

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento

Disciplina: EGC9001-10 – 2008/1
Complexidade e Conhecimento na Sociedade em Redes

Professor: Aires Rover, PhD
Tutora: Marisa Carvalho, Msc
Aluno: Leopoldo Silva Xavier

Resumo do Livro: HOCK, Dee. O nascimento da Era Caórdica. Editora Cultrix, 1999.

Capítulos: Todos

caord s [*port caos (grego e lat chaos, s)* Matéria sem forma, promordial; suprema confusão; totalmente sem ordem nem organização; e port ordem (*ingl médio ordre, fr ant ordre, lat ordo, ordinis, s)* Fileira, série, organização regular

de acordo com regras].

1. Qualquer organismo, organização, comunidade ou sistema complexo, não-linear, adaptável, que se organiza e se governa, seja ele físico, biológico ou social, cujo comportamento combine harmoniosamente características de caos e ordem. 2. Uma entidade cujo comportamento exhibe padrões e probabilidades observáveis e que não são governáveis nem explicados pelas regras que governam ou explicam suas partes constituintes.

caórdico adj [*port caos+ordem*]

1. Comportamento de qualquer organismo, organização ou sistema autogovernado que combine harmoniosamente características de ordem e caos. 2. Disposto de maneira a não ser dominado nem pelo caos nem pela ordem. 3. Característica dos princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza.

Introdução: em busca de um mundo mais vivível

Hock apresenta o Macaco Velho, termo que ele utiliza para referir-se à sua “mente racional” (p. 13). É dessa consciência que ele diz ter surgido as três perguntas que dominam sua vida:

“Por que as instituições, em toda parte, sejam elas políticas, comerciais ou sociais, são cada vez mais incapazes de administrar as próprias questões?

Por que as pessoas, em toda parte, estão em conflito cada vez maior com as instituições de que fazem parte e alienada delas?

Por que aumenta cada vez mais o desequilíbrio na sociedade e na biosfera?” (p. 14).

Como o autor descreve, o livro: *“não é uma história do passado, embora o passado esteja nela. Não é a minha história, embora eu esteja nela. Não é a história dos cartões de crédito, embora os cartões de crédito estejam nela. E não é a sua história, embora você esteja nela.*

Acima de tudo, é uma história do futuro, de alguma coisa que está tentando acontecer, de uma era de quatrocentos anos que estertora em sei leito de morte enquanto outra luta pra nascer – uma transformação da consciência, da cultura, da sociedade e das instituições como o mundo jamais experimentou” (p. 15).

Prólogo: sobre a natureza e criação das organizações caórdicas

O autor discorre a respeito do fracasso das instituições hierárquicas de comando-e-controle da Era Industrial. Os problemas que as acompanham vão desde a alienação e desanimação dos colaboradores à ameaça à sociedade e ao meio ambiente através do consumo cada vez maior de recursos.

O processo de criação de uma organização caórdica tem que ser não-linear, interativo, retroativo (retroalimentado) e fundamentado em seis elementos: *propósito* - “afirmação de intenções clara e simples que identifica e une a comunidade” (p. 19); *princípios* - “afirmação inequívoca de uma crença fundamental sobre como o todo e todas as partes pretendem se conduzir na busca do propósito” (p. 20); *pessoas* - “pessoas e organizações que devem participar do empreendimento para que o propósito se realize de acordo com

os princípios” (p. 21); *conceito* - “uma visualização das relações entre todas as pessoas que lhes permita buscar o propósito de acordo com seus princípios” (p. 22); *estrutura* - “a materialização de propósito, princípios, pessoas e conceito num documento escrito capaz de criar realidade legal e uma jurisdição apropriada, geralmente na forma de um contrato social e de um estatuto ou de um certificado de incorporação e regulamentos” (p. 23) e *prática* - “as deliberações, decisões e atos de todos os participantes da comunidade que funciona dentro da estrutura que busca um propósito e de acordo com os princípios” (p. 22, 23).

“Quando essa tal organização adquire vida, é inevitável que atraia as pessoas necessárias ao seu sucesso, graças à clareza do propósito, dos princípios, do conceito e da estrutura. (...) Um propósito ampliado e enriquecido vai ampliar e enriquecer em conceito uma espiral ascendente cada vez mais ampla de complexidade, diversidade, criatividade e harmonia – a evolução, para usar o termo certo. E o lucro? Pela minha experiência, o lucro se transforma num cachorro que late, pedindo para entrar” (p. 25).

Capítulo 1 - Mente de macaco velho

A Mente Racional de Macaco Velho – forma como o Hock refere-se à sua consciência – e o Ancião – forma como ele refere-se à sua maturidade – são metáforas apresentadas por ele para explicar os princípios de separabilidade. Segundo Hock, particularidade e separabilidade são enfermidades da mente, não características do universo. “Corpo, mente e espírito são uma coisa só com o resto do universo” (p. 32).

Segundo ele, a visão de mundo da nossa sociedade, em que o modelo interno se baseia na noção do universo como máquina, que venera a primazia da medida, da previsão e do controle, e ainda nos condiciona com noções de soluções fabricadas, de dominação, de comportamento forçado e de interesse próprio, tem nos levado à destruição do ambiente, à má distribuição de riqueza e poder, à destruição de espécies e inúmeros outros horrores. “Não precisava ser assim, nunca. Não precisa ser assim agora. Não pode ser assim para sempre” (p. 35). “O desejo de comandar e controlar é desejo de morrer. Controle absoluto só no caixão” (p. 35)

O autor descreve como tomou conhecimento da “nova” disciplina científica chamada Complexidade. “Não são tanto os conceitos que me fascinam. Eles são familiares (...). Muitas frases e parágrafos têm linguagem semelhante à que uso há anos. Repetem crenças sobre conceitos de organizações societárias baseados no modo de organização da natureza, que desenvolvo há décadas. O que me fascina é o fato de elas surgirem agora na comunidade científica em relação a sistemas físicos e biológicos” (p. 38). “A arrogância da ciência é espantosa. Vai ser uma grande surpresa para tantos poetas, filósofos, teólogos, humanistas e místicos, que pensam profundamente sobre essas coisas há milhares de anos, que complexidade, diversidade, interconexão e auto-organização sejam uma novidade ou uma ciência” (p. 40).

