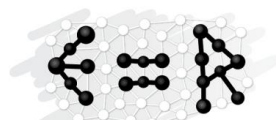


**AUGUSTO DE FRANCO**

# **CO-CRIAÇÃO**

**REINVENTANDO  
O CONCEITO**

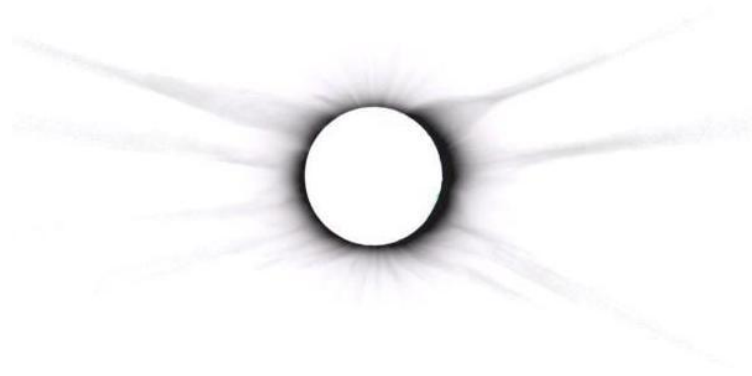


Escola de Redes



# COOCRIAÇÃO

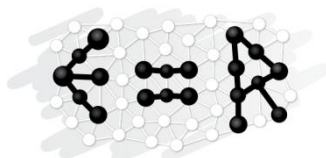
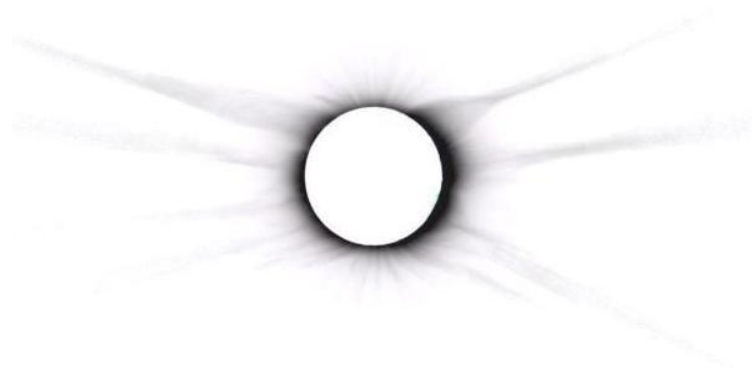
*REINVENTANDO O CONCEITO*





# COOCRIAÇÃO

*REINVENTANDO O CONCEITO*



Escola de Redes

## COCRIAÇÃO: REINVENTANDO O CONCEITO

Augusto de Franco, 2012.

Versão Beta, sem revisão.



A versão digital desta obra foi entregue ao Domínio Público, editada com o selo Escola-de-Redes por decisão unilateral do autor.

Domínio Público, neste caso, significa que não há, em relação a versão digital desta 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, a versão digital desta obra pode ser – na sua forma 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.

FRANCO, Augusto de

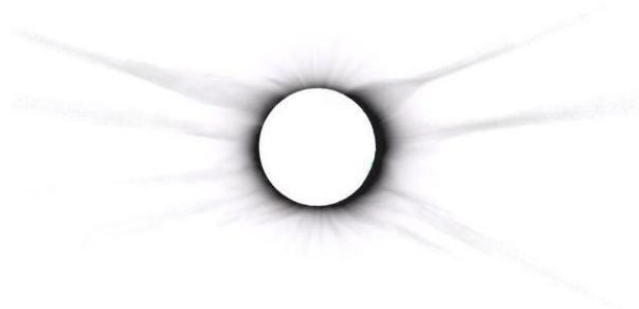
COCRIAÇÃO: REINVENTANDO O CONCEITO / Augusto de Franco – São Paulo: 2012. 2ª Edição revista e aumentada.

86 p. A4 – (Escola de Redes; 17)

1. Redes sociais. 2. Organizações. 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.net>

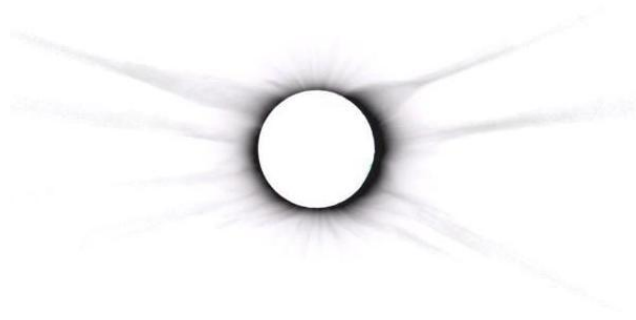


*Espera o inesperado ou você não o encontrará.*

Heráclito (c. 500 a. E. C.)







## Sumário

APRESENTAÇÃO | 11

O SURGIMENTO DO CONCEITO DE CO-CREATION | 13

PROBLEMAS COM O VELHO CONCEITO DE CO-CREATION | 17

Co-creation não é apenas uma estratégia de business | 19

Co-creation não é coworking | 21

Crowdsourcing (sem polinização) não envolve co-creation | 21

Co-creation não pode ser baseada em participação | 24

Não há co-creation sem rede | 27

UM NOVO CONCEITO DE COCRIAÇÃO | 31

Campos de i-based co-creation | 38

Interactive co-creation como open distributed innovation | 42

NOTAS E REFERÊNCIAS | 46

APÊNDICE – OS PRINCÍPIOS DA COCRIAÇÃO | 57

O QUE É COCRIAÇÃO INTERATIVA | 60

Campos de reprodução e campos de criação | 61

Para configurar campos de criação | 65

PRINCÍPIO 1 – ENTRADA E TEMA ABERTOS | 68

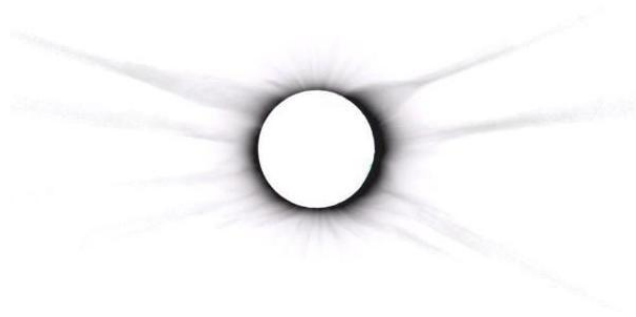
PRINCÍPIO 2 – DESFECHO ABERTO | 70

PRINCÍPIO 3 – PROCESSO FREE | 71

PRINCÍPIO 4 – ESTRUTURA DISTRIBUÍDA | 75

PRINCÍPIO 5 – DINÂMICA INTERATIVA | 78

NOTAS DO APÊNDICE | 82



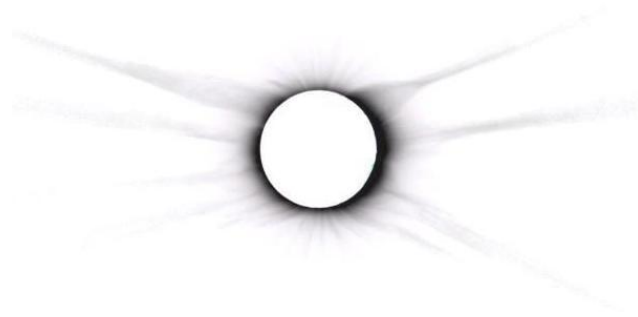
## APRESENTAÇÃO

Cocriação é uma ideia que está se espalhando rapidamente nos últimos anos. Embora o termo (*co-creation*) tenha surgido no mundo dos negócios – para designar o desenvolvimento de novos conceitos, produtos ou serviços em conjunto com os *stakeholders* de uma empresa – a sua apreensão e a sua aplicação já extravasaram o âmbito corporativo.

No entanto, ainda não surgiram novas teorizações que dessem conta desse sentido mais amplo do conceito. *Co-creation* ainda é justificada como uma estratégia empresarial, confundida frequentemente com *coworking*, tomada às vezes como equivalente de *crowdsourcing* e, em geral, concebida e emulada como um processo participativo conduzido por uma instância centralizada.

Em uma época de emergência de novos fenômenos interativos que estão impulsionando a transição da sociedade hierárquica para a sociedade em

rede, o velho *construct* de cocriação revela-se impotente para captar, descrever e analisar as mudanças que estão acontecendo em todas as áreas da atividade humana, inclusive nos negócios. É necessário e urgente, portanto, reinventá-lo e isso pode ser feito a partir da premissa básica, quase evidente por si mesma, de que *toda criação é cocriação*.



## O SURGIMENTO DO CONCEITO DE *CO-CREATION*

O conceito de cocriação, ou melhor, o termo *co-creation*, apareceu em 2000, provavelmente como desdobramento de outro conceito, o de co-produção (*co-production*), surgido no final da década de 1970, com o sentido geral de “participação do cliente na produção” (1). Atribui-se a Coimbatore Krishnarao Prahalad e a Venkat Ramaswamy a autoria do termo *co-creation* em um artigo da *Harvard Business Review* intitulado “*Co-Opting Customer Competence*” (2). Posteriormente, em 2004, o tema seria retomado e mais desenvolvido pela mesma dupla acadêmica (Prahalad & Ramaswamy) no livro *The Future of Competition* (3). Foi então que a ideia se tornou amplamente conhecida.

A ideia surge, portanto, no âmbito do marketing e dos negócios. Cocriação seria “*uma forma de inovação que acontece quando as pessoas de fora da*

*empresa...*” (fornecedores e, sobretudo, clientes, como relata a sofrível descrição da Wikipedia em português), “*associam-se ao negócio ou produto agregando inovação de valor, conteúdo ou marketing e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles através do acesso a produtos customizados ou da promoção de suas ideias*”. Cita-se como exemplo a própria Wikipedia que, “*editada por milhares de pessoas no mundo todo... protagoniza [sic] um dos pilares da cocriação, a colaboração*” (4).

Francis Gouillart, cofundador da *Experience Co-Creation Partnership* e professor do *Center for Experience Co-Creation* da *Ross School of Business* da Universidade de Michigan, declarou recentemente (2010) que o futuro das empresas depende da cocriação, argumentando que o marketing tradicional, em que as empresas criam e as pessoas consomem, está morrendo. Agora os consumidores participam da concepção dos produtos que desejam. O objetivo – pelo menos para as empresas – seria reduzir custos e riscos, pois as empresas sozinhas não têm mais condições de determinar o que seria melhor para seus clientes (5).

Já há uma extensa literatura disponível sobre a *co-creation* e seus antecedentes (como a *co-production* e suas variantes; e. g., a *peer production*) (6). Mas em geral tudo gira ainda em torno dos negócios e das vantagens competitivas da colaboração participativa desencadeada e administrada por estruturas centralizadas.

Essas ideias surgiram com o florescimento da participação nos anos 1980. Uma referência importante é o método *Lead User*, proposto por Eric von

Hippel (1986) no MIT. Hippel propunha a *User Innovation* para desenvolvimento de novos produtos com a participação de consumidores, comunidades e fornecedores (7).

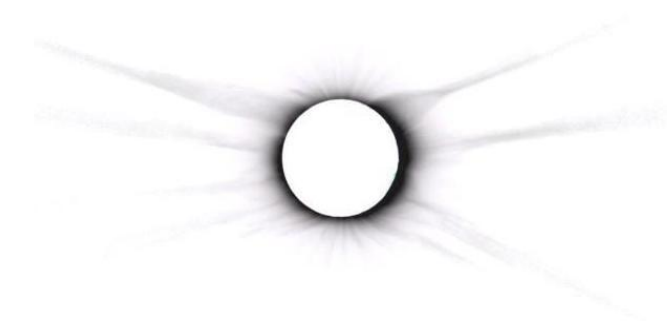
Depois do artigo seminal de Prahalad e Ramaswamy (2000), surgiu, entre outras menos conhecidas, a ideia de *Open Innovation* com Henry Chesbrough (2003) (8). Em seguida, a ideia de *Crowdsourcing* com Jeff Howe (2006) (9) e as ideias reunidas em *Wikinomics* (como a *peer production*) com Don Tapscott (2006) (10).

Em 2007 Karim Lakhani e Jill Panetta publicaram um interessante artigo (MIT Press) intitulado "*The Principles of Distributed Innovation*" que foi tomado como uma das referências teóricas para a fundação, em 2008, da empresa holandesa *Fronteer Strategy*, especializada em *co-creation* (11). Em 2009, Martijn Pater, um dos seus fundadores, publicou o texto "*Co-Creation's 5 Guiding Principles*" (12). É interessante observar como o conceito de *co-creation* foi operacionalizado e formatado como um produto de consultoria empresarial e vendido sob o lema "*No matter who you are, most of the smartest people work somewhere else*" (a chamada *Joy's Law*). Para tais efeitos práticos e comerciais a *co-creation* vai ser definida como "*o desenvolvimento de novos conceitos, produtos ou serviços em conjunto com clientes, parceiros e expert stakeholders*".

Recentemente, Francis Gouillart e Ventak Ramaswamy (2010) publicaram *The Power of Co-Creation: Build it with them to boost growth, productivity and profits* (13). Ainda que esses autores advoguem um novo estágio para

a *co-creation*, baseado em uma “*full theory of interactions*”, seus pressupostos continuam ancorados na participação.





