



TEXTO COMPLEMENTAR 3B

COCRIAÇÃO

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 Ventak 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 (Pralhad & 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.

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.

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 ensaja ou proporciona.

Para adiantar alguns aspectos que serão tratados com mais profundidade adiante, 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 ensinar 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.

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.

O florescimento nos últimos anos de ambientes de cocriação é um dos sintomas da emergência dos processos de livre aprendizagem-investigação. 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.

A cocriação é 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.

Para que a *co-creation* seja baseada, como querem alguns de seus principais formuladores, como Ramaswamy e Gouillart, 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.

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 (*lato sensu*), 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.

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 (e são como tais, quer dizer, como pessoas). 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. A despeito da intensa autopropaganda dos consultores de inovação, qualquer pessoa inteligente sabe que *inovador é quem inova e não quem fala sobre inovação*.

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?).

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.

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 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 livre aprendizagem-investigação serão como aquelas zonas autônomas temporárias (TAZ) de Hakim Bey (35). As pessoas envolvidas nesses processos 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, tecnificadas, 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* (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.

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?

CONFIGURANDO AMBIENTES DE COCRIAÇÃO INTERATIVA

A cocriação 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...), 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!).

Reconhece-se como prática de cocriação interativa qualquer processo de cocriação que tenha as seguintes características:

- 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-conversaão);
- 4) estrutura distribuída (em um campo de cocriação todos interagem em igualdade de condições: não há dirigentes, professores, palestrantes, coordenadores ou facilitadores e 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).

Para configurar um ambiente físico favorável à cocriação interativa, basicamente precisamos apenas de um lugar (uma sala, salão, jardim, gazebo, pátio, varanda, caverna ou mesmo - em tempo seco - a sombra de uma frondosa árvore). Além disso, ajuda se tivermos várias mesas com cadeiras (nunca uma mesa só, muito menos cadeiras sem mesas, dispostas como em um auditório ou anfiteatro).

O que mais? *Flip charts* (o ideal é um para cada mesa) e vários tipos de marcadores, pincéis atômicos, canetas hidrográficas, lápis de cor e de cera. *Post its* de muitos tamanhos e cores. Paredes ou painéis para fixar cartazes e fita adesiva. Quadros para escrever (com pinceis ou giz) sempre são muito úteis. Brinquedos de montar, como Lego, são ótimos. Uma

decoração especial também pode ajudar: o espaço deve ser semelhante ao de uma habitação agradável de seres humanos e não ao de uma escola ou outro tipo de organização hierárquica (sem aquela monotonia das repartições governamentais ou empresariais). Pode ter decoração de festa (com bandeirinhas e balões). Água, café, chás e petiscos. Nada disso, porém, é fundamental.

O fundamental é manter a porta aberta (se porta houver): isso tem um sentido prático (alta acessibilidade, sem restrições) e um forte (e óbvio) sentido simbólico. O local deve permanecer disponível em determinados períodos - do dia, da semana ou do mês - exclusivamente para a atividade de cocriação, sem a incorrência de outras atividades e sem interferências de administradores, porteiros e seguranças.

Para configurar um ambiente virtual favorável à cocriação interativa conexão (*wifi* ou por cabo) banda-larga é necessária. Uma tela grande (*smart TV wifi*, de preferência a partir de 55 polegadas) ligada a um *laptop* (ou ligável a vários) ajuda bastante (em condições ideais, uma para cada mesa, equipada com câmera de vídeo), mas não é realmente indispensável (pode-se usar velhos projetores *data show*; ou não).

Um site-agregador onde as pessoas possam indexar as ideias que estão trabalhando em qualquer site da Internet (em que haja possibilidade de interação) é preferível a uma única plataforma. Se for usada uma plataforma interativa é necessário que ela tenha, pelo menos, duas funcionalidades: *timeline* e grupos (um grupo para cada ideia), mas o melhor é que a plataforma seja mesmo a Internet, de vez que as pessoas não costumam sair dos lugares virtuais que costumam frequentar para ir para outro lugar onde queremos reuni-las. As pessoas podem colocar suas

ideias em páginas ou grupos do Facebook, no Google+, em Google Docs e assemelhados abertos à edição pública, em várias plataformas de rede (como o Ning, o Elgg, o Yammer e em dezenas de outras) ou em portais, blogs ou sites (desde que abertos à comentários, sem mediação). Caso seja adotada esta solução, um site-agregador (contendo uma lista com o nome e uma pequena descrição de cada ideia com link para o lugar virtual onde ela foi publicada e está sendo cocriada) é necessário.