Capítulo 2 - Um cordeiro e o leão da vida

Novamente metaforizando, Dee Hock descreve, neste capítulo, parte de sua

infância e juventude. “Um jovem absurdamente idealista e ingênuo – um cordeiro inocente espreitando o Leão da Vida” (p. 54). Ele descreve algumas histórias dessa época, as quais o levaram a questionar a característica de algumas instituições, como escola, Igreja e governo e a admirar os fenômenos naturais observados na natureza.

“Há um conceito sobre o qual a Mente de Macaco Velho e eu temos pensado bastante, uma idéia fundamental e antiga, a idéia de comunidade. A essência da comunidade, seu coração e alma, é a troca não-monetária de valor (...) a partir da compreensão profunda, intuitiva, geralmente subconsciente, de que o interesse próprio está inseparavelmente ligado ao interesse da comunidade” (p. 50, 51). “A troca não-monetária de valor é o sistema mais eficaz e construtivo que já foi inventado. (...) A comunidade é mais do que um mega balancete em que na última linha aparece o valor. Dinheiro, mercado e medidas têm seu lugar. São ferramentas importantes. Devemos respeitá-los e usá-los. (...) Só os tolos veneram suas ferramentas” (p. 51, 52).

“A vida é uma dádiva que traz uma dádiva, que é a arte de dar. E a comunidade é o lugar em que podemos dar nossas dádivas e receber dádivas dos outros. Quando a consciência individual e coletiva fica receptiva a novos conceitos de organização que essa maneira de pensar implica, a sociedade e suas instituições podem entrar em harmonia com as riquezas e com a abundância do espírito humano e da Terra, da qual é parte inseparável. Essa é a voz que agora canta para nós, e a canção está começando a ser ouvida pela Terra” (p. 53).

Capítulo 3 - O carneiro sacrificado

O autor começa este capítulo narrando diversos fatos que ocorreram em sua carreira quando empregado por uma companhia financeira e descreve vários acontecimentos para caracterizar as empresas da Era Industrial como “organizações hierárquicas de comando-e-controle” nas quais a regra é: “Faz que faz e nada se faz” (p. 59).

Segue com uma crítica à Era Industrial: “Faz tempo que Macaco Velho e eu quebramos a cabeça para saber onde se originaram os conceitos mecanicistas de organização que desperdiçam o espírito humano e destroem a biosfera e por que somos tão cegos à sua realidade. (...) Assim como a metáfora da máquina, que surgiu na ciência newtoniana e da filosofia cartesiana, é o pai dos conceitos atuais de organização, a Era Industrial é a mãe. Juntas, dominaram a evolução das instituições. (...) Assim, a Era Industrial se transformou na era dos administradores” (p. 62, 63).

E conclui com um pouco de complexidade: “Lembrar que nos tornamos um mundo de administradores e especialistas não é tão importante quanto lembrar que a natureza de nessa especialização passou a ser a criação e a administração de constantes, de uniformidade e de eficiência, enquanto a necessidade é de compreensão e coordenação da variabilidade, da complexidade e da efetividade – o próprio processo de mudança. Não é complicado. A natureza de nossas organizações, da administração e da especialização científica, além de não se aplicar às urgentes necessidades societárias e ambientais, é sua principal causa” (p. 63, 64).

Dee Hock diz como resistiu fortemente a entrar na fila da previdência e descreve os duros períodos em que esteve desempregado. “É engraçado

lembrar que rasgamos todos os cartões de crédito que tínhamos, jurando que nunca mais” (p. 65). Diz que trabalhou por 5 anos em outra companhia, que lhe prometera liberdade para aplicar seus “métodos pouco ortodoxos e uma parte dos lucros, caso houvesse sucesso” (p. 65, 66). E que o cordeiro, agora já carneiro, não viu a promessa ser cumprida.

Por fim, ele descreve sua ida para Seattle, a qual foi realizada para trabalhar em um conglomerado financeiro.

Mesmo sem ser mestre de nada, continuava estudando. “Ao longo dos dezesseis anos de fracasso bem-sucedido, o carneiro tinha continuado a ler avidamente – Poesia, Filosofia, Biografia, História, Biologia, Economia, Mitologia – qualquer coisa que satisfizesse sua curiosidade sobre a interligação e relacionamento” (p. 67).

Capítulo 4 - Aposentadoria na ativa

Hock é atingido pela depressão e faz um acordo com sua esposa, que logo estaria se formando na área da educação e da fonoaudiologia. \\\ela trabalharia como professora de crianças com deficiência de fala e audição e ele “seguiria a multidão e ingressaria na carreira mais comum nas organizações modernas: 'Aposentadoria na ativa” (p. 70).

Conseguiu um emprego no National Bank of Commerce e “aos 36 anos, seria um estagiário, um ninguém. Não ia dar para viver do salário. Se nada acontecesse, nossas economias terminariam em um ano. *Mas eu tinha gostado muito daquelas pessoas tão decentes*” (p. 71). E usou este tempo para estudar conceitos, como *liderar, seguir e administrar*.

Sobre liderança ele diz: “O comportamento forçado é a essência da tirania. O comportamento induzido é a essência da liderança. Os dois podem ter o mesmo objetivo, mas um tende para o mal, o outro para o bem” (p. 74). Sobre administração: “A primeira e suprema responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo: integridade, caráter, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos. (...) A segunda responsabilidade é administrar os que têm autoridade sobre nós: patrões, supervisores, diretores, *ad infinitum*. (...) A terceira responsabilidade é administrar seus iguais - aqueles sobre os quais não temos autoridade e que não têm autoridade sobre nós – associados, concorrentes, fornecedores, clientes – o nosso meio, poderíamos dizer. (...) A quarta responsabilidade é administrar aqueles sobre os quais temos autoridade” (p. 74, 75). “Lidere a si mesmo, lidere seus superiores, lidere seus iguais, empregue boas pessoas e deixe-as livres pra fazer o mesmo. O resto é trivialidade” (p. 75).

