o “possuem” (ou são por ele “possuídos”) o replicam sem intenção de fazê-lo, pelo simples fato de serem como são. (Não devemos esquecer aqui, como nos ensinou há décadas Norbert

Wiener, que “um padrão é uma mensagem e pode ser transmitido como tal”). Essa capacidade de propagação é tanto maior quanto menor for o mundo (em termos sociais, não geográfico-populacionais; quer dizer, no sentido de ser mais tramado).

Comunidades de pensamento são mundos pequenos, quer dizer, mundos com alta “tramatura” social e é por isso que as idéias “crescem em cachos” em tais comunidades e saltam delas para o ambiente exterior com mais facilidade. Comunidades de qualquer natureza (ou mundo pequenos, em geral) são usinas de padrões de comportamento (seqüências “meméticas” que se replicam e que – aqui está a “x” da questão em termos de um paralelo com as teorias evolutivas neodarwinistas – ao se replicarem podem se modificar). Um comportamento assim “usinado” tem alto poder de replicação.

Bem, até agora apenas rearrumei o que já havia escrito em três capítulos do livro “A revolução do local” (Brasília / São Paulo: AED / Cultura, 2003). Posso dizer que o “Olho de Hórus” foi o responsável por essa recuperação de antigas reflexões. Minhas novas reflexões dos últimos cinco anos, potencializadas pela rápida expansão da nova ciência das redes, ensejam, entretanto, uma nova maneira de colocar a questão.

Memes e programas verticalizadores

Se os seres humanos deixados a si mesmos tendem a estabelecer laços horizontais entre si (assumindo a hipótese de Maturana, segundo a qual o humano, como tal, é inerentemente cooperativo, de vez que o que propriamente o constitui depende, para se constituir, de interações que exigem a coordenação mútua de ações e a interação amigável, baseada na aceitação do outro, como o linguagemar e o conversar) então parece ser razoável afirmar que a origem das centralizações que foram introduzidas na rede social tem alguma coisa a ver com a replicação de comportamentos instruídos por programas verticalizadores.

É evidente que nem todos os memes são programas verticalizadores, mas todos os programas verticalizadores são memes. Não copiamos somente aquilo que desejamos. Frequentemente, aliás, copiamos padrões de comportamento que não desejamos. Padrões que impedem o desenvolvimento (social) vêm se replicando há milênios por si próprios (ou como se assim fosse, quer dizer, uma vez usinados eles ganharam algum tipo de autonomia e se transmitem). O ‘cetro’, a ‘coroa’, o ‘bastão’ e a ‘espada’, constituem exemplos de símbolos de padrões que se replicam há pelo menos seis milênios e que comparecem, por incrível que pareça, na maioria das atuais

projeções futurísticas contidas nos romances e nos filmes de ficção ambientados em milênios vindouros... Sobre isso recomendo vivamente uma espiada no capítulo 8 do meu livro "Capital Social" (Brasília: Instituto de Política, 2001), intitulado "Sociedades de dominação e sociedades de parceria" (3).

Temos dificuldade para entender essas coisas em função da cultura que carregamos. Nossa "wikipédia memética" está lotada de significadores replicadores que privilegiam e propagam determinadas interpretações baseadas na inevitabilidade da centralização, tais como as de que o homem é por natureza competitivo, de que sem hierarquia nenhuma sociedade ou organização poderia funcionar, de que a guerra é algo que se pode superar com mais-civilização (quando, na verdade, o que chamamos de civilização nasceu com a militarização e suas formas de estruturação do poder – como o Estado-nação – são frutos da guerra). E o problema é que essa "wikipédia" não está arquivada somente nos nossos cérebros e sim na rede social que foi vítima de seguidas centralizações, em razão, justamente, da replicação de memes verticalizadores.

O "computador" de que fala Dawkins (naquela sua metáfora do *hardware/software* que citei acima) não é o cérebro do indivíduo da espécie humana (cuja construção foi instruída pelos genes) e sim a própria rede social (que foi invadida e modificada sob instrução dos memes). Sim, o *software* modificou o *hardware* de uma maneira mais profunda do que perceberam os neodarwinistas. O processo não teve como resultado apenas a inflação do cérebro e sim a mudança da estrutura do que chamamos de sociedade, impondo uma nova dinâmica às fluídos.

Mas ao contrário do que se acredita, os *softwares* não são "menos reais" do que os *hardwares*. Tudo o que "roda" na rede social existe. E todo esse processo é material, no sentido de que uma modificação no espaço-tempo dos fluxos (no multiverso das redes sociais) envolve alguma modificação no comportamento de partículas mensageiras de algum campo de força no espaço-tempo físico (a menos que queiramos considerar que bósons sejam menos reais do que átomos, o que seria uma tolice). Em outras palavras, qualquer transmissão de informação pressupõe uma partícula mensageira (como um fóton, por exemplo, no campo eletromagnético) "deslocando-se" do emissor ao receptor. Sem ele eu não posso ver o Olho de Hórus e ele também não pode me "ver", quer dizer, me incomodar. E não pode – eis o ponto – transmitir informações capazes de construir e replicar comportamentos coletivos que alteram a dinâmica social.

Assim, por exemplo, os deuses – como Hórus – existem sim, e não apenas na mente dos crédulos. Como memes, os deuses são

softwares que “rodam” na rede social (modificando sua estrutura e sua dinâmica).

Não cito os deuses antigos por acaso. Eles são exemplos dos primeiros memes como programas verticalizadores. Eles foram necessários à ereção do poder vertical (como os deuses sumérios, que se replicaram em todos os panteões posteriores das civilizações patriarcais e guerreiras, como a egípcia ou faraônica, em cujo panteão Hórus tinha assento). E deuses não-humanizados levam necessariamente à sistemas de dominação.

Os milênios se passam e o Olho de Hórus (4) continua lá nos olhando... e incomodando. Não é incrível?

Notas e referências

(*) Este texto funde e consolida dois artigos anteriores: o primeiro, intitulado “O Olho de Hórus: sobre os memes como softwares que “rodam” na rede social”, foi publicado na Carta Rede Social 178 (04/11/08). O segundo, foi um blogpost na Escola-de-Redes (27/01/09).

(1) Os interessados no assunto devem consultar os primeiros exemplares da já extensa literatura sobre memes, começando com Richard Dawkins (“O gene egoísta”, 1976; “*The extended phenotype*”, 1982; “O relojoeiro cego”, 1986; e “Desvendando o arco-íris”, 1998), passando por Daniel Dennett (“A perigosa idéia de Darwin”, 1995; e também “*Consciousness explained*”, 1991), até chegar a Richard Brodie (“*Virus of the mind*”, 1995) e Susan Blackmore (“*The meme machine*”, 2000; e “Memes, mentes e egos”, 1996).

(2) Quem quiser conhecer uma perspectiva não darwinista, não neo-darwinista e não determinista em termos genéticos deve ler, fundamentalmente, os livros de Lynn Margulis e Humberto Maturana. E também: Ho, Mae-Wan e P. T. Saunders, orgs. (1984). “*Beyond darwinism: introduction to the new evolutionary paradigm*”. London: Academic Press; Ho, Mae-Wan e S. W. Fox, orgs. (1988). “*Evolutionary processes and metaphors*”. London: Wiley; Ho, Mae-Wan (1998). “*Genetic engineering: dream or nightmare?*” Bath: Gateway Books; Strohman, Richard (mar., 1997). “*The Coming Kuhnian Revolution in Biology*”, Nature Biotechnology, vol. 15 e, sobretudo o mais recente Keller, Evelyn Fox (2000). “*The century of the gene*”. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2000. Para uma abordagem simplificada, de divulgação, pode-se ler ainda: Harman, Willis e Sahtouris, Elisabet (1998). “*Biologia revisada*”. São Paulo: Cultrix:, 2003; e Capra, Fritjof (2002). “*As conexões ocultas*”. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2002 (em especial o capítulo seis).

(3) Disponível *on line* no seguinte link: <http://contexto2.blogspot.com>

(4) Achei particularmente interessante a seguinte descrição, colhida no site <http://migre.me/kbGs> É uma espécie de resumo das conversações que legitimam a hierarquia (e a autocracia, e a guerra) pela aprovação do bom-combate ou da guerra do bem contra o mal. **Hórus** = *Deus egípcio de cabeça de falcão. Filho de Osíris e de Ísis, muitas vezes representado por um olho, o olho de hórus, ou por um disco solar com asas de gavião. Simboliza a implacável acuidade do olhar justiceiro, ao qual nada escapa, da vida íntima ou da vida pública. Hórus vela pela estrita execução dos ritos e das leis. Seu combate lendário com Set, o maligno, cujas partes ele decepou, mas que lhe vazou um olho, ilustra a luta da luz contra as trevas e a necessidade da vigilância, i.e. de ter o olho aberto na busca da eternidade através das emboscadas dos inimigos e através do erro. Na longa história do egito, o personagem de Hórus muito evoluiu, por certo: deus celeste, divindade faraônica, soberano que luta pelo império do mundo. Mas sempre **combatendo**, para salvaguardar um equilíbrio entre forças adversas e para fazer vitoriosas as forças da luz.*

3

Cada um no seu quadrado

Algumas notas sobre o difícil aprendizado das redes sociais nas organizações hierárquicas

"Cada um no seu quadrado, cada um no seu quadrado (4x)

Eu disse:

Ado a-ado cada um no seu quadrado

Ado a-ado cada um no seu quadrado".

Refrão da "**Dança do Quadrado**", música de origem desconhecida utilizada por Sharon Aciole com o objetivo de animar o pessoal nas praias de Porto Seguro no verão de 2007 e que acabou virando um *hit* no Brasil em 2008. Ouça aqui antes de ler: <http://migre.me/knQS>

Legal esse papo de rede! Aqui na minha organização, acho que é meio cedo. Ainda estamos aprendendo. Gostaria de ver como funciona na prática. Você tem algum exemplo concreto?

Compreender e aceitar a possibilidade da organização em rede distribuída é um processo de aprendizagem mais árduo do que pensam aqueles que agora estão aderindo à moda meio ligeiramente. É um processo que exige uma varrição no subsolo onde estão fundeados os nossos pré-conceitos. Quero dizer com isso que as principais resistências às redes não estão propriamente no terreno das idéias que comparecem nos debates, senão naquelas que em geral não se explicitam e a partir das quais formamos nossas concepções. A resistência está nos pressupostos não-declarados.

Os pressupostos não-declarados

Em qualquer lista tentativa desses pressupostos, comparecerão, pelo menos os quatro seguintes:

- O ser humano é inerentemente (ou por natureza) competitivo.

- As pessoas sempre fazem escolhas tentando maximizar a satisfação de seus próprios interesses materiais (egotistas).
- Nada pode funcionar sem um mínimo de hierarquia.
- Sem líderes destacados não é possível mobilizar e organizar a ação coletiva.

Tenho afirmado que nossa “wikipedia memética” está lotada de significadores-replicadores como esses, que privilegiam e propagam determinadas interpretações baseadas na inevitabilidade da centralização. E o problema é que essa “wikipedia” não está arquivada somente nos nossos cérebros e sim na rede social que foi vítima de seguidas centralizações, em razão, justamente, da replicação de memes verticalizadores.

O resultado prático dessa impregnação ideológica é que desconfiamos da colaboração. Intoxicados por esses pressupostos antropológicos – falsamente legitimados como científicos – até conseguimos aceitar a colaboração, mas em função da competição com quem está em outro quadrado. Ou – pelo inverso e de maneira aparentemente paradoxal – aceitamos a cooperação com alguns outros quadrados dentro de um campo (não raro para competir com quadrados que estão em outro campo), mas não nos organizamos de forma cooperativa dentro do nosso próprio quadrado.

A contradição é apenas aparente: tudo, no fundo, é a mesma coisa. A observação cuidadosa revela que quando não aceitamos a cooperação com os “de fora”, também não conseguimos nos organizar de uma forma que facilite a cooperação entre os “de dentro”. E vice-versa.

Nossa capacidade de aceitar o padrão de rede é função da forma como nos organizamos

Um ambiente organizacional favorável à cooperação é aquele cuja topologia é mais distribuída do que centralizada. Quanto mais distribuída for uma rede social, mais fácil é ensejar o fenômeno da cooperação. Ou, dizendo de maneira inversa, quanto mais centralizada for uma estrutura organizacional, mais ela gerará e emulará a competição e seus *bad feelings* acompanhantes, como a desconfiança.

Ao contrário do que sugere o senso comum, a cooperação não é uma característica intrínseca do indivíduo, inata ou adquirida pela sua formação. Não decorre de nenhum gene nem da sua boa índole ou da sua alma generosa. Tal fenômeno se manifesta em função dos graus

de distribuição e de conectividade da rede social em que esse indivíduo está inserido.

Quanto mais distribuídas e densas forem as redes sociais, mais elas terão capacidade de *converter competição em cooperação*, como resultado de sua dinâmica. Elas não convertem indivíduos competitivos, beligerantes e possuidores de forte ânimo adversarial em indivíduos cooperativos, pacíficos e amigáveis. Ao favorecer a interação e permitir a polinização mútua de muitos padrões de comportamento, o resultado do “funcionamento” de uma rede social (distribuída) é produzir mais cooperação, como já descobriram (ou estão descobrindo) os que trabalham com o conceito de capital social. As pessoas podem continuar querendo competir umas com as outras, porém, quando conectadas em uma rede (distribuída), esse esforço não prevalece como resultado geral visto que, na rede, elas não podem impedir que outras pessoas façam o que desejam fazer, nem podem obrigá-las a fazer o que não querem. Sim, essa é a essência dos processos de comando-e-controle: *mandar nos outros*.

Essa constatação pode até parecer meio óbvia, mas está longe disso. A prova é a nossa imensa dificuldade de aceitar o padrão de rede dentro de nossas próprias organizações.

Nossa dificuldade de aceitar o padrão de rede é função da forma como nos organizamos e não da nossa falta de capacidade de entendimento do assunto.

Hoje, como o tema virou moda, as pessoas gostam de falar em redes, no mínimo para não parecerem ultrapassadas. Mas quando falam em redes, em geral, elas falam da conexão em rede de estruturas centralizadas. Os nodos não são redes. No seu próprio nodo não querem saber dessa conversa. E, para falar a verdade, nem se importam muito com a maneira como os outros nodos se organizam internamente, desde que...fique lá **cada um no seu quadrado**. É isso então: “*Ado, a-ado, cada um no seu quadrado*”.

Meu “quadrado” é o meu bunkerzinho. É dali que eu enfrento o mundo em vez de me relacionar com ele com abertura.

Pode-se argumentar que essa visão é característica do mercado (que tem uma dinâmica competitiva), mas o fato é que ela também comparece em outras formas de agenciamento, como a sociedade civil (cuja racionalidade é cooperativa). Nas empresas e em outras organizações de mercado, entretanto, é mais do que uma visão: é uma disposição emocional. Para além de uma racionalidade, é uma emocionalidade que induz a replicação de comportamentos. Por isso é tão difícil para a cultura empresarial aceitar de fato as redes sociais.

A cultura empresarial foi contaminada por uma ideologia construída sobre o mercado

É claro que, mesmo do ponto de vista puramente racional, há um problema com a visão que foi construída sobre o mercado, quer dizer, com a visão que parte dos pressupostos assumidos pelos que propagam o liberalismo de mercado. É uma visão que valoriza e emula o chamado “instinto animal” do empreendedor, imaginando que o resultado variacional da confluência das ações de miríades de agentes animados desse espírito belicoso do conquistador, será, ao fim e ao cabo, o do incremento produto. Essa visão, por sua vez, é legitimada pela crença de que o ser humano é por natureza assim mesmo e que cada indivíduo gera suas preferências a partir de uma perspectiva egocêntrica. A interação desses múltiplos *inputs* seria então capaz de estabelecer uma autoregulação no plano em que se estabelece (quer dizer, no do próprio mercado). Mas como tal esquema não garante coesão social, é preciso escorá-lo com uma concepção política segundo a qual caberia a uma estrutura de poder supostamente acima das partes, resolver os dilemas da ação coletiva estabelecendo *top down* a regulação, emitindo normas a partir do Estado ou de uma outra instância centralizada capaz de cumprir esse papel.

Nesse esquema, como se pode ver, não há lugar para a autoregulação societária. E é por isso que, para o liberalismo econômico e sua ‘ciência do crescimento’ – a chamada *Economics* – a sociedade civil não é uma forma de agenciamento capaz de subsistir por si mesma. Sim, aqui ainda estamos em Hobbes.

Padrão variacional de mudança no mercado combinado com lógica normativa do Estado e... nada mais (como provocava Margaret Thatcher no final dos anos 80: “*And, you know, there is no such thing as society*”) (1). Eis a concepção de mundo que foi produzida. No limite, o mercadocentrismo (não o mercado, mas a ideologia que foi construída sobre o mercado), como qualquer ideologia de raiz hobbesiana, é sempre hierarquizante e autocratizante e, assim, está longe de ser um liberalismo em termos sócio-políticos.

Tudo isso contaminou a cultura empresarial, sobretudo das grandes empresas (invariavelmente mancomunadas com o Estado para gerar isso que chamamos de capitalismo), na medida em que essa ideologia foi disseminada pelos novos sacerdotes da modernidade – os economistas – que, ademais, adquiriram *status* científico e trabalham sempre no complexo Estado-Empresa, legitimados pela Universidade. Das grandes empresas, essas crenças extravasaram para as médias e pequenas, cujo sonho não é serem-bem o que são, mas se tornarem grandes. De sorte que uma cultura mais cooperativa

só consegue penetrar em certas brechas abertas pela assimetria da competição mercantil: por exemplo, pequenas empresas de um setor aceitam estabelecer laços cooperativos entre si – formando sistemas sócio-produtivos (como os APL) – não para compartilhar e inovar a partir da polinização mútua ou da fertilização cruzada de diferentes visões de gestão, processo e produto, mas para concorrer com as grandes e médias empresas ou com outros *clusters* de pequenas empresas. A cooperação é então compreendida, aceita e justificada pela necessidade de adquirir condições mais competitivas.

"-Agora prestem atenção
O quadrado do lado
É o quadrado do inimigo!
Atenção, atenção!"
Zidane no inimigo! (4x)
Empurra o inimigo! (4x)".

Não se pode aprender muito sobre redes em organizações hierárquicas

Só muito recentemente, algumas empresas começaram a se dar conta de que um padrão de organização mais favorável à cooperação – tanto internamente, quanto no âmbito dos seus *stakeholders* – pode ter alguma coisa a ver com sua capacidade de se adaptar tempestivamente às mudanças do meio em que estão inseridas. Colocou-se então, para além da questão da competitividade (e da qualidade e da produtividade como atributos conexos), a questão da sustentabilidade.

Mas tal não foi suficiente para alterar os *drives* dos agentes empresariais. Mesmo os mais avançados, que já foram capazes de perceber que *tudo que é sustentável tem o padrão de rede* e, assim, conseguiram entender a necessidade da transição de sua forma de organização hierárquico-vertical ou centralizada para formas mais horizontais ou distribuídas, mesmo estes, não conseguem mudar seu "código-fonte". *E não conseguem fazê-lo simplesmente porque continuam se organizando de forma hierárquica.* Eis o ponto!

Até as empresas de consultoria estratégica que atuam na perspectiva dessa transição (e mesmo as que declaram trabalhar com redes sociais) permanecem se organizando de forma mais centralizada do que distribuída. E as teorias e metodologias que aplicam em seus clientes empresariais continuam reforçando visões e práticas hierarquizantes. Um bom exemplo disso são as crenças liderancistas que proliferaram nas últimas décadas, segundo as quais haveria pessoas, por alguma razão, predestinadas a captar pioneiramente as

mudanças, que *deveriam se destacar das demais*, caminhando à sua frente a fim de conduzi-las para o futuro que anteviram.

A ideologia do liderancismo como exemplo da dificuldade de entender as redes sociais

Mas quando falam em líderes os adeptos do liderancismo empresarial estão, na verdade, falando de monoliderança. Não querem muitos líderes e sim apenas alguns (aqueles que *se destacam*): se muitos puderem liderar, desconstitui-se o papel do líder, pelo menos dentro de cada fortaleza organizativa. Ou melhor, eles até querem líderes, no plural, sim, mas... **cada um no seu quadrado**. Mais uma vez é isso: *"Ado, a-ado, cada um no seu quadrado"*.

Ora, as redes (distribuídas) constituem ambientes favoráveis à emergência da multiliderança. Mas a observação acrítica de que *sempre tem alguém que lidera, que puxa, do contrário a coisa não anda*, reforça as tão ingênuas quanto interesseiras crenças liderancistas.

*"Vai paquito, vai paquito!
É, ele mostrou como é que é!"*

Bastaria experimentar uma organização em rede distribuída para ver surgir o "misterioso" fenômeno (o da multiliderança). Ah! Mas esse passo eles não querem dar, porque têm medo de... perder a liderança! Trata-se aqui, como parece óbvio, do monopólio da liderança, que, na sua raiz, está inegavelmente associado não propriamente à propriedade, mas ao uso que dela se possa fazer (diretamente, no caso dos donos; ou por delegação, no caso dos CEOs ou altos dirigentes) para ocupar uma posição de comando-e-controle; quer dizer: *para mandar nos outros*.

A interpretação do líder que se destaca e que seria capaz de ver o que os outros não são capazes e que seria, portanto, capaz de comandar e controlar seus "colaboradores" em prol do bem-comum, agrada a todos, vendedores e compradores. Os dirigentes hierárquicos têm seu ego fortalecido e obtêm mais um argumento de peso para justificar seus processos discricionários de tomada de decisões. E ficam motivados para comprar serviços e metodologias baseados nessa metafísica. Mas caminha em direção contrária aos ventos da mudança da sociedade hierárquica para a sociedade em rede. E constitui um obstáculo à necessária transição do padrão de organização das empresas e de outras instituições.

É claro – e ninguém pode negar – que existem pessoas visionárias, mais antenadas para captar as tendências e capazes de ver à frente dos seus contemporâneos. O problema é que não se pode atribuir essa “capacidade” a uma condição intrínseca do sujeito, independentemente das funções exercidas por ele nas redes sociais em que está inserido. E, fundamentalmente, não se pode associar essa capacidade às posições ocupadas por ele em organizações hierárquicas, fazendo um raciocínio primário do tipo: se o cara está ali naquela posição é porque demonstrou que é um líder destacado, logo... ele tem (ou tem mais chances de ter) as condições (genéticas ou culturais) de captar as mudanças e tem também não apenas o dever mas o *direito de conduzir as outras pessoas*.

Mas posições em estruturas verticais de comando-e-controle são diferentes de funções exercidas em estruturas horizontais de relacionamento. O que confere capacidades extraordinárias a alguns indivíduos, além, é claro, do seu esforço, são as funções assumidas por eles na dinâmica coletiva das fluidezes que os atravessam e não as posições ocupadas nos degraus da escadinha do poder de mandar nas outras pessoas. Em outras palavras, *líderes são expressões do capital social* (são produzidos, por assim dizer, em grande parte, pela fenomenologia da rede) e *não o resultado de uma competição entre diferentes unidades de capital humano para ver quem chega primeiro*. O recente estudo de Malcolm Gladwell (2008) – *Outliers* – é bastante ilustrativo a esse respeito (2).

Tudo é aceitável, menos mexer no meu quadrado, disse o reizinho

O problema com as organizações hierárquicas é que elas são capazes de aceitar qualquer nova moda, qualquer linguagem vanguardista e qualquer metodologia revolucionária justificada pela metafísica mais influente da hora, suposta ou realmente sintonizada com o *Zeitgeist*, mas – dos pontos de vista dos padrões de organização e dos modos de regulação – querem continuar sendo como são! Ou como acham que são. Ou como querem ser (3).