Um ambiente de cocriação pode ser configurado em qualquer lugar. Sim, em qualquer lugar onde haja liberdade para as pessoas cocriarem. Pode ser configurado em um local público, comunitário ou proprietário, inclusive dentro de uma organização hierárquica, desde que fique estabelecido que - nos períodos destinados às atividades de cocriação - não haverá qualquer tipo de interferência, nem ordinária, nem extraordinária. Uma vez tomada a decisão de destinar um espaço à cocriação, a organização perde, temporariamente, o comando e controle sobre tal espaço. Se não estiver disposta a apostar e confiar e a abrir mão de vigiar o que está sendo feito (em nome da ordem e da segurança ou de qualquer outro motivo ou pretexto), é melhor que desista de configurar um ambiente de cocriação. Assim, ambientes de cocriação podem ser configurados até mesmo em residências familiares, escolas ou igrejas, organizações da sociedade civil, universidades, empresas ou órgãos estatais. Falando de futuríveis, seria melhor, entretanto, instalá-los em espaços públicos e comunitários.

O tempo necessário para configurar um ambiente de cocriação é variável com as circunstâncias. Em qualquer lugar vai demorar um pouco para "pegar", mas em alguns vai demorar mais, em outros menos. Vai demorar

mais em lugares onde não exista uma rede já articulada e animada como rede de modo distribuído, ou seja, onde não exista *netweaving* em "volume" suficiente e onde não exista gente que assuma a tarefa, cotidiana, de convidar pessoalmente, convidar nas mídias sociais, convidar por todos os meios (do telefone ao *e-mail*), acolher amorosamente quem aceitou o convite e fazer o *follow up* (o que compreende divulgar amplamente as atividades, as fotos, os vídeos e, sobretudo, conversar com as pessoas que compareceram e interagiram iniciando novas relações de amizade com elas).

Se as pessoas que chegam não virarem nossos amigos, então alguma coisa ainda não está funcionando (e o ambiente de cocriação não está plenamente configurado). As pessoas que comparecem na cocriação não são assistentes de atividades que promovemos, nem são participantes de eventos que organizamos: são interagentes, que atuam nos seus próprios termos. Quanto mais interagentes amigos fizermos, mais rápido o ambiente de cocriação será configurado.

Um lugar de cocriação é assim como uma região no espaço-tempo dos fluxos meio que temporariamente autônoma, protegida (ainda que por breve tempo) do campo hierárquico que a circunda. É uma bolha, mas é difícil que essa bolha se forme se houver muita interferência do campo hierárquico no seu interior: por exemplo, se houver a introdução de dinâmicas participativas (e pouco interativas); se houver gente querendo fazer palestras, ministrar cursos ou adotar metodologias para a coisa "não ficar muito solta"; e se houver grande expectativa com resultados (ou seja, gente de olho em resultados esperados para apresentar para alguém em vez de gente aberta a resultados inesperados, como é próprio da pulsão

criativa). A experiência tem mostrado que apenas uma coisa ajuda a cocriação: cocriar.

A principal função a ser desempenhada é o *netweaving* (articular e animar a rede social que está se conformando quando as pessoas interagem para desenvolver suas ideias). Mas os *netweavers* devem ser também cocriadores. Nada de ficar olhando a turma trabalhar. Nada de ficar supervisionando. Quem não tem nenhuma ideia para desenvolver ou não está disposto a colaborar no desenvolvimento de ideias alheias não deve comparecer em ambientes de cocriação. Todos os cocriadores podem ser *netweavers* e todos os *netweavers* são cocriadores. Quanto mais nos aproximamos disso, melhor configurado estará o ambiente de cocriação.