“O sucesso incentiva, aumenta a confiança e é agradável, mas ensina uma lição insidiosa: eleva demais a opinião que temos de nós mesmos. É do fracasso que geralmente vem o desenvolvimento e o mérito, contanto que sejamos capazes de reconhecê-lo, de admiti-lo, de aprender com ele de nos elevar acima dele e de tentar de novo. (...) O mais abundante, o mais barato, o menos utilizado e o mais abusado recurso do mundo é a engenhosidade humana. (...) No sentido mais profundo, a diferença entre líderes e seguidores é inexpressiva. A cada momento da vida, estamos ao mesmo tempo liderando e seguindo. (...) É de verdadeira liderança, liderança de todos, liderança dentro, em cima, em volta e embaixo que este mundo tanto precisa, mas infelizmente é uma administração

dominadora o que consegue” (p. 77, 78).

Ainda sobre o emprego no National Bank of Commerce, Hock descreve um episódio, no qual teve que revirar vários latões de lixo em busca de um depósito supostamente perdido. Sua lição é que: “Não existe trabalho ruim, só trabalho malfeito, pouco reconhecido ou malpago” (p. 79).

E conclui o capítulo dizendo que fora sido convidado a participar do projeto de implantação da franquia de cartões de crédito do Bank of America, o BankAmericard.

Capítulo 5 - Pessoas comuns, coisas extraordinárias

Durante todo o capítulo, o autor descreve como utilizou, juntamente com Bob Cummings, algumas “técnicas de administração não-ortodoxas” para implementarem o projeto no curto prazo que lhes fora determinado. É a partir da descrição dessa relação que Hock afirma: “Dá para aprender muito com o que as pessoas dizem, mas mais é revelado no que elas não dizem. Ouça com o mesmo cuidado o silêncio e o som” (p. 87). Ele termina o capítulo descrevendo como Bob lhe “deu” sua vaga de chefe de departamento de cartões de crédito.

Capítulo 6 - Castelo de cartões

O autor começa o sexto capítulo descrevendo o caos gerado pelo entusiasmo a respeito dos cartões de crédito. Os problemas transcendiam a esfera legal: concorrência desleal, a partir de boatos e mentiras; segurança, cartões falsificados, falsos lojistas; não havia sistema eletrônico de autenticação; não havia internet; e vários outros problemas. “A pressa nunca gerou tempo e o desperdício nunca gerou abundância” (p. 102).

“Mesmo sendo tão primitivo e desajeitado, o sistema permitiu que uma enxurrada maciça de cartões tivesse aceitação considerável entre consumidores e lojistas” (p. 103).

Dee Hock utiliza a metáfora da *flutuação* (termo utilizado para se referir ao tempo quando um cheque levava cerca de 2 semanas para percorrer seu trajeto no sistema bancário) em alguns fenômenos tecnológicos, como: flutuação da vida – o tempo para a criação de novas espécies, devido a engenharia genética; flutuação da informação – “o que acontece em qualquer lugar pode ser visto e ouvido instantaneamente em toda parte” (p. 105); flutuação científica e tecnológica – do tempo que decorre entre uma descoberta, o desenvolvimento da tecnologia que ela permite e sua aplicação universal; flutuação cultural - “o que se torna popular num país costuma se alastrar pelos outros em semanas” (p. 106); flutuação espacial – “os homens e os materiais levam minutos para percorrer distâncias que antes levavam meses para percorrer, enquanto os serviços baseados na informação o fazem numa fração de segundo” (p. 106).

“O passado está cada vez menos profético, o futuro cada vez menos previsível e o presente quase não existe. Tudo é mudança acelerada, com uma exceção incrivelmente importante. Não houve perda de flutuação institucional” (p. 106). Por fim, o autor descreve como se formou o comitê de bancos licenciados do sistema de cartões de crédito e como ele se tornou presidente deste comitê.

Capítulo 7 - Nada a perder

Neste capítulo o autor descreve como funcionavam os comitês de bancos licenciados regionais e nacionais. Hock foi convidado a servir como presidente do comitê executivo regional da região norte da costa oeste e também como presidente executivo nacional, além de continuar no centro de cartões do National Bank of Commerce. “Era o fim da aposentadoria na ativa!” (p. 115). O autor traça um paralelo entre as organizações vivas e as organizações sociais. “Biológicas ou sociais, organismos ou organizações, todas as coisas são processo vivos, não mecanismos construídos, e não podem ser levadas a se comportarem como se fossem máquinas, apesar de todas as nossas ilusões em contrário. Não são controláveis e nem a ciência, nem a matemática, nem a medição conseguem levá-las a um comportamento forçado. Podemos danificá-las seriamente. Podemos destruí-las totalmente. Mas não podemos mudar ou forçar sua natureza ou seu comportamento essencial. A vida nunca vai entregar seus segredos a uma fita métrica” (p. 116).

Para o autor, “todas as instituições não passam de um constructo mental a que somos levados ao buscar um propósito comum; uma personificação pessoal de uma poderosa idéia muito antiga chamada comunidade” (p. 118).

“Na medida em que existe clareza de propósito e princípios comuns e se acredita neles, o comportamento construtivo e harmonioso pode ser induzido. Na medida em que não existe, o comportamento é inevitavelmente forçado. (...) Pessoas privadas de auto-organização e de auto governança são inerentemente ingovernáveis” (p. 119, 120). “As organizações saudáveis induzem o comportamento. As organizações doentias o forçam” (p. 118).

A respeito do período vivido, Dee Hock diz: “Macaco velho e eu estávamos fascinados. Voltamos a um antigo tema da filosofia que já nos tinha sido muito útil. Compreender exige domínio de quatro maneiras de ver as coisas – como *foram*, como *são*, como *podem ser*, como *devem ser*” (p. 117). Foi nesse período que Dee Hock diz ter reconcebido, no sentido mais fundamental, as próprias idéias de banco, dinheiro e cartão de crédito e o quanto mudariam num ambiente microeletrônico.

“O dinheiro tinha se transformado em dados alfanuméricos garantidos, expressos simbolicamente na moeda de um país ou outro. Assim, um banco não passava de uma instituição para a custódia, empréstimo e troca de dados alfanuméricos garantidos” (p. 121).