## PROBLEMAS COM O VELHO CONCEITO DE *CO-CREATION*

Há dois problemas principais aqui do ponto de vista da sociedade em rede que está emergindo ou da nova fenomenologia da interação social que está, afinal, tornando-se mais visível nos últimos anos. O primeiro, apenas mencionado acima, é a confusão entre participação e interação. E o segundo é a redução da cocriação à velha concepção de negócios proprietários centralizados. Esses problemas já foram tratados, em parte, no texto *Vida e morte das empresas na sociedade em rede* (14), cuja leitura integral – incluindo seus dois anexos – é fundamental para a compreensão do que vem a seguir.

Trata-se sempre, ao fim e ao cabo, de vender mais deixando o cliente satisfeito ou, como está na moda dizer nos dias que correm, de oferecer melhores experiências para os clientes; ou, ainda, de criar condições para

que eles *possam desfrutar de novas experiências realizadoras*, como propõe Gouillart (2010) (15). Algumas empresas (como Nike, Nokia e IBM), sensibilizadas com a ideia de cocriação, começaram logo a ver as suas vantagens do ponto de vista da gestão corporativa, enfatizando a importância do “engajamento dos funcionários” (*employee engagement*, também chamado de *worker engagement*) que ela enseja ou proporciona.

Para adiantar alguns aspectos que serão tratados com mais profundidade neste texto, poderíamos dizer que: ainda é *marketing*, quando já deveria ser *branding*; ainda é gestão corporativa hierárquica quando deveria ser regulação por emergência; ainda é um recurso para estimular a inteligência individual quando deveria ser um processo para ensejar a precipitação da inteligência coletiva; ainda é um modo de tornar a empresa mais apta a enfrentar a concorrência nos novos tempos, sem mudar o que é fundamental: a sua estrutura e a sua dinâmica; ainda é um conjunto de concepções próprias do mundo fracamente conectado e de suas instituições erigidas para direcionar e aprisionar fluxos gerando escassez, quando já há, em várias áreas e setores, abundância de meios. Os problemas do conceito, entretanto, são bem maiores, como veremos em seguida.

O *employee engagement* (ou *worker engagement*) constitui um bom exemplo dessas defasagens de concepção. Significa que uma parte – em alguns casos a parte principal – dos cocriadores deve continuar sendo composta por funcionários ou trabalhadores (ou seja, por pessoas empregadas na realização de sonhos alheios, dos sonhos dos donos das

empresas, e subordinadas aos chefes por eles instituídos e não por empreendedores associados com suficiente liberdade para inovar).

Tais concepções são inadequadas para os *Highly Connected Worlds* que já florescem neste dealbar do terceiro milênio. Nesses novos mundos distribuídos que estão emergindo a própria natureza do que chamávamos de negócio (ou de empreendimento) está sendo radicalmente alterada, mas os teóricos que lançaram e continuam desenvolvendo o conceito de *co-creation* – talvez com a notável exceção de Tapscott – por algum motivo, ainda não estão percebendo isso.

### ***Co-creation não é apenas uma estratégia de business***

A cocriação é um conceito mais amplo, que não pode ser reduzido ao mundo dos negócios. Ela já acontece nas sociedades e nas ciências (desde que existe vida em sociedade, quer dizer, vida humana e desde que existem investigação, busca, polinização e aprendizagem, quer dizer, convivência social). O próprio ser humano, em certo sentido, é fruto de cocriação, dos pontos de vista biológico e cultural (ou melhor, daquele ponto de vista biológico-cultural capaz de captar o que chamamos propriamente de ‘humano’).

Não é, portanto, uma característica própria do mercado ou distintiva do novo mercado emergente e sim uma fenomenologia da interação social. Na medida em que o mercado se torna, cada vez mais, social, mais evidente vai ficando o papel da cocriação nos negócios porque mais

evidente vai ficando esse papel em todas as esferas da atividade humana, sobretudo na educação e na pesquisa – como já foi tratado no texto Multiversidade (2012):

“O florescimento nos últimos anos de ambientes de cocriação é um dos sintomas da emergência dos processos de Multiversidade. Esses ambientes estão brotando, sob diferentes formas, em vários lugares. A única condição para neles interagir é o desejo de interagir a partir da apresentação de uma ideia ou da livre adesão a uma ideia já apresentada. Configura-se, a partir daí, uma comunidade de aprendizagem-criação que vai desenvolver a ideia. Ideias análogas ou congruentes se relacionarão, polinizando-se mutuamente, reconfigurando as comunidades originais. As novas ideias combinadas são transformadas em projetos (uma espécie de *design thinking*, mas sem metodologia ou sequência de passos pré-determinada). E os projetos resultantes, teóricos ou práticos, vão então ser realizados, muitas vezes em interação com outros projetos semelhantes ou convergentes. O aprendizado que tal processo proporciona é incomparavelmente maior do que aquele que se pode obter subordinando-se a uma instituição hierárquica de ensino e pesquisa controlada.

Lugares de *co-creation* tendem a proliferar nas cidades. A *multivercidade* emergirá na medida em que florescerem experiências locais na cidade-rede” (16).

## *Co-creation não é coworking*

A ideia de novos lugares de *co-creation* – da qual trataremos mais extensamente adiante – ainda está sendo bastante confundida com a ideia de *coworking* (um conceito surgido na mesma onda participativa, no final dos anos 90 do século passado e experimentado a partir de meados da primeira década dos anos 2000) (17). Já existem hoje várias centenas de espaços de *coworking*, praticamente em todos os continentes e isso está em expansão, o que contribui para aumentar a confusão.

Na *co-creation* não se trata, como no *coworking*, de um lugar onde as pessoas possam trabalhar juntas – no sentido de contiguidade espacial, mas cada qual focada no seu próprio trabalho – e de compartilhar experiências incidentalmente, por necessidade ou por espírito colaborativo, e sim de *idear e projetar interativamente os mesmos trabalhos, ou melhor, as mesmas criações*.

É possível que os recentes ensaios de *free coworking* (18) acabem convergindo com as experiências de *co-creation* na acepção utilizada aqui (ou seja, de *interactive co-creation*). Mas por enquanto *coworking* e cocriação interativa são coisas muito diferentes.

## *Crowdsourcing (sem polinização) não envolve co-creation*

Fenômeno semelhante ocorre com o *crowdsourcing*, também muitas vezes confundido com cocriação. Mas no *crowdsourcing* aplicado a partir

de chamadas centralizadas de empresas fechadas não ocorre propriamente cocriação – como já foi assinalado em Vida e morte das empresas na sociedade em rede (2011):

“No *crowdsourcing* praticado pela empresa fechada, oferta-se um prêmio para quem apresentar a melhor solução para algum problema ou desafio. A empresa que faz isso desperdiça capital social porque não internaliza o processo contínuo de criação que poderia ser gerado pela interação entre as unidades de capital humano mobilizado. Os que atendem à chamada centralizada da empresa hierárquica interessada, a rigor, em *outsourcing* (ou em “externalizar sua área de inovação”), acabam se comportando como competidores, cada qual torcendo para que os outros concorrentes apresentem soluções piores do que a sua (e, pior ainda, sem terem sequer a possibilidade de conhecê-las). Mas, via de regra, a inovação surge da polinização mútua, da fertilização cruzada de ideias diferentes. É por isso que os processos de cocriação do *open source*, como o do Linux e do Apache, ainda são muito mais potentes do que o *crowdsourcing* praticado pelas empresas fechadas. *Sem interação entre os criadores, sem polinização mútua, sem rede, o crowdsourcing não é cocriação e sim um novo tipo de terceirização*” (19).

Para que existisse cocriação no *crowdsourcing* seria necessário acrescentar a polinização ao processo:

“Ao adotar o *crowdsourcing* com polinização, a empresa insere os cocriadores em seu ecossistema. Não terceiriza nem secundariza, mas principaliza esses *players* incorporando-os na comunidade móvel de negócios que a constitui, agora não mais separada do meio, mas interagente com o meio através de membranas permeáveis. Eles – esses cocriadores – passam a fazer parte da empresa-em-rede que substituirá a velha empresa-*mainframe*, hierárquica e separada do meio por paredes opacas” (20).

No *crowdsourcing* sem polinização – ou seja, sem rede – não há apenas o desperdício das pessoas, mas também o desperdício das ideias. A seleção e a escolha de vencedores (e não raro de *um* vencedor) gera desnecessariamente escassez onde havia abundância (de pessoas criativas e ideias inovadoras). Frequentemente as ideias mais inovadoras não estavam concentradas no projeto vencedor, mas distribuídas “em pedaços” em projetos que, como não foram vencedores, não serão mais objeto da atenção de ninguém. Mas esses “pedaços” de ideias só poderiam se juntar e se completar caso houvesse interação entre os concorrentes, que deveriam então ser co-laboradores ou verdadeiramente cocriadores.

A cocriação é mais ou menos isso: um processo composto por tentativas recorrentes de estabelecer e restabelecer congruências múltiplas e recíprocas entre ideias que mutam quando interagem, nem sempre se aproximando e se fundindo, mas frequentemente se distanciando e que podem ser novamente modificadas na interação para se combinar e reagir “quimicamente” umas com as outras em novas combinações gerando

novas “substâncias” (novas ideias substantivas). Na verdade quem interage são as pessoas e dizer que as ideias interagem e mutam é um modo de dizer que as ideias apresentadas por uma pessoa são modificadas e reinventadas por essa pessoa quando ela interage com outras pessoas.

E aqui vem o fundamental: nesse processo interativo – na medida da sua interatividade (ou seja, dos seus graus de distribuição e conectividade) – começa a se manifestar outra classe de fenômenos, por assim dizer, moleculares, gerando resultados que não podem ser explicados pela soma das contribuições individuais das pessoas interagentes ou pelo efeito agregado da sua participação.

### ***Co-creation* não pode ser baseada em participação**

Para que a *co-creation* seja baseada, como querem alguns de seus principais formuladores, como Ramaswamy e Guillard, em uma “*full theory of interactions*” é necessário ter alguma *theory of interaction* (21). Mas tudo que esses pioneiros da *co-creation* escrevem não denota algum conhecimento da nova fenomenologia da interação. Com raras exceções, eles não trabalham com emergência, autorregulação e com os fenômenos associados à inteligência coletiva (como o *clustering*, o *swarming*, o *cloning*, o *crunching*, as reverberações, os *loopings* etc.) que estão sendo descobertos recentemente (sobretudo a partir dos anos 2000) pela chamada nova ciência das redes.



Qualquer teoria da interação será parte integrante da nova ciência das redes porque ambientes de interação são redes (mais distribuídas do que centralizadas e tão mais interativos serão esses ambientes quanto mais distribuídas ou menos centralizadas forem as redes que os conformam). Mas o paradigma dos próceres da *co-creation* ainda é o da participação (22), quer dizer, sempre voltado à mobilizar e arrebanhar os atores para que eles sejam partícipes de processos pré-desenhados por instâncias centralizadas (e fechadas). E assim como não pode, a rigor, haver inovação aberta em empresa fechada, também não pode haver cocriação interativa em ambientes configurados para a participação.

Em ambientes configurados para (ou pela) participação ficamos procurando os nodos que se destacam não somente por entroncar fluxos (atuando como *hubs*), mas pelo seu poder de impedir que o fluxo escorra por múltiplos caminhos (atuando como filtros ou obstáculos à livre interação). O arrebanhamento participativo pressupõe líderes; no caso, pessoas com alto capital humano, inovadores *outliers*, criadores excepcionais. O modelo é coletivo, sim, porém centrado nos indivíduos. Quer se beneficiar do efeito-*crowd*, mas por razões quase estatísticas: garimpando bem miríades de contribuições teremos mais chances de encontrar algumas pepitas preciosas... Como diz o manual da *Fronteer Strategy*, um dos passos fundamentais para administrar a *co-creation* é “*select the very best*”, pois “*co-creation works with the 1%*” (23). Segundo esse manual existe uma regra emergente: 1% das pessoas (que estão no cume da pirâmide), em qualquer comunidade, gera a maioria da produção criativa do grupo, 10% seriam compostos por “sintetizadores” e todos os

demais (dos 100% que totalizam a pirâmide) seriam apenas consumidores. Obviamente é uma visão mercadocêntrica do mundo, mas a despeito disso é uma apreensão errada da hipótese do 1%, que faz sentido na rede (tendo a ver, entre outras coisas, com a refiação em redes P2P) e não na pirâmide (24).

Tal modelo não leva em conta que *para ter boas ideias é preciso ter muitas ideias*, não porque descartaremos as ideias ruins, peneirando para ficar apenas com poucas e boas e sim porque toda ideia pode (quem sabe?) ser boa como reagente catalisador ou vetor polinizador no emaranhado maior das ideias que se agrupam e se dispersam, ficam inertes e de repente enxameiam, aparentemente divergem e até se contrapõem, mas, em alguma dimensão, se clonam continuamente e... quando menos se espera, o emaranhado sofre alguma mutação que permite que ideias inicialmente díspares ou incongruentes se encaixem numa nova síntese.