Em termos bem práticos: o segredo é deixar rolar. É mais não-fazer do que fazer (algo diferente do que todo mundo faz). Na cocriação ninguém precisa liderar, ninguém precisa se diferenciar.

Convidar, porém, é fundamental (do contrário as pessoas, sobretudo as novas pessoas, não saberão que estão acontecendo sessões de cocriação). Convidar por todos os meios: pessoalmente (é sempre a maneira mais importante), por contato presencial ou telefônico, por *e-mail*, nas mídias sociais (por exemplo, cada sessão pode ter um evento no Facebook, no Google+ e em outras plataformas interativas), por meio de um *flyer* ("mosquitinho", de preferência um cartão, como uma carta de baralho) entregue de mão em mão. Sim, deve-se evitar convocações do tipo *broadcasting*, como panfletos (despersonalizados) *e-mail marketing* (mesmo personalizado), anúncios no rádio ou TV, *outdoor*, pois não se trata de convocar um evento participativo, massivo ou assembleístico e

sim de acionar uma rede interativa usando seus próprios canais *peer-to-peer*. Esse esforço de convidar deve ser permanente.

Pode-se propor temas para inspirar a cocriação. Desde que sejam simples sugestões. Uma das características da cocriação interativa é que ela é *open*, ou seja, seus temas são abertos (qualquer pessoa pode entrar para cocriar e para propor temas inesperados), além, é claro, de ser *open* também porque a entrada e o desfecho são abertos.

Quanto ao que fazer durante uma sessão de cocriação, a melhor coisa a fazer é cocriar. É a única coisa realmente importante a ser feita. É claro que os *netweavers* que estão convidando devem acolher as pessoas amistosamente, explicar a quem chega pela primeira vez do que se trata (mas essa explicação deve ser pessoal, uma-a-uma, nunca feita "no atacado", a um coletivo). É bom que algumas pessoas cuidem também dos equipamentos e materiais que estão sendo utilizados, para que não falem ou para que possam ser prontamente reparados quando for o caso.

Mas atenção! É realmente fundamental não fazer uma roda com todos os presentes ou um único grupo. Isso não faz o menor sentido porque é essencial para o processo cocriativo que as pessoas tenham suas próprias ideias e queiram desenvolvê-las em conjunto com aqueles que estiverem dispostos. Um único grupo só se justificaria se houvesse apenas uma ideia a ser cocriada, mas se isso está acontecendo é sinal de que há algo muito errado. A configuração física do ambiente, com várias mesas (com poucas cadeiras cada uma) já induz à formação de vários grupos.

Quando um único grupo se forma via de regra decaímos para uma dinâmica participativa (que constitui o principal risco para a cocriação interativa).

Quando se instala uma dinâmica participativa - por exemplo, de discussão - a cocriação vai pro espaço. Por que? Ora, porque a discussão convoca outras dimensões (não-criativas) das pessoas: é uma espécie de *check-in* com o passado. Numa discussão ficamos preocupados em comparar o que alguém está dizendo com nossas convicções, crenças e valores e então queremos saber se concordamos totalmente, se concordamos parcialmente ou se discordamos daquilo que está sendo dito por uma pessoa. Comparamos o que está surgindo no presente com alguma coisa que trouxemos do passado.

Numa criação interativa, nada disso é invocado: nos atiramos livremente na tarefa conjunta de desenvolver uma ideia (um processo, um produto, um serviço, um modelo ou outra coisa qualquer) e ficamos meio que possuídos pelo futuro: possuídos pelo desejo de gerar o que ainda não existe.

Não há comparação com uma discussão. Ninguém nem se lembra de pedir a palavra, todos falam naturalmente, as iniciativas se combinam e recombinaem, não há necessidade de decidir (pois quando nos colocamos o problema de como decidir é sinal de que algo não está maduro, é sempre um modo de forçar a barra produzindo artificialmente escassez onde havia abundância).

Na cocriação não é necessário convencer os outros de nossos pontos de vista. Não é necessário ganhar ninguém para uma causa, movimento ou

organização (transformando-o em objeto de uma estratégia urdida *ex ante*).