Isso é mais freqüente nas empresas. Dirigentes empresariais mostram-se predispostos a comprar qualquer coisa inusitada, mesmo aquelas que vêm justificadas por esquemas míticos de interpretação do mundo, da natureza e do ser humano (basta ver o incalculável número de consultorias que proliferou na esteira da *New Age*) ou aderem, pressurosos, às novas “religiões laicas” que surgem (sobretudo após a falência das grandes narrativas ideológicas utópicas do século 20, como as que hoje pretendem “salvar o planeta” do aquecimento global) desde que: a) não questionem e

propriedade (e até aqui, vá lá); e b) não questionem as formas de organização baseadas no acesso diferencial à propriedade para estabelecer mecanismos de comando-e-controle (mas aqui está o problema).

Tudo é aceitável, menos mexer no meu quadrado, que delimita o perímetro do meu reino. Sim, pode-se dizer o que se quiser, mas não se pode, honestamente, deixar de encarar o fato de que as empresas – assim como a maior parte das organizações – *ainda são monárquicas* em um mundo que, pelo menos no que tange às sociedades consideradas mais desenvolvidas, já superou as monarquias (absolutistas) há bem mais de um século.

O reizinho não se preocupava muito com a maneira como os outros povos (estrangeiros) se organizavam. Mas lá no seu reino, êpa! Aqui mando eu. Era isso: “*Ado, a-ado, cada um no seu quadrado*”.

*"-Valeu galera!
Não pisa na linha hein!
Fuuui!"*

Notas e referências

(1) *"I think we've been through a period where too many people have been given to understand that if they have a problem, it's the government's job to cope with it. 'I have a problem, I'll get a grant.' 'I'm homeless, the government must house me.' They're casting their problem on society. And, you know, there is no such thing as society. There are individual men and women, and there are families. And no government can do anything except through people, and people must look to themselves first. It's our duty to look after ourselves and then, also to look after our neighbour. People have got the entitlements too much in mind, without the obligations. There's no such thing as entitlement, unless someone has first met an obligation".*

Prime minister Margaret Thatcher, talking to Women's Own magazine, October 31 1987

(2) Cf. Gladwell, Malcolm (2008). *Outliers*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

(3) Como disse certa vez um mestre sufi da Turquia a um grupo de visitantes (citado recentemente por uma pesquisadora conectada à Escola-de-Redes), *"as pessoas no ocidente são engraçadas; elas dizem: 'eu sinto muito, mas eu sou assim', quando, na verdade, elas nem sentem muito e nem são assim"*. Cf. Bia Machado em <http://escoladeredes.ning.com>

4

A independência das cidades

Sobre a emergência das cidades inovadoras no século 21

As preferências que levam alguém a querer morar ou trabalhar em Barcelona, São Francisco, Curitiba, Milão ou Genebra, não são, em geral, relacionadas às características das nações que abrigam essas cidades e sim à dinâmica singular que cada uma delas apresenta. Quem optou por Barcelona, certamente não optaria genericamente pela Espanha. Quem gosta de viver em São Francisco, freqüentemente tem motivos muito claros para não querer morar em outros lugares dos Estados Unidos.

Não é assim? Tanto faz morar em Curitiba ou Pernambuco, só porque ambas estão no Brasil? Tanto faz morar em Milão ou Consenza, só porque ambas estão na Itália? Tanto faz morar em Genebra ou Berna, só porque ambas estão na Suíça? É claro que não! Há uma diferença de capital social (ou seja, uma diferença de topologia e de conectividade, na estrutura e na dinâmica, de suas redes sociais) entre essas cidades, que faz toda a diferença em termos de condições e estilo de vida e convivência social.

O fato é que vivemos em cidades, moramos, estudamos, trabalhamos e nos divertimos em localidades. Ninguém convive no país. A nação não é uma comunidade concreta. É uma comunidade imaginária, de certo modo inventada e patrocinada pelo Estado e seus aparatos, inclusive pela publicidade massiva das empresas estatais (que se enrolam nas bandeiras nacionais para tentar estabelecer uma vantagem competitiva *bypassando* o mercado ou para fazer propaganda dos governantes que nomearam seus dirigentes). E a pátria (e o patriotismo), ou é a remanescência de um delírio de raiz belicista (aquele mesmo que acompanhou a instalação do Estado-nação moderno – inegavelmente um fruto da guerra) ou – para lembrar a já batida sentença de Samuel Johnson – é um refúgio de canalhas, que se escondem por trás do nacionalismo para proteger seus interesses ou levar vantagem sobre os concorrentes, em geral no campo econômico, por certo, mas também no político (1).

Mas as profundas mudanças sociais que estão ocorrendo nas últimas décadas estão criando condições favoráveis à independência das cidades do ponto de vista do desenvolvimento local. Fala-se aqui – entenda-se bem – das cidades como redes de múltiplas comunidades, e não propriamente dos governos locais, das prefeituras e das outras instituições estatais que querem “representá-las” ou comandá-las (embora muitos governos e legislativos locais possam vir a ser aliados de iniciativas que, aproveitando este momento favorável, queiram levantar a bandeira da independência das cidades).

A independência das cidades

Sim, é disso mesmo que se trata: independência das cidades

Se a última crise financeira indica alguma coisa para as cidades do ponto de vista do desenvolvimento humano e social sustentável, essa coisa é a seguinte: as cidades precisam ser mais independentes. Só assim os cidadãos não ficarão tão vulneráveis às crises que assolam o cenário internacional (na verdade, inter-estatal) e que dependem de regulações estatais (ou da falta delas, como querem alguns). O mundo humano-social, ao contrário do que pensam os governantes, não é um conjunto de Estados, nações ou países. É uma configuração móvel e complexa de infinidades de fluxos entre pessoas e grupos de pessoas, agregadas, por sua vez, em múltiplos arranjos locais e setoriais: famílias, vizinhanças, comunidades, cidades, regiões, organizações (dentre as quais, algumas poucas – que não chegam a duas centenas – são Estados).

Não devemos nos preocupar apenas com a recente crise imobiliária americana, que gerou uma crise financeira e ameaçou acarretar uma crise econômica de proporções globais, com conseqüências trágicas. E sim com todas as crises para as quais o atual sistema de governança, baseado no equilíbrio competitivo entre Estados-nações, além de ser vulnerável, não está preparado para enfrentar. É possível que sobrevenham outras crises, colocando em questão os mecanismos de regulação nacionais e inter-nacionais, como a crise energética, a crise da produção de alimentos, a crise da água potável, além, é claro, de várias crises geradas por desequilíbrios ecológicos, cujas conseqüências podem ser trágicas, como catástrofes naturais e pandemias avassaladoras (2).

São e serão – todas essas – crises de um tipo de agenciamento: o Estado, em particular da sua *forma* Estado-nação. Veja-se que no caso da última crise financeira, a culpa não pode ser jogada sobre o liberalismo econômico (uma ideologia mercadocêntrica). Foram responsáveis por ela, tanto o intervencionismo estatal americano no

sistema imobiliário, quanto a conexas falta de regulação, que fechou os olhos para concessões de créditos sem garantias reais. Pode-se especular porque os agentes estatais se comportaram assim, tentando julgar o comportamento dos sujeitos a partir das idéias que estariam na sua cabeça. Mas ideologias não são sujeitos e não podem assumir a culpa por eles. Foi, assim, basicamente, um erro do Estado – a quem cabia regular as operações de crédito – e não do mercado, como se apressaram a apregoar os estatistas de todos os matizes.

Ora, dado seu reduzido nível de autonomia e seu pequeno grau de participação nas decisões nacionais, as cidades – entendidas como redes de comunidades em que vivem as pessoas – não têm culpa pelas decisões de política econômica tomadas pelos governos centrais dos países. E nem têm culpa, igualmente, pelas demais decisões tomadas centralizadamente pelas instâncias do Estado-nação, em todos os campos: na política energética, na política ambiental, na chamada política industrial etc.

O caso da política energética é o mais flagrante. No seu afã de concentrar poder, usando fortes e embasados argumentos, como o do crescimento da demanda, em virtude, entre outras coisas, do aumento populacional (com o conseqüente agigantamento das aglomerações urbanas) e dos novos processos produtivos intensivos em energia, os Estados-nações desativaram as pequenas usinas de geração de energia limpa (como as hidroelétricas locais), deixando as populações das localidades totalmente dependentes da redistribuição de energia produzida centralizadamente por mega-usinas geradoras de fortes impactos sociais e ambientais. É claro que tudo isso se justificou – e ainda se justifica – pela escala do consumo e pela necessidade de uma oferta estável. Mas essa alegação, basicamente correta, não serve como desculpa para o fato de não se ter investido em formas alternativas de geração e distribuição de energia, criando forte dependência das energias sujas e não renováveis (como o petróleo, o gás e o carvão). E, sobretudo, não serve de desculpa para o padrão centralizador – e altamente vulnerável à crises sistêmicas – que foi adotado.

O sistema energético dos países foi pensado como uma espécie de *anti-Internet*. Ao invés de adotar uma estrutura distribuída, caminhou na direção de aumentar os graus de centralização. Reeditou o padrão faraônico: como sabemos, as tecnologias urbana, hidráulica e agrícola dos egípcios foram um expediente da teocracia para introduzir artificialmente escassez onde não havia. Sem essa escassez programada de recursos sobrevivenciais, aquele sistema de dominação não teria se reproduzido. A regulação era feita – é claro – pelo Estado. Seu agente, o mago-sacerdote egípcio, exigia conformidade à ordem para que uma inundaçã não destruísse as plantações dos camponeses. Mas nada disso era natural ou

necessário. O modelo hidráulico redistribuidor de água em canais de irrigação, construídos e controlados pela tecnologia faraônica, criava o perigo ao adensar povoadamentos em locais de risco, numa proporção que ia muito além daquela exercida pela natural atração das terras mais férteis.

Ora, cidades que produzirem uma parte considerável da energia que consomem, ficarão menos vulneráveis à crise energética que provavelmente sobrevirá nas próximas décadas. E isso é válido em todos os campos da atividade humana e da vida social, inclusive no campo econômico e ambiental. Por exemplo, quanto mais regulações ambientais próprias forem adotadas pelas cidades, mais fácil será preservar ou conservar dinamicamente os seus recursos naturais.

Enfim, em todas as áreas, em todos os setores, quanto mais independentes de instâncias 'de cima' e 'de fora' foram as cidades, menos vulneráveis elas serão ao contágio das crises globais.

Claro, todos sabemos que independência, *stricto sensu*, não é possível em um mundo tão interligado como este em que vivemos. Falamos então em interdependência, o que soa sempre mais adequado. No entanto, no caso das cidades, ainda terrivelmente dependentes da estrutura e da dinâmica centralizadora do Estado-nação, talvez seja preciso falar de independência mesmo.

Depois que se generalizou a *forma* Estado-nação, as cidades passaram a ser localidades de um país (devendo-se entender por isso que elas passaram a ser instâncias subnacionais). Para todos os efeitos, são encaradas, pelos aparatos estatais que comandam os países, como instâncias subordinadas (ordenadas a partir de cima). E conquanto tenham alguma autonomia formal, figurando como sujeitos de pactos federativos em muitas Constituições modernas, as cidades são realmente subordinadas do ponto de vista político, jurídico, fiscal, energético, econômico etc. Seu funcionamento depende, em grande parte, de decisões tomadas sem a sua participação. Normas, repasses de recursos e investimentos, são determinados por outras instâncias, de cima e de fora. E isso gera dependência, não interdependência.

Pois bem. Contra essa dependência, as cidades precisam tomar medidas de independência.

Pelo menos no que tange ao desenvolvimento (ao seu próprio desenvolvimento, o chamado desenvolvimento endógeno), as cidades não precisariam mais continuar tão subordinadas ao Estado-nação – incluindo os seus governos centrais – que quer mantê-las como seus domínios.

O protagonismo histórico das cidades

As cidades sempre estiveram na vanguarda do desenvolvimento

Não é por acaso que as cidades sempre estiveram na ponta da inovação, seja no aspecto social e político, como a Atenas no século de Péricles (ou, mais amplamente, no período considerado democrático: 509-322 antes da Era Comum), seja no aspecto econômico e científico-tecnológico, como Bruges (no final do século 12), pólo da nascente ordem comercial moderna, logo seguida por Veneza, que foi, talvez, o primeiro centro globalizado da Europa (do final do século 14 até o ano de 1500), ou Antuérpia (na primeira metade do século 16) e depois Gênova (na segunda metade), que se tornaram centros financeiros, seguidas por Amsterdã (na passagem do século 17 para o 18), ou por Londres, que se transformou na primeira democracia de mercado e onde o valor agregado industrial, impulsionado pelo vapor, ultrapassou, pela primeira vez na história, o da agricultura, ou por Boston (no início do século 20), com a fabricação de máquinas, passando a Nova Iorque que predominou durante quase todo o século passado, com o uso generalizado da eletricidade e chegando, afinal, à Califórnia atual, com Los Angeles e às cidades do Vale do Silício.

Hoje o dinamismo das cidades inovadoras já se vê por toda parte. Frequentemente não são mais os países (Estados-nações) que constituem referências para o desenvolvimento e sim as cidades, sejam cidades transnacionais (Barcelona, Milão, Lion, Roterdã), sejam cidades-pólo tecnológicas (Omaha, Tulsa, Dublin e, talvez, Bangalore e Hyderabad, no chamado terceiro mundo), sejam, por último, as coligações de numerosas cidades em extensas regiões do planeta, que começam a adotar uma lógica própria e diferente daquela do Estado-nação.

Na verdade, cidades que se afirmaram como unidades econômicas – não necessariamente políticas – relativamente autônomas, já vêm surgindo ao longo dos últimos séculos (como Veneza e outros centros mais ao norte da Europa: *e. g.*, Riga, Tallin e Danzig). São prefigurações do que Kenichi Ohmae (2005) chamou de ‘Estado-região’, que constitui hoje o palco privilegiado da economia global e que está levando a “um inevitável enfraquecimento do Estado-nação em favor das regiões” (3).

Algumas dessas regiões, que tendem a substituir o Estado-nação, são coligações de cidades (como a área metropolitana de Shutoken, formada por Tóquio, Kanagawa, Chiba e Saitama, com um PNB de 1,5 trilhão de dólares; ou a área de Osaka, com 770 bilhões, em

dados de 2005). Parece óbvio que essas regiões, que representam unidades econômicas mais pujantes do que a imensa maioria das nações do mundo, figurando então (2005) em terceiro e o sétimo lugares, respectivamente, no *ranking* mundial, mais cedo ou mais tarde, entrarão em choque com o centralizado sistema político do velho Estado-nação japonês, que não lhes permite uma dose de autonomia correspondente ao seu peso econômico.

Ainda que algumas dessas regiões emergentes coincidam com pequenos países (como Irlanda, Finlândia, Dinamarca, Suécia, Noruega e Cingapura), em geral elas se formarão a partir do protagonismo de cidades e desenharão uma nova configuração geopolítica do mundo. Ou seja, ao que tudo indica, a estrutura e a dinâmica do Estado-nação não serão preservadas, a não ser em alguns casos.

Mas quer falemos de Bangalore e Hyderabad, quer falemos de Dalian ou da ilha de Hainan na China, ou, quem sabe, de Vancouver e da British Columbia, da Grande São Paulo ou de Kyushu no Japão – mesmo em um sentido predominantemente econômico quantitativo, como o empregado por Ohmae – ainda estamos falando de cidades (ou de arranjos de cidades).

Sim, continuamos falando de cidades. E é por isso que, nos exemplos colhidos na história e nas nossas tentativas de projeção para as próximas décadas, não aparecem, em maioria, as capitais dos países, as localidades-sedes dos seus governos centrais. Falamos de Milão e não da Itália (ou Roma). Falamos de Bangalore e não da Índia (ou Nova Delhi). Os que falam da Índia (e do Brasil e da Rússia e da China – repetindo a ilusória hipótese dos BRICs, inventada por Jim O’Neill) são aqueles autores, professores, consultores e *policymakers* intoxicados de ideologia econômica e siderados pelo crescimento (ou expansão, mudança quantitativa) e não pelo desenvolvimento (mudança qualitativa). Com frequência são também pessoas que não se dão muito bem com a idéia de democracia.

A falência da *forma* Estado-nação

A maior parte dos Estados-nações não deu certo

Do ponto de vista do ‘desenvolvimento como liberdade’ (para usar a feliz expressão de Amartya Sen), é forçoso reconhecer que a imensa maioria dos Estados-nações do mundo não deu muito certo.

O chamado mundo desenvolvido restringe-se a uma lista que não chega a três dezenas de países: quer se considere o desenvolvimento

humano medido pelo IDH – Índice de Desenvolvimento Humano do PNUD, quer se considere o desenvolvimento econômico, medido pelo CGI – Índice de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial, quer se considere o desenvolvimento tecnológico e a sintonia com as inovações contemporâneas, medido pelo IG – Índice de Globalização, da AT Kearney/*Foreign Policy*. Desenvolvidos (nesses três sentidos) são os países que apresentam IDH igual ou superior a 0,9, CGI maior ou igual a 4,6 e que figuram nos primeiros vinte ou trinta lugares da lista do IG, daqueles que têm ambientes mais favoráveis à inovação.

Um cruzamento desses três índices revela a lista – aborrecidamente previsível – dos países que deram certo. Pasmem, mas são menos de 30! Em ordem alfabética: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coreia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Hong Kong, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, Noruega, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, Cingapura, Suécia e Suíça. (A essa lista poder-se-ia, com boa vontade, acrescentar mais alguns, como, por exemplo – e entre outros –, a República Checa, a Estônia, a Eslovênia e, na América Latina, o único candidato de sempre: o Chile).

Significativamente, a imensa maioria dos países dessa lista dos mais desenvolvidos tem regimes democráticos. Significativamente, também, não figuram nessa lista dos mais desenvolvidos: i) países com regimes ditatoriais, ainda que apresentem altos índices de crescimento econômico (como China ou Angola); ii) protoditaduras (como Rússia ou Venezuela); e, nem mesmo, iii) democracias formais parasitadas por regimes neopopulistas manipuladores (como Argentina e outros países da América Latina).

Em outras palavras, do ponto de vista do ‘desenvolvimento como liberdade’, os Estados-nações existentes no mundo atual, em sua maioria, não são instâncias benéficas.

Os números são assustadores. Mais da metade (53%) dos 193 países do mundo ainda vive sob regimes ditatoriais ou protoditatoriais. Apenas 90 países (reunindo 46% da população mundial) apresentem democracias formais (um cálculo com boa vontade, incluindo aquelas que são parasitadas por regimes populistas ou neopopulistas manipuladores). Isso significa que mais de 3 bilhões e meio de pessoas não têm experiência de democracia representativa – sim, a referência aqui é à democracia formal mesmo – ou têm dessa democracia uma experiência muito limitada. Quatro milhões de seres humanos (senão mais; de qualquer modo a maioria da humanidade) não têm plena liberdade para criar, para inventar, para inovar, para se desenvolver e para promover, com alguma autonomia, o desenvolvimento das localidades onde vivem e trabalham. E não há qualquer processo “natural”, de “evolução”, sempre ‘para frente e

para o alto', como imaginam alguns crédulos. Em 1975, 30 nações tinham governos eleitos pela população. Em 2005, esse número tinha subido para 119. Mas nos últimos anos o crescimento da democracia e da liberdade política está sofrendo forte desaceleração e isso não tem a ver somente com o requisito democrático da eletividade, mas, sobretudo, com o da rotatividade (ou alternância), para não falar dos outros princípios (como a liberdade, a publicidade, a legalidade e a institucionalidade e, como consequência de todos esses, a legitimidade).

Bem mais da metade dessas pessoas vivem em cidades que poderiam "dar certo", não fosse pelo fato de estarem subordinadas a Estados-nações que sufocam seu desenvolvimento. Sim, 87% dos Estados-nações do globo não podem ser considerados desenvolvidos dos pontos de vista humano, social e científico-tecnológico. No entanto, nesses 168 países "atrasados" (por assim dizer) e com poucas chances de se inserir adequadamente na contemporaneidade, existem milhares de cidades promissoras, que caminhariam celeremente para alcançar ótimas posições nos *rankings* da inovação e da sustentabilidade, bastando para tanto, apenas, que lograssem se libertar do jugo dos países – das estruturas centralizadoras dos governos centrais e dos outros aparatos de controle e dominação dos Estados-nações – que as estrangulam.

Por outro lado, do ponto de vista quantitativo, da expansão do produto, as fórmulas que foram tentadas pelas instituições financeiras internacionais para estimular o crescimento em Estados-nações pouco desenvolvidos ou em desenvolvimento não deram certo; a saber: a ajuda para o desenvolvimento na forma de investimentos mínimos necessários para a arrancada ou de investimentos em máquinas – empréstimos para construção de fábricas e equipamentos – ou para controle populacional, ou na forma de empréstimos para reformas administrativas ou, ainda, inclusive, perdão da dívida. E não deram certo por quê? Existem várias explicações, algumas pontuais:

- a) porque o crescimento não pode ser desencadeado de fora para dentro;
- b) porque investimento, ao contrário do que se acreditou por tanto tempo, não significa necessariamente crescimento;
- c) porque não se sabe como o crescimento populacional afeta o PIB *per capita* (ao que tudo indica não há relação significativa alguma entre esses dois fatores, ao contrário do que propaga Jim O'Neill);

d) porque reformas administrativas bancadas de fora e perdão da dívida também não resultam em nada se as elites políticas locais – sobretudo em países com sociedades civis frágeis e democracias de baixa intensidade – puderem se aproveitar dessas medidas para aumentar seu poder discricionário sobre os cidadãos, para enfraquecer as instituições ou para roubar mais.

Todas essas alternativas, estão, sob algum aspecto, corretas. Mas o motivo principal, não há dúvida, é porque o erro está na unidade que se quer fazer crescer: o Estado-nação (ou melhor, o modelo europeu de Estado-nação – um produto da guerra – que se universalizou nos últimos 150 anos sem ter sido bem absorvido pela imensa maioria das culturas e das territorialidades e que está se revelando inviável como modelo geral do ponto de vista do desenvolvimento).

Ademais, o desenvolvimento não é resultado linear ou direto do crescimento. A expansão econômica é um dos aspectos de um processo mais integral e sistêmico, que aparece como crescimento do PIB quando olhado de um ponto de vista econômico quantitativo, mas que só aparece assim quando outros fatores extra-econômicos (ou externalidades), muitos dos quais qualitativos e para os quais costumamos não olhar, apresentam também modificações correspondentes. E o crescimento (sustentado) não é, como ainda se acredita, a causa do desenvolvimento (sustentável) e sim um dos seus efeitos, inclusive um dos efeitos do chamado desenvolvimento econômico, o qual, por sua vez, também não se verifica somente em função do crescimento absoluto do produto, mas sim quando aumenta a prosperidade econômica de uma sociedade, quando aumenta o grau de realização distribuída da propriedade produtiva, quando a riqueza se espalha para mais pessoas que empreendem economicamente gerando uma dinâmica que aumenta a produção diversificada e a circulação de mercadorias.

Mas deixando de lado esses aspectos conceituais do problema (relacionados à confusão que fazem os economistas e os *policymakers* estatais entre crescimento e desenvolvimento ou sustentabilidade), o fato é que o Estado-nação não é boa instância – e não é uma boa fórmula política – do ponto de vista do desenvolvimento.

As cidades, pelo contrário, sempre o foram, pelo menos até agora. E não há nenhuma razão pela qual as cidades devam continuar mantendo uma atitude genuflexória em relação ao Estado-nação, a não ser a concentração de poder nas instâncias nacionais, inclusive o poder de retaliação dos governos e legislativos centrais. Os prefeitos, como se diz, andam de “pires na mão” e ajoelham-se perante os executivos nacionais, em parte porque dependem de recursos que

foram centralizados pelas instâncias nacionais e, em parte, porque têm medo de serem discriminados e perseguidos – o que, convenhamos, é um motivo odioso e antidemocrático. Mas isso acontece porquanto suas cidades não estão preparadas para enfrentar os desafios de caminhar com as próprias pernas.