Sim, o modelo não leva em conta que *para ter ideias extraordinárias precisamos das ideias ordinárias*. Que ideias extraordinárias não têm origem em pessoas extraordinárias. Que todas as pessoas, a depender dos arranjos em que estão configuradas, podem cumprir um papel criativo para que o conjunto seja criativo. E eis que surge aquela pedra preciosa, logo identificada pelo seu brilho. Mas como escreveu o físico Marc Buchanan (2007) em *O átomo social*:

“Diamantes não brilham por que os átomos que os constituem brilham, mas devido ao modo como estes átomos se agrupam em

um determinado padrão. O mais importante é frequentemente o padrão e não as partes, e isto também acontece com as pessoas” (25).

### Não há *co-creation* sem rede

Ou seja, o modelo implicado na *co-creation* participativa não tem nada a ver com rede e seus construtores não parecem estar muito familiarizados com o assunto (redes). Do contrário se preocupariam mais com os ambientes do que com as características dos indivíduos, mais com capital social do que com capital humano, mais com a interação do que com a participação, mais com a liberdade para criar do que com as metodologias (e os manuais e os guias) urdidas para, supostamente, promover e conduzir a criação. É incrível que seja assim quando todas as investigações já realizadas sobre grupos criativos mostram que não se pode explicar a sua criatividade (ou o seu alto índice de inovatividade) pela soma das características intrínsecas dos indivíduos agrupados. Um *cluster* de gênios não produz necessariamente uma ideia genial. E nada garante que um grupo de clones de Albert Einstein fosse capaz de produzir uma teoria da relatividade melhor do que a que ele produziu (aparentemente) sozinho. (E o mais interessante dessas receitas manualizadas para produzir criatividade é que em nenhum lugar onde elas foram aplicadas surgiram assim tantos Einsteins).

Porque as redes têm o seu próprio metabolismo. Às vezes um único *input* originado de uma pessoa considerada medíocre é o fator decisivo para

constelar uma concepção criativa sintetizada por uma pessoa considerada genial (que passa a ser considerada genial por tal motivo, pelo fato de ter conseguido expressar uma síntese, como resultado de um processo que percorreu, como relâmpagos que se bifurcam sucessivamente, os múltiplos caminhos da rede). A mente brilhante, a mente genial é sempre responsável pela ideia genial, mas a mente não é o cérebro (individualizável posto que residente no corpo físico de um indivíduo) e sim uma nuvem de computação, uma nuvem social.

Cocriação não pode ser criação de indivíduos ajuntados arbitrariamente a partir de uma convocação externa que fixa um tema e não permite a emergência de outros temas, selecionados centralizadamente a partir de critérios pré-traçados, obrigados a seguir uma metodologia ou uma sequência de passos determinada, estabelecida *ex ante* à interação e estimulados com premiações conferidas a partir de modos de regulação que produzem artificialmente escassez (como a escolha de vencedores com a inevitável produção de vencidos). Cocriação é resultado de interação, quer dizer, de continua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira co-laboração.

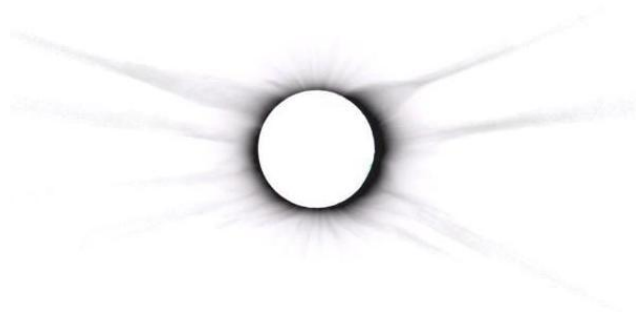
Não há, nesse sentido – no sentido da cocriação interativa (e seria redundante acrescentar a palavra interativa, não fosse o desconhecimento ainda generalizado da fenomenologia da interação) – cocriação no *crowdsourcing* (tal como ainda é praticado, a partir da chamada centralizada de uma empresa fechada e da promessa de um prêmio ao vencedor).

Também não há cocriação interativa nas consultas feitas pelas empresas fechadas aos seus *stakeholders* “externos”, incluindo fornecedores, clientes e comunidades usuárias de seus produtos ou serviços ou por estes afetadas.

Enquanto persistir uma fronteira opaca entre *stakeholders* “internos” e “externos” (uma boa definição de empresa-fechada) é sinal de que a interação envolvida na cocriação não é livre, não pode trafegar por todos os caminhos. Pois desse modo as ideias, surjam onde surgirem, não podem se propagar em um meio isotrópico: os “campos de fertilização” serão mais vulneráveis aos insumos seguros, provenientes dos meios “internos”, comandados e controlados hierarquicamente, do que àqueles que provêm de regiões desconhecidas e cuja origem não é atestada e não pode ser certificada como tão segura (quem sabe até em razão da permanente suspeita de que possam ser vírus inoculados por concorrentes ou inimigos...).

Por tudo isso parece ser necessário e urgente reinventar o conceito de cocriação como cocriação interativa (*interactive co-creation*).





## UM NOVO CONCEITO DE COCRIAÇÃO

A evidência básica da qual se deve partir – se não por outra razão pelo fato de ser a “mais evidente” – é: toda *creation* é *co-creation*.

Uma teoria da cocriação é, portanto, uma teoria da criação. De onde vêm as ideias? Como elas são formadas? Estas são as perguntas fundamentais.

Nenhuma ideia nasce do nada (a não ser a extremamente complexa – pela sua impossível simplicidade – ideia de nada, talvez origem de tudo). Nenhuma pessoa concebe uma ideia a partir do zero. Uma ideia é sempre um clone de outras ideias (um clone sempre diferente porque sujeito a um processo variacional). As ideias são frutos da interação (e *cloning* é um fenômeno da interação). Não conhecemos ainda com suficiente profundidade a fenomenologia da interação para entender como se dá, na sua intimidade, esse processo interativo entre as pessoas que concebem ideias a partir da imitação e da polinização entre as cópias e dessas cópias

com outras ideias presentes no emaranhado de relacionamentos em que essas pessoas estão imersas. Mas já sabemos o suficiente para afirmar que o conhecimento-vivo, ou seja, aquela configuração sempre móvel de ideias sobre alguma *coisa* (no sentido metafísico do termo), concebidas e modificadas continuamente pela relação com outras ideias, é uma relação social (e não um conteúdo arquivável e transferível na sua integridade de um sujeito a outro).

E já sabemos também que quanto maior a liberdade para que as ideias possam ser buscadas, concebidas, clonadas e modificadas na interação entre os sujeitos, maior é a capacidade dos sujeitos interagentes de produzir ideias inovadoras (que são inovadoras não porque sejam absolutamente novas em relação às ideias anteriores que as geraram e sim porque expressam configurações inéditas de fluxos, e inéditas ao ponto de conseguirem ser percebidas como tais).

A rigor *todas as ideias são inovadoras* na medida em que expressam configurações de fluxos que nunca são exatamente iguais às configurações que geraram ideias semelhantes; ou seja, nenhuma ideia pode ser rigorosamente igual à outra em um universo que é criativo e que se cria à medida que avança (26). Mas existem campos conformados na rede social que aprisionam e condicionam fluxos obrigando-os a passar pelos mesmos caminhos. E existem circularidades inerentes às conversações recorrentes em uma mesma “região” do espaço-tempo dos fluxos (vista, às vezes, como *cluster* na rede social) – do contrário não poderia haver o que chamamos de cultura; de sorte que quando estamos imersos em um



desses campos sociais deformados temos a impressão de que as ideias ali não se renovam, parecendo ser sempre as mesmas.

Foi por causa disso que a ideia de inovação ganhou tanta notoriedade, sobretudo nos meios corporativos, que são ambientes de aprisionamento e condicionamento de fluxos. As ideias novas têm mesmo dificuldade de surgir ou de ser identificadas como tais nesses meios, não porque lá não existam pessoas criativas (*todas as pessoas são criativas*) e sim porque essas pessoas estão imersas em ambientes que não são criativos (posto que foram desenhados para a reprodução e não para a criação). Reprodução é resultado de condicionamento de fluxo, como naquela máquina infernal de *Modern Times*, o magnífico filme de Chaplin (1936).

O mesmo acontece nas escolas e universidades. O ensino é, fundamentalmente, reprodução. A aprendizagem, porém, é sempre criação. Você só aprende verdadeiramente o que inventa porque aprender não é (saber) reproduzir um conteúdo pretérito e sim captar uma configuração inédita de fluxos e inédita ao ponto de poder ser percebida, pelo próprio sujeito, como diferente das configurações anteriores (27). Assim, cada aprendizagem é uma descoberta, um *insight*, quase um *satori* e envolve sempre a concepção de ideias novas. Se você não inventa nada, não aprende nada.

Portanto, quanto mais liberdade, mais criação. Quanto mais abertura à interação – sobretudo à interação com o outro-imprevisível – mais liberdade criadora terá o criador-coletivo. Sim, o criador-coletivo é a rede social que cria e é este o significado mais profundo da cocriação. É um

fenômeno de rede, quer dizer, da pessoa (conectada), não do indivíduo (isolado).

Não sabendo como ocorrem tais fenômenos no espaço-tempo dos fluxos, é ocioso ficar imaginando fórmulas, receitas e metodologias para desencadear e conduzir a criação. Mas já podemos saber o que não-fazer: não tentar administrar a criação a partir de diretivas centralizadas, não condicionar fluxos: exatamente o que tentam fazer as metodologias, ao estabelecer uma *via sacra* com estações obrigatórias ou passos sucessivos para se obter tal ou qual resultado esperado (quando *a inovação é sempre um resultado inesperado*).

Mas do ponto de vista do sujeito, a criação nasce com o desejo e não pode ser despertada por ordens emitidas a partir de instâncias exteriores a ele e urdidas antes da sua interação com outros sujeitos. É por isso que os administradores de organizações ficam tão angustiados com o baixo nível de inovatividade de seus funcionários. Como o modelo de gestão foi desenhado para comando-e-controle, ela dá conta de viabilizar a reprodução, mas é incapaz de ensejar a criação. E é por isso que os gestores corporativos aderem à velha ideia de *co-creation* que surgiu no mundo dos negócios: pressionados pelo mercado a inovar para sobreviver, eles querem inovar de qualquer jeito e se isso não está sendo fácil de realizar com o público “interno”, por que não tentar o público “externo”?

Eles pensam na base daquela *Joy's Law*: os caras mais criativos devem estar em outro lugar e eu tenho que lançar meus tentáculos para capturá-los ou, pelo menos, para ter acesso a eles (com baixo custo, para não

inviabilizar meu negócio). Isso também explica o sucesso do *crowdsourcing* (apreendido pelos administradores como uma espécie de *outsourcing*).

Podemos dizer que o impulso de se abrir ao ecossistema é basicamente correto, mas o caminho que escolheram, tomado por motivos errados, é errado (pois enquanto permanecer a separação rígida ou a fronteira opaca entre *stakeholders* “internos” e “externos” não poderá ocorrer a tão desejada *open innovation*). Um caminho errado levará a um resultado também errado: o índice de inovatividade de corporações que tomaram tal caminho, usando todas as modas mais *updated* de gestão disponíveis na prateleira de novidades da alta consultoria empresarial (*open innovation, crowdsourcing, co-creation* e o que mais for inventado), não cresceu significativamente. Apesar da intensa autopropaganda dos consultores de inovação, qualquer pessoa inteligente sabe que *inovador é quem inova e não quem fala sobre inovação* – como já foi escrito em Fluzz (2011):

“Os sistemas de inovação urdidos por organizações hierárquicas são, de fato, contra a inovação. Não querem a inovação, querem a inovação que eles querem. Ora, mas se eles já sabem qual é a inovação que deve acontecer, então não é inovação. Se fosse, não poderiam conhecê-la de antemão. Via de regra acabam constituindo escolas de inovação (que são túmulos para as novas ideias). Querem usar as novas ideias para justificar as velhas (porque suas escolas, *lato sensu*, nada mais são do que coagulações de velhas ideias).

Em termos de ideias, a inovação acontece quando os muros epistemológicos são perfurados por hifas, viabilizando a polinização, a fertilização cruzada entre campos do conhecimento que foram separados (pelas escolas).

Os que falam em inovação não são, em grande parte, inovadores. Inovador é quem inova, não quem fala como a inovação deve ser. Para inovar você deve fazer o contrário do que lhe dizem, do que querem ouvir de você, do que esperam que você faça. Simplesmente, faça diferente. Para tanto, você tem que ter liberdade... O espírito de liberdade é a fonte de toda criatividade. Você não pode inovar sob encomenda e vigilância de um sistema que quer que você inove, sim, *ma non troppo*. É como se lhe dissessem: inove, mas não exagere: não saia fora de nossa visão, não bagunce nossos processos, não desarrume nosso modelo de gestão. A mesma pulsão de morte que exige obediência para disciplinar a interação, quer também disciplinar a inovação” (28).