“Qualquer instituição capaz de movimentar, manipular e garantir dados alfanuméricos em forma de energia ordenada, da maneira habitualmente usada como medida de valor e como meio de troca, seria um banco. Isso ia ainda mais longe. Inerente a tudo isso poderia estar a gênese de uma nova moeda global” (p. 121, 122)

“(...) (A) primeira função do cartão era identificar o comprador para o vendedor e o vendedor para o comprador. (...) (A) segunda função básica era a de avalista. (...) (A) terceira função básica era a geração e a transferência de dados de valor. (...) Na verdade, estávamos no negócio da troca de valor monetário” (p. 122, 123).

“Descobertas divertidas vieram uma depois da outra. Uma organização capaz de garantir, transportar e efetuar transações em forma de impulsos ordenados

de energia 24 horas por dia, sete dias por semana, em qualquer ponto do globo, teria um mercado – toda a troca de valor do mundo - que superava a imaginação” (p. 123).

Capítulo 8 - O impossível imaginado

No início do capítulo o autor descreve como negociou para se dedicar integralmente aos comitês de bancos licenciados. Juntamente com outros três pessoas do comitê executivo nacional, se reuniram para responder a uma questão: “Se qualquer coisa fosse possível, se não houvesse nenhuma limitação, qual seria a natureza da organização ideal para criar o primeiro sistema mundial de troca de valor? (p. 129). Como as organizações podem se tornar ou como devem ser.

Diferentes pessoas possuem diferentes pontos de vista, por isso era importante trabalhar em grupo. Para o autor, a percepção é o principal meio pelo qual formamos os nossos conceitos. “Como o passado é apenas preparatório para o presente e o presente apenas um ponto de partida, é o futuro que deve ser o alvo de nossos pensamentos e de nossa energia” (p. 131). Porém, em algum lugar da percepção está a perspectiva. “A perspectiva é o calcanhar de Aquiles da mente, distorcendo tudo o que pensamos, sabemos, acreditamos ou imaginamos” (p. 131). “Nós somos os nossos conceitos, idéias e percepções” (p. 132).

Mesmo não acreditando que tal organização para troca mundial de valor pudesse existir, Hock diz: “Buscávamos um grau de entendimento comum. Lentamente, dolorosamente, alguns princípios começaram a emergir. Era mais do que suficiente para começar. Alguns exemplos:

ELA DEVE SER DE PROPRIEDADE DE TODOS OS PARTICIPANTES –
EQÜITATIVAMENTE;
OS PARTICIPANTES DEVEM TER OBRIGAÇÕES E DIREITOS EQÜITATIVOS;
ELA DEVE SER ABERTA A TODOS OS PARTICIPANTES QUALIFICADOS;
PODER, FUNÇÃO E RECURSOS DEVEM SER DISTRIBUÍDOS AO MÁXIMO;
A AUTORIDADE DEVE SER EQÜITATIVA E DISTRIBUTIVA EM CADA ENTIDADE ADMINISTRATIVA;
NENHUM PARTICIPANTE DEVE SER DEIXADO EM POSIÇÃO INFERIOR POR QUALQUER NOVO CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES;
NO MAIOR GRAU POSSÍVEL, TUDO DEVE SER VOLUNTÁRIO;
NÃO DEVE SERVIR PARA COBRIR PREJUÍZOS;
DEVE INDUZIR E NÃO FORÇAR A MUDANÇA;
DEVE SER INFINITAMENTE MALEÁVEL MAS EXTREMAMENTE DURÁVEL” (p. 133, 134, 135).

“Os conceitos foram aceitos, em parte porque ninguém, inclusive eu, achou provável que uma tal organização viesse a existir” (p. 136). “Quatro vice-presidentes de quatro bancos pequenos não podiam dominar nem forçar ninguém” (p. 136). “O verdadeiro poder nunca é usado. Quem usa o poder, nunca o tem de verdade” (p. 136). “Na época não havia teoria da complexidade, não havia internet, não havia World Wide Web, não havia alianças, não havia uma sociedade da informação” (p. 137).

O capítulo termina com uma descrição a respeito dos obstáculos e de como o projeto foi ganhando atenção. E conclui: “Se você pensa que não consegue, para que pensar?” (p. 138).

Capítulo 9 - A penúltima palavra

Hock inicia o capítulo com uma nova metáfora, a teologia simplificada da organização caórdica: “O céu é o propósito, o princípio e as pessoas. O purgatório é o papel e a norma. O inferno são as regras e os regulamentos” (p. 140). E segue com a descrição histórica detalhada dos acontecimentos que consolidaram o projeto.

Seguem dois pensamentos destacados por Dee Hock neste capítulo: “Até alguém dizer não e se recusar categoricamente a continuar falando no assunto, está na verdade em vias de dizer sim, só que não sabe” (p. 143). Referindo-se aos métodos de convencimento utilizado por ele frente às recusas recebidas. “Sou tão grande pra mim mesmo quanto você é para você mesmo, e você é tão grande pra você mesmo quanto eu sou pra mim mesmo; portanto, somos iguais” (p. 150). Frases que ele diz repetir como mantras sempre que chega perto de pessoas com mais ou menos riqueza, poder e posição, respectivamente.

Hock conclui o capítulo descrevendo como foi convidado a liderar a NBI (National BankAmericard Incorporated).

Capítulo 10 - A corporação ou a bengala?

No dilema de escolher entre a corporação e a bengala, Hock discorre a respeito do conceito de “corporação” com severas críticas.

“As corporações são um ótimo lugar para fazer amor com a capitalização do ganho num quarto e com a socialização do custo em outro” (p. 159).

Ele fala bastante a respeito dos impactos negativos causados pelas corporações. “O fascinante é que não existem pessoas más que desejem que seja assim, ou que conpirem para que isso aconteça. Todas são vitimadas por uma falsa metáfora, por um conceito errado de organização, por um modelo interior de realidade que se tornou inútil; por uma consciência de realidade que não é plena nem salutar” (p. 160).

“Não somos vítimas indefesas à mercê de alguma força sobrenatural.

Participamos ativamente da criação da nossa atual consciência. A partir dessa consciência criamos nosso atual modelo interior de realidade. A partir desse modelo interior criamos nossos atuais conceitos de organização. Com essas organizações criamos nossa atual sociedade. Nós o fazemos. Todos nós. Sabemos que precisamos fazer melhor – e que isso deve ser feito em conjunto. E sabemos que esse 'em conjunto' deve transcender todos os atuais limites e permitir a auto-organização em todas as escalas, da menor forma de vida à própria Terra viva. Não é uma viagem. É uma odisséia. Vai levar tempo. Vai exigir grande respeito pelo passado, ampla tolerância e compreensão do presente e crença e confiança ainda maiores no futuro. Isso pede o que há de melhor em cada um e em todos nós” (p. 163).