A glocalização

Há um outro motivo para apostar no protagonismo emergente das cidades

O reflorescimento das cidades – na verdade, das localidades em geral – é uma das conseqüências do processo de glocalização atualmente em curso. O mundo não está apenas se globalizando, mas também se localizando cada vez mais. O futuro mundo as redes distribuídas – se vier – não será, como previa McLuhan, *uma* aldeia global, senão miríades de aldeias globais. A aldeia global midiática (e “molar”) de Marshall McLuhan, sugere o mundo virando um local. A sociedade-rede (“molecular”) – percebida por Levy, Guéhenno, Castells e vários outros – sugere cada local virando o mundo, fractalmente. Não o local separado, por certo, mas o local conectado que tende a virar o mundo todo, desde que a conexão local-global passou a ser uma possibilidade (4).

E está havendo uma mudança social que favorece o florescimento das localidades em geral – e das cidades em particular – como protagonistas do desenvolvimento. Essa mudança, que está ocorrendo simultaneamente na dimensão global e na dimensão local, está tornando inadequada, insuficiente e impotente, a *forma* Estado-nação. O tão citado juízo do sociólogo americano Daniel Bell parece ser definitivo: o velho Estado-nação tornou-se não só pequeno demais para resolver os grandes problemas, como também grande demais para resolver os pequenos.

Em outras palavras, as inovações (sociais, políticas, culturais e tecnológicas) introduzidas com o atual processo de glocalização, têm surgido simultaneamente na dimensão global (como resultado de mudanças sociais macroculturais) e na dimensão local (como resultado de mudanças sociais na estrutura e na dinâmica de comunidades). Entretanto, o Estado-nação tornou-se uma instância intermediária resistente a tais mudanças. Ou seja, a mudança que tem ocorrido nas duas pontas – no global e no local – ainda não atingiu plenamente o meio, a *forma* Estado-nação, que, sentindo-se ameaçada, está resistindo ferozmente para não ser desabilitada como fulcro do sistema de governança. Esta primeira década do terceiro

milênio está se caracterizando como uma década de crise do Estado-nação e de conseqüente recrudescimento do estatismo.

Os Estados-nações criarão, por certo, muitos obstáculos à emergência das cidades como sujeitos autônomos do seu próprio desenvolvimento. Mas não conseguirão resistir por muito tempo à convergência de múltiplos fatores que estão preparando o seu declínio. Como previu Castells (1999), “as estratégias do Estado-nação para aumentar a sua operacionalidade (através da cooperação internacional) e para recuperar sua legitimidade (através da descentralização local e regional) aprofundam sua crise, ao fazê-lo perder poder, atribuições e autonomia em benefício dos níveis supranacional e subnacional” (5).

Nenhum Estado hoje consegue mais se livrar dos conflitos com seus níveis subnacionais, diante das exigências crescentes de mais autonomia local. Mas a despeito de todos os conflitos políticos e fiscais entre diferentes níveis de governo dentro de um mesmo Estado, que só tendem a se aprofundar e generalizar nos próximos anos, nunca é demais repetir que se fala aqui das cidades como redes de múltiplas comunidades interdependentes e não da réplica Estatal montada nas cidades, da instância municipal do Estado ou do governo local.

O “mapa” das novas cidades

A lógica econômica não é capaz de prever ou antecipar as mudanças que ocorrerão nas cidades

Os que preconizam o declínio do Estado-nação diante dos novos arranjos locais ou regionais que emergem no mundo globalizado, fazem-no quase sempre de um ponto de vista estrito ou predominantemente econômico. É o caso, por exemplo, de Ohmae (entre outros). Mas é preciso ver que o fenômeno da glocalização é mais abrangente e não pode ser plenamente captado pelo olhar econômico. Estamos diante de mudança sociais mais profundas, que dizem respeito aos padrões de vida e de convivência social e não apenas diante de alterações na estrutura e na dinâmica do capital e do capitalismo. O que está mudando não é somente o modo de produzir e consumir e sim o modo de ser coletivamente. ‘Uma sociedade-rede está emergindo’ – muitos repetem o dito, mas parecem não extrair dele todas as conseqüências e essa surpreendente afirmação vai se tornando banal.

O problema com a visão econômica é que ela é reducionista. Imagina que a configuração do mundo depende do modo de produção e,

assim, se esforça para antecipar a nova forma do capitalismo que virá (ou sobrevirá), mas se esquece de perguntar sobre a nova forma de sociedade que emergirá. Isso talvez seja uma evidência da resiliência da crença economicista de que existe alguma coisa como uma "estrutura" econômica que determina, em alguma medida ou instância, uma suposta "superestrutura" da sociedade.

Mas mercados não vêm de Marte. Constituem um tipo de agenciamento operado por seres humanos, terráqueos mesmo, cujo comportamento depende das interações que efetivam com outros seres humanos; ou seja, tudo isso depende do "corpo" e do "metabolismo" da sociedade, vale dizer, da rede social.

Não é nas novas formas econômicas que vamos encontrar o "mapa" das novas cidades. Esse "mapa" não poderá ser outra coisa senão as novas configurações das redes que configuram a cidade-rede. Tivemos até agora vários tipos de "mapas", dos quais podemos citar alguns exemplos: as cidades-assentamento "horizontais" que se formaram após o final do período neolítico na Europa Antiga e no Oriente Médio (como Jericó, a partir, talvez, do 6º milênio a. E. C.); as cidades-Estado da antiguidade (as cidades monárquicas, muradas e fortificadas, que surgiram na Mesopotâmia a partir do 4º milênio, como Uruk, Ur, Lagash etc., e que se replicaram no período considerado civilizado); as cidades - burgos - organizadas em torno do comércio nos períodos feudais; uma grande variedade de cidades correspondentes aos Estados principescos e reais; até chegar às cidades como instâncias subnacionais (ou domínios do Estado-nação). E tivemos também algumas exceções, como Atenas - a *polis* do período democrático - e outras *poleis* na Ática. São exceções porque a *polis* grega democrática não era propriamente uma cidade-Estado semelhante às suas contemporâneas e sim uma comunidade (*koinomia*) política. Por último, ao que parece, teremos agora, no ocaso do Estado-nação, novos tipos de cidades: as cidades-redes (e as redes de cidades configurando novas regiões).

Ao que parece, não é muito útil tentar pegar no passado um modelo como prefiguração para explicar o fenômeno atual da emergência da cidade-rede. Assim como a globalização da época das navegações não diz muita coisa sobre a globalização atual, também não teremos um novo venezianismo (por exemplo, não tivemos um novo brugesismo - de Bruges - a não ser o próprio venezianismo, o original, dos séculos 14 e 15). Não teremos novas "ligas hanseáticas", nem um neo-antuerpismo ou um neogenovismo; assim como nenhum país ou região poderá cumprir no mundo atual o papel que foi desempenhado, em suas épocas, por Amsterdã, Londres, Boston, Nova Iorque ou Los Angeles e adjacências.

Por que? As explicações são várias: porque a ordem comercial contemporânea não tem mais mono-pólos (como foram Bruges e Veneza), de vez que a globalização hoje é policêntrica; porque o capital financeiro transnacional não exige mais centros fixos (como a Antuérpia ou a Gênova do século 16); porque as chamadas democracias de mercado não precisam estar mais ancoradas em impérios militares (como a Inglaterra dos séculos 18 e 19); porque as “máquinas que fabricam máquinas” da nova indústria do conhecimento não requerem mais uma infra-estrutura tão pesada que só possa ser reunida em uma localidade com alta capacidade *hard* instalada (como Boston, nos Estados Unidos no início do século 20); porque o acesso à eletricidade é praticamente universal (e a conexão banda larga segue o mesmo caminho) e a energia e a inteligência não precisam estar mais espacialmente tão concentradas (como estiveram em Nova Iorque ou em Los Angeles e nas cidades do Vale do Silício durante o século 20).

Não é o mercado que determina. Não é o Estado que decide. São os fenômenos que ocorrem na intimidade da sociedade e que têm a ver com o grau de conectividade e de distribuição da rede social que acarretam a estrutura e a dinâmica dos novos agrupamentos humanos que se estabelecem sobre o território e, inclusive, daqueles que não estão estabelecidos sobre um território (como os agrupamentos virtuais). É claro que o mercado pode induzir e o Estado pode restringir (em geral colocando obstruções) as fluídos que configuram a forma e o funcionamento das sociedades. Mas nenhum desses tipos de agenciamento pode determinar o que acontece.

O problema do Estado – dos pontos de vista da democracia e do desenvolvimento (ou da sustentabilidade) – não é que ele se assenta territorialmente e sim que ele se constitui como um *mainframe* de programas verticalizadores. A *Matrix* como *mainframe*, do filme dos irmãos Wachowski, não precisava se assentar em um território determinado para executar o seu papel verticalizador. Aliás, no filme, o centro de vida alternativa e de resistência ao poder vertical – *Zion* – era territorialmente (e mais do que isso, subterraneamente) situada, enquanto que a *Matrix* era virtual, ou melhor, virtualizante...

O territorial não leva necessariamente à verticalização (ou centralização), nem o virtual nos salva da dominação do poder vertical. Porque as disposições que configuram o que se manifestará no mundo físico ou no mundo virtual estão no espaço-tempo dos fluxos e não no espaço-tempo físico ou no chamado mundo digital (6).

A independência das cidades não será proclamada

O caminho da independência das cidades não é o do confronto ou o da reivindicação

A independência das cidades não será proclamada em afronta às leis e a institucionalidade ainda vigentes nos países. Não há condições políticas (e militares) para isso. E, mesmo se houvesse, em alguns poucos lugares do mundo, não seria correto do ponto de vista da democracia e nem seria eficaz do ponto de vista do desenvolvimento.

Só é aceitável a afronta as leis e a institucionalidade vigentes em casos extremos, na ausência de Estados democráticos e de direito. Pode-se dizer que esses casos não são tão extremos assim, já que vivemos em um mundo em que os países, em sua maioria (103 de um total de 193), não podem ser considerados como democráticos (nem mesmo no sentido formal, político, representativo, do termo). Em todo caso, saídas disruptivas são sempre extremas e só são válidas em nome da democracia, quer dizer, para adotar ou restaurar a democracia (e nunca, é claro, para implantar qualquer outro tipo de ditadura). Mas como a democracia, já nos lembrava John Dewey (1937), só pode ser alcançada por métodos democráticos (7), é imperativo proceder de modo pacífico e – até onde for possível – legal, tanto no que tange à resistência (e será necessário sempre, em alguma medida, resistir aos intermitentes ímpetos de centralização provenientes do Estado nacional), quanto no que diz respeito à proatividade.

Mas assim como não se trata de promover um movimento insurrecional das cidades contra os governos centrais e os demais aparatos centralizadores de poder do Estado-nação, não se trata, igualmente, de incentivar o sindicalismo municipal, como fazem as associações de municípios, que vivem de promover marchas de prefeitos para arrancar algum dinheiro do Tesouro federal ou algumas outras benesses dos governos estaduais ou das instituições nacionais, ao mesmo tempo em que entram, de modo declarado ou escuso, no jogo clientelista do velho sistema político.

Na verdade, a independência das cidades não será proclamada contra o Estado-nação ou dele reivindicada por qualquer movimento corporativo de pressão e negociação e sim conquistada na prática em um processo que ocorrerá em todos os campos: político, institucional, regulatório, tributário e fiscal, energético, econômico, humano, social, ambiental e científico-tecnológico.

Devemos reconhecer que existem sérios obstáculos nesse caminho. Muitas coisas boas que poderiam ser feitas pelas cidades,

infelizmente, são proibidas pelas leis. Mas muitas não. Ora, tudo que não é proibido é permitido. Para as instâncias estatais locais, por certo, tal não é válido; mas, para as sociedades, sim. E é por isso que os governos locais poderão até ser aliados, freqüentemente tácitos (por motivos táticos), desse processo, mas não devem pretender liderá-lo.

A tendência é que comecem a surgir, em um número cada vez maior de localidades, outros sistemas de governança do desenvolvimento, nos quais o protagonismo caiba, cada vez mais, aos cidadãos. Isso pode não estar previsto em lei, mas – além de não ser ilegal – é plenamente legítimo. Cidadania – hoje, ao contrário do seu sentido originário de proteção de alguns, de atribuição diferencial de direitos aos ‘de dentro’ ou “reserva de mercado” contra os ‘de fora’ – tem muito mais a ver com a interação dos cidadãos na cidade do que com a imposição de uma nacionalidade inventada pela caduca e antidemocrática *forma* Estado-nação.

Mas o foco será sempre o desenvolvimento endógeno e não a luta contra essa ou aquela instância ou contra esse ou aquele ator, interno ou externo, que, supostamente, deveria ser responsabilizado e combatido como condição para a independência das cidades. Tal caminho, a história já mostrou com fartos exemplos, levaria ao oposto do que se pretende.

E a pior coisa que pode acontecer nesse caminho é a reedição de novos tipos de patriotismo, como um “patriotismo de cidade”. As cidades são instâncias intermediárias da transição. Só isso. Não pode haver qualquer compromisso com fronteiras entre os que trabalham pela independência das cidades. Qualquer idéia de transformá-las em sucedâneos dos Estados-nações, em pequenos Estados, em cidades-Estado, seria um retrocesso. A reedição extemporânea de cidades-Estado, preocupadas em manter monopólios e oligopólios econômicos e políticos locais, acabaria levando à centralização dos padrões de organização e à autocratização dos modos de regulação. Teríamos a volta de pequenas monarquias como as que infestavam o mundo na Antiguidade (cenário freqüente, aliás, de muitas projeções ficcionistas pessimistas).

Isso também significa que a receita de desenvolvimento das cidades não pode ser imitar o caminho que foi tomado pelos países. As cidades atuais (a não ser com raras exceções, como Cingapura) não são Estados. Não precisam dispor, pelo menos enquanto estão sob o guarda-chuva do Estado-nação, daqueles aparatos normativos ou impositivos que detêm o monopólio da regulação e do uso da força bélica, sobretudo em termos de política econômica e fiscal (emissão de moeda, regulação macroeconômica, arrecadação de todos os tipos de impostos etc.) e de política militar (forças armadas), além, é claro

da distribuição de justiça. Em quase todo o resto, entretanto, as cidades já podem construir (novas) instituições necessárias ao seu funcionamento sem pedir a autorização ou a benção de nenhuma instância “superior”. Nada as impede. Se não o fazem, a razão deve ser buscada na velha cultura política.

O caminho das cidades é o caminho da inovação e não o da competição aberta com os Estados. Muito menos o da confrontação (como quase ocorreu recentemente na Bolívia, em virtude não de qualquer ideologia separatista das regiões sublevadas e sim como resistência e reação ao caminho protoditatorial – e, claro, ultracentralizador – que o governo nacional está tentando impor naquele país).

As novas instituições e procedimentos ensaiados pelas cidades no seu caminho de desenvolvimento as colocarão na vanguarda se forem melhores, mais ágeis, mais sintonizados com o mundo contemporâneo, do que os adotados pelo velho Estado-nação.

Comunitarização

O desenvolvimento comunitário e as cidades-redes

Trata-se, simplesmente, de promover o desenvolvimento endógeno das cidades, quer dizer, de suas múltiplas comunidades e dos seus cidadãos. Sim, estamos aqui de volta ao velho e bom desenvolvimento local.

Ora, desenvolvimento local é desenvolvimento comunitário. Comunitarização é a nova palavra de des(ordem), quer dizer, de uma nova ordem emergente, *bottom up*.

O caminho da independência das cidades passa pelo reflorescimento e pelo fortalecimento das comunidades que as constituem. Se, depois, essas comunidades comporão outras unidades celulares da nova arquitetura de governança do mundo glocalizado, é outra história. Por enquanto, pelo menos, as cidades (e as coligações de cidades em novas regiões econômicas e geopolíticas) – e não mais, em geral, os Estados-nações – são hoje as instâncias intermediárias necessárias nessa transição para uma outra etapa do sistema global, no rumo da efetivação de uma verdadeira *ecumene* planetária (se é que tal haverá, pois esse futuro, almejado por alguns, está em disputa).

Mas *o modelo é fractal e não unitário*. Quer dizer, a identidade da cidade-rede se forma por emergência, na sinergia de múltiplas

identidades que, ao se identificarem entre si, também se identificam com ela (ou parte dela) por herança ou projeto compartilhado *a posteriori*, e não por uma decisão consciente (e *a priori*) de algum centro diretor ou coordenador.

Cada cidade tem muitas comunidades (ou seja, em princípio, cada cidade pode ter múltiplas identidades). Cada comunidade se desdobra, por sua vez, em muitas outras comunidades (aumentando ainda mais a diversidade das identidades). Isso poderia ser um problema, porque, a rigor, uma comunidade nuclear de convivência cotidiana com grau máximo de distribuição e conectividade, capaz de ensejar pleno relacionamento entre todos os seus membros (e, conseqüentemente, usar uma identidade inequívoca) é uma rede muito pequena, não chegando, talvez, a duas centenas de pessoas. Só não estamos diante de um problema insolúvel porquanto há também muita superposição. Uma pessoa participa ao mesmo tempo de várias comunidades desse tipo (familiar, funcional, de prática, de aprendizagem, de projeto etc.) e não está condenada a conviver em um único círculo restrito de relacionamentos. Assim, o padrão de interação é complexo, dando margem à formação de circularidades inerentes que – se compartilhadas por múltiplas redes urbanas – podem configurar a cidade-rede.

Ademais, as cidades já existem, para além de eventos sócio-territoriais, geograficamente localizados, como regiões do espaço-tempo dos fluxos. Ninguém está propondo fabricar novas cidades, seguindo um projeto, uma planta, uma maquete. Toda vez que se tenta fazer isso, aliás, os resultados são péssimos: criam-se arquiteturas verticalizadoras e dinâmicas autocratizantes (como é o caso das chamadas “cidades-planejadas”, seja a nova capital do Egito criada por Amenófis IV para o deus Aton ou Brasília), para não falar do dispêndio desnecessário de recursos. Verdadeiras cidades só passarão a existir (em termos sociológicos, por assim dizer), várias décadas depois da instalação dessas experiências arquitetônicas e de planejamento urbano de eternos “aprendizes de feiticeiros”, que retornam de tempos em tempos. Padrões de comportamento social peculiares já se reproduzem nas cidades por efeito de herança cultural, às vezes milenar e isso não pode ser substituído por iniciativas conscientes de um número limitado de planejadores urbanos, mesmo quando estão imbuídos das melhores intenções.

Assim como não se trata de planejar novas cidades (como complexos urbanos instalados *ex ante* à dinâmica social), também não se trata – na recusa à verticalização do mundo imposta pelo Estado e à chamada “sociedade de controle” – de urdir novas comunidades a partir de um plano de um grupo privado. Grupos marginais, muitas vezes com forte potencial transformador – pois que a inovação, na razão direta do grau de conectividade e distribuição das redes sociais,

costuma partir da periferia do sistema e não do centro – surgem mesmo nos momentos de crise dos velhos padrões de ordem.

Mas o que não se pode pretender é constituir comunidades desse tipo como proposta política para estabelecer um caminho de mudança, forjando estudadamente uma identidade e buscando ganhar almas por meio do proselitismo ou da aplicação de outros programas proprietários.

Comunidades se formam a partir de identidades, é certo. Mas identidades também são programas que “rodam” em redes sociais. Ora, programas que podem favorecer a emergência das cidades como protagonistas do desenvolvimento são programas de capital social. E capital social é um bem público.

Em uma sociedade em rede não é privatizando capital social que vamos conseguir contribuir para a emersão de uma nova esfera pública (social) nas cidades ou localidades, capaz de substituir a limitada esfera pública atual, contraída pela invasão dos programas proprietários do Estado-nação (que, ao contrário do que se afirma, são privatizantes e quase sempre desestimulam ao invés de induzir o desenvolvimento).

O perigo das saídas mercadocentristas

O caminho de independência das cidades não pode ser o da destruição do espaço público

Do ponto de vista da democracia, é preciso tomar algum cuidado com essa história de formação (comunitária) de identidade a partir do propósito consciente de um líder e de um pequeno grupo de liderados. Micro-comunidades de destino, que querem capturar e aprisionar as pessoas em grupos proprietários, agregados em função de um objetivo político (mesmo que seja o de experimentar um novo estilo de vida), são um perigo para a liberdade: o perigo oposto ou reflexo – mas mesmo assim um perigo – àquele representado pelo Estado-nação que quer manter as pessoas confinadas dentro de fronteiras rígidas, separadas do estrangeiro, do estranho, do outro, seja por meio da força (como é o caso das ditaduras), seja por meio do manipulação do fervor patriótico (como ainda é o caso de boa parte dos países), seja por meio de legislações autoritárias de proteção dos ‘de dentro’ contra os ‘de fora’ (como ocorreu nos USA e vem ocorrendo agora na Europa, para conter a imigração indesejada de pessoas dos “mundos inferiores”).

Pequenos grupos políticos constituídos na base do “*somos pocos, pero muy sectarios*”, são resultados de clusterizações forçadas, que separam um *cluster* de outros *clusters* ao invés de aproximá-los ou de construir atalhos entre eles. Tanto é assim que, não raro, tais grupos impõem exigências de exclusividade aos seus participantes, impedindo-os de se conectarem a outras comunidades – o que introduz artificialmente escassez nas redes abertas. Mesmo que queiram declarar o contrário, essas seitas acabam funcionando, na prática, como espécies de micro-partidos autoritários, onde, mais cedo ou mais tarde, voltam a se manifestar o seguidismo, o caciquismo e a ultracentralização que, muitas vezes, tanto combateram no início de seus projetos.

Tais grupos não têm – como parece óbvio – noção de esfera pública e, assim, não podem também ter uma compreensão clara da democracia. Na sua aversão ao Estado confundem espaço público com um âmbito estatal, porque não acreditam na sociedade civil como tipo autônomo de agenciamento. Permanecem, assim, como grupos privados, constituindo-se (ou travestindo-se) algumas vezes como empresas.

Portanto, também não se preconiza aqui a pulverização planejada da sociedade em pequenas comunidades privadas. Ademais, como foi dito anteriormente, desde que não sejam proibidos (e mesmo se o forem), grupos desse tipo surgirão e se multiplicarão, não há dúvida. Insubordinar-se dessa maneira em relação ao Estado-nação pode até ser salutar, como exemplos diversificados, como novas experiências singulares em meio a uma diversidade muito maior de iniciativas, mas não como alternativa geral.

O caminho, certamente, não é o de dinamitar os espaços públicos de interação substituindo-os por relações privadas eletivas (a partir de desideratos estabelecidos voluntariamente por um centro diretor) ou guiadas pela lógica do interesse, de cooperação ‘para dentro’ e competição ‘para fora’, sobretudo se a forma de agenciamento encontrada for a empresa.

A sociedade humana é uma sociedade com mercados, mas não de mercados, pelo simples motivo de que o mercado consome mais capital social do que pode produzir. E se alguém não produzir superávits desse recurso, tenderá a desaparecer o que chamamos propriamente de ‘social’ (naquele especialíssimo sentido que Maturana empresta ao termo).

Caso isso ocorresse em larga escala, seria o fim das cidades como espaços públicos de interação necessários à transição para novos sistemas de governança adequados ao mundo glocalizado.

Não se pode reduzir a diversidade do mundo a um mundo de agentes econômicos empresariais. É ótimo que existam pessoas que queiram ganhar a vida por meio de empresas individuais e coletivas. Mas será, sempre, uma parcela de pessoas que viverá assim. Outras serão empreendedoras sociais e culturais e serão remuneradas por seus projetos (não importa aqui quem os financiem). Outras, ainda, serão sustentadas por suas organizações da sociedade civil ou por suas comunidades. Uma pequena parcela (talvez refulgente em algumas localidades) viverá da autoprodução, da produção de subsistência ou do autoconsumo. E muitas pessoas ainda viverão como empregadas de alguém ou de alguma organização (empresarial, estatal ou social) por muito tempo.

Imaginar que a liberdade como autonomia (para usar uma expressão de Rousseau) só possa ser experimentada por não-empregados em empresas alheias, no Estado ou em organizações da sociedade civil, seria o mesmo que dizer que a democracia (e suas formas radicalizadas, como a pluriarquia) será uma alternativa concreta somente em um mundo em que todos forem capitalistas ou, no mínimo, agentes mercantis ou autosuficientes capazes de prover sua sustentação econômica sem depender de ninguém – o que é, do ponto de vista da estrutura mítica do pensamento, a mesma utopia finalística que intoxicou as esquerdas ao imaginarem que a “verdadeira democracia” só poderia se exercer quando não existissem mais patrões no mundo, em uma sociedade sem classes e sem Estado.

