

# O novo poder



# O novo poder

**Henry Timms e Jeremy Heimans**

TRADUÇÃO DE BRUNO CASOTTI



Copyright © 2018 by Jeremy Heimans and Henry Timms

TÍTULO ORIGINAL

New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World — and How to Make it Work for You

PREPARAÇÃO

Pedro Staite

REVISÃO

Taís Monteiro

DIAGRAMAÇÃO

ô de casa

DESIGN DE CAPA

Stuart Wilson, departamento de arte Pan Mcmillan

ADAPTAÇÃO

Aline Ribeiro | linesribeiro.com

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

H379n

Heimans, Jeremy, 1978-

O novo poder : Como disseminar ideias, engajar pessoas e estar sempre um passo à frente em um mundo hiperconectado / Jeremy Heimans, Henry Timms ; tradução Bruno Casotti. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2018.

336 p. ; 23 cm.

Tradução de: New power: How Power Works in Our Hyperconnected World — and How to Make It Work for You

Inclui índice

ISBN: 978-85-510-0377-0

1. Internet - Aspectos sociais. 2. Internet - Aspectos políticos. 3. Poder (Ciências sociais). 4. Internet e ativismo. I. Timms, Henry. II. Casotti, Bruno. III. Título.

17-39928

CDD: 303.483

CDU: 316.422.44

[2018]

*Todos os direitos desta edição reservados à*

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

*Para Brock*

*Para Colleen, Callie e Josiah*



# SUMÁRIO

1.	Bem-vindo ao mundo do novo poder	9
2.	Pensando como velho poder, pensando como novo poder	21
3.	Das frases de efeito aos memes: como as ideias se espalham	39
4.	Como construir um público	59
5.	O que faz as comunidades do novo poder funcionarem (e por que às vezes elas não funcionam)	85
6.	O que faz as comunidades do novo poder funcionarem (e como elas se fundem com o mundo mais amplo)	108
7.	A participação especial	119
8.	Fazendo a virada do velho para o novo poder	140
9.	Liderança	161
10.	A arte de combinar poderes	193
11.	O novo poder no trabalho	218
12.	O futuro: uma sociedade full-stack	237
	<i>Glossário: Como falar o idioma do novo poder</i>	259
	<i>Agradecimentos</i>	265
	<i>Notas</i>	269
	<i>Índice</i>	319



## BEM-VINDO AO MUNDO DO NOVO PODER

Poder, segundo o filósofo Bertrand Russell, é a “capacidade de produzir efeitos desejados”.<sup>1</sup>

Essa capacidade está agora nas mãos de todos nós. Hoje, podemos fazer filmes, amigos ou dinheiro; espalhar esperança ou novas ideias; construir comunidades ou movimentos; divulgar informações falsas ou incitar violência — tudo numa escala imensamente maior e potencialmente mais impactante do que alguns anos atrás.

Sim, isso acontece porque a tecnologia mudou. Mas a verdade mais profunda é que *nós* estamos mudando. Nossos comportamentos e expectativas estão se transformando. E aqueles que descobriram como canalizar toda essa energia e apetite estão produzindo os “efeitos desejados” de Russell de maneiras novas e com impactos extraordinários.

Pense nos barões com casaco de moletom que comandam plataformas on-line de um bilhão de usuários, modificando aos poucos os hábitos, as emoções e as opiniões dos indivíduos. Nos políticos neófitos que formaram multidões entusiasmadas e tiveram vitórias impressionantes. Nas pessoas comuns e nas organizações que estão saindo na frente em um mundo caótico e hiperconectado — enquanto outras retrocedem.

Este livro é sobre como navegar e prosperar num mundo definido pela batalha e pelo equilíbrio de duas grandes forças. Nós as chamamos de velho poder e novo poder.

O **velho poder** funciona *como uma moeda*. É propriedade de poucos. Uma vez conquistado, é guardado com zelo, e os poderosos têm um estoque substancial para gastar. É fechado, inacessível e impulsionado por um líder. É fazer o download e guardar.

O **novo poder** opera de maneira distinta, *como uma corrente*. É feito por muitos. É aberto, participativo e impulsionado por iguais. É fazer o upload e distribuir. Como a água ou a eletricidade, é mais forte quando aumenta de repente. Com o novo poder, o objetivo não é acumular, mas canalizar.

Para começar a entender como o novo e o velho poder funcionam, aqui estão três histórias muito diferentes.

### **#MeToo versus Harvey Weinstein**

Uma temporada de prêmios após a outra, o produtor de cinema Harvey Weinstein mandava em Hollywood como um deus.