“Não dá para contar os passos em direção ao céu nem para calcular a velocidade do escorregão para o inferno” (p. 163).

Hock segue dizendo porque decidiu largar o cargo no National Bank of Commerce e aceitar o convite de liderar a NBI, mesmo com a proposta de salário não sendo a desejada.

Capítulo 11 - E então faltava um

Após assumir a liderança da NBI, Hock elaborou um plano de 90 dias para persuasão dos 3 mil bancos licenciados tornarem-se membros da nova organização.

“Em 1968, a comunidade VISA não passava de um conjunto de crenças e de um conceito vago. Em 1970, ela nasceu. Hoje, 29 anos depois, seus produtos são criados por 22 mil instituições financeiras e aceitos em quinze milhões de estabelecimentos comerciais em mais de duzentos países e territórios. 750 milhões de pessoas usam os produtos VISA para fazer quatorze bilhões de transações que reduzem um volume anual de 1,25 trilhão de dólares – o maior bloco individual de poder de consumo da economia global. Nessas três décadas a VISA cresceu de vinte a cinquenta por cento ao ano, e nada indica que vá parar” (p. 175).

Sobre o processo de consolidação da NBI, Hock destaca três pensamentos: “Nunca confunda atividade com produtividade. O importante é o que sai da outra ponta do tubo e não o que se põe nele” (p. 174); “Nas circunstâncias corretas, tendo apenas sonhos, determinação e liberdade para tentar, pessoas comuns fazem sempre coisas extraordinárias” (p. 177); “Cuidado com as Quatro Bestas que inevitavelmente, devoram seu dono: o Ego, a Inveja, a Avariza e a Ambição” (p. 178).

Capítulo 12 - Pessoas muito comuns

O Bank of America e a American Express fizeram um acordo para as duas companhias controlarem em conjunto um sistema de autorização de cartões de crédito.

“Essa idéia não fazia sentido – nem no aspecto técnico nem no institucional. Sempre me pareceu que um dos melhores truques da evolução é preservar a substância do passado revestindo-a nas formas do futuro. Criar um sistema de pagamento eletrônico único e monopolista parecia ser precisamente o contrário. (...) Parecia absurdo criar um único sistema monolítico e impô-lo a um fluxo de informação tão essencial” (p. 183, 184).

Na seqüência o autor discorre a respeito de informação e comunicação: “Pensar numa sociedade baseada na informação e pensar numa sociedade baseada em coisas físicas são coisas distintas, que exigem consciência e perspectiva radicalmente diferentes. No entanto, preferimos ignorar as diferenças fundamentais e levar para a Era Caórdica, a era da administração da informação, as idéias, os valores, os conceitos e os pressupostos que foram úteis na Era Industrial mecanizada, a era das máquinas e da administração das coisas: conceitos como posse, suprimento finito, obsolescência, perda no transporte, acondicionamento, escassez, separabilidade, medida quantificável, economia estatística, monetarismo matemático, estruturalismo hierárquico e administração de comando-e-controle” (p. 186).

Num mundo complexo em rápida mutação: “Um claro senso de direção e princípios instigantes sobre a conduta necessária são muito mais eficazes do que planos a longo prazo e objetivos detalhados” (p. 187).

“A reunião do conselho em que se tomou a decisão foi inesquecível.

Propusemos que a NBI rompesse com a indústria, abandonasse o projeto

conjunto e anunciasse sua intenção de construir um sistema competitivo próprio para a autorização eletrônica das vendas e para a compensação de transações e pagamentos” (p. 188). Chamaram-no de *Bank Authorization System Experimental* (BASE 1). Em seguida ele descreve o processo de desenvolvimento do sistema: “Logo emergiu a auto-organização. Uma das paredes se transformou num mural com os dias que restavam indicados na parte de cima. Alguém pegou um copinho usado de café e o pendurou num barbante, espetado no espaço correspondente àquele dia. Cada elemento do trabalho a ser feito era anotado num pedaço de papel, junto com o prazo e o nome da pessoa que o tinha aceito. Qualquer um podia revisar esses elementos, acrescentando tarefas ou corrigindo prazos, contanto que se coordenasse com todos os envolvidos. Qualquer um, a qualquer momento, podia ver o quadro surgir e evoluir. Qualquer um podia ver que o todo dependia do seu trabalho e que o seu trabalho estava ligado a todas as outras partes do projeto. Os grupos estavam constantemente se reunindo na frente do mural quando a necessidade surgia, discutindo num fluxo contínuo e depois se dissolvendo, uma vez satisfeita a necessidade. Quando uma tarefa era concluída, o pedaço de papel correspondente era removido. A cada dia, o copinho e o barbante se moviam inexoravelmente para a frente” (p. 190). “Os líderes surgiram espontaneamente, ninguém no controle, mas todos em ordem. (...) A idéia de um cargo perdeu o sentido. (...) O sistema BASE 1 ficou pronto a tempo, dentro do orçamento e ultrapassou os objetivos operacionais” (p. 191).

Voltando a falar sobre informação, comunicação e linguagem, Hock diz: “Com a linguagem, a informação escapou das fronteiras de uma única mente e de uma única experiência e passou a ser compartilhada. Imediatamente, houve um salto correspondente na diversidade e na complexidade societária”. “Quanto maior a capacidade de receber, armazenar, utilizar, transformar e transmitir informações, mais diversa e complexa é a entidade.”(p. 193). E segue, com a matemática, imprensa, biblioteca, telégrafo, televisão e a evolução da microeletrônica. “Mas isso não é nada comparado ao que vem por aí. Temos à frente revoluções de importância muito maior, como a nanotecnologia e a biotecnologia” (p. 194).

Capítulo 13 - A vítima do sucesso

O autor destaca no início do capítulo algumas deficiências relacionadas à concorrência enfrentada. A duplicidade, isto é, a participação de um banco em mais de uma organização de cartões de crédito, como a VISA, não podia ser impedida e isso poderia gerar bancos que dominassem o sistema, vetassem a entrada de novos membros, restringindo o poder, as decisões e deliberações a um determinado grupo.