Ademais, o *ethos* do mercado não é o mesmo *ethos* da sociedade civil. São formas de agenciamento distintas, que possuem lógicas e racionalidades próprias. O problema não é propriamente a produção de superávits e, nem mesmo, a sua apropriação privada (o lucro). O problema é que a dinâmica competitiva que caracteriza o mercado não pode transbordar para outras esferas da realidade social, contaminando, por exemplo, a dinâmica cooperativa presente nas ações voluntárias, gratuitas e desinteressadas (do ponto de vista econômico) da sociedade civil.

Por quê? Porque em um mundo exclusivamente tomado por uma racionalidade mercantil não haveria esfera pública. Nem poderia haver democracia. Imaginar que possa haver democracia (em quaisquer de suas formas) em um mundo assim é um desatino, a menos que queiramos transformar a democracia em um modo de regulação de espaços privados (onde se privatizou o capital social): democracia para os ‘de dentro’ e não-democracia para os ‘de fora’ (8).

Publicização

A emersão do novo espaço público nas cidades

A democracia é um projeto de cidade, surgiu em uma cidade no mesmo momento em que nela se conformou um espaço público.

Isso significa que, geneticamente, a democracia é um projeto local e não nacional. O grupo de Péricles (para citar o principal *think tank* que se formou em Atenas, do qual participavam Protágoras e Aspásia, dentre outros) não foi constituído para tentar converter os espartanos ou qualquer outro povo da liga ateniense à democracia e sim para realizar a democracia na cidade, na base da sociedade e no cotidiano do cidadão enquanto integrante da comunidade (*koinomia*) política.

Foram os modernos que tentaram transformar a democracia em um projeto internacional (ou seja, válido para um conjunto de nações-Estado). Mas ela só pode se materializar plenamente – como percebeu com toda a clareza John Dewey (1927) – no local: é um projeto comunitário que tem a ver com um modo-de-vida compartilhado (9).

A democracia surgiu como uma experiência de redes de conversações em um espaço público, quer dizer, não privatizado pelo Estado (no caso, representado pelos autocratas que governaram Atenas). Não teria surgido sem a formação de uma rede local distribuída em Atenas e em outras cidades que experimentaram a democracia. As instituições democráticas foram criadas para afastar qualquer risco de retorno ao poder do tirano Psístrato e seus filhos a partir da experimentação de redes de conversações em um espaço (que se tornou) público (10). Sim, público não é um dado, não é uma condição inicial que possa ser estabelecida ou decretada por alguma instância a partir 'de cima' (como uma norma exarada *ex ante* pelo Estado-nação). Público é o resultado de um processo. *Só é público o que foi publicizado*. Depois, é claro, pode-se pactuar politicamente o resultado que se estabeleceu a partir do processo social, gerando uma norma, sempre transitória, válida para o âmbito da instância de governança vigente.

Ora, a volta às cidades também significará uma retomada desse sentido local da democracia realizada nas múltiplas comunidades de novo tipo que as constituem. Sistemas locais de governança democrática, a começar pela governança do próprio desenvolvimento, tenderão a surgir nas comunidades territoriais e setoriais que reflorescem na sociedade contemporânea. Esse intrincado conjunto de relações constituirá o novo espaço público das cidades, não mais

porque será decretado por alguma instância superior e sim porque emergirá do complexo jogo interativo que se realiza no dia-a-dia das trocas (não apenas mercantis, mas em todos os sentidos, incluindo aqueles baseados na gratuidade das relações humano-sociais, na ajuda-mútua ou na solidariedade) entre pessoas e comunidades. Mas para que isso conforme um sentido público é necessário que não haja mais comunidade exclusiva, ou seja, baseada em qualquer idéia de lealdade como exclusividade. Nesse novo contexto, a liberdade não significará apenas a liberdade de segregar-se, de abandonar uma comunidade, mas, sobretudo, a *liberdade de pertencer a várias comunidades simultaneamente* (11).

Inovação

O caminho da independência das cidades é o da inovação permanente

Nas grandes transformações – aquelas que têm conseqüências duradouras – o velho é substituído pelo novo não porque foi destruído, mas porque se tornou obsoleto. Os velhos padrões nunca são eliminados de uma vez ou para sempre, mas continuam existindo, como remanescências, vestigialmente. Ao que tudo indica, os Estados-nações continuarão existindo por muito tempo, assim como ainda existem hoje algumas comunidades de herança (do tempo medieval) e velhas tribos indígenas primitivas (da era paleolítica). Ao contrário do que previram os críticos da globalização, apavorados ante a perspectiva de uma uniformização ou homogeneização que seria imposta ao mundo inteiro, o cenário da glocalização é o de um conjunto de mundos variados, que estarão não apenas em locais diversos, mas também em tempos diferentes. Mas nessa nova configuração os Estados-nações não terão mais o protagonismo, hoje quase único e exclusivo, da governança do desenvolvimento, baseado nos monopólios da regulação e da violência que ainda se esforçam por deter em suas mãos. Sim, os Estados-nações continuarão existindo, mas já terão perdido o monopólio da governança do desenvolvimento, pelo simples fato de que não conseguirão mais impedir a emergência da inovação.

Na verdade, em uma sociedade em rede é muito difícil construir monopólios de um novo fator cada vez mais decisivo nos processos de produção e de regulação: o conhecimento. O conhecimento é um bem intangível que, se for aprisionado (estocado, protegido, separado), decresce e perde valor e, inversamente, se for compartilhado (submetido à polinização ou à fertilização cruzada com outros conhecimentos) cresce, gera novos conhecimentos e aumenta de valor (aliás, *é isso, precisamente, o que se chama de inovação*).

Os Estados e as empresas tradicionais (sempre associados nessa coligação que formou o capitalismo que conhecemos) continuarão tentando aprisionar o conhecimento ou regulá-lo *top down* a partir das leis de patentes, do domínio privado sobre produtos do conhecimento (como o direito autoral), do segredo e da falta de transparência (ou *accountability*) e dos sistemas de ensino (as burocracias escolares e as hierarquias sacerdotais que constituem as academias). Mas não poderão mais evitar que novos conhecimentos se formem à margem das instituições que regulam e à sua revelia. E, o que é mais importante, não poderão mais competir com a produção em larga escala de conhecimentos e, inclusive (uma consequência), de produtos comerciais – como os chamados *peer production* e *crowdsourcing* – e com as outras formas não-mercantis de inovação, como as que serão acionadas na emergência das novas cidades.

Ainda que se constitua como instância autorizada de fabricação, interpretação e aplicação das leis e ainda que continue detendo os monopólios da regulação macro-econômica, da emissão de moeda e do uso da violência, o velho Estado-nação ficará falando sozinho enquanto as cidades inventam novas instituições e novos procedimentos adequados à governança do seu próprio desenvolvimento. E isso ocorrerá não porque o Estado-nação não queira barrar tais avanços e sim porque não terá os meios para fazê-lo.

O próprio sistema político baseado na verticalização do Estado-nação já está sentindo a mudança. Já é mais importante, hoje, ser prefeito de São Paulo do que governador da grande maioria dos estados brasileiros. É mais importante ser prefeito de Porto Alegre do que governador do Rio Grande do Sul. Seria mais importante ser administrador de Shutoke do que chefe de governo do Japão. E amanhã, em tudo o que disser respeito ao desenvolvimento, os governantes mais importantes não serão mais os chefes do governo e/ou do Estado (nacional) e sim os administradores de cidades inovadoras e de regiões formadas por coligações de cidades. Quem sabe na futura China (ou no que ela vier a se transformar), os participantes do sistema de governança de Dalian terão mais importância do que têm hoje os seus ditadores (em um cenário, é claro, em que não houver mais ditadores).

De qualquer modo, as cidades serão independentes na razão direta da sua capacidade de inovação. O processo de independência das cidades é um processo de inovação. As cidades que quiserem ser independentes estão condenadas a inovar permanentemente.

Não há uma definição de cidade inovadora a não ser aquela, quase tautológica, de que é uma cidade que inova ao criar ambientes favoráveis à inovação (e não uma cidade em que o governo local quer

pegar a bandeira da inovação com objetivos de marketing político). São esses ambientes que caracterizam a cidade inovadora como uma cidade aberta, conectada para dentro e para fora, ágil na regulamentação (sobretudo, mas não apenas, no que tange aos empreendimentos empresariais e sociais) e educadora. Para tanto, é necessário que as cidades que queiram ser inovadoras construam sistemas locais de governança que favoreçam ao invés de dificultar a regulação emergente.

Cidade aberta e conectada. Como observou Ohmae, “o principal elemento em qualquer região bem-sucedida é a abertura para o mundo externo, a qual precisa ser vista positivamente como fonte de prosperidade. Noções xenofóbicas precisam ser apagadas, bem como o conceito de nativo *versus* estrangeiro (12). Ou seja, nada de proteções aos ‘de dentro’, barreiras contra os ‘de fora’, em nenhum setor. Mais do que isso, entretanto, a cidade deve estar tão altamente conectada – e não apenas para atrair cérebros, mão-de-obra qualificada e investimentos ‘de fora’ – que seja possível aos seus habitantes e organizações se associarem a empreendedores e empreendimentos de outros lugares sem terem que sair do seu próprio lugar e sem, necessariamente, importar pessoas físicas e jurídicas (embora seja sempre desejável receber novas pessoas, novas empresas e novas organizações com antecedentes e habilidades úteis ao desenvolvimento). É claro que essa condição só será alcançada quando a cidade for uma cidade digital, com banda larga universalmente disponível, pois quando se fala da cidade conectada está se falando das possibilidades de conexão de suas pessoas, de suas redes e organizações.

Cidade ágil na regulamentação. Em tudo o que for possível, cidades inovadoras devem simplificar (e agilizar ao máximo, por meio da informatização e de sistemas de CRM expandidos) suas leis e regulamentos no que tange às obrigações dos cidadãos e, especialmente, à abertura e o fechamento de empresas (processos esses que nunca deveriam ultrapassar um dia), mas também para fundação e extinção de qualquer tipo de organização (que, a não ser nos casos que envolvem grande volume patrimonial, deveriam passar a ser livres, isto é, completamente desregulamentadas).

Cidade educadora. Os sistemas educacionais atuais são os principais exterminadores da criatividade e da inovação. Cidades inovadoras serão, portanto, necessariamente, cidades educadoras, que não abandonam seus habitantes nas mãos dos deformantes aparelhos estatais de ensino escolares e acadêmicos, mas possuem seus próprios mecanismos sociais de incentivo ao autodidatismo, ao *homeschooling* e ao *communityschooling* (como os arranjos educacionais locais) e às novas redes de aprendizagem em todos os níveis.

Cidade com novos sistemas locais de governança. Cidades inovadoras não podem ser administradas – do ponto de vista das suas agendas de desenvolvimento – pelas velhas burocracias governamentais. Essas burocracias serão as primeiras a matar qualquer embrião de inovação. A criação de novos sistemas de governança comunitários, em localidades e setores, é uma condição necessária para desamarrar as forças criativas e empreendedoras que estão latentes nas cidades. Ou seja, é necessário que, por meio da criação desses ambientes favoráveis à inovação, as cidades consigam antecipar a nova *forma cidade-rede*.

Ao que tudo indica, a melhor maneira das cidades atuais prepararem as condições para sua independência é construindo em rede suas agendas de inovação.

Para construir um processo coletivo e emergente de formulação das novas agendas de desenvolvimento das cidades, será necessário esquecer um pouco as monumentalidades e os equipamentos urbanos tradicionais, as repartições, os edifícios e as outras construções que refletem instituições centralizadoras. E será necessário substituir as políticas verticais e os programas proprietários – elaborados por instituições governamentais e, inclusive, não-governamentais – por “softwares livres” que possam ser reformatados pelos usuários.

Em suma, será necessário reorganizar em rede tudo o que for possível (e quase tudo é possível, com exceção dos mecanismos de comando-e-controle).

A Internet – e, para além dela, as redes distribuídas *P2P* – será chave nessas agendas. A Internet propriamente dita, e as “internets” sugeridas pelo novo padrão de interação distribuído, como aquela que Rifkin (2008) chamou recentemente de “Internet da energia” (13). Precisaremos de “internets” como essa para todos os tipos recursos. E precisaremos de novos programas livres para rodar nessas múltiplas *interconnect networks*, *lato sensu*, que deverão surgir.

Ao que tudo indica será eleito o navegador-móvel (do telefone celular e de outros dispositivos móveis de comunicação interativa, como os smart-books) como o terminal do cidadão e, mais do que isso, como o seu “inicial”, quer dizer, o “lugar” a partir do qual ele pode não apenas se informar e cumprir rotinas estabelecidas, mas propor e interferir, muitas vezes não apenas nas instâncias administrativas da cidade como um todo (como quem acessa um *call center* centralizado) e sim nos diversos arranjos locais que deverão surgir: arranjos produtivos, arranjos educativos, arranjos de geração e distribuição de energia alternativa etc., e – por que não? – arranjos políticos capazes de ensaiar novas formas de democracia local –

direta e interativa – na regulação de unidades de vizinhança e de governança do desenvolvimento comunitário.

Notas e referências

(*) FRANCO, Augusto (2007). Alfabetização democrática. Curitiba: FIEP / Rede de Participação Política do Empresariado, 2007.

(1) Cf. FRANCO, Augusto (2008). “Essa história de nação...” in Carta Rede Social 179 (18/12/08): www.augustodefranco.com.br

(2) E isso para não falar das crises políticas e militares que podem ser desencadeadas pelas iniciativas de autocratização da democracia atualmente em curso, como a do neo-expansionismo russo sob o governo da KGB (de Putin), com suas tentativas de reeditar a guerra fria e de outras ditaduras ou protoditaduras que, no Ocidente e no Oriente, começam a reflorescer.

(3) OHMAE, Kenichi (2005). O novo palco da economia global: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras. Porto Alegre: Bookman, 2006.

(4) FRANCO, Augusto (2003). A revolução do local: globalização, glocalização, localização. São Paulo / Brasília: Cultura / AED, 2003.

(5) CASTELLS, Manuel (1999). Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação” in Bresser Pereira, L. C., Wilhelm, J. e Sola, L. Sociedade e Estado em transformação. Brasília: ENAP, 1999.

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

(7) DEWEY, John (1937). A democracia é radical in HICKMAN, Larry A. & ALEXANDER, Thomas (1998). The essential Dewey, vol. 1: Pragmatism, Education, Democracy. Bloomington: Indiana University Press, 1998. Existe tradução brasileira: FRANCO, Augusto & POGREBINSCHI, Thamy (2008) (orgs.). Democracia cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey. Porto Alegre: CMDC / EdIPUCRS, 2008.

(8) Não adianta simular, *intra muros*, uma repartição eqüitativa dos superávits produzidos, ou um sistema de remuneração baseado no velho lema “a cada um segundo a sua necessidade e de cada um segundo sua possibilidade”, criando empresas comunistas para dentro e capitalistas para fora. Pois o problema não está na distribuição do lucro e sim na forma como os superávits foram arrancados antes de se transformarem em lucro. Na dinâmica mercantil, não há como negar, tais superávits só podem ser arrancados na competição com outros agentes econômicos, o que significa dizer que os jogos são, majoritariamente, de perde-ganha. É possível que

jogos *win-win* surjam, cada vez mais, daqui para frente, com a emergência da sociedade em rede distribuída, alterando a lógica e a racionalidade do mercado. Mas tudo isso é uma transição na qual, mesmo os que assumiram a perspectiva pluriárquica como se fosse uma ideologia ou uma plataforma política, deverão se conformar em jogar o velho jogo perde-ganha se quiserem sobreviver, pelo menos enquanto não se instala um mundo de redes distribuídas no qual poderão rodar jogos ganha-ganha.

(9) DEWEY, John (1927). O público e seus problemas *in* (excertos) FRANCO, Augusto & POGREBINSCHI, Thamy (2008): *op. cit.*

(10) FRANCO, Augusto (2008). Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a internet, a política e o mundo glocalizado: *op. cit.*

(11) Algumas formas contingentes pelas quais a democracia se materializou herdaram a idéia de comunidade exclusiva (por exemplo, as pessoas devem manter lealdade com um país, não podem pertencer a dois partidos etc.). Mas isso não era essencial para os pressupostos da democracia e foi tomado de culturas que, na sua origem, não eram democráticas.

(12) OHMAE, Kenichi (2005): *op. cit.*

(13) RIFKIN, Jeremy (2008). "Somos viciados em petróleo": entrevista concedida a Gabriela Carelli, VEJA (24/12/08).

5

O empresariado e a política

Na sociedade hierárquica e na nova sociedade em rede

Alguns empresários têm feito um meritório esforço para incentivar um novo tipo de participação do setor empresarial na política. Não tem sido muito fácil. Tudo indica que as dificuldades encontradas não estão apenas na inadequação das formas de mobilização e organização que vêm sendo tentadas. Ou seja, não se trata de encontrar novos métodos, técnicas, artifícios ou recursos que, supostamente, seriam capazes de chamar a atenção do setor empresarial para a necessidade de assumir sua responsabilidade política. Para além do habitual descrédito que caracteriza o setor quando se trata de desenvolver uma atuação política mais proativa – acostumado que foi a intervir nos bastidores ou a exercer formas de pressão predominantemente reativas e reivindicativas – parece haver aqui um problema mais profundo, que diz respeito a natureza da atividade empresarial tal como se constituiu no capitalismo que conhecemos e às suas relações com o velho sistema político.

Freqüentemente o empresariado não fala para a sociedade, nem pela sociedade, mas apenas para si, corporativamente, e por si, quer dizer, tendo em vista apenas a si mesmo como sujeito. Não faz propostas para os outros setores ou só se comunica com eles a partir de propostas que visam a atender os seus próprios interesses. Não é por acaso que só participe da política com uma agenda de interesses: seja mandando fazer estudos de alto nível para entregar as autoridades, seja articulando *lobbies* nos parlamentos ou nos governos, seja financiando candidaturas, o propósito do empresariado, ao tentar influir na política, não raro se restringe a obter – via de regra do Estado – algum tipo de vantagem.

Assim agindo o empresariado não assume seu papel de ator político, não exerce protagonismo e, conseqüentemente, não é reconhecido como um agente capaz de expressar os interesses comuns da sociedade. Continua, dessarte, sendo um ator subalterno, condição que é retro-alimentada pelo velho sistema político, sobretudo pelos parlamentares que querem financiamento para fazer suas próximas

campanhas e pelos governantes que querem se reeleger ou indicar seus sucessores.

Os governos, agindo com esperteza, deixam pendida sobre a cabeça do empresariado a espada da fiscalização. Eles sabem que, se for para fiscalizar mesmo, quase ninguém escapa. O empresário também sabe disso e tem medo. A consequência é que, quase sempre, o empresariado entra no jogo da velha política.

Também não é por acaso que ninguém preste muita atenção aos reclamos do setor empresarial. Entra ano, sai ano, é a mesma cantilena de sempre: os empresários e suas entidades corporativas afirmam que o crescimento econômico resolverá todos os problemas do país ou da humanidade, reclamam dos altos impostos, imploram pela redução dos juros, exigem políticas estatais de proteção ou concessão de algum tipo de vantagem ou privilégio setorial ou territorial (em geral nacional).

O fato é que os grandes empresários tradicionais, que estão sempre, em alguma medida, associados aos governos, parecem não gostar muito de livre mercado. A impressão que se tem é que eles querem mais Estado mesmo – a seu favor, é claro. Isso é assim desde que surgiu o capitalismo como resultado de um bem-sucedido conúbio entre empresa monárquica e Estado hobbesiano. O resto é conversa de economistas e de filósofos do liberalismo econômico.

No último século alguma coisa mudou, é certo: o Estado-nação se democratizou um pouco, o grande capital se pulverizou nas mãos de múltiplos acionistas (conquanto as empresas tenham permanecido monárquicas do ponto de vista dos seus sistemas de governança ou modelos de gestão), mas a tendência inercial do empresariado de buscar vantagens e privilégios no Estado (como se o Estado tivesse a eterna obrigação de proteger e promover os seus negócios) permaneceu insuflando um comportamento retrógrado e regressivo dos grandes empresários do ponto de vista político. Não foi exatamente esse tipo de comportamento que vimos agora – na crise desencadeada pela descoberta dos créditos podres do sistema habitacional americano – da parte de seguradoras, bancos e montadoras de automóveis?

Um problema de concepção

Não é por acaso que os grandes empresários são sempre a favor dos governos. E não apenas por medo de retaliação fiscal, mas também por visão, por concepção. Eles pensam mais ou menos assim: pagamos escorchantes impostos, criamos empregos, dinamizamos a

atividade econômica, geramos praticamente todo o produto interno bruto do país: logo, temos o direito de obter dos governos condições especialmente favoráveis de gerar cada vez mais valor para nossos acionistas. Para tanto, não podemos antagonizar qualquer governo e sim manter com os governantes (sejam eles quais forem) aquela secular sociedade que até aqui foi tão bem-sucedida. É *a regra do jogo*. Uma regra que empresas como Ig Farben (Agfa, Casella, Basf, Bayer, Hoeschst, Huels, Kalle), Krupp e Siemens não ousaram quebrar (mesmo quando o governante atendia pelo nome de Adolf... Hitler).

Não é de espantar, portanto, que os empresários apoiem governos que praticam corrupção e banditismo (são fartos os exemplos de empreiteiras que têm levado essa prática ao paroxismo, mas não só elas: da siderurgia à intermediação financeira, quem é grande, por ação ou omissão, acaba compactuando de alguma forma com a bandalheira dos governos fora-da-lei ou carentes de legitimidade democrática). Não estão nem aí se isso acaba corroendo sua capacidade de inovar para se desenvolver. E que, como consequência, em vez de investirem em pesquisa e desenvolvimento para enfrentar saudavelmente a concorrência, as empresas fiquem seduzidas pelo ganho fácil que pode advir da sua associação com os poderosos. Ou fiquem tentando influir para reduzir seus riscos, obter garantias, *concessional loans*, às vezes, privilégios, reservas e outras proteções estatais que falsificam as regras de mercado.

Por que deveriam arriscar dinheiro com dispendiosas explorações prospectivas se já têm o mapa do tesouro nas mãos? Na sua visão torta, dinheiro público é sinônimo de dinheiro sem dono. No Brasil e em vários países com índices semelhantes de desenvolvimento humano e social, boa parte da engenhosidade empresarial se esgota na urdidura de meios para se apropriar desses recursos. As folhas corridas dos negócios de nossas grandes empresas revelarão, em algum momento, aquela mãozinha enrugada – nesse caso, nem sempre tão invisível – de uma decrépita, porém generosa, Viúva.

Como já se disse aqui, quem gosta de exaltar as capacidades autoreguladoras do mercado são os economistas (uma parte deles, pelo menos). Empresários tradicionais já estabelecidos, que têm como preocupação central garantir a qualquer custo a sua posição no mercado para galgar posições cada vez mais altas, não caem nessa conversa. Eles não são – nunca foram – ideólogos do capitalismo dos livros, quer dizer, adeptos das ideologias construídas sobre o capitalismo, como o liberalismo econômico ou neoliberalismo.

Há quem goste, realmente, de livre mercado: os empreendedores emergentes. Mas eles gostam do livre mercado não em razão de alguma conversão ao credo econômico liberal e sim porque precisam

de fato da liberdade do mercado para poder entrar no mercado. Quem já está dentro, em geral, não gosta dessa liberdade porque encara a concorrência como uma ameaça às posições que conquistou.