Assim como o desejo – origem de toda criação – não pode ser enfiado de fora para dentro, transfundido por nenhum método de gestão ou programa de atualização, o processo criativo também não pode ser fabricado artificialmente e replicado. Se pudesse não haveria um problema: bastaria seguir a receita, aplicar a fórmula. Mas como ele é imprevisível, envolvendo um número de variáveis que não conseguimos equacionar, a única coisa que podemos fazer é não atrapalhá-lo. Fundamentalmente, para criar zonas favoráveis à criação (campos de *co-*

*creation*) o que precisamos é de obstruir ou direcionar o mínimo possível os fluxos, aumentando os graus de liberdade das pessoas para interagir.

Nada de seguir princípios orientadores como *inspire participation, select the very best, connect creative minds, share results, continue development* (inspirar participação, selecionar os melhores, conectar mentes criativas, compartilhar resultados e continuar o desenvolvimento) – para citar o “*The 5 Guiding Principles in Co-creation*” empacotados pela *Fronteer Strategy* (29), que, aliás, já começam cometendo o equívoco de confundir participação com interação e continuam errando ao recomendar a seleção das melhores ideias e das melhores pessoas para lidar com questões complexas e ao mandar conectar as mentes criativas, imaginando que mentes criativas são o mesmo que cérebros de indivíduos criativos. Nada de adotar metodologias com passos orientadores como aquela aparentemente tão simpática adotada pelo *Design Thinking* (em uma de suas versões): *define, research, ideation, prototype, objectives, implement, learn* (definir, pesquisar, idear, prototipar, objetivar, implementar e aprender). Tudo isso, que à primeira vista parece ajudar a orientar a atividade cocriativa das pessoas, na verdade atrapalha na medida em que restringe a liberdade de interagir.

As pessoas que vivem inventando processos e métodos para que as outras façam coisas que elas mesmas não fazem – meio na base do “*quem sabe faz, quem não sabe ensina*” – precisam cair na real. Em primeiro lugar precisam entender que a criação não é bem um trabalho. É a satisfação de um desejo, uma realização pessoal, o exercício de uma arte e a fruição de um prazer. Ninguém cria porque foi mandado, ninguém cria obedecendo,

ninguém cria seguindo um caminho pré-traçado. Criar é usufruir a liberdade de deixar-se-ir. Livre como quem não tem rumo, diria Manoel de Barros (2010) (30). É perder-se para inventar caminho, diria Clarice Lispector (1969) (31). Os poetas, que são pessoas-fluzz, conseguem captar essa complexidade da simplicidade (ou seria o inverso?).

### *Campos de i-based co-creation*

É claro que nada disso desconstitui o conceito de *co-creation*. Simplesmente reinventa-o, libertando-o de tantas amarras. Se você quer ensaiar a *co-creation*, em primeiro lugar, deve criar um campo de *co-creation* – um ambiente. Como percebeu McLuhan (1974), a inovação tem a ver com ambiente, não com tecnologia; e, poderíamos acrescentar, nem com metodologia (que também é uma tecnologia) (32). Esse ambiente pode ser um lugar físico ou virtual. Ambos são necessários – como já foi dito no texto Multiversidade (2012) referindo-se à educação, ou melhor, aos novos processos de aprendizagem emergentes na sociedade-rede (33):

“O local físico não será abandonado, trocado pelo virtual. A tendência é a que surjam escolas-não-escolas físicas, localizadas e altamente conectadas, para dentro e para fora (e, portanto, globalizadas), em rede. Cada local será o (um) mundo (todo): este é o sentido de ‘glocal’.

A velha Universidade, se não quiser ficar obsoleta, se fragmentará ou se esporalizará, para brotar em muitos lugares físicos e virtuais, como uma rede miceliana, uma floresta de clones fúngicos subterrânea, toda interligada por hifas, imitando a vida, que, como percebeu Lynn Margulis (1998), é “uma holarquia, uma rede fractal aninhada de seres interdependentes” (34).

Mas lugares físicos são extremamente importantes. Lugares frequentados pelos mesmos emaranhados (as pessoas que – carregando sempre consigo suas conexões – comparecem recorrentemente nesses lugares) geram redemoinhos no espaço-tempo dos fluxos, sulcam veredas no território urbano e instalam programas organizadores de cosmos sociais. Ou seja, *criam mundos!*

É claro que esses mundos serão temporários. Nada dura para sempre e tudo o que tenta fazê-lo torna-se insustentável. Enquanto permanecer a supremacia das instituições hierárquicas, os processos de Multiversidade serão como aquelas zonas autônomas temporárias (TAZ) de Hakim Bey (35). Elas desobedecerão às ordens dos ensinadores. Elas cavarão seus próprios futuros ao removerem camadas e camadas, depositadas umas sobre as outras, em séculos, milênios, de entulho meritocrático, quer dizer, sacerdotal, hierárquico e autocrático”.

Campos de *co-creation* são *zonas autônomas temporárias*, espécies de abrigos onde as pessoas podem se refugiar dos campos de reprodução da *Matrix* (as organizações hierárquicas).

Mas campos de *co-creation* são apenas ambientes para impedir que as pessoas sejam ensinadas, orientadas, mandadas, conduzidas, tecnicizadas, metodologizadas, instrumentalizadas para satisfazer propósitos estranhos aos seus desejos. Além disso (ou além de tentar fazer isso), tais ambientes não farão (mais) nada: serão as pessoas que cocriarão. Se quiserem. Quando quiserem. Do jeito que quiserem.

Ao contrário do que possa parecer, isso não inviabiliza a aplicação do novo conceito de *interactive co-creation* ou *i-based co-creation* (que é – aí sim! – uma verdadeira *open distributed innovation*).

Podemos promover eventos ou induzir processos baseados em cocriação. Nesses processos, no entanto, algumas coisas devem ser observadas se quisermos superar a velha concepção participativa, descentralizada, controlada e comandada a partir de organizações hierárquicas fechadas. Eis alguns exemplos do que fazer e não-fazer:

- ✓ Podemos continuar propondo desafios, inclusive listando temas para convocar o exercício da *co-creation*, mas não podemos impedir que surjam outros temas na interação. Ou seja, a *co-creation* tem que ser aberta ao que não estava planejado, ao inesperado (que é, justamente, o sentido de inovação).
- ✓ Podemos continuar conferindo prêmios, mas não podemos adotar processos que produzam artificialmente escassez para selecionar os que vão merecer as premiações.



- ✓ Podemos ofertar premiações, mas não podemos nos apropriar das ideias que aparecerem e forem desenvolvidas no processo. A premiação é um estímulo, um fomento, mas não é equivalente à compra da ideia ou do projeto dela decorrente. Se alguém quiser comprar uma ideia ou um projeto deve negociar um preço com seus criadores, depois do processo. Os pagadores do prêmio não podem encará-lo como um compromisso de venda previamente firmado ou tacitamente aceito pelos recebedores. Os criadores podem sempre recusar as ofertas.
  
- ✓ Podemos fazer chamadas a partir de organizações centralizadas, mas não podemos escolher os “bons” ou os melhores de antemão (vetando a entrada dos “maus” ou dos piores), nem impedir que as pessoas se articulem em rede, ou seja, interajam entre si e com quem mais quiserem para conceber e desenvolver suas ideias e para realizar os projetos decorrentes dessas ideias por sua própria conta – a menos que elas vendam as ideias (ou os projetos).
  
- ✓ Podemos estabelecer regras de convivência, mas não podemos obrigar as pessoas a seguir uma metodologia, uma sequência de passos determinada *ex ante* à interação.
  
- ✓ Podemos determinar que os projetos originados das ideias desenvolvidas no processo de *co-creation* sejam expostos em um determinado lugar para fazer propaganda, prestar contas, atrair apoios ou colher financiamentos (por exemplo, uma plataforma de

*crowdfunding*), mas não podemos proibir que eles também sejam expostos em outros locais (nem mesmo em plataformas semelhantes) e lancem mão de outros mecanismos de *fund raising*.

Se evitarmos esses obstáculos à livre interação teremos, simplesmente... redes! Ensejaremos a constituição do sujeito da cocriação interativa: a rede social, quer dizer, as pessoas interagindo – presencialmente ou por qualquer mídia, inclusive pelas novas mídias sociais (que podem ser ferramentas de *netweaving*, mas não são redes sociais) (36).

Alguém mais imbuído de espírito pragmático ou utilitário, como o que impregna os ambientes do mundo dos negócios, poderia perguntar: mas para quê tudo isso, aonde chegaremos com essas redes?

Ora, não chegaremos a lugar algum (ou a qualquer outro lugar). Se tivermos redes cocriadoras já teremos chegado ao objetivo da cocriação. Teremos pessoas se relacionando segundo um padrão distribuído de organização, aprendendo e criando, ou aprendendo-criando interativamente: o que a cocriação poderia pretender, além disso?

### *Interactive co-creation como open distributed innovation*

Para concluir este breve ensaio, cabe resumir algumas características principais do novo conceito de cocriação interativa ou *i-based co-creation* proposto aqui:

*Cocriação é criação, intermitente e imprevisível.* Cocriação é um processo permanente – ou, talvez melhor, intermitente – tão permanentemente imprevisível quanto a criação, que não tem hora para acontecer, para começar ou para acabar. Os eventos ou processos induzidos de *co-creation* são momentos ou períodos de cruzamento (ou fertilização cruzada) de trajetórias pessoais distintas, mas a cocriação continua depois dos eventos ou dos processos (e já existia, com outras configurações, antes deles). Toda vez que ocorre um evento ou processo de cocriação instala-se um campo de aprendizagem-criação, um ambiente favorável à busca e à polinização, abrindo uma janela para que as pessoas possam escapar dos campos de ensino-reprodução.

*Cocriação é aberta.* Aberta, mas não apenas no sentido da *Open Innovation* tal como foi recuperada pela gestão corporativa: para as empresas fechadas, *open* é o que abre as portas (que, obviamente, estavam fechadas porque... elas são fechadas) da organização ao público “externo” (em geral para alguém de dentro sair da caixa com o objetivo de capturar alguma coisa que está fora e, algumas vezes, para deixar uma pessoa – ou ideia – “estrangeira” nela entrar, sem considerá-la como pertencente a ela de fato). Diferentemente dessa concepção, a *co-creation* é realmente *open*, num triplo sentido: a) sua chamada ou convocação para os eventos ou espaços é *open* (neles qualquer um pode entrar, seja para cocriar em temas previamente escolhidos, seja para propor outros temas, inesperados); b) seu processo é *open* (é um programa não-proprietário, que pode ser copiado, replicado, modificado e

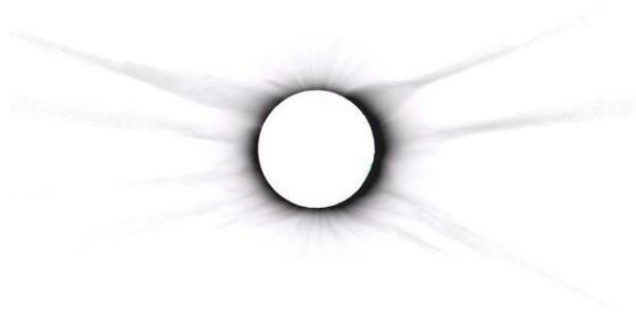
reproduzido, pertencendo, portanto, ao domínio público); e c) seu desfecho é *open* (imprevisível).

*Cocriação é distribuída.* Não centralizada ou descentralizada, mas distribuída de fato (37), quer dizer, a topologia da rede social que se configura no processo de *co-creation* é distribuída (ou, pelo menos, mais distribuída do que centralizada). Isso significa que não há hierarquia na cocriação, ou seja, não há a possibilidade de alguém, em virtude do cargo ou posição que ocupa em uma estrutura de poder, mandar nos outros, dizer o que eles devem ou não devem fazer exigindo-lhes obediência. Em um campo de *co-creation* todos interagem nas mesmas condições (o CEO e o auxiliar de escritório). E os articuladores e animadores dos eventos ou processos de cocriação não podem conduzir os cocriadores, seja por meio da inculcação de ensinamentos (como se fossem professores), seja por meio de tecnologias ou metodologias que obriguem os fluxos a passar por determinados caminhos pré-traçados. Articuladores e animadores de processos de cocriação são *netweavers*, não dirigentes.

*Cocriação é baseada na interação.* Não na participação, mas na interação mesmo. Isso significa, em primeiro lugar, que não se trata de arrebanhar pessoas para trabalhar para nós (ou colocá-las em função dos nossos propósitos), nem se trata de inspirá-las, liderá-las ou guiá-las de algum modo, seja por meio de diretivas emanadas de alguma autoridade (legitimada pela sua posição hierárquica, representatividade,

popularidade ou reputação), seja por meio de regras estabelecidas antes do processo, seja pelo convencimento ou pelo assentimento obtido em troca de um prêmio ou favor (como quem conduz uma criança docemente pela mão para algum lugar que ela não se propôs a ir com a promessa de passar antes na sorveteria). Mas dizer que a *co-creation* é *i-based* significa, em segundo lugar, que ela constitui ambientes favoráveis à manifestação da fenomenologia da interação, sobretudo à precipitação daqueles fenômenos associados à inteligência coletiva. *Este é o propósito de tudo.*

Em uma espécie de invocação de entidades ainda desconhecidas e que não controlamos, ensaiamos na *i-based co-creation* um novo modo de convivência capaz de dar vida ao simbiote social que prefiguramos quando nos abrimos à interação com o outro-imprevisível.