Outro ponto importante é não ter a ideia incentivar a cocriação com palestras. Esta é a pior ideia que ocorre frequentemente para estimular a cocriação ou "atrair mais gente". Palestras, conferências, painéis de discussão, oficinas, cursos e assemelhados, introduzem uma dinâmica avessa à cocriação interativa. Instalam processos *broadcasting*, obrigando a todos a olhar para um mesmo centro difusor. Ainda que as pessoas gostem disso, adotar esses artifícios é um modo de verticalizar o tecido social em formação, deformar o campo criativo, hierarquizar a rede e, inevitavelmente, romper a bolha que está sendo conformada.

Pelas mesmas razões, explicações gerais dirigidas a todos os presentes, quer para começar, quer para concluir os trabalhos, são de todo inadequadas. Começar com uma aulinha inaugural (a pretexto de alinhar ou uniformizar as informações) é um péssimo procedimento: a partir daí vai ficar muito mais difícil buscar respostas na interação pessoa-a-pessoa ou em pequenos grupos cocriativos e os participantes vão ficar chamando o professor, coordenador, facilitador, tecnólogo do diálogo (ou que nome se queira dar) a cada dúvida que surgir. Vão como que pedir autorização para fazer isso ou aquilo, perguntar se é possível, se está de acordo com a metodologia ou com os propósitos da atividade. As explicações devem ser dadas sempre pessoa-a-pessoa, de preferência por qualquer um que já tenha experimentado o processo cocriativo.

Para configurar ambientes de cocriação interativa é preciso resistir ao 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 cocriação 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 cocriação 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, como sabemos, é “*um subgênero da ficção contemporânea*”. Mas todas as evidências indicam que, assim como inovador é quem inova e não quem fala sobre inovação, *o que ajuda a cocriação é cocriar*, não dizer como a cocriação deve ser feita.

Para configurar ambientes de cocriação interativa é preciso resistir à 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 – às vezes 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, supostamente, elas não descobririam que são capazes, não tomariam consciência de que podem inventar, inovar, criar.

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.

Nada, portanto, de adotar metodologias com passos orientadores. 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.

Mas e depois? Bem... depois de uma sessão de cocriação a principal tarefa é convidar as pessoas para a próxima sessão. Tal esforço não tem fim e deve ser pacientemente repetido, *ad nauseam*.

É bom também não esquecer o *follow up*, que compreende: publicar as fotos e vídeos nos lugares frequentados pelos cocriadores e estimular o registro e a publicação das atividades de todos os grupos cocriativos que se formaram ou estão continuando seu trabalho. Mais importante do que tudo isso, porém, é conversar pessoalmente com os que compareceram e interagiram.

Cada nova pessoa que surge é uma nova porta que se abre para outros mundos, quer dizer, para novas redes. Cada pessoa, portanto, é preciosíssima. É um desperdício deixar para encontrá-la somente na semana que vem (ou no mês que vem), na próxima sessão (à qual ela pode nem comparecer por algum motivo). Conversar, conversar pessoalmente, conversar sempre com as pessoas é o fundamental.

E os resultados? A cocriação não tem resultados esperados: pelo contrário, busca conseguir resultados inesperados. Como no dito atribuído à Heráclito de Éfeso, "*espere o inesperado ou você não o encontrará*".

Existem muitas técnicas ou tecnologias para registrar os resultados (mesmo os inesperados) da cocriação. As mais adequadas (no momento em que este texto está sendo escrito) são aquelas que permitem a formação de painéis com *post its* virtuais, mas esses painéis ou cartazes também podem ser feitos com *post its* de papel mesmo, colados em uma folha de *flip chart*, fotografados e publicados em qualquer plataforma interativa. Plataformas organizadas por fluxos em vez de perfis também podem ser muito úteis.

Como avaliar se a cocriação está indo bem? A melhor maneira de fazer tal avaliação é qualitativa: observando se as pessoas estão gostando, se estão animadas e... se afinal estão cocriando (seja o que for).