Políticas estatais no campo econômico voltadas ao empresariado, como as chamadas políticas industrial, agrícola, comercial ou bancária, envolvem quase sempre uma dose de oferta estatal de subsídios (direta ou indiretamente, por meio de regulação favorável e quase sempre casuística, incentivos e renúncia fiscal), quer dizer, de valor que não foi gerado diretamente pela atividade econômica empresarial, mas adveio da transferência de recursos fiscais. Em outras palavras, o modelo transfere recursos públicos (da sociedade) para a atividade privada (dos empresários). Tudo é sempre uma variação do protecionismo, algumas vezes de caráter nacional, outras vezes de caráter setorial. Os burocratas estatais escolhem então alguns setores que deverão ser protegidos do livre mercado, seja em nome de um suposto interesse estratégico nacional, seja em nome da segurança nacional, seja em nome da necessidade de distribuir renda ou de gerar mais empregos ou mais superávits para financiar direta ou indiretamente algum sistema de proteção social.

O fato é que os assim chamados “grandes capitalistas” tradicionais conquanto não gostem muito do capitalismo tal como está nos livros, com toda aquela conversa de igualdade de oportunidades e da liberdade do indivíduo de empreender, até aceitam as inovações incorporadas pelo capitalismo hodierno, como as políticas governamentais de distribuição de renda, mas ficam com um pé atrás quando se trata da distribuição de riqueza (ou democratização do acesso à propriedade produtiva). Querem, sim, mais consumidores (com renda suficiente para comprar seus produtos e serviços), mas não mais empreendedores (que são vistos como potenciais competidores). No limite, se todos forem capitalistas, o capitalismo – tal como o concebem – desmonta-se. Capitalismo bom, para eles, é o capitalismo em que só alguns são capitalistas. Se todos se dedicarem à atividade empresarial, correndo atrás da realização dos seus próprios sonhos, quem se disporá a alugar sua força de trabalho para realizar o sonho alheio? Sem poder se apropriar de um sobrevalor gerado pelo trabalho coletivo daqueles que renunciaram – ou não tiveram condições de – ter seu próprio negócio (isto é, os empregados, eufemística e incorretamente chamados de “colaboradores”), os grandes empresários tradicionais avaliam que perderiam o estímulo para manter seus negócios.

Uma sociedade de empreendedores não seria uma sociedade capitalista; não, pelo menos, tal como o capitalismo foi praticado até aqui: concentrando riqueza ou estabelecendo condições diferenciais de acesso à propriedade produtiva e aos recursos humanos e sociais necessários para dinamizá-la.

Os velhos argumentos empresariais

Os empresários tradicionais dizem que as coisas não são bem assim no mundo real. Alguns alegam que nem todos são “por natureza” empreendedores (como se o empreendedorismo dependesse da presença de um gene).

Outros argumentam que o empreendedor é estimulado a sê-lo em virtude de uma herança cultural adquirida a partir do berço, no meio familiar ou social em que nasceu ou foi educado, e que, infelizmente, nem todos têm tal oportunidade na sociedade em que vivemos.

Outros, ainda, dizem que essa condição ideal só se materializaria em sociedades igualitárias e/ou ricas o suficiente para proporcionar a todos o capital inicial necessário para investir em um negócio próprio.

Por último, há os que levantam – com certa razão – que ainda que todos tivessem as mesmas condições econômicas, humanas e sociais para empreender, só uma parte da população se dedicaria à atividade empresarial, em virtude da saudável diversidade de vocações, gostos e preferências pessoais. Tem gente que não quer viver uma aventura desse tipo, seja porque não suporta psicologicamente os riscos que lhe são inerentes, seja porque quer se dedicar às artes, à ciência, à política, à vida comunitária, à espiritualidade ou à contemplação. Além disso, há várias formas de empreendedorismo – social, cultural, político – e não apenas a forma econômica empresarial.

Afastada, porém, a hipótese genética (que além de ridícula é perigosa), muitas questões se colocam a partir desses argumentos. Entre os que argumentam que alguns, embora sendo geneticamente iguais, ficaram diferentes dos outros – ou se destacaram dos demais – desenvolvendo capacidades especiais por razões fortuitas ou em virtude das condições peculiares em que viveram (da infância à idade adulta), encontram-se os propagadores das ideologias do liderancismo. Essas ideologias, que têm contaminado os meios empresariais nas últimas décadas, mereceriam um tratamento a parte. Seu sentido, em geral, é claramente legitimatório ao apresentarem razões individuais para “explicar” por que só alguns vencem na vida ou fazem sucesso (numa acepção competitivo-excludente da idéia).

Nos argumentos dos que levantam – com razão – que nem todos fazem a escolha pelo empreendedorismo empresarial, camufla-se freqüentemente a natureza do problema. É claro que isso é verdade. Mas a natureza do problema só se revelará se conseguirmos explicar por que, entre todos os que escolhem se tornar empresários, só alguns conseguem trilhar satisfatoriamente tal caminho. Vista nestes

termos a questão poderia ter uma resposta estatística: ora, porque em qualquer atividade submetida a uma dinâmica variacional – e, portanto, dependente, em grande parte, do acaso – só uma porcentagem dos agentes consegue se adaptar e sobreviver (o que, no caso, significa crescer).

No entanto, as coisas não seriam exatamente assim se o sistema “funcionasse” de maneira diferente. Num sistema em que o crescimento não fosse a condição de sobrevivência, todos – os que quisessem, bem-entendido – poderiam ser empresários, desde que não precisassem crescer para sobreviver, mas apenas se desenvolver. Em um mundo desse tipo bastaria empreender atividades econômicas para ser empresário, sem a necessidade de ter que se associar ao poder estatal para conseguir condições diferenciais de vender ilusões (gastar com marketing pesado), aprisionar corpos (alugar e confinar força de trabalho alheia), construir pirâmides (erigir organizações hierárquicas com dinâmicas de funcionamento baseadas em comando-e-controle) ou travar guerras (encarar os demais *players* como inimigos e se comportar adversarialmente na relação com eles).

Mudanças à vista

Na transição, que está em curso, do velho mundo industrial para uma nova era do conhecimento e da sociedade hierárquica para uma sociedade em rede, já se percebem alguns sinais de mudança para novos tipos de capitalismo ou novos ‘modos de produção’ (como se dizia) nos quais o desenvolvimento humano e social passa a ser a principal condição para empreender economicamente. É o caso, por exemplo, de *peer production* e de *crowdsourcing*, nos quais miríades de empreendedores se conectam em rede para produzir algum bem ou para prestar algum serviço, sem ter a necessidade de reter em suas mãos a propriedade dos ‘meios de produção’ (como se dizia) e toda uma infra-estrutura material e uma super-estrutura política (*idem*) para manter o acesso diferencial a tal propriedade.

Na medida em que o principal fator de produção passa a ser o conhecimento – um recurso intangível, que não pode ser estocado, aprisionado, protegido, separado, sob pena de decrescer e perder valor, mas, ao contrário, quando compartilhado e submetido à polinização ou à fertilização cruzada com outros conhecimentos, cresce, dá origem a novos conhecimentos e aumenta de valor (gerando inovação) – o novo empresário não precisará mais de uma estrutura *hard* instalada para produzir e nem, muito menos, de apoio político privilegiado para manter em suas mãos tal estrutura funcionando.

Parece evidente que, em tais condições, tendem a ser rompidos os velhos laços de interesse recíproco e as relações deformantes entre privado e público estabelecidas entre os empresários e o sistema político.

Os que acham que isso só ocorrerá em futuro remoto, podem estar correndo sérios riscos. Pois sobreviverão nestas novas formas de capitalismo ou de empreendedorismo empresarial apenas os que estiverem preparados para se adaptar às mudanças que já se anunciam.

Tal preparação implica uma mudança radical de comportamento. Em vez de tentar conseguir vantagens comparativas na base da esperteza em se apropriar de recursos da sociedade, as empresas que quiserem aumentar suas chances de sustentabilidade devem investir em pesquisa e desenvolvimento para conseguir se manter inovando continuamente, vivendo a vida dos "ecossistemas" em que estão inseridas e contando com os recursos de uma ampla rede de *stakeholders* – recursos estes que elas não conseguiriam comprar sozinhas sem inviabilizar sua inserção no mercado (uma grande empresa pode contratar 200 especialistas em um assunto, mas não pode contratar 2 mil para cada assunto relacionado à sua atividade, sob pena de não conseguir praticar preços competitivos; e para se manter na ponta da inovação, logo, logo, será necessário lançar mão de processos de inteligência coletiva que envolvem multidões de interagentes livres e não apenas algumas poucas dezenas ou centenas de cérebros confinados).

Para tanto, é claro, a empresa terá que deixar de ser uma unidade administrativo-produtiva isolada e passar a ser um comunidade de negócios configurada na rede de seus *stakeholders*, o que significa dizer que ela terá que iniciar a transição da sua forma atual empresa-pirâmide para uma empresa-rede.

Não, não se trata aqui de especulação sobre um futuro longínquo. Agora é a hora. Iniciar tal transição já implica adotar um novo comportamento político.

6

A desastrosa idéia de sucesso

Em meados do século 19, de cada 100 brasileiros, 99 eram analfabetos (na mesma época os Estados Unidos contavam com 22% de alfabetizados) (1). Se existe algo como uma dependência da trajetória, estamos mal. De qualquer modo, no Brasil não demoramos muito para descobrir que a instrução era uma arma poderosa... de exclusão! Sim, ainda ouço minha mãe me dizer, no final da década de 1950: “- Estude, meu filho, senão você vai acabar sendo sapateiro, igual ao seu pai”. Ela estava preocupada com a minha inclusão, é claro, queria que eu me destacasse dos demais, vencesse na vida. Mas não sabia que minha inclusão no seletivo grupo dos que “foram para frente”, significava a exclusão do meu pai desse mundo do incluídos, quer dizer, do conjunto daqueles que se destacaram dos demais. Se eu estudasse e terminasse um curso superior, teria, por exemplo, direito à prisão especial (privilégio que um excluído como meu pai não teria). Era assim: os pais queriam que os filhos (homens) tivessem um anel de doutor (com pedra verde, azul ou vermelha, que correspondem, respectivamente, à graduação em medicina, engenharia ou direito). Aquela pedra colorida no dedo era um sinal de que seu portador triunfou. Usá-la – vejam só, um troço tão cafona – já era sinal de destaque.

Destacar-se dos demais é ter sucesso na vida. Mas não é só pela escolarização e pelo conhecimento atestado por títulos que alguém se destaca e faz sucesso. Com a massificação da escolarização, talvez hoje esse seja o caminho mais difícil para se diferenciar da massa ignara, da plebe rude e deixar de ser como qualquer um do povo. Os principais indicadores de sucesso da nossa sociedade, no dealbar do século 21, ainda são, muito mais do que o conhecimento atestado por títulos, a fama, a riqueza e o poder.

A fama parece ser o principal indicador. Quem acumulou riqueza ou conseguiu deter em suas mãos algum poder de mandar nos outros, não se sentirá plenamente bem-sucedido se não for conhecido por muita gente ou, pelo menos, por uma parcela ponderável de seus pares.

Como critério de sucesso, a fama é inquestionável, indiscutível mesmo. Se você virou uma celebridade, é sinal de que progrediu na vida. Deixou de ser qualquer um. Destacou-se e continuará sendo destacado. Merecerá tratamento especial aonde for (e não apenas para fins carcerários). Não entrará na fila. Não receberá senhas. O *maitre* logo lhe arranjará uma mesa, mesmo que o restaurante esteja lotado. Não ficará aguardando atendimento nos bancos das repartições públicas ou nos sofás das antesalas das organizações. E todos o observarão com admiração, alguns deixarão escapar suspiros à sua passagem, muitos o cumprimentarão como se o conhecessem de longa data; outros, mais afoitos, lhe pedirão autógrafos ou implorarão sua licença para tirar uma foto ao seu lado.

Mas a fama não é necessariamente um prêmio pelo talento e sim o resultado direto da exposição em algum meio de comunicação centralizado, do tipo *broadcasting* (de mão única, um-para-muitos). Qualquer pessoa que aparece regularmente na televisão (não importa se apresentando um noticiário ou um programa de auditório ou atuando em uma novela) fica famosa. Qualquer pessoa que atua com certo protagonismo em um filme fica famosa. Qualquer pessoa que escreve durante algum tempo em um grande jornal ou revista fica famosa.

Artistas, desportistas e até cientistas só ficam famosos porque são transmitidos por *broadcasting* (do contrário ninguém os reconheceria na rua). Mesmo os grandes teatros, estádios e auditórios de conferências, nos quais um é visto por muitos, já são uma forma de "*broadcasting*" (conquanto não permitam uma visualização tão massiva).

O mesmo ocorre com quem acumulou riqueza ou detém algum cargo de poder. Mesmo estes fazem um certo esforço financeiro para sair na revista *Caras* ou nas chamadas colunas sociais. Por que? Ora, porque estão fazendo sucesso, estão seguindo os conselhos da mamãe para se destacar dos demais. Encaram isso como um investimento, pois aprenderam desde pequenos que só é possível fazer negócios – comerciais ou políticos – a partir de relacionamentos. Aprenderam que é preciso ser conhecido como alguém que se destacou dos demais para ser incluído nos círculos de relacionamentos daqueles que se destacaram dos demais (porque têm fama, riqueza ou poder). Estão apenas pagando a jóia, o preço para entrar no clube. E a partir daí podem até ostentar alguns distintivos dos bem-sucedidos, como fumar charutos e jogar golfe.

Quando questionadas, as pessoas que acreditam nesse tipo de coisa – e são muitas – costumam dizer que a vida é assim mesmo. É uma luta. E que é preciso vencer na vida. A expressão, convenhamos, é muito escrota: vencer quem? Por acaso estamos em uma guerra?

Mentiras pregadas em nome da ciência

Alguns respondem que não somente a vida humana é assim, mas a vida em geral. E aí dão os exemplos mais furados, supostamente embasados na biologia da evolução, de que sempre vence o mais forte ou o mais esperto e que a natureza seleciona os sobreviventes por seu sucesso. Essa crença, entretanto, nada tem de científica. Como escreveu a notável bióloga Lynn Margulis, não é que “os sobreviventes sejam selecionados por seu sucesso, mas sim que os seres que não conseguem reproduzir-se antes de morrer são excluídos por seleção” (2). Simples assim. Quase (tauto)lógico. Ou seja, a natureza não premia apenas alguns, os mais destacados. E não há nada como uma “luta pela vida” nos cinco reinos de organismos vivos – nem no reino das bactérias, nem no dos protoctistas (como as amebas e conchas), nem no dos fungos (como os cogumelos), nem no das plantas, nem no dos animais – com uma única exceção: os humanos.

O problema com essas leituras ideológicas do darwinismo (e com o próprio darwinismo) é que, em algum momento do passado, projetamos sobre a natureza a competição que observamos nos mercados (e na política autocrática a eles associada) na antesala do nascente capitalismo concorrencial inglês. Costumo dizer sobre isso que selvagem não era bem a selva, mas a concorrência nesse capitalismo inaugural (que, aliás, foi chamado, não por acaso, de “capitalismo selvagem”) e que a “lei da selva” não saiu propriamente da selva para uma sociedade sob o influxo desse mercado nada-livre, mas, ao contrário, da segunda para a primeira.

Capitalismo, ao contrário do que se pensa, não é livre mercado. Na sua origem e em grande parte do seu desenvolvimento, ele foi uma espécie de conúbio entre empresas monárquicas e Estado autocrático hobbesiano (de lá para cá, o Estado se democratizou um pouco, porém as empresas – em sua maioria – continuaram monárquicas, mas isso não vem ao caso agora). O fato é que, independentemente das atuais leituras do darwinismo urdidas para legitimar a idéia de sucesso competitivo-excludente, o darwinismo foi capturado por uma corrente de pensamento hobbesiana e transformado, desde o princípio, em “darwinismo social”.

Como percebeu com argúcia Matt Ridley (1996), “Thomas Hobbes foi o antepassado intelectual de Charles Darwin em linha direta” (3). Segundo Hobbes (que tantos citam e poucos lêem) na falta de um poder que domestique ou apazigue os homens, “não há sociedade; e o que é pior do que tudo, [há] um medo contínuo e perigo de morte violenta. E a vida do homem é solitária, miserável, sórdida, brutal e curta”. E isso ocorre – segundo ele – não por razões culturais, que

emanassem da forma como a sociedade se organiza, mas intrínsecas: uma espécie de inclinação “genética” – e Hobbes (1651) só não disse isso porquanto Mendel (1864) ainda não havia nascido. Sim, senhor, foi o que ele escreveu, sem meias-palavras, no famoso capítulo XIII do “Leviatã”: “na *natureza do homem* encontramos três causas principais de discórdia. Primeiro, a competição; segundo, a desconfiança; e terceiro, a glória”. Para ele o egoísmo e seus *bad feelings* acompanhantes (como a desconfiança) não eram culturais, mas tinham sua origem na própria *natureza* humana (seja lá o que isso for).

Muito tempo depois surgiu toda uma linhagem de tarados individualistas mais intelectualizados (como Ayn Rand e Ludwig von Mises) construindo suas ortodoxias com base nesse pressuposto metafísico, segundo o qual o homem é inerentemente competitivo, que o egoísmo é a força motriz da criatividade e que a cooperação e o altruísmo são um atraso de vida. Trata-se, é claro, de uma impostura antropológica que não pode ser justificada pela ciência. Mas muitos – com estruturas mentais um pouco mais simples do que Rand e von Mises – ainda tentam embasá-la com hipóteses científicas para aumentar-lhe a verossimilhança. Dizem então que basta olhar o comportamento dos outros seres vivos para perceber que essa é “a ordem natural das coisas”.

E citam exemplos. As abelhas têm sua rainha. Os formigueiros têm seus chefes. Os pássaros que voam em bando seguem sempre o seu líder. Ou seja, por toda parte que se olhe, sempre há os que dirigem e os que são dirigidos. E os que dirigem foram os que conseguiram se destacar dos demais, por serem mais bem-dotados, mais capazes de desenvolver suas próprias potencialidades como indivíduos e, sobretudo, mais aptos a enfrentar a luta pela vida saindo-se vitoriosos. Um leão protege o seu território (e suas fêmeas) afugentando os outros leões na base de rugidos, patadas e mordidas. Em várias espécies animais o macho-alfa impõe seu domínio pela força, pela destreza ou pela esperteza, batendo a concorrência. E o mais forte vence, fere, mata ou devora o mais fraco. Sim, é “a natureza, vermelha em dentes e em garras”, como cantou o poeta Tennyson.

De sorte que se disseminou a crença segundo a qual no mundo humano, semelhantemente ao que ocorre no mundo animal (e nos outros reinos de organismos vivos), ter sucesso é sempre se destacar dos demais, vencê-los, sobretudo em contextos em que há escassez – tudo isso baseado no egoísmo. Como se diz no Nordeste do Brasil: “farinha pouca, meu pirão primeiro”.

Ora, se ter sucesso em condições de escassez (e dependendo do modo de olhar sempre encontraremos escassez de algum recurso em

toda parte) é se destacar dos demais, isso significa que há uma economia política do sucesso, ou seja, a escassez precisa ser administrada. Se todos tivessem sucesso, cada qual naquilo que realiza de uma maneira peculiar (e que só ele pode realizar daquela maneira), o sucesso não seria um prêmio pela vitória. Vitória é o triunfo em uma luta, aquele triunfo que recebiam os generais romanos, atributo da sua glória, conquanto a glória (escoimada da ideologia que a acompanhava) não passasse de uma metáfora para a fama possível naquela época: não havia TV e os caras precisavam desfilarem em carro aberto com a coroa de louros nas praças e estádios para serem vistos (e isso não deixava de ser uma difusão por *broadcasting*, pois que um era visto por muitos).

Mas essa escassez – segundo a qual no pódio só cabem alguns – é gerada artificialmente pela construção de um pódio em que só cabem alguns. **Eis o ponto.** Não precisava ser assim. Da mesma forma, não há nenhuma lei natural segundo a qual os jogos precisem ser, quase todos, baseados no padrão perde-ganha; ou, como observou George Orwell, como uma espécie de “guerra sem mortes”. A invenção da escassez replica um padrão piramidal de organização: poucos em cima e muitos na base. Com aqueles degrauzinhos dispostos em diferentes níveis, os pódios são pirâmides.

Se as mentes simples que gostam de sacar exemplos do mundo natural se esforçassem um pouco mais para acompanhar as descobertas científicas, veriam que não há pódios nos reinos de organismos vivos (com exceção do humano). E não há porque não é necessário. Há quatro bilhões de anos a vida vem trabalhando com redundância (e, portanto, com abundância): mesmo quando os recursos sobrevivenciais se esgotam para uma população, a evolução compensa essa (aparente) escassez desenvolvendo novas habilidades na espécie atingida, novas sinergias entre várias espécies e simbioses entre espécies diferentes gerando novas espécies adaptadas às condições mutantes.

O padrão jamais é o da luta, tal como nós, os humanos, a concebemos. O padrão jamais é de competição, como a praticamos. Não há nenhum triunfo e os indivíduos de qualquer espécie não-humana, por mais que tenham conseguido superar grandes dificuldades para sobreviver ou se reproduzir, não desfilam em carro aberto como os generais romanos. Maturana já nos mostrou que animais não-humanos não competem por alimentos, simplesmente seguem seu impulso de se alimentar, não importando para nada se outro exemplar da espécie ficou sem alimento; ou seja, não é constitutiva da sua ação (nem da sua emoção, no caso dos mamíferos), a diretiva de vencer o outro (não sendo essencial para quem come o fato de que o outro deixe de comer).

Da mesma forma, não há liderança nos reinos de organismos (com exceção dos humanos, no reino animal). A abelha rainha não lidera as outras abelhas. As colônias de formigas não têm chefe (nem coordenador, nem facilitador). Como escreveu a cientista Deborah Gordon (professora de ciências biológicas em Stanford, que pesquisou durante 17 anos colônias de formigas no Arizona), “o mistério básico que cerca as colônias é que nelas não há administração... Não há nenhum controle central. Nenhum inseto dá ordens a outro ou o instrui a fazer coisas de determinada maneira... De fato, não há entre elas líderes de qualquer espécie”. E não há, ademais, qualquer programação genética capaz de determinar um tipo de comportamento especializado em relação aos demais indivíduos da espécie: “as formigas não nascem para executar certa tarefa; a função de cada uma delas muda juntamente com as condições que encontra, incluindo as atividades de outras formigas” (4).

Outra hipótese perversa, supostamente científica – que também tem sido instrumentalizada para legitimar a idéia de sucesso competitivo-excludente – é a de que existe uma escala evolutiva segundo a qual alguns seres vivos seriam mais “evoluídos” do que outros. E assim como o homem seria mais evoluído do que o macaco ou do que uma *fischerella* (uma cyanobactéria), assim também, entre os próprios seres humanos, alguns seriam mais “evoluídos” do que outros: ou seja, a evolução natural se espelharia ou teria uma espécie de continuidade em uma evolução cultural baseada em fatores naturais diferenciados (daí as perversões que levaram alguns a justificar a superioridade do ‘*macho branco no comando*’: os caucasianos seriam superiores aos negros, amarelos e pardos, os machos seriam superiores às fêmeas, os arianos seriam superiores às demais “raças” humanas e outras barbaridades).

Nada disso! Novamente aqui é Lynn Margulis que vem puxar a orelha dos impostores: “*Todas as espécies existentes são igualmente evoluídas*. Todos os seres vivos, desde a minúscula bactéria até o membro de um comitê do Congresso, evoluíram do antigo ancestral comum que desenvolveu a autopoese e que, com isso, tornou-se a primeira célula viva. A própria realidade da sobrevivência prova a “superioridade”, já que todos descendemos de uma mesma forma originária metabolizadora. A delicada explosão da vida, numa sinuosa trajetória de quatro bilhões de anos até o presente, produziu-nos a todos” (5).

Os indicadores de sucesso da sociedade hierárquica

Apesar de a ciência já ter desmascarado tantas mentiras que nos pregaram em seu nome, a insanidade continua. Conhecimento atestado por títulos, fama, riqueza e poder permanecem sendo indicadores de sucesso. São os indicadores de sucesso adequados às sociedades hierárquicas. São coisas que só alguns podem ter, não todos. São coisas que alguns podem ter em detrimento dos outros. Assim o sábio se destaca dos ignorantes (ou o titulado do não titulado, até na cadeia), o famoso não se mistura com o zé-ninguém, o rico vive entre os ricos para ficar mais rico e não se relaciona com o pobre (que só continua pobre porque seus amigos são pobres) e o poderoso só consegue exercer seu poder porque os que (acham que) não têm poder lhe prestam obediência. Os critérios de sucesso competitivo são, na verdade, mais do que indicadores: são *ordenações da sociedade hierárquica*.