## NOTAS E REFERÊNCIAS

(1) Cf. BENDAPUDI, Neeli & LEONE, Robert P. (2003). "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production", The Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1 (Jan., 2003).

(2) PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, V. (2000). "Co-opting customer experience", Harvard Business Review, January-February 2000.

(3) PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat (2004). The Future of Competition. Harvard: Harvard Business School Press, 2004.

(4) Cf. Cocriação, disponível em

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cocria%C3%A7%C3%A3o>

(5) Cf. o post (de 09/11/2010) da HSM Online "Francis Guillard: Futuro das empresas depende da cocriação", disponível em

<http://www.hsm.com.br/artigos/francis-gouillart-futuro-das-empresas-depnde-da-cocriacao#comment-11888>

(6) A lista abaixo (conquanto ainda desarrumada, não formatada corretamente e incompleta) pode dar uma noção da extensão da literatura disponível até meados de 2010:

ANDERSSON, P. & ROSENQVIST, C. (2007). *Mobile innovations in healthcare: customer involvement and the co-creation of value*. *Int. J. Mobile Communications*, Vol. 5, No. 4, 2007.

AUH, S. et al. (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*. *Journal of Retailing* 83 (3, 2007) 359–370.

BALLANTYNE, D. (2004). *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 2004; 19, 2; pg. 114.

BECKER, G. S. (1965). *A theory of the allocation of time*. *The Economic Journal*, Sept. 1965, n°299, Vol. LXXV, pp. 493-517.

BENDAPUDI, Neeli & LEONE, Robert P. (2003). *“Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production”*, *The Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1 (Jan., 2003).

BILGRAM, V., BREM, A., Voigt, K. I. (2008). *User-Centric Innovations in New Product Development - Systematic Identification of Lead Users Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools*, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 419-458.

CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

CZEPIEL, John A. (1990). "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20 (1), 13-21.

DIWON, D. (1990). *Marketing as Production: The Development of a Concept*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 18, Number 4, pages 337-343.

EDVARDSSON, B., ENQUIST, B. & JOHNSTON, R. (2005). *Cocreating Customer Value Through Hyperreality in the Prepurchase Service Experience*. *Journal of Service Research*, Volume X, No. X, Month 2003 1.

FIRAT, F. A. & VENKATESH, A. (1995). *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 3 (Dec., 1995), pp. 239-267.

FODNESS, Dale, PITEGOFTF, Barry & SAUTTER, Elise (1993). "From Customer to Competitor: Consumer Co-Option in the Service," *The Journal of Services Marketing*, 7 (3), 18-25.

FORSSTRÖM, F. (2003). *A Conceptual Exploration into "Value Co-Creation" in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships*, *Work-in-Progress Paper*, 19th Annual IMP Conference 4th-6th September 2003 Lugano, Switzerland.

FÜLLER, J., MÜHLBACHER, H., MATZLER, K. & JAWECKI, G. (2009). *Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation*. *Journal of Management Information Systems / Winter 2009–10*, Vol. 26, No. 3, pp. 71–102.

FÜLLER, J. (2010). *Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective*. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 52, NO. 2 WINTER 2010*, pp. 98-122.

GRÖNROOS, C. & RAVALD, A. (2009). *Marketing and the Logic of service: Value Facilitation, Value Creation and Co-Creation, and Their Marketing Implications*. *Working paper*, Hanken School of Economics.



GUMMESSON, E. (2004). *Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 2004; 19, 2; pg. 136.

HOLBROOK, M. B. (1987). *What is Consumer Research?* *The Journal of Consumer Research*, Vol. 14, No. 1 (Jun., 1987), pp. 128-132.

JAWORSKI & KOHLI (2006). *Co-creating the voice of the customer. The service-dominant logic of marketing: Dialog, Debate and Directions*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

HOWE, Jeff (June 2006). "The Rise of Crowdsourcing". *Wired*. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> Retrieved 2007-03-17.

KELLEY, Scott W. et al (1990). "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, 66 (3), 315-35.

LINDSAY, K. (2009). *The power of collaboration*. *Computer Weekly*; 7/28/2009, p14-15, 2p.

MICHEL, S., VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2008). *Reconfiguration of the conceptual landscape: a tribute to the service logic of Richard Normann*. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2008) 36:152–155.

NAMBISAN, S. & BARON, R. A. (2009). *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary participation in Value Co-creation Activities*. *Journal of Product Innovation Management*; Jul2009, Vol. 26 Issue 4, p388-406, 19p.

NORMANN, R. & RAMIREZ, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. *Harvard Business Review*, July-August 1993, pp. 65-77.

ORDANINI, A. & PASINI, P. (2008). *Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)*. *European Management Journal*, 26, 289–297.

PAYNE, A. F. & STORBACKA, K. & FROW, P. (2008). *Managing the co-creation of value*. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 36:83–96.

PAYNE, A. F., STORBACKA, K., FROW, P. & KNOX, S. (2009). *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*. *Journal of Business Research* 62 (2009) 379–389.

PAYNE, A. & HOLT, S. (2001). *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*. *British Journal of Management*, vol. 12, 159-182.

POTTS, J. et al. (2008). *Consumer Co-creation and Situated Creativity*. *Industry and Innovation*, Vol. 15, No. 5, 459–474, October 2008.

PRAHALAD, C. K. (2004). *The Cocreation of Value in “Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”*”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004), 18–27.

PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, V. (2004). *Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation*, *Journal Of Interactive Marketing* Volume 18 / Number 3.

PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat (2004). *The Future of Competition*. Harvard: Harvard Business School Press, 2004.

RAMASWAMY, V. (2009). *Leading the transformation to co-creation of value*. *Strategy and Leadership*. Vol. 37 No. 2, pp. 32-37.

RAMASWAMY, Venkat and GOUILLART, Francis (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. Simon & Schuster, Free Press.

ROSEIRA, C. & BRITO, C. (2009). *Value Co-Creation With Suppliers*, FEP working papers, n°342.

SCHRAGE, M. (1995). *Customer relations*. *Harvard Business Review*, July-August 1995, pp. 154-156.

SHAH, D., RUST, R., PARASURAMAN, A., STAELIN, R. & DAY, G. (2006). *The Path to Customer Centricity*, *Journal of Service Research: JSR*; Nov 2006; 9, 2.

SIMONSON, A. & SCHMITT, B. (1997). *Marketing aesthetics - Identity and Image'*, Free Press, NY.

SPOHRER, J. & MAGLIO, P. (2008). *The Emergence of Service Science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value (ed. desc.)*.

TAPSCOTT, Don & WILLIAMS, Anthony (2006 / 2008). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.

TYNAN, C., MCKECHNIE, S. & CHHUON, C. (2009). *Co-creating value for luxury brands*, *J Bus Res* (2009), doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.012.

VANDERMERWE, S. (1993). *Jumping Into The Customer's Activity Cycle. A New Role for Customer Services in the 1990s*. *The Columbia Journal of World Business*, Summer 1993, pp 46-65.

WEIGAND, H. (2009). *Value Encounters - Modeling and Analyzing co-creation of Value*. Working paper.

WIKSTRÖM, S. (1996). *Value Creation by Company-Consumer Interaction*. *Journal of Marketing Management*, 1996, 12, 359-374.

WIND, J. & RANGASWAMY, A. (2000). "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," Marketing Science Institute Working Paper No. 00-108. Cambridge, MA: Marketing Science Institut.

WONG, V. (2010). Co-Creation: Not Just Another Focus Group. Accessed online on 28 April 2010. In

[http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2010/id20100319\\_283214.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2010/id20100319_283214.htm)

XIANG, Z. & RONGQIU, C. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *Int. J. Production Economics* 116 (2008) 242–250.

(7) CF. von HIPPEL, E. (1896). "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts". *Management Science* 32 (7): 791-806. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/2631761>

(8) CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

(9) HOWE, Jeff (June 2006). "The Rise of Crowdsourcing". *Wired*. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> Retrieved 2007-03-17.

(10) TAPSCOTT, Don & WILLIAMS, Anthony (2006 / 2008). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.

(11) Cf. LAKHANI, Karin & PANETTA, Jill (2007). "The Principles of Distributed Innovation". Disponível em

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/the-principles-of-distributed-innovation>

(12) PATER, Martijn (2009). “Co-Creation’s 5 Guiding Principles”. Disponível em

[http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS\\_Whitepaper-Co-creation\\_5\\_Guiding\\_Principles-April\\_2009.pdf](http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS_Whitepaper-Co-creation_5_Guiding_Principles-April_2009.pdf)

(13) RAMASWAMY, Venkat & GOUILLART, Francis (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. Simon & Schuster, Free Press.

(14) FRANCO, Augusto (2011). Vida e morte das empresas na sociedade em rede. São Paulo: Escola-de-Redes, 2011. Disponível em:

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/vida-e-morte-das-empresas-na-sociedade-em-rede-o-livro>

(15) Ref. cit. Nota (5), supra.

(16) FRANCO, Augusto (com a colaboração de LESSA, Nilton) (2012). Multiversidade: da Universidade dos anos 1000 à Multiversidade nos anos 2000. Disponível em

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/multiversidade-14430153>

(17) Segundo a Wikipedia, “o termo coworking foi criado por BernieDeKoven em 1999 e em 2005 usado por Brad Neuberg para descrever um espaço físico, primeiramente chamado de “9 to 5 group”. Neuberg criou o “Hat Factory”, um espaço de coworking baseado em São Francisco, um apartamento onde trabalhavam 3 profissionais de tecnologia e que abria suas portas durante o dia para “avulsos” que precisavam de um lugar para trabalhar e queriam compartilhar experiência. Hoje, existem mais de 400 espaços de coworking, em 6 continentes”. Cf. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Coworking>

(18) Cf. CoWorking News, in

<http://www.coworking-news.de/?s=Free+Coworking>

(19) Ref. cit. na Nota (14) supra.

(20) Idem.

(21) Cf. “The Third Stage of Co-Creation” no verbete Co-Creation in

<http://en.wikipedia.org/wiki/Co-creation>

(22) Para entender a diferença entre interação e participação, cf. FRANCO, Augusto (2010). Redes são ambientes de interação, não de participação. Disponível em

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/redes-so-ambientes-de-interacao-no-de-participao>

(23) Cf. ref. cit. na Nota (12) supra.

(24) Cf. FRANCO, Augusto (2009). O Misterioso 1%. Disponível em

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/o-misterioso-1>

(25) BUCHANAN, Marc (2007). O átomo social. São Paulo: Leopardo, 2010.

(26) Cf. a entrevista concedida em 1984 por Ilya Prigogine à Renée Weber intitulada “O reencantamento da natureza”, em WEBER, Renée (1986). Diálogos com cientistas e sábios. São Paulo: Cultrix, 1991.

(27) Cf. Ref. cit. na Nota (16) supra.

(28) FRANCO, Augusto (2011). Fluzz: vida humana e convivência social nos novos mundos altamente conectados do terceiro milênio. São Paulo: Escola-de-Redes, 2011. Versão preliminar digital disponível em

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/fluzz-book-ebook>

(29) Cf. ref. cit. na Nota (12) supra.

(30) Alusão ao verso de Manoel de Barros (2010) – “Livre, livre é quem não tem rumo” – em “Menino do Mato”. Cf. BARROS, Manoel (2010). Poesia Completa. São Paulo: Leya, 2010.

(31) Alusão ao verso de Clarice Lispector (1969) – “Perder-se também é caminho” – em LISPECTOR, Clarice (1969). Uma aprendizagem ou O livro dos prazeres. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

(32) Cf. McLuhan em uma palestra pública – intitulada “Viver à velocidade da luz” – em 25 de fevereiro de 1974, na Universidade do Sul da Flórida, em Tampa, explicando o que entendia por seu famoso aforismo “o meio é a mensagem”: “Significa um ambiente de serviços criado por uma inovação, e o ambiente de serviços é o que muda as pessoas. É o ambiente que muda as pessoas, e não a tecnologia. (Mc Luhan por McLuhan, de David Staines e Stephanie McLuhan (2003). São Paulo: Ediouro, 2005. Título original: Understanding me: lectures and interviews. <http://trick.ly/4ra>

(33) Cf. ref. cit. na Nota (16) supra.

(34) Como observou Lynn Margulis (1998) em O que é a vida? (Rio de Janeiro: Zahar, 2002), "os fungos são organismos realmente fractais", que fazem sexo por conexão ou conjugação de hifas (que são tubos que se assemelham aos cabos de rede que utilizamos hoje em dia para conectar nossos computadores)

e existem "em extensas redes inacessíveis à visão, situadas abaixo do solo. Grandes micélios de hifas que saem em busca de alimentos prosperam sob as árvores das florestas. Os filamentos vivos chamados hifas tendem a se fundir. Depois de "praticar o sexo", acabam formando cogumelos ou tecidos bolorentos que, por sua vez, sofrem meiose e formam esporos... Toda rede miceliana é um clone fúngico, o filho distante de uma única linhagem genética. Acima do solo, os fungos produzem esporos que flutuam no ar, alguns dos quais você por certo está inalando neste momento. Quando pousam, os esporos crescem onde quer que seja possível. Fazendo brotar redes tubulares, as hifas, no substrato úmido, novamente os fungos produzem quantidades copiosas de esporos, os quais se disseminam, espalhando sua estranha carne pelo solo que ajudam a criar".