Às vezes é mais fácil avaliar pelo avesso, observando a ocorrência e a frequência de comportamentos pouco interativos. Por exemplo, se alguém estiver levantando o dedo para pedir a palavra, a cocriação está indo mal. Um dedo levantado é o melhor indicador... de que o ambiente de cocriação interativa não chegou a se configurar (ou está degenerando).

Nunca se deve avaliar a cocriação pelo volume de resultados (quantidade de material produzido pelos grupos), muito menos pelo tamanho do público presente (quantidade de pessoas que comparecem às sessões de cocriação). A dinâmica do processo criativo é imprevisível. Em uma sessão podem comparecer 40 pessoas e, na seguinte, apenas 5 pessoas. É assim mesmo. Para configurar ambientes de cocriação interativa é necessário persistir e persistir significa deixar a porta aberta e não fazer um esforço sobrehumano para trazer mais gente. Embora convidar e fazer o *follow up* sejam atividades permanentemente necessárias, nunca se deve tornar uma iniciativa voluntária em obrigatória ou quase (por exemplo, as chefias da organização hierárquica onde estiver sendo ensaiado eventualmente um processo de cocriação, não devem ordenar, nem mesmo induzir seus funcionários a comparecer). Uma frase utilizada em um *flyer* por uma grande empresa que está experimentando um processo de cocriação parece perfeita: "*Chegue quando puder, fique o quanto der e traga quem quiser*".

Só tem dificuldade de aceitar a cocriação interativa quem não a experimentou. As pessoas que trabalham em instituições hierárquicas têm

dificuldade de aceitar a cocriação-explicada mas não a cocriação-experimentada. A razão para isso é bem óbvia: toda a chamada cultura organizacional foi erigida sobre o modelo de comando e controle, de avaliação de processos a partir da entrega de resultados. Isso é assim porque as instituições hierárquicas foram organizadas para a reprodução, não para a criação. Quando alguém tenta explicar aos gestores de uma organização hierárquica que na cocriação interativa não se pode exercer comando e controle e que não se pode obter resultados (previamente) esperados, isso não faz o menor sentido para eles. Mas esses gestores são pessoas (humanas, quer dizer, sociais) como quaisquer outras: quando se permitem interagir criativamente com outras pessoas, gostam do que estão fazendo, ficam animados, ficam felizes porque são emocionalmente recompensados pelo exercício da colaboração e até sorriem... Esquecem, ainda que por um breve momento, que devem gerenciar (ou liderar) os seus semelhantes e passam a se comportar como pessoas comuns (abertas às mesmas condições de compartilhamento de todas as demais pessoas de seu emaranhado). É aí, como se diz, que "cai a ficha".

Há uma defasagem entre o padrão de organização predominante nas instituições e a forma como vem se reestruturando a sociedade no dealbar de uma sociedade em rede. Desenhadas para a reprodução, as instituições não estão conseguindo acompanhar o ritmo das inovações contemporâneas, embora suspeitem de que deve haver alguma coisa errada com suas estruturas e dinâmicas. Elas percebem sinais de inadequação quando não conseguem inovar na velocidade desejada para satisfazer seus clientes ou seu público em geral. Se não fosse por isso nem estariam cogitando da cocriação. Quando vão experimentar a cocriação interativa (ou em rede), as instituições cedem frequentemente ao antigo

modelo mental (ou melhor, social) e querem logo comandar as ações, controlar os procedimentos, metodologizar os passos e avaliar os resultados com suas velhas métricas quantitativas. E aí reclamam que a cocriação não está funcionando por falta de um bom método, testado e aprovado, pela falta de *benchmarking*. Isso significa que, no fundo, ainda estão buscando a reprodução e não a inovação. Eis a razão pela qual fazem, recorrentemente, sempre a mesma pergunta: "*Mas onde isso já foi aplicado e deu certo?*". É uma pergunta cretina: se já tivesse sido aplicado não seria inovação e sim reprodução.