O fato é que, os que tiveram sucesso ou venceram no mundo do comando-e-controle, em grande parte, venceram aplicando esquemas de comando-e-controle. Venceram – e foram reconhecidos como vencedores – porque aplicaram esquemas de comando-e-controle, ou seja, porque replicaram um determinado padrão de ordem (e, para tanto, é como se tivessem recebido uma ordenação).

Dentre os que fazem sucesso não estão necessariamente os mais capazes e talentosos. Nem os mais visionários. Aliás, para fazer sucesso na sociedade hierárquica e de massa você tem que ser um pouco cego quanto ao futuro. Visionários não costumam fazer sucesso (quando em vida) porque, não raro, *chegam antes da hora*, ainda que, com isso, às vezes, consigam abrir caminhos para os pósteros. Van Gogh (1888) não fez sucesso (praticamente não conseguiu vender nenhum quadro). Karl Marx (1867) não fez sucesso: seu famoso (*post mortem*) *Das Kapital*, quando lançado, não foi assim aquele fenômeno editorial.

Dentre os que fazem sucesso na sociedade hierárquica e de massa encontram-se, é claro, pessoas esforçadas, criativas ou inovadoras, talentos extraordinários e gênios incontestes. Mas estão lá também – em número tão grande para derrubar o mito de que o sucesso é um prêmio pelo talento – os agentes reprodutores desse tipo de sociedade, como, por exemplo, os *coleccionadores de diplomas*, os *marqueteiros de si-mesmos*, os *vendedores de ilusões*, os *aprisionadores de corpos* (aqueles que reduzem a mobilidade dos outros, em geral obrigando-os a passar grande parte do seu tempo em uma construção murada ou em um território cercado, submetidos diretamente ao seu comando e controle), os *construtores de pirâmides (lato sensu)*, os *fabricantes de guerras (idem)* e os

condutores de rebanhos (aqueles que se dirigem sempre às massas – não às pessoas – com o objetivo de comandá-las e controlá-las, sejam ditadores ou manipuladores). Sobre cada uma dessas categorias – que freqüentemente se misturam e incidem em alguma combinação particular sobre um mesmo indivíduo vitorioso – pretendo fazer uma análise mais aprofundada em outra oportunidade.

Os novos indicadores de “sucesso” na sociedade em rede que está emergindo

Malcolm Gladwell (2008) acabou de escrever um livro de quase 300 páginas, intitulado *Outliers*, para chegar à conclusão de que “o *outlier*, no fim das contas, não está tão a margem assim”. Ou seja, os bem-sucedidos são frutos de uma constelação particularíssima e imprevisível de fatores, alguns conhecidos, outros desconhecidos. Como ele próprio escreve, “advogados celebridades, prodígios da matemática e empresários de software parecem, à primeira vista, estar fora da experiência comum. Mas não estão. Eles são produtos da história, da comunidade, das oportunidades e dos legados. Seu sucesso não é excepcional nem misterioso. Baseia-se numa rede de vantagens e heranças, algumas merecidas; outras, não; algumas conquistadas, outras obtidas por pura sorte – todas, porém, cruciais para torná-los o que são” (6).

Sim, ele tem razão: nem excepcional, nem misterioso. No entanto, a combinação ideal, a “fórmula” do sucesso é desconhecida e varia de acordo com as condições de trajetória, tempo e lugar para cada indivíduo.

“Os mitos dos melhores e mais brilhantes e do *self-made man* afirmam que, para obtermos o máximo em potencial humano, basta identificarmos as pessoas mais promissoras. Olhamos para Bill Gates e dizemos, num espírito de autocongratulação: “Nosso mundo permitiu que aquele adolescente de 13 anos se tornasse um empresário tremendamente bem-sucedido”. Mas essa é a lição errada. O mundo só deixou que *uma pessoa* de 13 anos tivesse acesso a um terminal de tempo compartilhado em 1968. Se um milhão de adolescentes tivesse recebido uma oportunidade idêntica, quantas outras Microsofts existiriam hoje? Quando compreendemos mal ou ignoramos as verdadeiras lições do sucesso, desperdiçamos talentos... Agora multiplique esse potencial perdido por cada campo e profissão. O mundo poderia ser bem mais rico do que este em que nos acomodamos” (6).

No segundo capítulo do livro, Gladwell conta a história de Bill Gates, sublinhando o fato de que ele foi matriculado em uma escola particular que criou um clube de informática. Essa escola especial investiu, em 1968, 3 mil dólares na compra de um terminal de tempo compartilhado ligado a um *mainframe* no centro de Seattle. Assim, Gates, quando ainda estava na oitava série, passou a viver numa sala de computador (20 a 30 horas por semana). De sorte que, “quando deixou Harvard após o segundo para criar sua própria empresa de software, Gates vinha programando sem parar por sete anos consecutivos... Quantos adolescentes tiveram esse mesmo tipo de experiência?” É o próprio Bill Gates que responde: “Se existiram 50 em todo mundo, eu me espantaria. Houve a C-Cubed e o trabalho para a ISI com a folha de pagamento. Depois a TRW. Tudo isso veio junto. Acredito que meu envolvimento com a criação de softwares durante a juventude foi maior do que o de qualquer outra pessoa naquele período, e tudo graças a uma série incrivelmente favorável de eventos” (6).

Todos os *outliers* que Gladwell analisou no livro “foram favorecidos por alguma oportunidade incomum [como, no caso de Gates, estar na escola Lakeside em 1968]. Golpes de sorte não costumam ser exceção entre bilionários de software, celebridades de rock e astros dos esportes. Pelo contrário, parecem constituir a regra” (6).

Responsabilizar a sorte não acrescenta muito conhecimento sobre o fenômeno. Se continuarmos focalizando o indivíduo, a equação não terá solução. Ou melhor, não conseguiremos nem equacionar o problema (já que solução mesmo dificilmente haverá), o que poderia acrescentar, aí sim, algum conhecimento novo. Mas Gladwell erra um pouco o alvo. Não é que tudo se baseia – como ele diz, falando metaforicamente – “numa *rede de vantagens e heranças*” e sim que tudo depende (muito mais do que pensamos) de uma rede mesmo, de uma rede social propriamente dita. Quando ele afirma que o sucesso dos bem-sucedidos não foi criado só por eles, mas “foi o produto do mundo onde cresceram”, deixa de ver que esse mundo não é o mundo físico, nem ‘o mundo’ como noção abstrata usada para designar a totalidade da existência e sim o mundo social, quer dizer, a rede social a que estão conectados seus *outliers*. Eis o erro: ver o indivíduo e não ver a rede; ver a árvore, mas não ver a floresta; ver o organismo vivo, mas não ver o ecossistema em que ele está inserido. É a estrutura e o metabolismo da rede social que podem revelar as condições para o papel mais ou menos relevante assumido, em cada tempo e lugar (ou seja, em cada *cluster*), pelos seus nodos.

Em uma sociedade como a nossa, cuja topologia e dinâmica se aproximam, cada vez mais, das de uma rede distribuída – a chamada sociedade em rede, emergente nas últimas décadas – isso ficará cada

vez mais evidente. Os critérios de sucesso nesse tipo de sociedade tendem a deixar de ser baseados em características puramente individuais e em noções competitivo-excludentes (se destacar dos demais, triunfar, vencer na vida, subir ao pódio onde cabem apenas alguns poucos) para passar a ser função de um corpo e de um metabolismo coletivos: a própria rede.

Não se trata de coletivos indiferenciados, segundo uma velha perspectiva coletivista, própria dos condutores de rebanhos (sejam ditadores ou manipuladores de massas, de direita ou de esquerda, contra os quais os individualistas têm razão nas críticas que fazem) e sim de arranjos de pessoas. A pessoa é o indivíduo conectado e que, portanto, não se constitui apenas como um íon social vagando em um meio gelatinoso e exibindo orgulhosamente suas características distintivas e sim também como um entroncamento de fluxos, uma identidade que se forma a partir da interação com outros indivíduos.

É por isso que o tipo de educação que recebemos, para nos destacar dos semelhantes, é terrivelmente prejudicial em uma sociedade em rede, na qual estão abertas infinitas possibilidades de polinização mútua e de fertilização cruzada que impulsionam a inovação e o desenvolvimento pessoal e coletivo. Essa idéia é desastrosa, porquanto, sob sua influência, desperdiçamos as potencialidades criativas e inovadoras das múltiplas parcerias e sinergias que o relacionamento horizontal entre as pessoas proporciona. Guiados por ela, perdemos talentos, bloqueamos a dinamização de inusitadas capacidades coletivas, matamos no embrião futuros gênios e exterminamos o mais precioso recurso para o desenvolvimento de pessoas e comunidades: o capital social (que é uma metáfora, construída do ponto de vista dos recursos necessários ao desenvolvimento, para designar nada mais do que a própria rede social).

Assim, antes de qualquer coisa, tanto a idéia quanto a própria palavra 'sucesso' deverão ser abolidas. Trata-se agora, outrossim, de reconhecer *papeis relevantes*.

No meu livro "Novas visões" (2008) já escrevi um pouco sobre três papéis relevantes na sociedade emergente. Não é o caso de reescrever tudo agora para dizer a mesma coisa. Concluo este artigo, portanto, com essa extensa auto-citação:

"A chamada sociedade em rede ou sociedade-rede não é uma novidade que está nascendo para substituir a sociedade hierárquica. Ela é (sempre) a (mesma) sociedade que se manifesta assim, como rede distribuída, toda vez que não está rodando programas verticalizadores. Ocorre que, ultimamente, os meios horizontais de conexão transitiva estão ganhando uma

velocidade jamais experimentada. De sorte que as fluições distribuídas estão se espalhando: como a vida, elas estão conquistando o globo, não pelo combate e sim pela formação de redes. E estão cobrindo o planeta como uma pele. Dessarte, o social (no sentido especialíssimo que Maturana empresta ao termo) está podendo se manifestar com mais freqüência (7). E essa freqüência está aumentando em um ritmo alucinante.

Assim, normas e valores estão sendo rapidamente modificados. Novos *scripts* estão se infiltrando (se instalando como vírus) e alterando antigos programas. Novos papéis sociais — como os desempenhados pelos *hubs*, pelos inovadores e pelos *netweavers* — estão surgindo, mudando a própria idéia de sucesso: na rede, você é importante na medida de sua capacidade de exercer uma dessas três funções e não de seu exibicionismo, de sua desenvoltura em usar os semelhantes como instrumentos para sua projeção ou de sua auto-reclusão estudada, baseada em uma opinião muito favorável sobre si mesmo ou baseada em seu currículo.

Fama, glória, riqueza, poder, conhecimento atestado por títulos — que são sinais de sucesso em outros tipos de sociedade — tendem a não ser os atributos mais importantes na sociedade-rede.

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

Não é a fama que faz um *hub*. Pessoas famosas, celebridades, costumam ser, em geral, inacessíveis. Não são, portanto, conectores. Qualquer trabalho na rede social que não conte com seus principais *hubs* encontrará mais dificuldades para “conversar” com o que se vem chamando, no âmbito da presente investigação, de “rede-mãe”.

Também não é o conhecimento que faz um *hub*, a não ser que se queira relacioná-lo ao conhecimento das pessoas, quer dizer, aos contatos de confiança. Às vezes um *hub* é o chaveiro do bairro, em quem as pessoas confiam que sua segurança residencial não será colocada em risco — e aqui novamente é evocada uma imagem do filme *The Matrix*: aquele “O Chaveiro”, interpretado pelo ator Randall Duk Kim, era um programa confiável; um *hub*, de certo modo, também é um programa que “roda” na rede. Tocou-se agora em um ponto

importante da dinâmica das redes: confiança. Para que um *hub* possa cumprir sua função é necessário que as pessoas confiem nele.

Em vez de conhecimento individual, um *hub* precisa do reconhecimento social. Trata-se de um reconhecimento diferente daquele que se manifesta em relação a uma celebridade: não é um reconhecimento das massas, do grande público, das multidões e sim o reconhecimento realizado um a um, molecular. Assim, pode-se dizer que o *hub* é “produzido” socialmente pela rede.

O que são os inovadores? Inovadores são muito diferentes dos *hubs*. Em geral não são conhecidos — e não conhecem — muita gente nem são, na maior parte dos casos, muito conectados. Às vezes, são até bastante isolados. Podem vir a ser amplamente reconhecidos, mas isso depende de fatores, via de regra, fortuitos. A característica principal do inovador é emitir mensagens na rede que acabam produzindo mudanças de comportamento dos agentes (considerando a rede social como um sistema de agentes). Quando esse processo ocorre, o inovador não sabe bem por que nem o que aconteceu. Formaram-se laços de realimentação de reforço (*feedback* positivo) e a mensagem emitida pelo inovador acabou sendo reforçada e amplificada, adquirindo condições de se disseminar pela rede. Tais mensagens podem ser idéias, modos de fazer ou estilos (como a moda, por exemplo), atitudes que contenham novos padrões (sim, não custa repetir: um padrão é uma mensagem e pode ser transmitido como tal, como já ensinava, há tanto tempo, Norbert Wiener).

O inovador — tal como o *hub* — também é “produzido” socialmente pela rede. Ninguém vira inovador apresentando sua inovação na TV, nos jornais ou anunciando-a em um evento massivo. A inovação é uma perturbação no tecido social que vai se espalhando molecularmente, ponto a ponto. Pequenas perturbações, mesmo que partam da periferia do sistema (quer dizer, de regiões pouco clusterizadas da rede social), são capazes de se disseminar se conseguirem atingir uma espécie de *tipping point* (a coisa parece funcionar da mesma forma que a propagação epidemiológica), mas para cada configuração de rede e, a rigor, para cada tipo de mensagem, pode-se ter um “ponto de desequilíbrio” diferente, a partir do qual a mensagem passa a se disseminar exponencialmente.

Nem sempre, porém, os inovadores vêem os resultados de sua inovação. Muitas vezes, eles desencadeiam mudanças de comportamento que só vão aparecer muito tempo depois,

quando não se pode mais atribuir a um inovador particular a paternidade da inovação, pois é próprio da dinâmica da rede social que muitas mensagens se misturem, combinem-se e se transformem em outras mensagens.

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

Os políticos tradicionais, entretanto, não são *netweavers* e sim, exatamente, o contrário disso: eles hierarquizam o tecido social, verticalizam as relações, introduzem centralizações, obstruem os caminhos, destroem conexões, derrubam pontes ou fecham os atalhos que ligam um *cluster* a outros *clusters*, separando uma região da rede de outras regiões, excluem nodos; enfim, introduzem toda sorte de anisotropias no espaço-tempo dos fluxos. Fazem tudo isso porque o tipo de poder com o qual lidam — o poder, em suma, de mandar alguém fazer alguma coisa contra sua vontade — é sempre o poder de obstruir, separar e excluir. E é o poder de introduzir intermediações ampliando o comprimento da corrente, dilatando a extensão característica de caminho da rede social ou aumentando seus graus de separação, ou seja, diminuindo a conectividade. Não é por outro motivo que os políticos tradicionais funcionam, via de regra, como despachantes de recursos públicos, privatizando continuamente o capital social. Pode-se dizer que, nesse sentido, os políticos tradicionais são os anti-*netweavers*, visto que contribuem para tornar a rede social menos distribuída e mais centralizada ou descentralizada, isto é, multicentralizada. Também não é à toa que todas as organizações políticas — mesmo no interior de regimes formalmente democráticos — têm topologia descentralizada ou mais multicentralizada do que distribuída. Essa também é uma maneira de descrever, pelo avesso, o papel dos *netweavers*.

É claro que a “culpa” por esse comportamento “desenredante” não é dos políticos tradicionais individualmente. Eles são “produzidos” pelo próprio sistema político uma vez que esse

sistema não está democratizado. Em outras palavras, quanto mais democratizado estiver o sistema político mais o agente político atuará como um *netweaver* e vice-versa.

É preciso considerar que os *netweavers* articulam e animam redes (*netweaving*) — conectando pessoas com pessoas com o grau máximo de topologia distribuída que for possível alcançar — independentemente do objetivo dessas redes. Podem ser *netweavers* digitais ou *cybernetweavers* que contribuam, por exemplo, para expandir a blogosfera, quer inaugurando seu próprio blog, quer ajudando outras pessoas a adquirirem essa efetiva condição de inclusão digital, quer criando ambientes interativos e programas que sirvam para agregar blogs por temas de interesse. Mas eles também podem se dedicar a induzir o desenvolvimento por meio de redes comunitárias ou setoriais. Podem, ainda, assumir um papel político, mais explícito, de experimentar e disseminar inovações políticas (em geral, por enquanto, em pequena escala), ensaiando formas alternativas de democracia — ou de democratização da democracia — ou de governança compartilhada em redes voluntárias de participação cidadã.

Uma longa jornada ainda será percorrida antes de se assumir mais amplamente esses novos paradigmas, o que não significa que eles já não estejam vigendo. Quem está “na ponta” já se comporta mais ou menos assim. Basta ver o que começa a ocorrer nos meios científicos: no passado, um pesquisador, para ser reconhecido, precisava se submeter ao conselho editorial de uma publicação autorizada pelas instituições acadêmicas e esperar alguns meses (às vezes muitos) para ter seu trabalho publicado (ou rejeitado). Hoje, boa parte desse pessoal publica, em seus próprios blogs, as descobertas que vai fazendo, imediatamente e sem pedir licença a ninguém. Há que se convir que essa é uma mudança é tanto!

Acontecerá com os inovadores o que já acontece com algumas atividades intelectuais ou exercidas livremente na área do conhecimento, por exemplo, com os escritores. Escritor é quem escreve. O escritor é reconhecido pelos que lêem o que ele publica e não em virtude de ter obtido um título acadêmico ou uma licença de uma corporação de escribas para escrever ou, ainda, um atestado concedido por uma burocracia qualquer.

A rede é uma ótima oportunidade para se quebrar o poder das burocracias do conhecimento. Na verdade, para quebrar o poder de qualquer burocracia. “Quebrar” talvez não seja a melhor palavra, pois se trata de desobstruir o que foi entupido.

Quanto mais ocorrem eventos de desobstrução, mais a sociedade vai se comportando como uma entidade que aprende, pois o que é chamado de aprendizagem é sempre a abertura de novos caminhos. E mais, a sociedade vai se desenvolvendo, pois o que chamamos de desenvolvimento é a mesmíssima coisa: a abertura de novas oportunidades de conexão” (8).

Notas e referências

(1) Estatísticas reconstruídas pelo professor Nathaniel Leff, de Harvard, sobre a estrutura educacional do século 19, citadas em CAMPOS, Roberto (2000): “Dois desapontamentos”. Rio de Janeiro: O Globo, 02/01/2000.

(2) MARGULIS, Lynn & SAGAN, Dorion (1998). O que é a vida? Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

(3) Em 2007, no livro “Alfabetização democrática” (Curitiba: FIEP, 2007), observei em uma nota que “o caso de Hobbes é notável, pois além de esse pensador ter lançado os fundamentos para uma justificação filosoficamente elaborada da autocracia, também derruiu os pressupostos cooperativos de qualquer idéia democrática, tendo influência marcante sobre grande parte dos pensadores de outras disciplinas científicas que surgiram posteriormente – como a biologia da evolução e a economia – até, praticamente, o final do século 19. A esse respeito vale a pena ler a brilhante passagem de Matt Ridley (1996) no livro *As origens da virtude*: “Thomas Hobbes foi o antepassado intelectual de Charles Darwin em linha direta. Hobbes (1651) gerou David Hume (1739), que gerou Adam Smith (1776), que gerou Thomas Robert Malthus (1798), que gerou Charles Darwin (1859). Foi depois de ler Malthus que Darwin deixou de pensar sobre competição entre grupos e passou a pensar sobre competição entre indivíduos, mudança que Smith fizera um século antes. O diagnóstico hobbesiano – embora não a receita – ainda está no centro tanto da economia quanto da biologia evolutiva moderna (Smith gerou Friedman; Darwin gerou Dawkins). Na raiz das duas disciplinas está a noção de que, se o equilíbrio da natureza não foi projetado de cima, mas surgiu de baixo, não há motivo para pensar que se trata de um todo harmonioso. Mais tarde, John Maynard Keynes diria que “A Origem das Espécies” é “simples economia ricardiana expressa em linguagem científica”. E Stephen Jay Gould disse que a seleção natural “era essencialmente a economia de Adam Smith vista na natureza”. Karl Marx fez mais ou menos a mesma observação: “É notável”, escreveu ele a Friedrich Engels, em junho de 1862, “como Darwin reconhece, entre os animais e as plantas, a própria sociedade inglesa à qual pertence, com sua divisão de trabalho, competição, abertura de novos mercados, ‘invenções’ e a luta malthusiana pela existência. É a *bellum omnium contra omnes de Hobbes*”. Cf. RIDLEY, Matt (1996). *As origens da virtude: um estudo biológico da solidariedade*. Rio de Janeiro: Record, 2000”.

(4) GORDON, Deborah (1999). *Formigas em ação: como se organiza uma sociedade de insetos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

(5) MARGULIS, *Op. cit.*

(6) GLADWELL, Malcolm (2008). *Fora de série (Outliers)*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

(7) Cf. Lynn Margulis e Dorion Sagan em *Microcosmos* (1986), Don Tapscott e Anthony Williams em *Wikinomics* (2006) e Humberto Maturana em *Biologia del fenómeno social* (1985), cujas referências completas estão no texto citado abaixo:

(8) FRANCO, Augusto (2008). *Escola de Redes: Nova visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a internet, a política e o mundo glocalizado*. Curitiba: Escola-de-Redes, 2008.

7

Você é o inimigo

Os pioneiros do ciberespaço, sobretudo na sua vertente ideológico-literária, como os ciberpunks, não raro sob a inspiração benéfica de um movimento anarquista meio fora de época, empenharam a geração digital que lhes sucederia com uma idéia-implante: a do medo do *Grande Irmão*. Curiosamente - e ironicamente - esse implante foi regado com a transpiração autoritária de outro movimento, assentado sobre bases que negavam os próprios princípios anarquistas: o estatismo. O *Grande Irmão*, antes identificado com o Estado e seus aparatos, passou a designar as grandes corporações empresariais, as multinacionais e transnacionais animadas pela ideologia neoliberal. Se o Estado, antes, era visto negativamente, depois passou, em virtude desse processo de impregnação ideológica antiliberal, a ser visto positivamente, como um poder nacional capaz de se contrapor à globalização (também esta vista negativamente como o poder das corporações globais). Caberia ao Estado proteger os povos da exploração dos megaconglomerados que queriam dominar o mundo. Só o Estado-nação - imaginavam - teria poder suficiente para se contrapor a esse poder sem controle alimentado pela ganância e (des)regulado caoticamente pela dinâmica do mercado.

Essa foi a tônica das manifestações de boa parte dos representantes dessa geração nos últimos 30 anos, do alinhamento político-partidário ou eleitoral no Brasil às mobilizações de Seattle. Tratava-se, então, não mais de liberar as forças criativas e empreendedoras dos cidadãos, mas de colocar um freio na desregulação que ensejava a desmesurada acumulação de poder econômico e político por parte dos novos e impiedosos atores globais. Tratava-se, portanto, não de trabalhar pela *an-arquia* (ou melhor, pela democracia) e sim de produzir superavits de ordem *top down*, a partir de estruturas centralizadas de comando-e-controle, sempre segundo uma lógica política adversarial, deslizada da arte da guerra e inegavelmente autocrática (*).

Ao identificar como inimigo principal o processo de globalização - tomado, reducionisticamente, como globalização apenas econômica

ou dos mercados - os participantes desses movimentos como que absolveram as estruturas centralizadoras que, há seis mil anos, vêm reproduzindo no mundo um padrão de hierarquização da rede social e, ao mesmo tempo, absolveram a si próprios de qualquer culpa pela verticalização do mundo. Todo mal está nos outros. O inimigo está lá fora e acima. Os demônios que devemos exorcizar são os grandes conglomerados que produzem a pobreza, a miséria, a fome e a devastação ambiental (conquanto uma rápida visita à China ou à ex Alemanha Oriental teria sido suficiente para refutar esta última alegação, mas isso agora não importa mais).

