



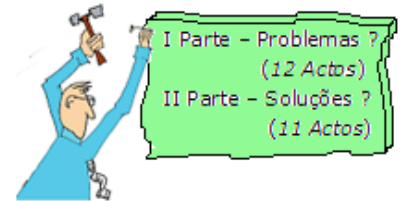
Nelson Trindade

Edição SocioSistemas
www.sociosistemas.com



Lupa sobre a democracia _ Acto 14

... ..morreu o consensus, viva o dissensus...



Nos sistemas sociais nunca existe estabilidade nem equilíbrio ... só se pode andar para a frente ... ou para trás.¹

Pode analisar-se uma sociedade com base em 3 características: ***estabilidade-instabilidade, certeza-incerteza, equilíbrio-desequilíbrio***, o que origina oito combinações diferentes.

A ***estabilidade-instabilidade*** de uma situação é a característica que define o seu maior ou menor grau de sensibilidade para sair do estado em que se encontra. Será muito estável se apenas factores muito poderosos conseguirem provocar alterações, e será instável se *pequenas oscilações em poucos factores* derem facilmente origem a transformações.

Como exemplo, um rochedo colocado no meio de uma planície, apoiado numa grande base, terá grande estabilidade, mas se estiver colocado à beira de um precipício, apenas apoiado numa pequena superfície, apresentar-se-á muito instável.

A ***certeza-incerteza*** de uma situação, expressa o maior ou menor grau de previsibilidade sobre as futuras características dessa situação. A existência de níveis elevados de incerteza implicará um alto grau de desconhecimento da sua evolução.

Como exemplo, a sucessão de marés têm um alto nível de certeza, pelo que se pode prever a maré cheia para daí a um ano, mas o mesmo já não acontece com as condições atmosféricas, pois não se pode prever se haverá chuva daí a 6 meses.

Integrando estes dois factores, pode acontecer que um alto grau de instabilidade contenha um elevado nível de certeza. Por exemplo, um rochedo à beira de um precipício pode estar muito instável, mas há uma grande certeza de que ele cairá pelo declive abaixo, se a situação se alterar. E, quanto maior for a sua instabilidade, maior será a certeza do seu desfecho.

O factor ***equilíbrio-desequilíbrio*** significa o grau de integração das diversas variáveis contidas na situação. Estará em equilíbrio quando a resultante das suas diversas forças for igual a zero, e em desequilíbrio quando essa resultante tiver um valor diferente de zero. Neste último caso, ele seguirá a direcção dessa resultante.

Uma situação em equilíbrio, isto é, de resultante igual a zero, nunca contém movimento e, assim, nunca poderá mudar. E isto acontece quer o equilíbrio seja estático, isto é, oriundo

¹ - Fomentar numa sociedade, 100% de estabilidade e equilíbrio é a forma mais rápida de a matar, pois aí desaparece a possibilidade de mudança.

de forças actuando com velocidade zero,² quer seja de equilíbrio dinâmico, ou seja, de forças actuando em velocidade "n".³

Isto significa que um sistema social em equilíbrio, estável e de elevada certeza está certamente a caminhar para o seu fim, pois a mudança não faz parte do seu cenário de futuro. E sem mudança não há vida.