(35) BEY, Hakim (Peter Lamborn Wilson) (1984-1990). TAZ. São Paulo: Coletivo Sabotagem: Contra-Cultura, s/d. Disponível em:

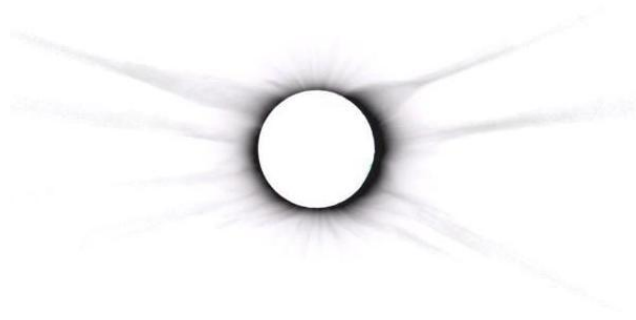
<http://www.slideshare.net/augustodefranco/taz-zona-autnoma-temporria>

(36) Cf. FRANCO, Augusto (2011). É o social, estúpido! Três confusões que dificultam o entendimento das redes sociais. Disponível em:

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/o-social-estpido>

(37) Cf. ref. cit. na Nota (36) supra.





## APÊNDICE

---

### OS PRINCÍPIOS DA COCRIAÇÃO

A ideia de formular alguns princípios da cocriação surgiu na experiência do Festival de Ideias, uma iniciativa do Centro Ruth Cardoso e de seus parceiros – V2V.net, Mandalah e Engage (Catarse) – que começou em 2011 e está tendo continuidade em 2012.

Nas sessões semanais de cocriação promovidas pela iniciativa surgiu a ideia de decorar o ambiente com um cartaz com as seguintes sentenças:

1 - ENTRADA E TEMA ABERTOS | Qualquer pessoa pode entrar para cocriar e para propor temas inesperados.

2 - DESFECHO ABERTO | Não há um resultado esperado a ser alcançado.

3 - PROCESSO FREE | Não há uma metodologia ou um conjunto de passos que as pessoas devam seguir para atingir um objetivo prefixado. Somente livre-conversaçoão!

4 - ESTRUTURA DISTRIBUÍDA | Em um campo de cocriação todos interagem em igualdade de condições (não há dirigentes, professores, palestrantes, coordenadores ou facilitadores: todos os cocriadores são *netweavers*).

5 - DINÂMICA INTERATIVA | A cocriação não tem procedimentos participativos (como a reunião coordenada, a votação e a construção administrada de consenso). Ninguém precisa acatar decisões. Todos são livres para interagir como quiserem.

Ao ler esses princípios muitas pessoas ficam em dúvida. A primeira pergunta que em geral vem à cabeça de quem nunca participou de um processo de livre-interação nesses termos é:

– *Será possível uma coisa assim “dar certo”?*

Quando pensam mais sobre isso – sem se integrar ao processo de cocriação – a dúvida inicial só tende a aumentar. E aí vêm os questionamentos:

– *Para quê marcar reuniões sem pauta, sem metodologia, sem programação, onde nada é oferecido? Isso não tem nenhuma*

*objetividade e logo as pessoas se cansarão de ir a um lugar desses, sem atrativos, onde as coisas só acontecem se elas mesmas tomarem a iniciativa de produzi-las. Por outro lado, como conseguiremos manter uma atividade assim, sem projetar resultados esperados?*

Bem... Nossa experiência tem revelado que não adianta muito dar respostas teóricas para tais perguntas se o objetivo é convencer quem está em dúvida. Não há como ter um entendimento da cocriação sem experimentá-la. A dinâmica da interação só pode ser percebida enquanto interagimos. Como escreveu Johann Wolfgang von Goethe em *Poesia e Verdade* (1811): *“Die Quelle kann nur gedacht werden, insofern sie fließt”* (“a fonte só pode ser pensada enquanto flui”) (1).

De qualquer modo, mesmo para os que já experimentaram tal dinâmica, parece haver a necessidade de entender melhor o que de fato acontece quando pessoas interagem livremente para criar ideias. Então resolvemos comentar os princípios da cocriação que surgiram da nossa experiência particular e de outras experiências que estão acontecendo neste momento em numerosos lugares do Brasil e de outros países.

Quem sabe isso também possa ajudar aqueles que precisam de argumentos para apoiar tais experiências (ou, pelo menos, para deixar que elas aconteçam em seus espaços) (2).

## O QUE É COCRIAÇÃO INTERATIVA

Cocriação (*co-creation*) é o processo pelo qual várias pessoas criam (ou desenvolvem) ideias conjuntamente. A cocriação diz-se interativa (ou em rede) quando tem entrada e tema abertos, desfecho aberto, processo livre (sem metodologia predeterminada imposta a todos, embora qualquer grupo seja livre para adotar a metodologia que quiser), estrutura distribuída e, obviamente, dinâmica interativa.

Acontece assim. As pessoas vão para um determinado lugar (físico ou virtual) e lá começam a conversar umas com as outras sobre suas ideias. William Irwin Thompson (1987), em *Gaia: uma teoria do conhecimento*, escreveu que “*as ideias, como as uvas, dão em cacho*”. Uma ideia puxa outra, cada ideia namora outras (no plural, *hehe*), várias ideias são polinizadas por outras formando cachos de ideias congruentes. Se der liga, daí podem sair projetos que serão desenhados e implementados coletivamente. Pronto. Acabou (ou melhor: começou!).

Simples demais. É difícil acreditar que isso possa funcionar. Mas tal simplicidade esconde uma alta complexidade. A cocriação interativa depende de um processo extremamente complexo que chamamos de conversação, em que ideias diferentes se combinam e recombinaem, da nossa capacidade de bifurcar (*fork*) e de abrir nossos próprios caminhos (*mow = my own way*) para criar novas ideias a partir das ideias que interagiram e se polinizaram mutuamente na conversação.

Algumas pessoas, por mais que tentem, não conseguem ver o sentido da cocriação interativa (ou em rede). Mas esta é a questão central. Ou esse processo acontece de maneira mais centralizada do que distribuída (sob uma hierarquia) ou ele acontece de maneira mais distribuída do que centralizada (em rede). Para entender a cocriação em rede é necessário perceber as diferenças entre campos de reprodução e campos de criação.

### Campos de reprodução e campos de criação

Em geral vivemos em campos de reprodução, ou seja, ambientes configurados por caminhos feitos para aprisionar e direcionar fluxos, como se fossem sulcos para fazer escorrer por eles as coisas que ainda virão. Nesses campos, dificilmente surge o novo porque as estradas para o futuro já foram pavimentadas por alguém (por algum centro constituído) antes da interação. Em geral quando percorremos essas trilhas repetimos passado.

Nossas instituições de todos os “setores” (empresariais, governamentais e sociais) foram estruturadas para a reprodução, não para a inovação. Elas foram desenhadas como campos na rede social para condicionar fluxos, obrigando-os a passar pelos mesmos caminhos. Dentro de tais ambientes instalam-se circularidades inerentes às conversações recorrentes e é isso que convencionamos chamar de “cultura organizacional”. Quando estamos imersos em um desses campos sociais deformados pela hierarquia temos a impressão de que as ideias ali não se renovam, parecendo ser sempre as mesmas.

Foi por causa disso que a ideia de inovação ganhou tanta notoriedade, sobretudo nos meios corporativos, que são ambientes de aprisionamento e condicionamento de fluxos. As ideias novas têm mesmo dificuldade de surgir ou de ser identificadas como tais nesses meios, não porque lá não existam pessoas criativas (*todas as pessoas são criativas*) e sim porque essas pessoas estão imersas em ambientes que não são criativos (posto que foram desenhados para a reprodução e não para a criação). Reprodução é resultado de condicionamento de fluxo, como naquela máquina infernal de *Modern Times*, o magnífico filme de Chaplin (1936).

É por isso que os administradores de organizações ficam tão angustiados com o baixo nível de inovatividade de seus funcionários. Como o modelo de gestão foi desenhado para comando-e-controle, ela dá conta de viabilizar a reprodução, mas é incapaz de ensejar a criação. E é por isso que os gestores corporativos aderem, pressurosos, à velha idéia de *co-creation* que surgiu no mundo dos negócios: pressionados pelo mercado a inovar para sobreviver, eles querem inovar de qualquer jeito e se isso não está sendo fácil de realizar com o público “interno”, por que não tentar o público “externo”?

Eles pensam na base daquela *Joy's Law*: os caras mais criativos devem estar em outro lugar e eu tenho que lançar meus tentáculos para capturá-los ou, pelo menos, para ter acesso a eles (com baixo custo, para não inviabilizar meu negócio). Isso também explica o sucesso do *crowdsourcing* (apreendido pelos administradores como uma espécie de *outsourcing*).

O impulso de se abrir ao ecossistema é basicamente correto, mas o caminho que escolheram, tomado por motivos errados, é errado (pois enquanto permanecer a separação rígida ou a fronteira opaca entre *stakeholders* “internos” e “externos” não poderá ocorrer a tão desejada *open innovation*). Um caminho errado levará a um resultado também errado: o índice de inovatividade de corporações que tomaram tal caminho, usando todas as modas mais *updated* de gestão disponíveis na prateleira de novidades da alta consultoria empresarial (*open innovation*, *crowdsourcing*, *co-creation* e o que mais for inventado), não cresceu significativamente. Apesar da intensa autopropaganda dos consultores de inovação, qualquer pessoa inteligente sabe que *inovador é quem inova e não quem fala sobre inovação*.

Mais recentemente estão surgindo práticas de *interactive co-creation* como *open distributed innovation*. Ela é *open*, ou seja, a entrada e os temas são abertos (qualquer pessoa pode entrar para cocriar e para propor temas inesperados). Seu desfecho também é aberto (não há um resultado esperado a ser necessariamente alcançado). Seu processo é *free* (não há uma metodologia ou um conjunto de passos que as pessoas devam seguir para atingir um objetivo prefixado: somente livre-conversaão). Sua estrutura é distribuída (em um campo de cocriação todos interagem em igualdade de condições; não há dirigentes, professores, palestrantes, coordenadores ou facilitadores: todos os cocriadores são *netweavers*). E sua dinâmica é interativa (a cocriação não tem procedimentos participativos, como a reunião coordenada, a votação

e a construção administrada de consenso. Ninguém precisa acatar decisões. Todos são livres para interagir como quiserem).

Mas qual é o objetivo de tudo isso? Ora, o nome já está dizendo. Tal esforço visa a conformar um campo de criação. Na verdade trata-se de criar um abrigo, um refúgio para que as pessoas possam – ainda que durante breves intervalos de tempo – escapar dos campos de reprodução (da Matrix).

Para ensaiar a *interactive co-creation* devemos gerar um campo de *co-creation* – um ambiente. Como percebeu McLuhan (1974), a inovação tem a ver com ambiente, não com tecnologia; e, poderíamos acrescentar, nem com metodologia (que também é uma tecnologia) (3). Esse ambiente pode ser um lugar físico ou virtual. Ambos parecem ser necessários.

Resumindo. Cocriação (*co-creation*) é o processo pelo qual várias pessoas criam (ou desenvolvem) ideias conjuntamente. Toda criação é uma cocriação na medida em que nenhuma ideia nasce do nada. Nenhuma pessoa concebe uma ideia a partir do zero. Uma ideia é sempre um clone de outras ideias (um clone sempre diferente porque sujeito a um processo variacional).

Segundo o conceito de cocriação interativa (ou *i-based co-creation* como *open distributed innovation*) todas as ideias são frutos da interação (envolvendo *cloning*, uma fenomenologia da interação). A cocriação interativa (ou em rede) é imprevisível, intermitente, aberta, distribuída e, obviamente, interativa (quer dizer – o que já não é tão óbvio – não-participativa).



O sentido mais profundo dessa elaboração talvez possa ser resumido na frase seguinte:

*“Em uma espécie de invocação de entidades ainda desconhecidas e que não controlamos, ensaiamos na i-based co-creation um novo modo de convivência capaz de dar vida ao simbiote social que prefiguramos quando nos abrimos à interação com o outro-imprevisível” (4).*

Se ambientes hierárquicos são campos de reprodução (no melhor dos casos, de criação dirigida), então só a livre criação coletiva pode constituir ambientes distribuídos dando à luz a outros mundos.

### Para configurar campos de criação

São campos de reprodução (da Matrix, *hehe*, para abusar da metáfora) as escolas, as igrejas, as corporações, os partidos, os Estados, as empresas hierárquicas e as organizações sociais tradicionais (como as entidades da nova burocracia associacionista das ONGs, por exemplo). Na verdade todas as organizações hierárquicas são campos de reprodução e, em um sentido amplo do conceito, todas são escolas na medida em que todas são erigidas por pessoas que não conseguem resistir à tentação-docente (quer dizer, à tentação de ensinar para conduzir os outros). Em contraposição, todos os ambientes conformados por redes distribuídas (ou mais distribuídas do que centralizadas) são campos de criação.