Na sua pressa por simplificar, por razões políticas, a interpretação do mundo, reduzindo-a a uma competição simétrica, a um embate do bem (os povos, arrebanhados em Estados-nações) contra o mal (as gananciosas corporações empresariais sem-pátria), não viram essas pessoas que o capitalismo realmente existente (não aquele dos livros dos economistas e dos discursos de outros ideólogos do mercado) foi, desde que surgiu, o resultado de uma associação entre empresa monárquica e Estado hobbesiano. Mas isso agora também não importa mais porquanto - entrementes - uma nova época foi emergindo.

Mas a nova época, cuja gestação sua miopia não permitia entrever, não era, por incrível que pareça, a da disputa pelos rumos da globalização e sim a da efetiva trama subterrânea da glocalização. Não era a do surgimento das novas potências no chamado terceiro mundo em contraposição ao poder do Império (nem a desse outro besteirol designado pela sigla BRIC), como novos atores no cenário global, supostamente mais comprometidos com a erradicação da pobreza e das desigualdades (e que poderiam, com boa vontade e uma overdose de proselitismo ambiental, ser convertidos à luta contra o aquecimento global), mas a da emergência da sociedade em rede. Uma sociedade cada vez mais pulverizada e mais desorganizada (segundo os velhos padrões de ordem *top down*), porém cada vez mais interconectada, distribuída e clusterizada (em miríades de novas comunidades sócio-territoriais, setoriais ou temáticas, de prática, de aprendizagem e de projeto). Uma sociedade cada vez mais vulnerável ao *swarming* e ao *crunching*, em um mundo cada vez mais diverso e maior em termos geográfico-populacionais e cada vez menor em termos sociais (*small world networks*).

A idéia-implante do horror ao *Grande Irmão*, que na verdade se transformou em um programa verticalizador depois de ter abandonado sua raiz anárquica e passado a admitir a lógica da política como arte da guerra e a necessidade de regulação autoritária, continuou rodando na rede social (ou, se quisermos lançar mão de uma abstração, continuou vigindo como um modelo mental resiliente na cabeça dos indivíduos) e provocando uma cegueira coletiva. Tal

cegueira não permitia ver que - na sociedade em rede (como sempre é mesmo qualquer sociedade, mas agora mais evidenciada porquanto emergindo em termos locais com graus maiores de distribuição, conectividade e possibilidade de interação em tempo real ou sem-distância) - o *Grande Irmão* está também pulverizado em uma infinidade de "Pequenos Irmãos". Ou seja, o *Grande Irmão* não está apenas lá fora, no cume dos megaconglomerados multinacionais, mas aí do seu lado, quem sabe sentado na sua própria cadeira de dirigente ou funcionário burocrático de uma pequena empresa, ONG ou órgão estatal (e justamente quando você está sentado nela).

Ele está no meio de nós. A fórmula ritual tirada de uma passagem da escritura evangélica evoca uma célebre controvérsia teológica e exegética sobre a presença do divino: estaria 'Ele' dentro *de nós*, (do coração) dos seres humanos como indivíduos ou *entre nós* - quer dizer, nas relações que tecem a comunidade - (quando conformamos um coração coletivo, o sentido original da assembléia dos amantes ou *ecclesia*)? *Mutatis mutandis* - e nesse caso mudando para o avesso: o avesso do 'Ele' como símbolo de fraternidade - o *Grande Irmão* também está no meio de nós, o que é uma outra maneira de dizer que o programa verticalizador está rodando na rede social à qual estamos conectados. Essa presença sacramental, prefiguração de uma estranha *parousia* onde o fim está no começo (dos sistemas de dominação), promove continuamente (ou intermitentemente) a verticalização do mundo, mas não por meio de uma estratégia global, de um plano sinistro de domínio do planeta e sim por meio da verticalização dos muitos mundos que, em termos sociais, compõem, fractalmente, o que chamamos de mundo.

Você verticaliza o seu mundo enquanto faz *downloads* desse programa verticalizador a partir da nuvem social que chamamos de mente. Mesmo que não queira, você é compelido a fazer isso em todas as suas atividades: quando monta uma empresa para prestar consultoria (e quer viver do sobrevalor gerado pelo trabalho de seus empregados ou colaboradores), quando funda uma ONG para defender a causa ambiental (e designa um *board* e um *staff* hierárquicos), quando organiza um time de futebol de várzea (e escolhe logo um presidente), quando articula uma "rede social" ou comunidade presencial ou virtual (e submete assuntos à votação produzindo artificialmente escassez). Você faz isso até quando estrutura uma associação de caridade, um grupo de oração ou um terreiro de Umbanda. Enquanto trabalha construindo fronteiras opacas ao invés de membranas permeáveis aos fluxos com o ambiente, você vê - e constrói permanentemente - inimigos (os que estão fora do seu espaço estratégico, daquele ambiente em que você aceita o outro no seu próprio espaço de vida mas somente na medida em que esse outro torne-se um "nós" organizacional). Enquanto faz isso, por certo, isso você não vê, mas *você é o inimigo*.

Notas e referências

(*) A observação das idéias e dos comportamentos dos que aderiram às redes sociais a partir da Internet revela alguns motivos para preocupação. O principal motivo é a falta de reflexão sobre a política (em geral confundida com o que praticam os políticos no velho sistema representativo - e, neste caso, manifesta-se como uma rejeição superficial a tudo que diga respeito à política) acompanhada da falta de cultura democrática. O analfabetismo democrático é grave em qualquer lugar, mas é especialmente grave quando afeta os que querem estudar, investigar, experimentar e vivenciar redes sociais. Há uma relação intrínseca entre redes sociais e democracia que, se não for percebida, leva invariavelmente a uma abordagem e a uma utilização instrumental das redes sociais.

8

A transição

Da organização hierárquica para a organização em rede

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

Nós já descobrimos a "fórmula" (I)

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

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

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

O nosso problema não está no desconhecimento da "receita" e sim na nossa incapacidade de mostrar que ela é eficaz. Na verdade, o que nos falta são os argumentos suficientes para convencer os hierarcas e seus prepostos das empresas e das demais organizações (governamentais e não-governamentais) de que é possível, sim, reorganizar as coisas em um padrão distribuído. Não é o caminho (a direção e o sentido do movimento a ser feito) que nos falta e sim o

discurso convincente, os exemplos e as tecnologias (e metodologias) para promover e conduzir tal transição. Como não conseguimos "vender" a idéia, achamos que não temos a "fórmula".

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

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

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

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

Mas suas idéias não valem muito. E, sob certo aspecto, os que olham para você com desconfiança, têm certa razão. Porque não é o seu conhecimento que vai conseguir transformar aquela organização hierárquica em uma organização em rede e sim a maneira como as

peças vão passar a se relacionar dentro da organização. Seu papel - ao contrário do que muitos acreditam - não é fazer a cabeça dos decisores da organização. Em geral eles são pessoas inteligentes o suficiente para entender suas idéias. Mas isso não adianta porque a organização hierárquica, a despeito do que acreditam seus dirigentes, continuará funcionando na dinâmica do comando-e-controle.

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

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

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

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

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

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

Como? Ah! Basta aplicar a "fórmula" que - não é demais repetir - *nós já descobrimos*. Basta alterar a topologia e a conectividade da rede social composta pelos *stakeholders* da organização. Se fizermos isso, vão emergir conexões em rede (ordem *bottom up*, liberdade, autonomia, multiliderança), confiança e amizade, colaboração e autorregulação como características de programas horizontalizadores (ou *softwares* distribuidores) que poderão (então) rodar nos novos arranjos em que as pessoas vão passar a viver e conviver.

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

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

Mas isso não vai dar uma confusão danada? É claro que vai. Criar uma espécie de *Zona Autônoma Temporária* dentro da organização, não é uma coisa trivial. Há o risco de bagunçar os atuais processos que, bem ou mal, estão permitindo que a organização sobreviva e muitas vezes se destaque na competição com suas congêneres. Por outro lado, o que se pode ganhar com isso, caso a transição consiga se realizar, é muito mais do que se pode ganhar com qualquer suposta inovação - em geral cosmética - lançada pelas consultorias estratégicas organizacionais da moda, cujo principal resultado é fazer

você ficar igualzinho a seus concorrentes. Os indicadores de produtividade, inovação e, sobretudo, de sustentabilidade que uma organização em rede pode alcançar não são comparáveis aqueles que podem ser atingidos por uma organização hierárquica. Não há comparação porque *o que muda aqui é a própria natureza da organização.*

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

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

Nós já descobrimos a "fórmula" (II)

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

A questão é: temos ou não temos? Penso que temos. Vou tentar dizer por que. Antes, porém, uma colocação preliminar.

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

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

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

SOBRE OS MEIOS

Ferramentas conceituais | Já temos tais ferramentas? Sim. São as idéias sobre a topologia e a fenomenologia das redes que estão surgindo a partir da nova ciência das redes: o que é uma rede, o que é uma rede social, o que é uma rede social distribuída (a rigor, mais distribuída do que centralizada), o que é uma rede social centralizada (a rigor, mais centralizada do que distribuída ou hierarquia), como calcular o índice de distribuição de uma rede, como mapear uma rede organizacional formada pelas conexões entre o pessoal interno e, mais amplamente, pelas conexões com uma parte mais próxima de todos os *stakeholders* da organização, quais os fenômenos que se manifestam na rede em função dos seus graus de distributividade e conectividade (*clustering, swarming, crunching*, dentre outros) e qual a relação desses fenômenos com a auto-organização, com a auto-regulação emergente, com a produção de ordem *bottom up* a partir da interação *et coetera*. Parte desses conhecimentos - não há porque esconder isso, a pretexto de vender uma imagem de modéstia - foram desenvolvidos por pessoas conectadas à Escola-de-Redes.

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

Tecnologias interativas | Bem, aqui entramos no terreno das ferramentas tecnológicas *stricto sensu*. Já temos plataformas interativas - como o próprio Ning, o Elgg, o Noosfero - que poderiam ser adaptadas para o propósito da transição organizacional. Não foram feitas para isso, mas podem ser desenvolvidas com tal propósito. Por exemplo, podemos organizar uma empresa no Ning, substituindo os departamentos por grupos, as reuniões por fóruns, os chefes por administradores e *netweavers*, a ligação com *stakeholders* por conexões à plataforma, as pautas gerais de serviço por avisos,

mensagens de blog e novas páginas e assim por diante. Não temos ainda um software adequado e customizável para tanto. Mas já temos na Escola-de-Redes pessoas capazes de trabalhar nisso.

SOBRE O OBJETIVO DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

Substituir processos de gestão organizacional baseados em comando-e-controle por processos emergentes articulados em rede | Está claro o objetivo. O problema é mostrar as vantagens dessa substituição para os potenciais interessados na transição (dirigentes de organizações hierárquicas empresariais, sociais e governamentais). A razão principal é aumentar as chances de sustentabilidade (e já existem algumas argumentações estruturadas sobre isso, como, por exemplo, a que está no livro Tudo que é sustentável tem o padrão de rede). Mas há também outras razões que precisam ser estruturadas: aumentar a capacidade de inovar e aumentar a produtividade (ambas ligadas, cada qual de uma maneira ou a seu modo, à temática da sustentabilidade organizacional). Faltam também os famosos *cases* para apresentar. Bem, disso não temos abundância, mas já temos alguns bons exemplos de transição organizacional para mostrar. Ocorre que as organizações em rede que conhecemos, na maior parte dos casos, já surgiram assim (lançando mão de padrões mais distribuídos do que centralizados de organização). Temos ainda exemplos pontuais, envolvendo *peer production* e *crowdsourcing*.

SOBRE O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

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

Mas essas são as questões que estão pautadas - desde o início de abril de 2009 - no grupo Transição Organizacional (da Escola-de-Redes).

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

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

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

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

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

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

Em outras palavras: a rede é o caminho!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSÕES

Então, qual é a "fórmula", afinal?

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

2) Tal agente provocador da mudança deve estar organizado, ele mesmo, em rede (*semente de rede é rede*). Se for um grupo de pessoas da própria organização, elas devem ter a liberdade de se estruturar em rede para fazer tal trabalho e não podem ficar subordinadas aos mecanismos de comando-e-controle (ganhando

uma espécie de carta-branca para fazer o que deve ser feito). Se for um grupo de pessoas de fora da organização, esse grupo - além de estar organizado em rede - deverá aceitar fazer parte da organização (em sentido ampliado) que resultará desse processo. Ou seja, esse grupo fará parte da rede de *stakeholders* da nova organização. Em outras palavras, esse trabalho não poderá ser conduzido como se fosse uma prestação desinteressada de serviços (ou interessada apenas no lucro): haverá, por parte do grupo externo, um compromisso de fazer parte da organização-do-futuro que surgirá do processo de transição. É uma interação vital: os destinos desse grupo e da organização estarão ligados daqui para frente.

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

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

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

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

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

9

Buscadores e polinizadores

Não é novidade para ninguém que, no mundo atual, qualquer pessoa que saiba ler e escrever e tenha acesso à Internet pode aprender muito mais do que podia há dez anos. Sim, isso é fato. Uma criança com noções rudimentares de um ou dois idiomas falados por grandes contingentes populacionais (como o inglês ou o espanhol, por exemplo), já é capaz de aprender muito mais – e com mais velocidade – do que um jovem com o dobro da sua idade que, há dez anos, estivesse matriculado em uma instituição de ensino altamente conceituada. Diz-se agora que, se souber ler (e interpretar o que leu), escrever, aplicar conhecimentos básicos de matemática na solução de problemas cotidianos e... banda larga, qualquer um vai sozinho.

A novidade é que isso não depende, nem apenas, nem principalmente, da tecnologia *stricto sensu* e sim de novos padrões de organização social que estão se configurando na contemporaneidade. Uma sociedade em rede está emergindo e, progressivamente, tornando obsoletos as instituições e os processos hierárquicos da velha sociedade de massa, inclusive as instituições e processos educacionais. Novas tecnologias de informação e comunicação – que permitem a interação horizontal ou entre pares (pessoa-com-pessoa) em tempo real – estão acelerando esse processo. Mas novas tecnologias sociais, tão ou mais importantes do que essas (chamadas TICs), também estão contribuindo para mudar radicalmente as condições de vida e convivência social neste dealbar do século 21.

Tudo isso vai mudar, em parte já está mudando, a maneira como executamos as nossas atividades empresariais, governamentais e sociais. Vai mudar a maneira como nos organizamos para produzir e comercializar, governar e legislar e conviver com as outras pessoas na sociedade. E – como não poderia deixar de ser – isso também está mudando a forma como aprendemos.

O problema é que as instituições e os processos educativos que foram pensados para um tipo de sociedade que está deixando de existir (à

medida que emerge uma nova sociedade cuja morfologia e dinâmica já são, em grande parte, as de uma rede distribuída) ainda remanescem e continuam aplicando seus velhos métodos. Em que pese o papel fundamental que cumpriram nos últimos séculos, essas instituições e processos já começam hoje a ser obstáculos à criatividade e à inovação.

O que tivemos, pelo menos nos dois últimos séculos, foi, em grande parte, uma educação massiva e repetitiva, voltada para enquadrar as pessoas em um tipo insustentável de sociedade (instalando nas suas mentes programas maliciosos, elaborados para infundir noções de ordem, hierarquia, disciplina e obediência) e para adestrar a força de trabalho, para que os indivíduos pudessem reproduzir habilidades requeridas pelos velhos processos produtivos e administrativos e executar rotinas determinadas.

Agora estamos, porém, vivendo a transição para outra época, para uma nova era da informação e do conhecimento, na qual as capacidades exigidas são outras também. Nesta nova sociedade do conhecimento, o que se requer é que as pessoas sejam capazes de criar e de inovar, mudando continuamente os processos de produção e de gestão para descobrir maneiras melhores de fazer e organizar as coisas. E isso elas só conseguirão na medida em que tiverem autonomia para aprender o que quiserem, da forma como quiserem e quando quiserem e para se relacionar produtivamente com outras pessoas de sua escolha, gerando cada vez mais conhecimento – o principal bem, conquanto intangível, deste novo mundo que já está se configurando.

Faz-se necessário, pois, libertar o processo educativo das amarras que tentam normatizá-lo de cima para baixo, em instituições organizadas igualmente de cima para baixo, hierarquizadas, burocratizadas e fechadas, desenhadas para guardar em caixinhas o suposto conhecimento a ser transferido, de uma maneira pré-determinada, para indivíduos que preencherem determinadas condições (e, não raro, à revelia do que eles próprios desejariam de fato aprender). Ora, já se viu que *o conhecimento é uma relação social* e não um objeto que possa ser estocado, transportado, transferido ou transfundido de um emissor para um receptor. O processo de geração e compartilhamento do conhecimento ocorre na sociedade e torna-se cada vez mais difícil, custoso e improdutivo quando tentamos parti-lo em pedaços para arquivá-lo nos escaninhos de uma organização separada da sociedade por paredes opacas e impermeáveis.

O que de tão importante se descobriu nos últimos anos é que, em última instância, quem é educadora é a sociedade, a cidade, a localidade onde as pessoas vivem e se relacionam. Na verdade, foi

uma redescoberta democrática: Péricles, no século 5 a. E. C., já havia percebido este papel educador da *polis* enquanto comunidade política, quando declarou – segundo Tucídides – na oração fúnebre proferida no final do primeiro ano da guerra do Peloponeso, “*que a cidade inteira é a escola da Grécia e creio que qualquer ateniense pode formar uma personalidade completa nos mais distintos aspectos, dotada da maior flexibilidade e, ao mesmo tempo, de encanto pessoal*”.

Portanto, sistemas educativos devem ser, sempre, sistemas sócio-educativos configurados em localidades, em sócio-territorialidades, quer dizer, em redes sociais que se conformam como comunidades compartilhando agendas de aprendizagem.

Ensino e aprendizagem

Fomos levados a acreditar que o ensino era o antecedente da aprendizagem. Em termos lógicos: ensino => aprendizagem; donde, formalmente: não-aprendizagem => não-ensino.

Nada disso. O ensino surgiu - como instituição - de certo modo, contra a aprendizagem. E não-ensino, dependendo das circunstâncias, pode até aumentar as possibilidades de aprendizagem. O que é sempre um perigo para alguma estrutura de poder.

Onde começou o ensino? Qual é a origem do professor? Ora, ensino é ensinamento. Mas ensinamento é, originalmente, (reprodução de) estamento (ou da configuração recorrente de um *cluster* enquistado na rede social).

Alguém tem alguma coisa que precisa transmitir a outros. Precisa mesmo? Por quê? Alguém conduz (um conteúdo determinado, funcional para a reprodução de uma estrutura e suas funcionalidades). E alguém recebe tal conteúdo (tornando-se apto a reproduzir tal estrutura e tais funcionalidades). Eis a tradição.

Os primeiros professores foram os sacerdotes. A primeira escola já era uma burocracia sacerdotal do conhecimento (uma estrutura hierárquica voltada ao ensinamento). Isso significa que só há ensinamento se houver hierarquia (uma burocracia do conhecimento).

Sim, todo *corpus* sacerdotal é docente. A tradição é tão forte que há até bem pouco a doutrina oficial católica romana (e ela não é a única) ainda dividia a igreja em docente (ensinante: os hierarcas) e discente

(ensinada: os leigos). E as escolas, que também se estruturaram, em certo sentido, como igrejas (mesmo as laicas), consolidaram sua estrutura com base na separação de corpos entre docentes e discentes.

O que se ensina é um ensinamento. Quando você ensina, há sempre um ensinamento. Mas quando você aprende há apenas um aprendizado, não há um "aprendizamento", quer dizer, um conteúdo pré-determinado do aprendizado.

O professor como transmissor de ensinamento e a escola como aparato separado (sagrado na linguagem sumeriana) surgiram, inegavelmente, como instrumentos de reprodução de programas centralizadores que foram instalados para verticalizar a "rede-mãe".

O que se aprende é o quê? Ah! Não se sabe. Pode ser qualquer coisa. Não está predeterminado. Eis a diferença! Eis o ponto! A aprendizagem é sempre uma invenção. A ensinagem é uma reprodução. Mas como escreveu o poeta Manoel de Barros (1986) no Livro sobre Nada: "Tudo que não invento é falso".

Aprender sem ser ensinado é subversivo. É um perigo para a reprodução das formas institucionalizadas de gestão das hierarquias de todo tipo. Por isso o reconhecimento do conhecimento é, até hoje, um reconhecimento não do conhecimento-aprendido, mas do conhecimento-ensinado, dos graus alcançados por alguém no processo de ordenação a que foi submetido. Como twittou Pierre Levy, as universidades não têm mais o monopólio da distribuição do conhecimento, mas retêm em suas mãos o monopólio da distribuição do diploma.

O autodidatismo e a livre aprendizagem humana em uma sociedade inteligente

Na transição da sociedade hierárquica para a sociedade em rede estamos condenados a nos tornar buscadores cada vez mais autônomos.

É assim que transitaremos do heterodidatismo para o autodidatismo: quando pudermos dizer: "eu busco o conhecimento que me interessa do meu próprio jeito".

A escola que já se prefigura no final desse trajeto é uma não-escola. A escola é a rede. Nela, todos seremos autodidatas. Um autodidata é alguém que aprendeu a aprender.

Aprender a aprender é a condição fundamental para a livre aprendizagem humana em uma sociedade inteligente. É ensejar oportunidades aos educandos de se tornarem educadores de si mesmos (aprendendo a andar com as próprias pernas ao se libertarem das muletas do heterodidatismo).

O educando-buscador será um educador não-ensinante. Porque será um aprendente.

Todos seremos autodidatas

Na sociedade que está vindo, todos seremos, em alguma medida, autodidatas. Uma criança, ou mesmo uma pessoa adulta ou idosa, navegando, lendo e publicando na web, é, fundamentalmente, um autodidata.

Todo aprendizado depende da capacidade de estabelecer conexões e reconhecer padrões. Cada vez mais será cada vez menos necessário que alguém ensine isso. Quando as possibilidades de conexão aumentam, também aumentam as possibilidades de reconhecer padrões (porque aumenta a frequência com que, conhecendo uma diversidade cada vez maior de padrões, nos deparamos com homologias entre eles); quer dizer que, a partir de certo grau de conectividade, o heterodidatismo não será necessário.

Nos dias de hoje, uma criança com acesso à Internet em casa e noções rudimentares de um ou dois idiomas falados por grandes contingentes populacionais (como o inglês ou o espanhol, por exemplo), já é capaz de aprender muito mais – e com mais velocidade – do que um jovem com o dobro da sua idade que, há dez anos, estivesse matriculado em uma instituição de ensino altamente conceituada. Se souber ler (e interpretar o que leu), escrever, aplicar conhecimentos básicos de lógica e matemática na solução de problemas cotidianos e... banda larga, qualquer um vai sozinho. Ora, isso é terrível para os que querem adestrar as pessoas com o propósito de fazê-las executar certos papéis predeterminados. Isso é um horror para os que querem formar o caráter dos outros e inculcar seus valores nos filhos alheios.

Colecionadores de diplomas e títulos acadêmicos não terão muitas vantagens em uma sociedade inteligente. Suas vantagens provêm da idéia de que a sociedade é burra (e eles, portanto – que compõem a burocracia sacerdotal do conhecimento – são os inteligentes). Para se destacar dos demais – quando o desejável seria que se aproximassem deles – os “sábios” precisam que a sociedade continue burra.

Quem organiza o conhecimento é a busca

Em uma sociedade conectada (melhor dizendo, em um *Highly Connected World*), quem organiza o conhecimento é a busca. Mas os caras ainda insistem em querer organizar o conhecimento para você (isto é o hetero-didatismo).

Toda organização do conhecimento para os outros corresponde a necessidades de alguma instituição hierárquica e está sintonizada com seus mecanismos de comando-e-controle. Toda organização do conhecimento de cima para baixo procura controlar e direcionar o acesso à informação por algum meio.