Configurar um lugar de cocriação é como abrir uma bolha em um campo social deformado por uma hierarquia. Mas essa bolha nunca durará para sempre, por óbvio; nem mesmo perdurará por muito tempo. Para que ela tenha chance, porém, de se conformar, é necessário que ninguém tente capturá-la, usá-la, instrumentalizá-la. Não se pode pegar uma carona num processo de cocriação para emplacar outra ideia, outro projeto, outra iniciativa que não seja cocriação. Não se pode aproveitar a "metodologia" da cocriação para gerar novas metodologias colaborativas simplesmente porque na cocriação interativa não há metodologia. Só há um ambiente: um ambiente livre, formado pelas relações recorrentes entre as pessoas que frequentam esse ambiente, configurado pelos .redemoinhos (circularidades inerentes às conversações recorrentes) que se formam no espaço-tempo dos fluxos e que a gente não vê, mas que estão lá dando uma marca distintiva, uma assinatura própria do campo que se formou.

Por isso, a rigor, não se pode replicar lugares de cocriação: pode-se no máximo reinventá-los. Porque cada lugar de cocriação é único: não depende do lugar geográfico, não depende do prédio, não depende da

organização que o promove e mantém e sim das configurações particulares do emaranhado de relações que se formam.

Uma organização hierárquica pode se aproveitar dos resultados da cocriação: o que não pode é aproveitar tais resultados para outros fins que não sejam a inovação; por exemplo, para reforçar ou recauchutar seu velho modelo de gestão baseado em comando-e-controle. A cocriação não é, assim, um novo *software* que possa ser adotado para fazer o velho *hardware* funcionar melhor: ela implica uma mudança (ainda que temporária e localizada) de *hardware*, quer dizer, do padrão de organização piramidal ou centralizado da organização. Um ambiente de cocriação interativa, uma vez configurado, se constitui como uma rede mais distribuída do que centralizada, ilhada em um entorno mais centralizado do que distribuído.

Uma organização hierárquica só deve promover processos de cocriação interativa se estiver disposta a inovar a partir da interação das pessoas de seu ecossistema.

Processos de cocriação não são aqueles tipos de *softwares* (vendidos pelas consultorias empresariais) para mudar-sem-mudar (o supremo desejo de todos os gerentes, que querem mudar os resultados sem mudar a configuração do ambiente). Uma vez criada uma rede de cocriadores (mais distribuída do que centralizada), isso pode contaminar todo o modelo de gestão hierárquico (mais centralizado do que distribuído) da organização.

Em geral quando isso acontece há o risco da gerência média da organização matar no embrião o processo cocriativo. A organização

hierárquica tem seus anticorpos (nas empresas, notadamente, a TI e o Jurídico) que serão acionados ao menor sinal de risco de mudança do padrão de organização. Sob qualquer pretexto, mesmo sem autorização da alta direção da organização, esses agentes atuarão com autonomia para afastar os riscos de mudança de *hardware* (uma espécie de alerta-vermelho será então disparado a qualquer sinal de perigo, e perigo aqui significa qualquer coisa que desobstrua caminhos, inviabilizando o disciplinamento de fluxos que possibilita o exercício do comando e controle e a avaliação de resultados pela verificação do atingimento de metas já traçadas e pelo entrega de resultados previamente esperados - como é próprio da reprodução). Mal sabem eles que há um risco bem maior a que está exposta a organização num mundo emergente de alta interatividade: o risco sistêmico da organização entrar em colapso ou de perder sustentabilidade como consequência da perda de inovatividade, mesmo em contextos de alto crescimento.

O sentido óbvio de tudo isso é criar ambientes favoráveis à criação pelo aumento da interatividade. Ambientes de alta interatividade são formados por redes altamente conectadas e com topologia altamente distribuída. Nesse sentido, a cocriação interativa não vai salvar o mundo. É apenas um processo de interação livre capaz de contribuir para tornar mais distribuídas algumas redes de pessoas.

Mas existe, talvez, um sentido mais profundo. Em uma espécie de invocação de entidades ainda desconhecidas e que não controlamos, ensaiamos na cocriação interativa um novo modo de convivência capaz de dar vida ao simbiote social que prefiguramos quando nos abrimos à interação com o outro-imprevisível. 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.

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 Gouillart: Futuro das empresas depende da cocriação", disponível em

<http://www.hsm.com.br/artigos/francis-gouillart-futuro-das-empresas-depender-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

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.istor.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

(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>