A melhor maneira de configurar campos de criação e criar ambientes de cocriação. É mais simples do que parece e, ao mesmo tempo, mais difícil do que imaginamos em um primeiro momento. É mais simples porque não implica em fazer muita coisa. É mais difícil porque implica mais não-fazer do que fazer (o que estamos acostumados a fazer). Sim, o mais difícil é resistir à tentação de fazer alguma coisa adicional para turbinar a cocriação. É segurar a ânsia de agir, agir, agir, para produzir um bom resultado.

Para fazer isso, entretanto, é necessário resistir àquelas tentações muito comuns, que sempre assolam os que se metem a organizar qualquer atividade coletiva de pessoas. As cinco tentações principais que vêm sendo reveladas pela observação atenta são: 1) resistir à tentação de erigir ou de aderir a um grupo fechado que separe os “de dentro” de os “de fora”; 2) resistir à tentação de obter um resultado já conhecido e, portanto, esperado; 3) resistir à tentação de inventar uma metodologia, um conjunto de passos ou procedimentos urdidos antes da interação e válidos para todas as experiências; 4) resistir à tentação docente, *stricto* e *lato sensu*; e 5) resistir à tentação de forjar um ambiente participativo (e pouco interativo).

Os cinco princípios da cocriação introduzidos e comentados neste texto nada mais são do que alertas para evitarmos cair nessas tentações que são continuamente insufladas pela cultura hierárquica predominante nas organizações tradicionais. Para cada tentação há um princípio correspondente. Mas por trás dessas tentações há, em doses variadas, uma ignorância importante do que são redes (ou do que é a

fenomenologia da interação). Em geral achamos que o social é o conjunto das pessoas e não o que está entre elas e, assim, não fixamos nossa atenção no que acontece com as pessoas quando deixamos que elas interajam livremente. Com isso temos imensa dificuldade de perceber que a inteligência coletiva não é a soma das inteligências dos indivíduos reunidos.

A seguir vamos examinar cada um dos chamados princípios da cocriação relacionando-os com as mencionadas tentações correspondentes.

# PRINCÍPIO 1 DA COCRIAÇÃO

## ENTRADA E TEMA ABERTOS

***Qualquer pessoa pode entrar para cocriar e para propor temas inesperados.***

Esse princípio é um alerta contra a tentação de erigir ou de aderir a um grupo fechado que separe os “de dentro” de os “de fora” e à tendência de fixar um escopo para a atividade criativa.

Podemos fazer chamadas a partir de organizações centralizadas, mas não podemos escolher os “bons” ou os melhores de antemão (vetando a entrada dos “maus” ou dos piores, nem impedir que as pessoas se entrada dos “maus” ou dos piores), nem impedir que as pessoas se articulem em rede, ou seja, interajam entre si e com quem mais quiserem para conceber e desenvolver suas ideias e para realizar os projetos decorrentes dessas ideias por sua própria conta.

Podemos propor desafios, inclusive listando temas para convocar o exercício da *co-creation*, mas não podemos impedir que surjam outros temas na interação. Ou seja, a *co-creation* tem que ser aberta ao que não estava planejado, ao inesperado (que é, justamente, o sentido de inovação).

A cocriação é aberta, mas não apenas no sentido da *Open Innovation* tal como foi recuperada pela gestão corporativa: para as empresas fechadas, *open* é o que abre as portas (que, obviamente, estavam fechadas porque... elas são fechadas) da organização ao público “externo” (em geral para alguém de dentro sair da caixa com o objetivo de capturar alguma coisa que está fora e, algumas vezes, para deixar uma pessoa – ou idéia – “estrangeira” nela entrar, sem considerá-la como pertencente a ela de fato). Diferentemente dessa concepção, a *co-creation* é realmente *open*, num triplo sentido: a) sua chamada ou convocação para os eventos ou espaços é *open* (neles qualquer um pode entrar, seja para co-criar em temas previamente escolhidos, seja para propor outros temas, inesperados); b) seu processo é *open* (é um programa não-proprietário, que pode ser copiado, replicado, modificado e reproduzido, pertencendo, portanto, ao domínio público); e c) seu desfecho é *open* (imprevisível), como veremos no próximo princípio.

## PRINCÍPIO 2 DA COCRIAÇÃO

### DESFECHO ABERTO

***Não há um resultado esperado a ser alcançado.***

Esse princípio é um alerta contra a tentação de obter um resultado já conhecido e, portanto, esperado.

A cocriação é um processo permanente – ou, talvez melhor, intermitente – tão permanentemente imprevisível quanto a criação, que não tem hora para acontecer, para começar ou para acabar. Os eventos ou processos induzidos de *co-creation* são momentos ou períodos de cruzamento (ou fertilização cruzada) de trajetórias pessoais distintas, mas a cocriação continua depois dos eventos ou dos processos (e já existia, com outras configurações, antes deles). Toda vez que ocorre um evento ou processo de cocriação instala-se um campo de aprendizagem-criação, um ambiente favorável à busca e à polinização, abrindo uma janela para que as pessoas possam escapar dos campos de ensino-reprodução.

## PRINCÍPIO 3 DA COCRIAÇÃO

### PROCESSO FREE

***Não há uma metodologia ou um conjunto de passos que as pessoas devam seguir para atingir um objetivo prefixado. Somente livre-conversaço.***

Esse princípio é um alerta contra a tentação de inventar um conjunto de procedimentos urdidos antes da interação e válidos para todas as experiências.

Podemos estabelecer regras de convivência, mas não podemos obrigar as pessoas a seguir uma metodologia, uma sequência de passos determinada *ex ante* à interação.

Como já há uma rejeição generalizada em certos meios ao dirigismo clássico, ao comando-e-controle puro e simples, inventamos então metodologias para conduzir o povo docemente pela mão. Declaramos que não queremos comandar e sim facilitar, ajudar e, então, inventamos etapas ou passos para as pessoas percorrermos; ou, ainda, dinâmicas para auxiliá-las a fazer aquilo que queremos que elas façam. A desculpa é, às vezes, bastante elaborada: queremos apenas libertar o potencial criativo das pessoas, mas como essas pessoas – em geral chamadas de “excluídos” – estão impregnadas de uma cultura de obediência ou sujeição, possuem

baixa autoestima, foram desempoderadas pelas instituições em que vivem ou não têm os conhecimentos ou os instrumentos suficientes, temos que “dar uma mãozinha”, construindo para elas, antes da interação, um caminho para a sua libertação. Sem isso elas não descobririam que são capazes, não tomariam consciência de que podem inventar, inovar, criar.

Parte do mercado de consultoria em inovação vive disso. Parte do mercado da intermediação de diálogos vive disso. Vendem metodologias ou processos participativos que inventaram para “soltar” as pessoas de suas amarras.

Na cocriação interativa (ou em rede) qualquer grupo que se conformar em torno de uma ideia é livre para adotar a metodologia que lhe parecer mais adequada. Mas não se pode determinar que todos os grupos de cocriação adotem a mesma metodologia.

Assim como o desejo – origem de toda criação – não pode ser enfiado de fora para dentro, transfundido por nenhum método de gestão ou programa de atualização, o processo criativo também não pode ser fabricado artificialmente e replicado. Se pudesse não haveria um problema: bastaria seguir a receita, aplicar a fórmula. Mas como ele é imprevisível, envolvendo um número de variáveis que não conseguimos equacionar, a única coisa que podemos fazer é não atrapalhá-lo. Fundamentalmente, para criar zonas favoráveis à criação (campos de *co-creation*) o que precisamos é de obstruir ou direcionar o mínimo possível os fluxos, aumentando os graus de liberdade das pessoas para interagir.



Nada de seguir princípios orientadores como *inspire participation, select the very best, connect creative minds, share results, continue development* (inspirar participação, selecionar os melhores, conectar mentes criativas, compartilhar resultados e continuar o desenvolvimento) – para citar o “*The 5 Guiding Principles in Co-creation*” empacotados pela *Fronteer Strategy* (5), que, aliás, já começam cometendo o equívoco de confundir participação com interação e continuam errando ao recomendar a seleção das melhores ideias e das melhores pessoas para lidar com questões complexas e ao mandar conectar as mentes criativas, imaginando que mentes criativas são o mesmo que cérebros de indivíduos criativos.

Nada de adotar metodologias com passos orientadores como aquela aparentemente tão simpática adotada pelo *Design Thinking* (em uma de suas versões): *define, research, ideation, prototype, objectives, implement, learn* (definir, pesquisar, idear, prototipar, objetivar, implementar e aprender).

Tudo isso, que à primeira vista parece ajudar a orientar a atividade cocriativa das pessoas, na verdade atrapalha na medida em que restringe a liberdade de interagir.

As pessoas que vivem inventando processos e métodos para que as outras façam coisas que elas mesmas não fazem – meio na base do “*quem sabe faz, quem não sabe ensina*” – precisam cair na real. Em primeiro lugar precisam entender que a criação não é bem um trabalho. É a satisfação de um desejo, uma realização pessoal, o exercício de uma arte e a fruição de um prazer. Ninguém cria porque foi mandado, ninguém cria obedecendo,

ninguém cria seguindo um caminho pré-traçado. Criar é usufruir a liberdade de deixar-se-ir. Livre como quem não tem rumo, diria Manoel de Barros (2010) (6). É perder-se para inventar caminho, diria Clarice Lispector (1969) (7). Os poetas, que são pessoas-fluzz, conseguem captar essa complexidade da simplicidade (ou seria o inverso?).

## PRINCÍPIO 4 DA COCRIAÇÃO

### ESTRUTURA DISTRIBUÍDA

***Em um campo de cocriação todos interagem em igualdade de condições (não há dirigentes, professores, palestrantes, coordenadores ou facilitadores: todos os cocriadores são netweavers)***

Esse princípio é um alerta contra a tentação docente, *stricto e lato sensu*. É um aviso contra o impulso de querer organizar a auto-organização. Falamos da boca para fora, mas no fundo não acreditamos muito que as pessoas, abandonadas a si mesmas, vão conseguir se organizar (por si mesmas). Então temos que conduzir, direcionar, dar a linha, intervir para que todos entrem na trilha que concebemos e produzam os resultados que esperamos.

É impressionante como as pessoas têm dificuldade de se libertar da ideia de que a intermediação é necessária. É por isso que a tentação-docente é muitas vezes travestida como facilitação de diálogo, criação de contexto conversacional ou aplicação de metodologias participativas.

Existem ainda muitas pessoas que não veem que intermediação é sinônimo de hierarquia. Quando veem, dizem então que isso é uma prova de que a hierarquia é necessária. Ou acham que há uma hierarquia “do

bem” (para ajudar as pessoas a se libertarem) e outra “do mal” (que aprisiona as pessoas). Não veem que toda libertação é, justamente, uma libertação da... hierarquia. Talvez porque não tenham visto ainda que hierarquia é sinônimo de centralização (obstrução de caminhos). E que libertação é sempre distribuição (abertura de múltiplos caminhos). Ou seja, rede!

Mas a cocriação interativa é distribuída, não centralizada ou descentralizada. Distribuída de fato, quer dizer, a topologia da rede social que se configura no processo de *co-creation* é distribuída (ou, pelo menos, mais distribuída do que centralizada). Isso significa que não há hierarquia na cocriação, ou seja, não há a possibilidade de alguém, em virtude do cargo ou posição que ocupa em uma estrutura de poder, mandar nos outros, dizer o que eles devem ou não devem fazer exigindo-lhes obediência. Em um campo de *co-creation* todos interagem nas mesmas condições (o CEO e o auxiliar de escritório). E os articuladores e animadores dos eventos ou processos de cocriação não podem conduzir os cocriadores, seja por meio da inculcação de ensinamentos (como se fossem professores), seja por meio de tecnologias ou metodologias que obriguem os fluxos a passar por determinados caminhos pré-traçados. Articuladores e animadores de processos de cocriação são *netweavers*, não dirigentes.

Quando comparecem em sessões de cocriação interativa, os que estão acostumados a cumprir o papel de mediadores, bem como os que estão com medo de perder o seu papel (e, às vezes, o seu trabalho remunerado) de facilitadores, em geral ficam perdidos e não sabem bem o que fazer.

Em vez de se juntarem ao processo, iniciando uma ideia ou aderindo a uma ideia já proposta por alguém, eles querem ensinar as pessoas como transformar suas ideias em projetos bem-sucedidos a partir de um conjunto de crenças (ideológicas) sobre as características “vencedoras” que deve possuir o criador da ideia (ou “o” empreendedor – em geral tomado sempre como um indivíduo que soube se destacar), sobre o modelo de negócio com mais chances de sucesso ou sobre como deve ser estruturado o tal *business plan* (que, sabemos, é “*um subgênero da ficção contemporânea*”, já tuitou recentemente Luli Radfahrer). Mas todas as evidências indicam que *o que ajuda a cocriação é cocriar*, não dizer como a cocriação deve ser feita.