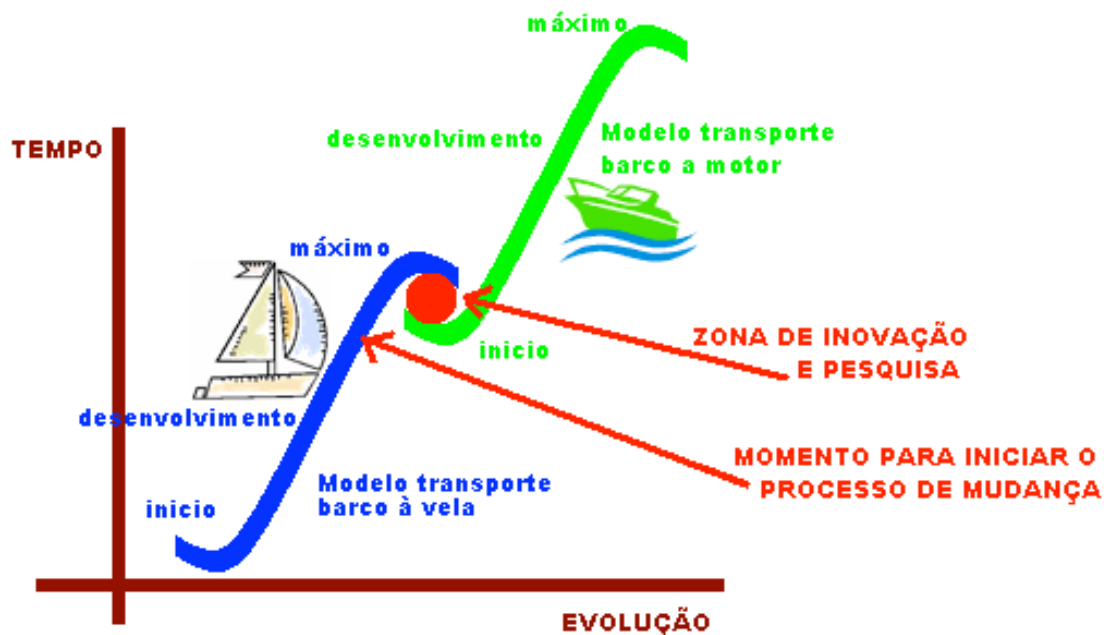
A evolução e o progresso exigem o desequilíbrio necessário para criar movimento.⁴ A instabilidade é essencial à mudança de estado,⁵ e a incerteza inerente a uma transformação é demasiado complexa para ser totalmente previsível.⁶

Estas bases características de uma situação de transição⁷ nos sistemas complexos, aproximam-na bastante da dinâmica dos sistemas caóticos.

A ser assim, a nova democracia, inserida em sistemas intensamente complexos, terá que ter *regras* diferentes das que vigoram hoje, herdadas de sistemas ainda moderadamente complexos, e passando a viver muito perto da dinâmica dos sistemas caóticos.

Retomando as curvas em *ésses* analisadas no capítulo anterior, na passagem de uma curva para outra haverá um momento, ainda antes do fim da curva actuante, em que começa a pesquisa e a construção do novo modelo. Esta é a *situação de transição* que prepara a passagem para a nova curva.

Em esquema:



²- Como exemplo, é o binómio acção-reacção do peso da madeira boiando *versus* a impulsão da água.

³- Como exemplo, é o caso do giroscópio. Este é uma bússola que nunca altera a sua posição, indicando sempre o Norte, devido à sua elevada velocidade de rotação.

⁴- O indivíduo só anda quando se desequilibra para a frente.

⁵- Mudar significa duas coisas: "sair de..." e "entrar em...". Quando alguém "muda de casa para a rua", pode acontecer, que ele "entra na rua" se vai para a "festa que lá existe" ou "sai de casa" se foge da "discussão que lá existe".

Os dois movimentos exigem instabilidade para poderem acontecer.

⁶- Nos sistemas complexos (sociais) só se sabe as consequências de uma acção depois de a ter feito, vendo os resultados concretos. A experiência só vale como aprendizagem pessoal e nunca como certeza da solução, porque uma situação nunca se repete, pois tem sempre factores novos. Quanto mais o sistema é complexo, mais as probabilidades têm grandes margens de erro..

⁷- Situação de transição é aquela onde *...as coisas já não são e, também, ainda não são*.

O problema centra-se na gestão da zona de transição (inovação), onde *nascera* a nova curva em **esse**, com o seu novo modelo a servir de **Imagem Criadora de Futuro (farol)** para o novo rumo.