Juntamente com processos judiciais, surgiram ameaças e Hock diz ter entrado novamente em depressão, “o pântano escuro e sinistro que nos rouba a capacidade de pensar e de funcionar normalmente” (p. 202). “O medo é um narcótico interior que paralisa a mente, o corpo e o espírito. O poder das coisas que tememos está apenas na nossa opinião sobre elas” (p. 202).

Ele faz algumas definições a respeito de conceitos bastante usados quando se

tratam de cognição e aprendizado. “O *ruído* no seu sentido mais amplo, é qualquer coisa indiferenciada que assalta os sentidos. É universal e onipresente, seja ele auditivo, visual ou textural. Seu estoque é infinito. O ruído se transforma em *dado* quando transcende o puramente sensual e tem padrão cognitivo, quando pode ser discernido e diferenciado pela mente. Os dados, por sua vez, se transformam em *informação* quando são reunidos num todo coerente que possa ser relacionado a outras informações de maneira a acrescentar sentido. (A 'diferença que faz diferença' de Bateson). A informação se transforma em *conhecimento* quando é integrada a outras informações numa forma que serve para decidir, agir ou compor um novo conhecimento. O conhecimento se transforma em *compreensão* quando é relacionado a outro conhecimento de maneira que serve para conceber, antecipar, avaliar e julgar. A compreensão se transforma em *sabedoria* quando é informada pelo propósito, pela ética, pelo princípio, pela lembrança do passado e pela projeção do futuro.

(...) A ciência opera tradicionalmente no domínio dos dados, da informação e do conhecimento, onde a medição, a particularidade, a especialização e a racionalidade são particularmente úteis. Costuma ignorar os domínios da compreensão e da sabedoria. A teologia, a filosofia, a literatura e a arte operam tradicionalmente nos domínios da compreensão e da sabedoria, onde a subjetividade, a espiritualidade e os valores são particularmente úteis. Isso quando não sucumbem à inveja, tentando imitar a insolência, a particularidade e a certeza das ciências exatas. (...) Quando tentamos pescar o absoluto nos mares da incerteza, só conseguimos pegar dúvidas” (p. 204, 205). “As sociedades nativas, que passam séculos com a mesma capacidade de receber, armazenar, utilizar, transformar e transmitir informações, tiveram tempo para desenvolver a compreensão e a sabedoria numa proporção muito elevada em relação aos dados e informações. Talvez não soubessem muita coisa pelos padrões de hoje, mas compreendiam muito bem o que sabiam. Eram imensamente sábias em relação à informação que tinham, e essa informação era condicionada por uma proporção muito alta de valor espiritual, econômico e social.

Nossa sociedade, ao contrário, compreende muito pouco o que sabe. E tem ainda menor sabedoria em relação à informação que domina. A imensidão de dados que invade nossa capacidade cognitiva é também condicionada por uma pequena proporção de valor espiritual, econômico e social. O resultado é um imenso poder tecnológico desenfreado devido à compreensão inadequada de sua tendência sistêmica à destruição – ou à falta de sabedoria para guiar sua evolução de maneira holística, criativa e construtiva” (p. 205, 206). “Se a vida na Terra depender do lobo ou do homem, escolha para isso sempre o lobo” (p. 206).

Novamente Hock segue com a descrição dos problemas e desafios enfrentados devido à duplicidade. “Até hoje eu me arrependo de não ter juntado toda a minha coragem e continuado lutando até o fim, sem me curvar. Até hoje eu me pergunto se ameaças de morte implícitas afetaram minha coragem e meu julgamento. Se suspender a proibição à duplicidade foi uma questão de prudência ou de falta de convicção, eu nunca vou saber. O fim de tudo isso eu nunca vou ver” (p. 210).

Capítulo 14 - Uma lembrança de ouro

Enquanto enfrentava o problema da duplicidade, a NBI continuava a licenciar bancos no resto do mundo. No fim de 1972, o comitê internacional decidiu que a NBI assumisse a liderança na criação de uma organização mundial.

“O projeto seria imensamente mais complexo do que a NBI. Uma organização global teria de transcender diversas línguas, culturas, sistemas monetários, costumes, sistemas legais, tradições políticas e tecnologias” (p. 212). “A linguagem, inventada para revelar o significado, acaba sendo usado para confundi-lo ou ocultá-lo” (p. 213).

“Numa reunião do comitê organizador internacional, na Cidade do México, as coisas atingiram um clímax inesperado. Assim como o outro representante da NBI, eu me convenci de que alguns membros do comitê, por razões desconhecidas, tinham decidido sabotar a formação de uma organização internacional” (p. 214).

A resistência à mudança foi bastante notada, mas para Hock: “Liderança não é fazer bons julgamentos, quando se tem todos os dados, todos os fatos e todo o conhecimento. Isso é escrituração” (p. 215).

“Quanto mais poderoso e fortalecido é o nosso modelo de interior de realidade, mais difícil é perceber e compreender a natureza fundamental das coisas externas à mutação. Mas, sem essa percepção, é muito difícil compreender e modificar o nosso modelo interior” (p. 216).

“A mudança é o ladrão da identidade. Nunca temos certeza de nosso lugar ou valor numa nova ordem de coisas” (p. 217).

“E se os que têm maior poder, riqueza e posição se abrissem a novas possibilidades, deixassem de se agarrar tão tenazmente à velha ordem das coisas, abandonassem a mudança cosmética paliativa, abrissem os olhos para novas formas de organização, questionassem seriamente seu modelo interior de realidade? E se enjaulassem as Quatro Bestas que devoram seu dono – o Ego, a Inveja, a Avareza e a Ambição – e se assumissem a liderança numa nova ordem das coisas? E se fossem na frente e mostrassem o caminho? Esse é um desafio digno do que há de melhor nele e dos melhores entre eles. Sei que eles podem. E acredito que consigam” (p. 218).

Dee Hock continua falando dos prolemas relacionados à resistência à organização internacional e como superaram a sabotagem. Surge então a VISA Internacional, com o lema: “a vontade de conseguir sucesso e a graça da conciliação” (p. 225).