## PRINCÍPIO 5 DA COCRIAÇÃO

### DINÂMICA INTERATIVA

***A cocriação não tem procedimentos participativos (como a reunião coordenada, a votação e a construção administrada de consenso). Ninguém precisa acatar decisões. Todos são livres para interagir como quiserem.***

Esse princípio é um alerta contra a tentação de forjar um ambiente participativo (e pouco interativo). Sim, participação e interação são coisas muito diferentes.

Para que a *co-creation* seja baseada, como querem alguns de seus principais formuladores, como Ramaswamy e Guillard, em uma “*full theory of interactions*” é necessário ter alguma *theory of interaction* (8). Mas tudo que esses pioneiros da *co-creation* escrevem não denota algum conhecimento da nova fenomenologia da interação. Com raras exceções, eles não trabalham com emergência, autorregulação e com os fenômenos associados à inteligência coletiva (como o *clustering*, o *swarming*, o *cloning*, o *crunching*, as reverberações, os *loopings* etc.) que estão sendo descobertos recentemente (sobretudo a partir dos anos 2000) pela chamada nova ciência das redes.

Qualquer teoria da interação será parte integrante da nova ciência das redes porque ambientes de interação são redes (mais distribuídas do que centralizadas e tão mais interativos serão esses ambientes quanto mais distribuídas ou menos centralizadas forem as redes que os conformam). Mas o paradigma dos próceres da *co-creation* ainda é o da participação (9), quer dizer, sempre voltado à mobilizar e arrebanhar os atores para que eles sejam partícipes de processos pré-desenhados por instâncias centralizadas (e fechadas). E assim como não pode, a rigor, haver inovação aberta em empresa fechada, também não pode haver cocriação interativa em ambientes configurados para a participação.

Em ambientes configurados para (ou pela) participação ficamos procurando os nodos que se destacam não somente por entroncar fluxos (atuando como *hubs*), mas pelo seu poder de impedir que o fluxo escorra por múltiplos caminhos (atuando como filtros ou obstáculos à livre interação). O arrebanhamento participativo pressupõe líderes destacados; no caso, pessoas com alto capital humano, inovadores *outliers*, criadores excepcionais. O modelo é coletivo, sim, porém centrado nos indivíduos. Quer se beneficiar do efeito-*crowd*, mas por razões quase estatísticas: garimpando bem miríades de contribuições teremos mais chances de encontrar algumas pepitas preciosas... (10).

Tal modelo não leva em conta que *para ter boas ideias é preciso ter muitas ideias*, não porque descartaremos as ideias ruins, peneirando para ficar apenas com poucas e boas e sim porque toda ideia pode (quem sabe?) ser boa como reagente catalisador ou vetor polinizador no emaranhado maior das ideias que se agrupam e se dispersam, ficam

inertes e de repente enxameiam, aparentemente divergem e até se contrapõem, mas, em alguma dimensão, se clonam continuamente e... quando menos se espera, o emaranhado sofre alguma mutação que permite que ideias inicialmente díspares ou incongruentes se encaixem numa nova síntese.

Sim, o modelo não leva em conta que *para ter ideias extraordinárias precisamos das ideias ordinárias*. Que ideias extraordinárias não têm origem em pessoas extraordinárias. Que todas as pessoas, a depender dos arranjos em que estão configuradas, podem cumprir um papel criativo para que o conjunto seja criativo. E eis que surge aquela pedra preciosa, logo identificada pelo seu brilho. Mas – convém repetir – como escreveu o físico Marc Buchanan (2007) em *O átomo social: “Diamantes não brilham por que os átomos que os constituem brilham, mas devido ao modo como estes átomos se agrupam em um determinado padrão. O mais importante é frequentemente o padrão e não as partes, e isto também acontece com as pessoas”* (11).

Ou seja, o modelo implicado na *co-creation* participativa não tem nada a ver com rede e seus construtores não parecem estar muito familiarizados com o assunto (redes). Do contrário se preocupariam mais com os ambientes do que com as características dos indivíduos, mais com capital social do que com capital humano, mais com a interação do que com a participação, mais com a liberdade para criar do que com as metodologias (e os manuais e os guias) urdidas para, supostamente, promover e conduzir a criação.



É incrível que seja assim quando todas as investigações já realizadas sobre grupos criativos mostram que não se pode explicar a sua criatividade (ou o seu alto índice de inovatividade) pela soma das características intrínsecas dos indivíduos agrupados. Um *cluster* de gênios não produz necessariamente uma ideia genial. E nada garantiria que um grupo de clones de Albert Einstein fosse capaz de produzir uma teoria da relatividade melhor do que a que ele produziu (aparentemente) sozinho. (E o mais interessante dessas receitas manualizadas para produzir criatividade é que em nenhum lugar onde elas foram aplicadas surgiram assim tantos Einsteins).

Porque as redes têm o seu próprio metabolismo. Às vezes um único *input* originado de uma pessoa considerada medíocre é o fator decisivo para constelar uma concepção criativa sintetizada por uma pessoa considerada genial (que passa a ser considerada genial por tal motivo, pelo fato de ter conseguido expressar uma síntese, como resultado de um processo que percorreu, como relâmpagos que se bifurcam sucessivamente, os múltiplos caminhos da rede). A mente brilhante, a mente genial é sempre responsável pela ideia genial, mas a mente não é o cérebro (individualizável posto que residente no corpo físico de um indivíduo) e sim uma nuvem social. Bem... aqui começa a conversa.

## NOTAS DO APÊNDICE

(1) GOETHE, Johann Wolfgang von (1811). Memórias: Poesia e Verdade. Brasília: Hucitec, 1986.

(2) Este texto está baseado em um estudo mais longo publicado em janeiro de 2012 pelo autor. Cf. FRANCO, Augusto (2012). Cocriação: reinventando o conceito:

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/cocriao-reinventando-o-conceito-11321907>

(3) Cf. McLuhan em uma palestra pública – intitulada “Viver à velocidade da luz” – em 25 de fevereiro de 1974, na Universidade do Sul da Flórida, em Tampa, explicando o que entendia por seu famoso aforismo “o meio é a mensagem”: “Significa um ambiente de serviços criado por uma inovação, e o ambiente de serviços é o que muda as pessoas. É o ambiente que muda as pessoas, e não a tecnologia. (Mc Luhan por McLuhan, de David Staines e Stephanie McLuhan (2003). São Paulo: Ediouro, 2005. Título original: Understanding me: lectures and interviews. <http://trick.ly/4ra>

(4) FRANCO, Augusto (2011). Fluzz: vida humana e convivência social nos novos mundos altamente conectados do terceiro milênio. São Paulo: Escola-de-Redes, 2011:

<http://www.slideshare.net/augustodefranco/fluzz-book-ebook>

(5) PATER, Martijn (2009). “Co-Creation’s 5 Guiding Principles”:  
[http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS\\_Whitepaper-Co-creation\\_5\\_Guiding\\_Principles-April\\_2009.pdf](http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS_Whitepaper-Co-creation_5_Guiding_Principles-April_2009.pdf)

(6) Alusão ao verso de Manoel de Barros (2010) – “Livre, livre é quem não tem rumo” – em “Menino do Mato”. Cf. BARROS, Manoel (2010). Poesia Completa. São Paulo: Leya, 2010.

(7) Alusão ao verso de Clarice Lispector (1969) – “Perder-se também é caminho” – em LISPECTOR, Clarice (1969). Uma aprendizagem ou O livro dos prazeres. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

(8) RAMASWAMY, Venkat & GOUILLART, Francis (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. Simon & Schuster, Free Press.

(9) Cf. FRANCO, Augusto (2011). É o social, estúpido! Três confusões que dificultam o entendimento das redes sociais:

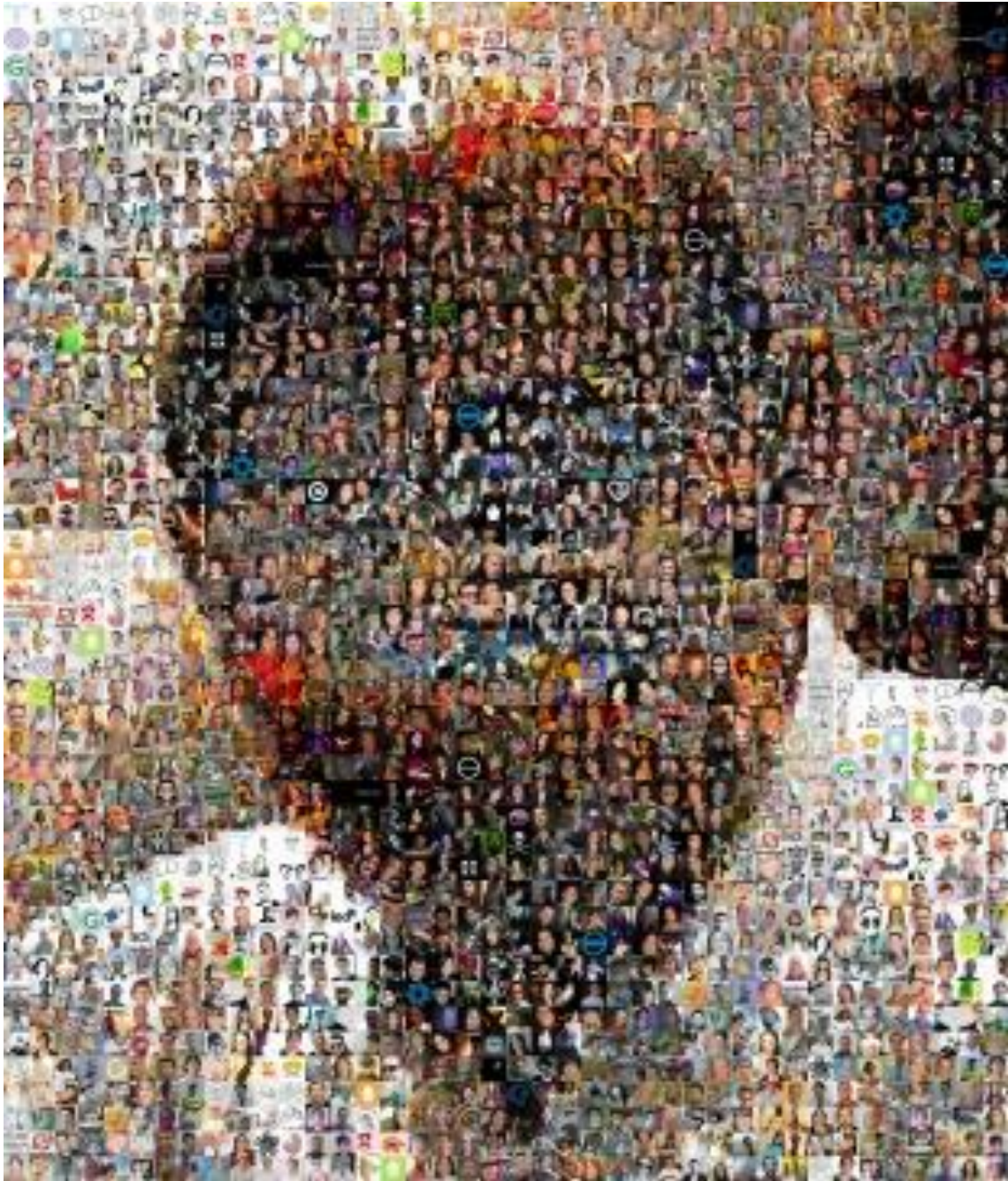
<http://www.slideshare.net/augustodefranco/o-social-estpido>

(10) Como diz o manual da *Fronteer Strategy*, um dos passos fundamentais para administrar a *co-creation* é “*select the very best*”, pois “*co-creation works with the 1%*” (A). Segundo esse manual existe uma regra emergente: 1% das pessoas (que estão no cume da pirâmide), em qualquer comunidade, gera a maioria da produção criativa do grupo, 10% seriam compostos por “sintetizadores” e todos os demais (dos 100% que totalizam a pirâmide) seriam apenas consumidores. Obviamente é uma visão mercadocêntrica do mundo, mas a despeito disso é uma apreensão errada da hipótese do 1%, que faz sentido na rede (tendo a ver, entre outras coisas, com a refiação em redes P2P) e não na pirâmide (B). (A) (12) Cf. PATER, Martijn (2009). “Co-Creation’s 5 Guiding Principles”:

[http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS\\_Whitepaper-Creation\\_5\\_Guiding\\_Principles-April\\_2009.pdf](http://www.fronteerstrategy.com/uploads/files/FS_Whitepaper-Creation_5_Guiding_Principles-April_2009.pdf) | (B) Cf. Cf. FRANCO, Augusto (2009). O Misterioso 1%: <http://www.slideshare.net/augustodefranco/o-misterioso-1>

(11) BUCHANAN, Marc (2007). O átomo social. São Paulo: Leopardo, 2010.





**Augusto de Franco** é escritor, palestrante e consultor. É o criador e um dos *netweavers* da Escola-de-Redes – uma rede de pessoas dedicadas à investigação sobre redes sociais e à criação e transferência de tecnologias de *netweaving*. É autor de mais de duas dezenas de livros sobre desenvolvimento local, capital social, democracia e redes sociais.