Partindo do princípio de que criação de algo é sempre a destruição daquilo que existia antes, a inovação não é mais do que uma **destruição-criativa**. Viver num processo criativo significa ter *um pé no caos e outro na ordem* ou, dizendo de outra maneira, *é viver à beira do caos*.⁸

Ao longo da História, o ciclo **inovação-manutenção** ⁹referente aos diversos modelos tinha um período de tempo longo,¹⁰ que permitiu que a educação e a aprendizagem social se centrassem no domínio dos conhecimentos disponíveis e que a acção se orientasse por referenciais bem definidos. As variáveis em jogo eram aparentemente controláveis.

Nesta perspectiva, os modelos de sucesso na gestão dos sistemas sociais em geral, e na democracia em particular, eram focalizados na:

Procura angustiada de **equilíbrio**
Conquista permanente da **estabilidade**
Reforço da **regularidade** de funcionamento
Fomento constante da **harmonia**
Pressão ao **consensos**
Consolidação da **coesão**
Construção de **homogeneidade** cultural

Em consequência, os sistemas decidiam primeiro para **onde queriam ir** e, depois, com base nesse **futuro conhecido** definiam os seus objectivos e elaboravam o Plano para os realizar, preocupando-se em não existirem desvios de percurso em relação a esse Plano.

Vivia-se, assim, numa ordem bem definida, apoiada por uma gestão bem orientada por objectivos claros, e à qual a educação e a instrução se subordinavam, preparando os grupos sociais para esse futuro.

Porém, se se pretende criar algo de novo, se se pretende preparar a mudança de uma curva evolutiva, a situação é bastante diferente.

Agora, o **futuro já não é conhecido**, pois a decisão é, exactamente, caminhar para o **desconhecido**. Ou seja, ir para onde ... **ainda, nunca ninguém foi**.

Nesta situação, à diferença da anterior, não é possível definir objectivos, nem controlar os desvios existentes em relação a um plano que, sem objectivos definidos, não pode existir.

A única certeza que se possui é a necessidade de *construir algo diferente, recusando o que existe* (destruição criativa), tudo condicionado pela grande incógnita do que será esse *diferente*.

Deste modo, viver uma situação de transição significa:

- estar em **desequilíbrio**, a fim de poder aproveitar as oportunidades existentes;¹¹
- ter que aceitar a presença de **instabilidade** para ser possível alterar o *status quo*;
- querer a **irregularidade** necessária à transição para o novo funcionamento;
- fomentar a **não-harmonia** como recurso fundamental ao nascimento de integrações inovadoras;

⁸- James Gleik (**O caos**): *Na fronteira do caos a vida floresce*.

⁹- Ou, por outras palavras, *caos-ordem*.

¹⁰- A experiência do avô servia ao neto.

¹¹- Na época actual, ...*governar, é a arte de gerir o desequilíbrio para aproveitar todas as oportunidades existentes...*

- potenciar os **dissensos** criadores de alternativas diferentes;
- impulsionar e apoiar a **heterogeneidade** cultural, criando diferenças, pois estas são a energia necessária ao dinamismo de qualquer mudança;
- dinamizar o **conflito** como meio para quebrar a coesão grupal, alicerce da força da actual situação e, como tal, paralisadora da sua mudança;
- e por fim, acarinhar a **cumplicidade** como factor fundamental de uma liderança que se baseia na potenciação e integração de diferenças activas. Esta característica é fundamental, pois, se não existe, aparecem condições para o conflito dentro do grupo ser negativo e não positivo.

Em instituições de forte *alter-ego* (cultura japonesa, grupos religiosos, etc) o conflito interno é o dinamizador da inovação e não destruidor do conjunto. Como o colectivo é mais importante do que as posições pessoais, existem limites claros até onde se pode ir dentro do *sistema adversário*¹².

Com estas condicionantes, **o maior crime de um líder não é ter colaboradores incompetentes, mas sim colaboradores desinteressados**. Pois se estão desinteressados, nasce a apatia; mas se são incompetentes e interessados, com formação nasce, certamente, o desenvolvimento.