Capítulo 15 - O significado de um nome

Com a organização internacional, surge a necessidade de um nome único para o cartão de crédito. Neste capítulo, Dee Hock narra o processo de criação, mudança e adaptação à nova marca, VISA.

E profetiza: “Na Era Caórdica, vai ser muito mais importante ter clareza de propósito e princípios sólidos que permitam o rápido cumprimento de objetivos específicos a curto prazo, do que um plano a longo prazo com objetivos fixos.

(...) Na Era Caórdica, vai se modificar a tendência – que já dura há séculos – de eliminar da gestão das instituições o julgamento e a intuição: a arte, se preferir.

(...) Nas organizações caórdicas do futuro, será necessário ter, em todos os

níveis, pessoas com discernimento, capazes de fazer bons julgamentos e de agir sensatamente de acordo com eles. (...) Na Era Caórdica, o sucesso vai depender menos da rotina e mais do raciocínio, menos da autoridade de poucos e mais do julgamento de muitos, menos da compulsão e mais da motivação, menos do controle externo e mais da disciplina interior” (p. 238, 239).

Hock conclui o capítulo com mais acontecimento históricos relacionados à evolução da marca VISA.

Capítulo 16 - O processo começa

Hock segue com uma longa narração a respeito dos problemas enfrentados, das vitórias alcançadas e das adaptações promovidas durante o projeto. “O fracasso não deve ser temido. É do fracasso que vem quase todo o crescimento, desde que se consiga admiti-lo, aprender com ele, superá-lo e tentar de novo” (p. 251).

“Quando reconhecemos e corrigimos os erros, eles nem dentes tem. Quando os ignoramos ou os defendemos, seus dentes crescem e eles mordem” (p. 252).

“Durante a formação da NBI, por mais que espremesse meu cérebro e torcesse o rabo do Macaco Velho, não consegui descobrir como transformar os usuários de cartões e lojistas em membros-proprietários do sistema. Seria o certo, pois são partes relevantes e interessadas. Em 1969, uma leve menção ao assunto fez com que os envolvidos na reformulação do sistema BankAmericard entrassem em choque. Essas idéias tiveram de ser postas de lado, pois todos já estavam no limite da capacidade de aceitar mudanças” (p. 252). Hock descreve a insatisfação por não ter conseguido fazer os emissores pararem de vender o cartão como instrumento de débito e passassem a vendê-lo como instrumento de troca de valor. “Tinha a esperança que deixassem de depender dos juros sobre a dívida do usuário do cartão e do desconto dos lojistas para contar com o que seria cobrado pelos serviços oferecidos. (...) Hoje, 29 anos depois, isso ainda não aconteceu e os juros sobre a dívida dos que precisam pagar por mês sustenta os serviços oferecidos de graça aos abastados” (p. 253).

Capítulo 17 - O galardão da paciência

“No início de 1984, fecharam-se as cortinas sobre a minha performance como diretor executivo da VISA” (p. 257). “A fama é o ouro falso do ego; logo fica puída e fora de moda, como um terno” (p. 258). “Foi em 1993, o nono ano da década de reclusão que O Ancião, a Mente do Macaco Velho e eu tivemos um glorioso dia juntos, que terminou com uma tempestade esplêndida, o livro Complexidade de Mitchell Waldrup e cama. (...) (O)s novos conceitos da ciência eram incrivelmente semelhantes aos conceitos de organização com que eu tinha trabalhado durante décadas” (p. 258).

“Há um pensamento que fica voltando, cada vez mais atraente, cada vez mais universal. A primeira lei do carneiro sobre o universo: Tudo é oposto de si mesmo” (p. 259). “Na verdade, qualquer coisa é e não é; é o mesmo e o oposto, dependendo da perspectiva que escolhemos para pensá-la. Respeitar uma forma de ver e negar a outra, seja qual for a que é respeitada e a que é negada,

é a maldição da modernidade” (p. 260). “Todas as diferenças são úteis, mas nenhuma é verdade nem realidade” (p. 260).

Hock continua narrando os acontecimentos ocorridos durante seu afastamento do “mundo dos negócios” e se vê desafiado por um amigo: “Por que não se perguntar: se qualquer coisa imaginável fosse possível, se não houvesse nenhuma limitação, que seria preciso para criar uma mudança institucional maciça, caórdica em toda a sociedade?” (p. 265). O que resultou em quatro coisas:

EXEMPLOS

“É preciso que haja pelo menos uma dezena de novos exemplos bem sucedidos de organização caórdica, como a VISA e a Internet. Eles devem surgir em áreas diferentes, como educação, governo, serviços sociais, comércio e meio ambiente, assim como em todas as nações e culturas, para que ninguém argumente que os conceitos não são universalmente válidos. Devem transgredir todos os atuais limites organizacionais, unindo pessoas e instituições de diversas áreas. Oportunidades para a criação dessas organizações devem ser descobertas. É preciso haver métodos e recursos que as viabilizem. As atuais organizações caórdicas devem ser analisadas, compreendidas e documentadas. As pessoas só vão aceitar novos conceitos de organização e novos métodos de administração se um número substancial de suas organizações atingir resultados superiores na correção dos grandes problemas sistêmicos que assolam a sociedade.

MODELOS

É preciso criar modelos físicos tridimensionais dessas estruturas, para que as pessoas tenham alguma coisa palpável para examinar, para relacionar às organizações existentes, para brincar e melhorar. Não é possível representar as organizações caórdicas em duas dimensões ou no quadro sinóptico tradicional de uma organização. Elas são mais semelhantes à organização dos neurônios do cérebro. Mas nem mesmo as três dimensões das coisas físicas é suficiente. A quarta dimensão deve ser a dimensão espiritual e ética – uma coisa que perdemos de vista nas atuais organizações. Como representar fisicamente esse dimensão será um dos maiores desafios.

Além dos modelos físicos, é preciso criar modelos no computador, eliminando o tempo e demonstrando graficamente em trinta minutos como, com base na clareza de propósito e dos princípios compartilhados, as organizações caórdicas se auto-organizam e evoluem, gerando e governando a diversidade e a complexidade, além da possibilidade de qualquer planejamento, articulação ou controle central. É preciso que as pessoas possam ver em trinta minutos os trinta anos de evolução da VISA, da Internet e outras organizações assim. Os modelos devem demonstrar que tais organizações seguem padrões de auto-organização que permitem a interligação espontânea numa sociedade do século XXI, equitativa e tolerante, em harmonia com o espírito humano e a biosfera.