Os organizadores do conhecimento para os outros ainda entendem conhecimento como "informação interpretada". Interpretada, é claro, do ponto de vista de seus possíveis impactos sobre a estrutura e a dinâmica das organizações hierárquicas de que fazem parte. Pretendem, assim, induzir a reprodução de comportamentos adequados à reprodução da estrutura e da dinâmica dessas organizações hierárquicas.

Por meio da urdidura de sistemas de gestão do conhecimento – desde os velhos currículos escolares aos modernos *knowledge management systems*, por exemplo – querem codificar, disseminar e direcionar a apropriação de conhecimentos para formar agentes de manutenção e reprodução de determinado padrão organizacional.

Mas já vivemos em um momento em que não se pode mais trancar o conhecimento – esse bem intangível que, se for aprisionado (estocado, protegido, separado), decresce e perde valor e, inversamente, se for compartilhado (submetido à polinização ou à fertilização cruzada com outros conhecimentos) cresce, gera novos conhecimentos e aumenta de valor (e é isso, precisamente, o que se chama de inovação). E estamos nos aproximando velozmente de uma época em que será cada vez menos necessária uma infra-estrutura *hard* instalada para produzir conhecimento (e inclusive outros produtos tangíveis, como estão mostrando as experiências nascentes de *peer production* ou *crowdsourcing*).

Novos ambientes interativos surgidos com a Internet já estão mostrando também a improdutividade (ou a inutilidade mesmo) de classificar o conhecimento a partir de esquema classificatório construído de antemão. Por exemplo, nos primeiros tempos do Gmail havia a recomendação: não classifique, busque! Hoje continua lá, literalmente: "O foco do Google é a pesquisa, e o Gmail não é exceção: você não precisa perder tempo classificando seu e-mail,

apenas procure uma mensagem quando precisar e a encontraremos para você”.

Em uma sociedade cada vez mais em rede, onde as pessoas conectadas têm múltiplos caminhos para acessar o conhecimento que lhes interessa, quem organiza o conhecimento é a busca. E a busca semântica substituirá boa parte dos esforços feitos até agora para “organizar” o conhecimento. Mas é o perfil da busca – *bottom up* – que vai dizer qual o conhecimento que é relevante e não a decisão de um centro de comando-e-controle que queira dizer às pessoas – *top down* – o que elas devem conhecer.

Todos esses esforços por manter padrões verticais de um tipo de sociedade que já está fenecendo vão ser implacavelmente punidos pelas estruturas e pelas dinâmicas horizontais emergentes da nova sociedade que está florescendo. Dentro em breve, toda a gestão de organizações (inclusive a gestão do conhecimento) será regulada por meio de outros processos em rede. Só para dar um exemplo, em 10 minutos de funcionamento, o Twitter Tracker é capaz de fornecer – dependendo do tema – mais notícias inovadoras sobre determinado assunto do que os esforços de organização de uma equipe especializada, dedicada a essa tarefa durante uma semana.

O autodidata é um buscador: mas quem busca é a pessoa

O autodidata é um buscador. Mas quem busca é a pessoa. A pessoa é o indivíduo conectado e que, portanto, não se constitui apenas como um íon social vagando em um meio gelatinoso e exibindo orgulhosamente suas características distintivas e sim também como um entroncamento de fluxos, uma identidade que se forma a partir da interação com outros indivíduos. A pessoa como *continuum* de experiências intransferíveis e, ao mesmo tempo, como série de relacionamentos, aprende por estar imersa (conectada) em um ambiente educativo.

Colecionadores de diplomas

Headhunters inteligentes não estão mais se impressionando tanto com a coleção de diplomas apresentados por um candidato a ocupar uma vaga em uma instituição qualquer. Querem saber o que a pessoa está fazendo. Querem saber o que ela pode ser a partir do que pretende (do seu projeto de futuro) e não o que ela é como continuidade do que foi (da repetição do seu passado). Está certo: como se diz, o passado “já era”. O novo posto pretendido não será

ocupado no passado e sim no futuro. Então o que é necessário avaliar é a linha de atuação ou de pensamento que está sendo seguida pelo candidato.

Em breve, as avaliações de aprendizagem serão feitas diretamente pelos interessados em se associar ou em contratar (*lato sensu*) uma pessoa. Redes de especialistas de uma área ou setor continuarão avaliando os especialistas da sua área ou setor. Mas essa avaliação será cada vez horizontal. E, além disso, pessoas avaliarão outras pessoas a partir do exame das suas expressões de vida e conhecimento, pois que tudo isso estará disponível, será de domínio público e não ficará mais guardado por uma corporação que tem autorização para acessar e licença oficial para interpretar tais dados.

Cada pessoa terá a sua própria wikipedia. Ao invés de aceitar apenas as oblíquas interpretações doutas, passaremos a verificar diretamente a wikipedia de cada um - o arquivo-vivo que contém as definições dos termos habituais, os pontos de vista, as referências, os trabalhos e as conclusões sobre os assuntos da sua esfera de conhecimento e de atuação. Quem gostar do que viu, que contrate ou se associe ao autor daquela wikipedia. Ponto final.

Qualquer um vai sozinho?

De certo ponto de vista, qualquer um vai sozinho, desde que tenha aprendido o fundamental. O fundamental é aprender a aprender. O fundamental não pode estar baseado na transferência de conteúdos temáticos secundários e sim na disponibilização de ferramentas de auto-aprendizagem e de comum-aprendizagem. Para reprogramar a educação básica deveríamos começar perguntando o que é necessário para que um indivíduo e uma comunidade possam fazer o seu próprio roteiro de aprendizagem.

Do ponto de vista do aprendiz – do sujeito aprendente e não do objeto ensinado –, três condições caracterizam a inteligência tipicamente humana (quer dizer, sintonizada com o emocional humano):

1 – Estabelecer conexões

2 – Reconhecer padrões

3 – Linguagear e conversar (no sentido que Humberto Maturana confere a essas noções).

A partir daí estamos falando de humanos (e é necessário fazer essa ressalva porquanto máquinas também podem aprender) e podemos então listar as ferramentas de auto-aprendizagem ou “alfabetizações” (em um sentido ampliado):

1) a alfabetização propriamente dita, na língua natal (ler e escrever e interpretar o que leu: no caso, em português); e as outras “alfabetizações”:

2) em uma segunda língua da globalização (pelo menos ler, em inglês ou espanhol);

3) matemática (dominar as operações matemáticas elementares e aplicar esses conhecimentos básicos na vida cotidiana);

4) lógica (aprender a argumentar e identificar erros lógicos em argumentos simples);

5) digital (navegar e publicar na Internet e operar as ferramentas digitais de inserção, articulação e animação de redes).

Esses são os requisitos e as ferramentas contemporâneas da inclusão educacional. Quem dispõe deles pode caminhar sozinho; ou seja, de posse de tais instrumentos, cada um, em função de suas opções pessoais, pode traçar seus próprios itinerários de formação e compartilhá-los com suas redes de aprendizagem. Esses são os requisitos para o autodidatismo.

No entanto, de outro ponto de vista – o do alterdidatismo – a rigor, ninguém pode caminhar sozinho. Aprender a aprender está intimamente relacionado a aprender a interagir em rede. Mesmo que a escola básica se dedicasse precipuamente a isso, mesmo assim não se poderia abrir mão da educação em casa (a primeira rede social na qual o ser humano se conecta), nem da educação comunitária (a primeira expansão dessa rede, envolvendo os vizinhos, os amigos e conhecidos mais próximos).

O aprender a conviver (com o meio natural e com o meio social) requer mais duas “alfabetizações”:

6) em sustentabilidade (incluindo alfabetização ecológica e alfabetização para o empreendedorismo e para o desenvolvimento humano e social sustentável local ou comunitário); e

7) democrática (em um sentido deweyano do termo: para a vida comunitária e para as formas de relacionamento que ensejam a regulação social emergente; i. e., as redes sociais distribuídas).

Essas “alfabetizações” não são temas curriculares ou disciplinas. São drives capazes de gerar agendas compartilhadas de aprendizagem.

Não é por acaso que a educação para a sustentabilidade, quer dizer, para a vida (em um sentido ampliado, envolvendo os ecossistemas, inclusive o ecossistema planetário) e para convivência social, não compareçam nos currículos escolares. Elas não são propriamente objetos de ensino e sim de aprendizagem-na-ação compartilhada. Ninguém é capaz de aprender essas coisas apenas tomando aulas ou lendo textos. É necessário vivê-las, experimentá-las, ou melhor, convivê-las (e é por isso que são drives geradores de agendas compartilhadas de aprendizagem).

É compartilhando essas agendas de aprendizagem que o educador se torna um educando (um aprendente da interação educadora). Nesse aprender-fazendo esvai-se a distinção entre professor e aluno: todos passam a ser agentes comunitários de educação.

Portanto, quando se diz (do ponto de vista do autodidatismo) que qualquer um vai sozinho e se diz (do ponto de vista do alterdidatismo) que, a rigor, ninguém pode caminhar sozinho, está-se dizendo a mesma coisa: que o heterodidatismo no qual se baseia os sistemas de ensino é uma muleta que deve ser abandonada.

O alterdidatismo e as comunidades de aprendizagem na emergente sociedade em rede

Na transição da sociedade hierárquica para a sociedade em rede estamos condenados a nos tornar polinizadores cada vez mais interdependentes.

É assim que transitaremos do heterodidatismo para o alterdidatismo: quando pudermos dizer: “eu guardo o meu conhecimento nos meus amigos”.

A escola que já se prefigura no final desse trajeto é uma não-escola. A escola é a rede. Nela, todos seremos alterdidatas. Um alterdidata é alguém que aprendeu a conviver com o meio natural e com o meio social em que vive.

Aprender a conviver com o meio natural e com o meio social é ensejar oportunidades aos educadores de se tornarem educandos da interação comunitária na nova sociedade em rede (desaprendendo ensinagem ao se libertarem das muletas do heterodidatismo).

O educador-polinizador será alguém que desaprendeu a ensinar. Porque será um aprendiz.

Aprender a conviver

Dominar a leitura e a escrita, saber calcular e resolver problemas, ter condições de compreender e atuar em seu entorno social, ter habilidade para analisar fatos e situações e ter capacidade de acessar informações e de trabalhar em grupo, são geralmente apresentados como objetivos do processo educacional básico. No entanto, para além, muito além, disso, os novos ambientes educativos em uma sociedade-rede tendem a valorizar outras competências ou habilidades, como a de identificar homologias entre configurações recorrentes de interação que caracterizam *clusters* (e, conseqüentemente, reconhecer potenciais sinergias e aproveitar oportunidades de simbiose), saber não apenas acessar, mas produzir e disseminar informações e conseguir não apenas trabalhar em grupo, mas fazer amigos e viver e atuar em comunidade.

De certo modo, tudo o que parece realmente necessário para a convivência ou a vida em rede, como a educação para a democracia, a educação para o empreendedorismo e para o desenvolvimento ou a sustentabilidade, não comparece nos currículos das escolas. Não pode ser por acaso. Isso talvez corrobore a constatação de que a escola é uma das instituições que mais resistem ao surgimento da sociedade-rede.

Por quê? Ora, porque embora se declarem instituições laicas, as escolas são, no fundo, igrejas; ou seja, ordens hierárquicas (sacerdotais) que decidem o que as pessoas devem (saber) reproduzir. Graus de aprendizagem (na verdade, de ensino) são ordenações: medem a sua capacidade de replicar uma determinada ordem. Não é por acaso que a educação a distância encontrou fortíssima resistência na academia. Pelos mesmos motivos, processos e programas educacionais extra-escolares são duramente combatidos pelas corporações de professores, que argumentam – sem se darem conta de que, com isso, estão apenas revelando seu caráter sacerdotal – que não se pode deixar a educação nas mãos de leigos...

Educandos da interação comunitária

Nosso desafio é elaborar e testar metodologias compatíveis com processos de inteligência coletiva ("*learn from your neighbours*" - Steve Johnson; "*I store my knowledge in my friends*" - Karen Stephenson), baseadas na idéia de cidade educadora

(reconceitualizada como cidade-rede de comunidades que aprendem) e aproveitando experiências voltadas ao estímulo ao autodidatismo, como, por exemplo, alguma coisa assemelhada ao método Kumon (expandido, porém, com novos conteúdos e adaptado às novas formas de interação educativa extra-escolares, como o *homeschooling* e, sobretudo, *communityschooling*, porém na linha do *unschooling*) e o conectivismo como nova teoria da aprendizagem (daí as redes sociais, que constituem o padrão de organização das novas comunidades de aprendizagem capazes de disseminar as ferramentas de auto-aprendizagem e de comum-aprendizagem).

Seremos todos aprendentes

Na transição da sociedade hierárquica para a sociedade em rede, a educação não será nada disso que andam falando.

A escola que já se prefigura no final desse trajeto é uma não-escola. A escola é a rede. Nela, todos seremos autodidatas e alterdidatas: quando pudermos dizer: “nós produzimos nosso conhecimento comunitariamente” (em rede). Um autodidata-alterdidata é alguém que aprendeu a aprender-convivendo.

Como buscadores e polinizadores, não seremos ensinados nem ensinadores. Porque todos seremos aprendentes.

Sociedades desescolarizadas

Sociedades em que as redes são as escolas serão sociedades desescolarizadas, como queria o visionário Ivan Illich.

A sociedade sem escola de Illich poderia ser renomeada como a sociedade-escola, desde que fique claro que se trata da sociedade-rede; ou seja, estamos falando da cidade educadora, ou, mais precisamente ainda, das comunidades educadoras que se formam na sociedade-rede.

Nesse sentido, não são os aparatos educativos hierárquicos, enquistadas dentro da sociedade, que educam basicamente: na medida em que a sociedade de massa vai dando lugar à sociedade em rede, é a própria sociedade (local, no sentido ampliado) que educa, por meio das comunidades (clusters) que necessariamente se formam em seu seio.

Comunidades educadoras são, antes de qualquer coisa, comunidades de aprendizagem, quer dizer, comunidades-que-aprendem.

10

Netweaving

Por que falamos tanto de redes sociais e temos tanta dificuldade de articulá-las

Não sabemos a origem da palavra *netweaving* (*) que faz referência a alguma coisa como "a arte de tecer redes" (evocando aquela expressão de Platão, no diálogo "O Político" – a "arte do tecelão" – que seria perfeita se o autor não tivesse atribuído tal arte a um sujeito autocrático: o sábio governante). Mas sabemos que ela é bem melhor do que *networking*, que lembra a aborrecida ética protestante do trabalho e, pior ainda, invoca um ethos desumano ancestral.

Da perspectiva de uma sociedade em rede, trabalho será um conceito problemático. Não é a toa que tenha surgido, na antiga Mesopotâmia, com a conotação de sofrimento. Aliás, na mitogonia suméria, segundo a "Epopéia da Criação" – que contém alguns dos relatos mais antigos que conhecemos de uma cultura sacerdotal, hierárquica e autocrática – o homem teria sido criado pelos deuses para suportar o jugo, sofrer a fadiga. Já foi criado como trabalhador – um ser inferior, escravo dos deuses – para propiciar a liberdade dos deuses, que passaram então a exigir dos homens adoração. Adoração significava, originalmente, segundo os relatos bíblicos, trabalhar para os seres superiores (o hebraico guarda esse genos do termo: a palavra "avod" = adoração, significava 'trabalho', trabalho para uma deidade e essa deidade era simultaneamente "senhor", "soberano", "rei", "governante" e "dono" – enfim, superior). O homem antigo dos sistemas hierárquico-autocráticos não propriamente adorava seu(s) deus(es) mas temia-o(s) e trabalhava para ele(s). E, é claro, para seus intermediários humanos: os sacerdotes.

Assim como temor não é amor, trabalho não é algo que possa humanizar os seres humanos enquanto sujeitos interagentes em relações horizontais com outros seres humanos. Quando se trabalha para um superior que aprisionou seu corpo e escravizou ou alugou sua força e sua inteligência, é-se subordinado, sub-ordenado segundo um padrão de ordem vertical, alocado em um degrau inferior da escada do poder. Hierarquia é o nome original da ordem (*arché*)

imposta *top down* por esse poder sagrado (*hieros*), separado (dos outros) e replicador de separações sociais.

Networking não é *netloving*. *Netweaving* pode ser.

Por que falamos tanto de redes sociais e temos tanta dificuldade de articulá-las

Tenho três respostas possíveis para esta pergunta:

A – Porque não sabemos o que são redes (e, conseqüentemente, também não compreendemos o que são as redes sociais).

B – Porque, mesmo quando compreendemos o que são redes sociais, não conseguimos vivenciá-las (e, assim, não temos um real entendimento do que significam).

C – Porque não fazemos *netweaving*.

Sobre o que são (e o que não são) as redes sociais

1 - Redes sociais são pessoas interagindo segundo um padrão de organização de rede distribuída.

Redes distribuídas são redes mais distribuídas do que centralizadas (isso é apenas uma convenção, mas é uma definição razoável). Redes mais centralizadas do que distribuídas são hierarquias.

2 - Redes sociais são padrões de organização em que há abundância de caminhos. Hierarquias são o oposto: um campo onde se gerou (artificialmente) escassez de caminhos.

Redes sociais são ambientes de interação, não de participação.

3 - Redes sociais não são sites de relacionamento. Como o nome está dizendo, elas são sociais mesmo, não digitais ou virtuais.

Blogs nada têm a ver com redes. Já a blogosfera, sim, pode ser um bom exemplo de rede distribuída. Mas também não é uma rede social. Redes sociais são pessoas interagindo, não ferramentas de publicação ou de interação.

4 - Fractal: pessoa já é rede! (Ou, como captou Novalis, em 1798: "Cada ser humano é uma pequena sociedade").

5 - Redes sociais são sempre redes de pessoas. Redes de instituições hierárquicas não podem ser redes distribuídas.

6 - Organizações hierárquicas de seres humanos geram seres não-humanos.

Não adianta tentar fazer netweaving a partir de organizações hierárquicas. Somente redes podem gerar redes (semente de rede é rede).

7 - A rede – tal como aquela fonte do heraclítico Goethe – só existe enquanto flui.

Os fenômenos que ocorrem nas redes independem do conteúdo do que flui. Esses fenômenos – como o clustering, o swarming e o crunching – dependem dos graus de distribuição e conectividade da rede em questão.

8 - Tal como democracia é um movimento de desconstituição de autocracia, as redes devem ser vistas como movimentos de desconstituição de hierarquia.

A uma "estrutura" distribuída corresponde um "metabolismo" democrático: o grau de distribuição acompanha o grau de democratização.

Em redes altamente distribuídas e conectadas a democracia passa a ser pluriarquia.

9 - Redes sociais distribuídas são sempre redes de cooperação: tal como a liberdade, a cooperação é um atributo do modo como os seres humanos se organizam e nada mais.

Nas democracias vale um conceito político de verdade: verdade é tudo o que nos faz mais livres. Analogamente, nas redes, verdade é tudo o que nos faz mais cooperativos.

10 - Se existe sociedade, então existe uma "rede-mãe", independentemente de nossos esforços conectivos. Dependendo do grau de distribuição e conectividade que conseguirem alcançar, redes

sociais voluntariamente construídas podem ser interfaces para “conversar” com essa “rede-mãe”.

Como na concepção hindu do universo, as redes que existem independentemente de nossos esforços conectivos renascem a cada momento.

Sobre nossas dificuldades de entender as redes sociais

11 - Falamos, falamos, falamos sobre redes, mas – naquilo que julgamos fundamental para a nossa sobrevivência e para nossa carreira – ainda nos organizamos hierarquicamente.

Estudar as redes, investigá-las, escrever sobre elas ou tentar usá-las para obter algum resultado, adianta muito pouco se continuarmos nos organizando hierarquicamente (seja para produzir ou prestar serviços, seja para construir e compartilhar conhecimentos ou para estudar e aprender, seja, apenas, para conviver de outras maneiras). Esse é o teste definitivo para saber se alguém que fala (ou não fala) sobre redes sociais, tomou consciência do que elas significam realmente.

12 - Fazer redes é, de certo modo, abrir mão de ter sua própria turma, sua patota, sua igreja.

Ninguém pode ter um entendimento do que são as redes sociais enquanto não for capaz de experimentá-las. Ninguém pode experimentar redes sociais enquanto se relacionar principalmente em organizações hierárquicas (do tipo "cada um no seu quadrado")

13 - Desconfie dos que desconfiam das redes. São, quase sempre, hierarcas.

Sete tipos de gente que costumam não gostar de redes: ensinadores (e colecionadores de diplomas), codificadores de doutrinas, vendedores de ilusões, aprisionadores de corpos, construtores de pirâmides, fabricantes de guerras e condutores de rebanhos.

14 - Esoterismo digital, elitismo *free software* e pedantismo *hacker* não nos aproximam – antes, nos afastam – do entendimento das redes sociais.

15 - A rede não é um instrumento para fazer a mudança: ela já é a mudança.

Sobre articulação e animação de redes sociais (netweaving)

16 - Nas redes, as pessoas são muito mais importantes do que as instituições.

Não adianta tentar fazer netweaving a partir de organizações hierárquicas. Somente redes podem gerar redes.

17 - Redes distribuídas funcionam, em relação aos ambientes hierárquicos, como aquelas Zonas Autônomas Temporárias (as famosas TAZ, de que falava Hakim Bey).

18 - Nas redes, "não reunir é a derradeira ordenação".

"Fazer redes" (netweaving) é, de certo modo, abrir mão de ter sua própria turma, sua patota, sua igrejinha.

19 - Redes extensas só conseguem permanecer com alto grau de distribuição e conectividade a partir da clusterização em torno de agendas compartilhadas.

É o misterioso 1%. Em redes abertas com grande número de pessoas apenas cerca de 1% interagem de modo recorrente. Uma comunidade com 80 pessoas "exige" uma rede de 8 mil pessoas.

Nas redes extensas (ou muito numerosas), apenas 1% comparece proativamente de modo recorrente. Mas esse 1% de interagentes de "alta-freqüência" depende dos 99% (ou seja, não surge de si mesmo, não se constitui por razões intrínsecas ou por motivos endógenos, senão que emerge da multidão dos 99%): precisamos de 2 mil para ter 20 interagentes de "alta-freqüência". É muito citada a frase da antropóloga Margaret Mead: "Nunca duvide do poder de um pequeno grupo de pessoas de mudar o mundo" (que, na sua forma original, talvez seja assim: "Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas dedicadas é capaz de mudar o mundo: de fato, essas são as únicas pessoas que já conseguiram"). Mas esse pequeno grupo é um cluster de uma rede: é aquele 1%! Desconetado nada é... Para um grupo de 20 pessoas cumprir essa função temos que ter + 2 mil.

20 - *Netweaving* não é uma ciência: é uma arte. Por incrível que pareça, é a arte da política.

Notas e referências

(*) | David de Ugarte alega que foi ele que inventou a palavra em 1999: "*La palabra netweaving fue creada en 1999 por David de Ugarte para definir el objetivo de Piensa en Red. El término ni siquiera existía en los buscadores en aquella época, pero fue pronto consagrado por Juan Urrutia en La lógica de la abundancia, un largo artículo publicado en la revista Ekonomiaz en el que se planteaba por primera vez la lógica de la abundancia como principio ordenador de las redes distribuidas*" (cf. : [Indianopédia](#); em [PDF](#)). Mas essa alegação parece não ser verdadeira, de vez que ela – a palavra '*netweaving*' – pode ser encontrada em um artigo de março de 1998: "*Netweaving alternative futures – Information technocracy or communicative community?*" de Couper S.A.; Mulvey R.E.; Sherrington D.C.; Belal F.1; Aly F.A.; Walsh M.I.; Kenawy I.M.; Osman A.M.; Stevenson T (Elsevier: Futures, Volume 30, Number 2, March 1998 , pp. 189-198: 10). O artigo está disponível online desde 17/08/98 e pode ser adquirido no site <http://www.sciencedirect.com> ou diretamente [neste link](#). Há também outros usos da palavra, mais ou menos sérios, quer como *Network Weaving* ou como *NetWeaving*.