Em resumo:

Ordem/Manutenção		Sistema caótico/inovação
Equilíbrio	-	Desequilíbrio
Estabilidade	-	Instabilidade
Regularidade	-	Irregularidade
Harmonia	-	Não harmonia
Consensos	-	Dissensus
Coesão	-	Conflito
Homogeneidade cultural	-	Heterogeneidade cultural

Relacionando estas duas alternativas, verifica-se que um processo criativo, por viver *na fronteira do caos e da ordem*, integra em si as duas, fazendo-as co-existir, co-laborar e potenciarem-se mutuamente. Sendo esta a **arte de viver... na fronteira do caos**, é-o, também, a **arte de governar sistemas intensamente complexos**.

Sob o ponto de vista de gestão de um sistema social (intensamente complexo), viver nesta área significa que,

- em vez de se ter uma *Visão* acerca do que fazer, o que se possui é uma grande **incerteza**¹³ acerca do futuro;
- por sua vez, a *Missão* a concretizar vai ter que ser transformada em **pesquisa**;
- o *Plano* a executar deverá ser substituído por uma constante **descoberta**,¹⁴

¹²- Um conflito de posições entre dois membros, por ex., da Ordem Jesuíta, nunca põe (pôs) em causa/perigo a coesão e existência da própria ordem.

¹³- Quando não existe criatividade, a chamada *visão* não é mais do que cumprir a *regra do jogo* vigente. Só existe *visão* quando o seu conteúdo é resultado de um processo criativo.

Como exemplo, quando D. João II *vira as costas* à Europa (tornando-se centrífugo em relação ao continente), numa altura em que as Cortes Europeias eram centrípetas em relação a este mesmo continente, pode dizer-se que ele teve *visão*. Quando algumas dezenas de anos depois, outras Cortes se lançam à conquista do *além-mar*, isso já não era *visão* política, era apenas obediência (lúcida) às regras do jogo de então.

Num outro exemplo, quando as primeiras empresas perceberam que a *qualidade* era um factor fundamental, essa inovação era uma nova *visão* da conquista do mercado. Hoje, lutar pela qualidade já não é *visão*, é apenas cumprir as regras do jogo de sobrevivência nesse mercado, entretanto, já transformado. Ou seja, *não é visão, é só o jogo do ...Eu também*.

¹⁴- É mais importante planear **como** do que **o quê**.

— e, por fim, o *Controlo de desvios* deverá ser apenas um processo de **aprendizagem** em reformulação sucessiva.

Nesta linha, se são os conhecimentos sucessivamente conquistados que vão influenciar o aumento das certezas, a riqueza da pesquisa e a qualidade da descoberta, pode considerar-se que o factor crítico do desenvolvimento dos sistemas sociais dos dias de hoje, é:

- 1- **intensificar o desenvolvimento dos indivíduos;**
- 2- **potenciar a disponibilidade, quantidade e qualidade da informação;**
- 3- **aumentar a operacionalidade, coesão e cumplitude das redes de interacção social,**

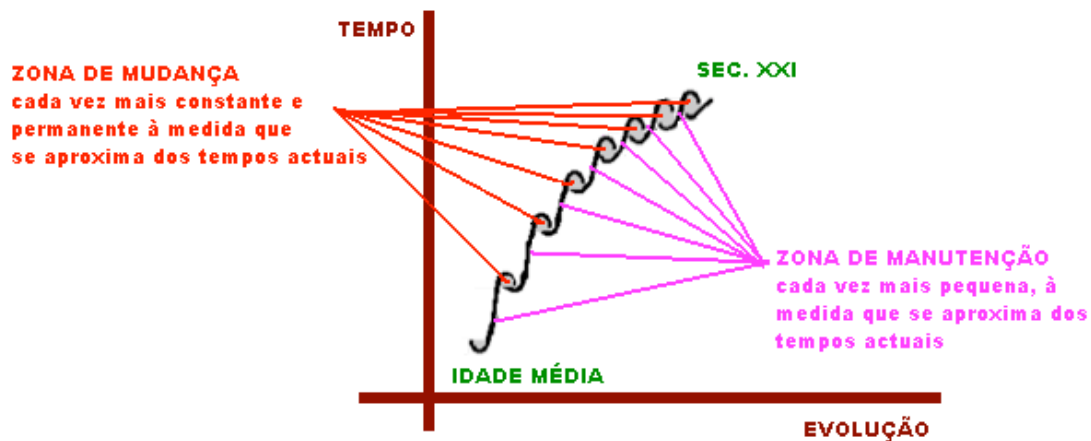
sendo estes os factores críticos a gerir para ultrapassar positivamente uma situação de transição, na passagem de uma curva evolutiva para outra curva evolutiva.