BASE INTELECTUAL

Os exemplos devem ter o apoio de uma impecável base intelectual. Gostemos ou não, a ciência é a religião do século XXI e a universidade é a sua igreja. A justificativa econômica, científica, política, histórica, teológica, tecnológica e filosófica dessas organizações precisa ser documentada e sintetizada. Parte desse trabalho já está sendo feito em especialidades insulares, mas ainda não

está completo e carece de coerência e clareza. Além disso, não se desenvolveram ainda nem a linguagem nem as metáforas necessárias para a sua disseminação e compreensão em larga escala.

ORGANIZAÇÃO

É preciso que surja uma organização global, unindo num vasto complexo de aprendizado teórico e experimental pessoas e instituições de todas as tendências, preocupadas com a falência institucional e dispostas a fazer alguma coisa. Ela deve se auto-organizar segundo princípios que adota e ser ela mesma nos exemplos bem-sucedidos de organização caórdica. O único propósito da organização (sua alma, poderíamos dizer) deve ser o desenvolvimento, a disseminação e a implementação de novos conceitos caórdicos de organização. Se a organização global for corretamente concebida, ela se dissolverá organicamente nos frutos de seu trabalho” (p. 266, 267).

Capítulo 18 - A odisséia

“Em abril de 1994, parti para uma odisséia bem mais improvável que a VISA e incomparavelmente mais importante, buscando pessoas preocupadas com os grandes problemas sociais e ecológicos e dispostos a fazer alguma coisa para resolvê-los” (p. 273). Hock diz que estudou, procurou pessoas de diversas áreas, instituições, fundações.

“Estamos num momento em que uma era de quatrocentos anos está estertorando em seu leito de morte e outra está lutando para nascer, Uma mudança de cultura, de ciência, de sociedade e de instituições muito maior e muito mais rápida do que o mundo jamais sonhou, de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética – e da harmonia com a natureza, com a inteligência divina e com o resto da humanidade Caórdicos somos, caórdicos vamos continuar sendo, caórdico é o mundo e caórdicas as instituições devem se tornar. Esse é o caminho para um futuro vivível nos séculos que virão, enquanto a sociedade evolui para uma diversidade e uma complexidade sempre maiores. Infelizmente, à frente há também a possibilidade do colapso institucional, de um enorme massacre social e da regressão àquela manifestação suprema dos conceitos de organização mecanicistas e newtonianos – a ditadura – que, por sua vez, teria de entrar em colapso à custa de um massacre ainda maior antes que as instituições caórdicas pudessem emergir. Pouco importa se essas regressões estão nas mãos de organizações religiosas, corporativas ou governamentais” (p. 279, 280).

Epílogo: e então a providência também agiu

O autor utiliza este capítulo para descrever diversos contatos feitos para ajudar e estruturar organizações caórdicas. Ralph Nader (Appleseed Foundation), Conservation Law Foundation (restauração do sistema marinho do Atlântico Norte), Peter Senge (Organizational Learning Center – MIT) e outros.

“Depois de alguns meses, ficou claro que eu precisaria de uma corporação sem fins lucrativos para administrar os fundos e empregar um pequeno quadro de funcionários” (p. 284). Nasce então a Chaordic Alliance (Aliança Caórdica), uma

organização voltada para os quatro objetivos.

“Neste livro só é possível dar uma pequena idéia de tudo o que aconteceu nos quatro anos que se passaram depois que compreendi que os primeiros 66 anos da minha vida haviam sido meramente preparatórios – e que passei a agir de acordo com isso. O que emergiu desde então e a mudança societária que promete é quase inacreditável e infinitamente mais importante e emocionante do que a VISA foi ou poderia ser. E não se limita à Aliança Caórdica.

(...) Esta não é uma história do passado, embora o passado esteja nela. Não é a minha história, embora eu esteja nela. Não é a sua história, embora você esteja nela. É uma história do futuro – de uma era de quatrocentos anos que estertora em seu leito de morte e de outra que luta para nascer” (p. 287).

Sobre o autor: Dee Hock é fundador e Diretor Executivo Emérito da VISA. Em 1968, desenvolveu o conceito de um sistema global de troca de valor e um novo conceito de organização. Em 1970, fundou a companhia que se transformou na VISA. Atualmente é fundador e Diretor Executivo da Aliança Caórdica, uma organização sem fins lucrativos dedicada à formação de organizações inovadoras que combinem a competição e a cooperação para tratar de questões societárias críticas, e também ao desenvolvimento de novos conceitos organizacionais que distribuam mais equitativamente a riqueza e o poder e que sejam mais compatíveis com o espírito humano e com a biosfera. Dee Hock trabalhou com inúmeras organizações, como a Society for Organizational Learning, de Peter Senge, a Appleseed Foundation, de Ralph Nader, a Northwest Atlantic Marine Alliance, a Global United Religions Initiative, a Vvaleo Initiative – uma coalisão emergente de líderes que estudam a organização caórdica para a evolução da saúde e dos serviços de saúde – e uma iniciativa semelhante para criar um sistema de administração caórdica para a evolução da informação e mapeamento de dados geoespaciais assim como outras corporações importantes, além de órgãos sociais e educacionais do governo. Desde 1991, Dee Hock é um dos trinta laureados vivos do Business Hall of Fame, foi considerado uma das oito pessoas que mais mudaram a maneira de as pessoas viverem no último quarto de século.

Sobre a Aliança Caórdica

1. Ajudar na evolução de novas e bem-sucedidas organizações caórdicas.
2. Criar modelos multidimensionais de organizações caórdicas a fim de que as pessoas tenham alguma coisa para examinar, experimentar e comparar às organizações existentes.
3. Desenvolver e disseminar uma base intelectual para as organizações caórdicas.
4. Ajudar na criação de uma instituição caórdica global com o único propósito de desenvolver, disseminar e implementar conceitos caórdicos de organização, unindo numa vasta rede de aprendizado compartilhando as pessoas, as instituições e os grupos que estejam empenhados na reformulação institucional e societária.