E a democracia, terá ou não que se adaptar a estas novas regras ? Esta questão levanta uma outra:

Qual é a frequência e a intensidade das situações de transição nos dias de hoje ?

Para responder a esta questão, retomando o esquema das curvas em *esse* (vide, página seguinte) onde se pode verificar que, à medida que se aproxima o fim do século XX, o período de uso e manutenção de um determinado modelo é cada vez mais curto e as situações de transição estão cada vez mais perto uma das outras e são mais complexas.¹⁵ É a chamada **aceleração da mudança**.

Nestas condições, hoje, a democracia (instrumento para gestão da sociedade) tem que se adaptar a formas que permitam continuamente tirar benefícios das potencialidades das *situações de transição*, que são agora constantes, e não recusá-las na mítica segurança do modelo *estabilidade e equilíbrio*.¹⁶



As suas duas principais linhas de força de um *modelo de gestão positiva da situação de transição* são:

- **aprendizagem constante**
- **inovação permanente**

¹⁵-Antes, a experiência do Avô servia ao neto; agora, a experiência que um técnico teve há 5 anos já não lhe serve hoje. Ele tem que re-aprender continuamente. Antes, uma ferramenta durava gerações e a aprendizagem fazia-se uma vez; hoje, um computador e seus programas ficam obsoletos ao fim de um ano.

¹⁶- É como o aviador que, angustiado com o aviso de perigo da luz vermelha a piscar, reconquista a paz e a segurança desligando a lâmpada.

cuja integração e dinâmica pode ser expressa, numa analogia, pela parábola do

**Caminhante que ao caminhar,
se faz a si próprio e ao caminho**

Imaginemos alguém que, tendo partido as pernas num desastre, se refugiou numa casa afastada da aldeia, no meio da floresta.

No início, diariamente, para comprar comida, ele rodeava a floresta, usando muletas e coxeando ao longo da estrada, em direcção à aldeia.

Ao fim de alguns dias, tantas vezes fez este percurso apoiado nas muletas, que fortaleceu os braços e as pernas, pelo que se atreveu a deixar a estrada e, usando um atalho mais agreste, mas mais curto, atravessar a floresta.

Novamente, o uso do atalho, irregular mas ainda cómodo, fez com que ele ficasse outra vez mais forte, levando-o a inventar um atalho novo, mais difícil, mas também bastante mais rápido.

Passadas algumas semanas, o processo repete-se, e ele, mais treinado, ousa abandonar o atalho por si criado e, em seu lugar, passa a subir e descer um penhasco, num nítido aproveitamento de uma possibilidade muito rentável que dantes (quando mais fraco) não lhe era possível usar... e assim sucessivamente.

*Deste modo, à medida que ele, **por caminhar**, vai inventando o caminho, vai-se também tornando um caminhante eficaz,¹⁷ o que lhe permite reiniciar o ciclo com outros caminhos reinventados, num processo sem fim de sucessivos aumentos de eficácia.*

*Em conclusão, **actor, instrumento e realidade transformam-se a cada momento, pela dinâmica da sua inter-acção.***

Uma democracia baseada nesta perspectiva tem ser uma **gestão da autogestão**, com toda a contradição e dinamismo que isto implica.

Como se poderá fazer ?

**Lupa sobre a Democracia Acto 15
... a técnica do JAZZ e o dissensus...**

¹⁷-Numa analogia histórica, no tempo de D.João II, foi exactamente o que aconteceu com os marinheiros/cientistas desse tempo: à medida que descobriam os mares de então, cada vez eram mais aptos para descobrir novos mares.