De fato, entre 1996 e 2016,<sup>2</sup> ele esteve em pé de igualdade com Deus pelo número total de menções ao seu nome em discursos de agradecimento no Oscar: 34. Seus filmes acumularam mais de trezentas indicações para o prêmio da Academia.<sup>3</sup> A rainha lhe deu uma medalha da Ordem do Império Britânico.<sup>4</sup>

Weinstein acumulava poder e o gastava como uma moeda para manter sua vangloriada posição: ele podia criar ou destruir uma estrela, tinha uma enorme capacidade pessoal de dar o sinal verde para um projeto ou afundá-lo. Moldava o destino de toda uma indústria — e, em troca, essa indústria o protegia, mesmo que há décadas ele fosse acusado de uma profusão de assédios e agressões sexuais. Ele controlava a mídia,<sup>5</sup> desenvolvendo uma relação proveitosa mutuamente confortável à base de favores e acessos que podia conceder. Chegou a ganhar o prêmio de “Contador de Verdades” do Los Angeles Press Club em 2017.

Ele abria caminho com um exército de advogados, valendo-se de punitivos acordos de confidencialidade com aqueles que trabalhavam com ele e, quando necessário, pagando os acusadores. Contratava empresas de segurança privada — formadas por ex-espões<sup>6</sup> — para cavar informações sobre mulheres

e jornalistas que faziam denúncias contra ele. De qualquer modo, a maioria das mulheres das quais ele se aproveitava se mantinha em silêncio, por um sincero medo de que suas carreiras fossem comprometidas, enquanto os homens que poderiam ter tomado alguma atitude permaneciam ali e nada faziam, relutando em gastar seu poder numa luta.

Se Harvey Weinstein, e o sistema fechado e hierárquico que o sustentava, conta uma história conhecida sobre o velho poder, sua queda, e especialmente o que aconteceu em seguida, nos diz muito sobre como o novo poder funciona e por que ele é importante.

Nos dias posteriores ao estouro da notícia sobre o produtor e suas acusadoras, a atriz Alyssa Milano compartilhou a hashtag #MeToo (#EuTambém) para incentivar mulheres a contar no Twitter suas histórias de assédio e agressão sexual. Isso chamou a atenção de Terri Conn. Aos vinte e poucos anos, quando era uma atriz emergente com um papel numa novela, Conn fora abordada pelo diretor James Toback para que o encontrasse no Central Park e conversassem sobre um papel. Quando chegou ao ponto de encontro, conforme relatou à CNN,<sup>7</sup> ela foi atacada por ele.

Durante anos, Conn manteve essa lembrança enterrada. Mas, com a atenção sobre Harvey Weinstein e o crescimento do movimento #MeToo, aquilo veio à tona. Por fim, ela contou ao marido e começou a agir. De início, procurou no Twitter mulheres que haviam usado as hashtags #MeToo e #JamesToback. Encontrou pessoas cujas histórias eram assustadoramente parecidas com a sua. Juntas, elas formaram um grupo privado no Twitter de apoio mútuo e busca por outras sobreviventes.<sup>8</sup> Membros desse grupo levaram, então, suas histórias para um jornalista do *Los Angeles Times*. Dias depois da publicação de uma matéria,<sup>9</sup> mais de trezentas mulheres se apresentaram com suas próprias histórias sobre Toback.

A campanha de Conn foi uma entre muitas. Quase um milhão de tuítes trouxeram a hashtag #MeToo em 48 horas. Em apenas um dia,<sup>10</sup> houve mais de 12 milhões de comentários, postagens e reações no Facebook.

O movimento #MeToo cresceu rapidamente pelo mundo como uma corrente, com diferentes comunidades adaptando-o para lidar com seus próprios alvos. Na França, tornou-se #BalanceTonPorc (Denuncie Seu Porco),<sup>11</sup> uma campanha para identificar e constranger molestadores. Na Itália, mulheres contaram suas histórias sob a bandeira #QuellaVoltaChe (A Vez Que). E isso passou de indústria em indústria. Mulheres congressistas revelaram que também

havam sido assediadas por seus colegas. O ministro da Defesa do Reino Unido foi forçado a renunciar.<sup>12</sup> O Parlamento Europeu teve seu momento #MeToo.<sup>13</sup> Homens de negócios foram expostos e derrubados. Manifestações tomaram as ruas em cidades pelo mundo, de Paris a Vancouver. A Índia<sup>14</sup> coordenou esforços para expor o comportamento predatório de professores renomados. Um artigo no *China Daily*<sup>15</sup> que parecia sugerir que assédios e agressões em locais de trabalho eram problemas exclusivamente ocidentais foi retirado após uma onda de críticas on-line.

Ninguém era líder desse movimento, e ninguém sabia bem aonde ele iria em seguida. O #MeToo nascera uma década antes,<sup>16</sup> por obra da ativista Tarana Burke, que incentivava mulheres negras agredidas sexualmente a compartilhar suas experiências, de igual para igual, com outras sobreviventes. Mas agora o movimento parecia sem dono — e essa era a fonte de sua força. Todos — dos designers empreendedores que criaram joias com os dizeres “me too”<sup>17</sup> aos aspirantes a políticos que se alinharam à iniciativa — buscavam canalizar a energia do movimento.

O mais incrível no #MeToo foi o senso de poder que ele deu a suas participantes: muitas que durante anos haviam se sentido incapazes de impedir agressores de longa data, ou que temiam retaliações, de repente encontraram coragem para enfrentá-los. Cada história individual ganhou força a partir da profusão de uma corrente muito maior. Cada ato individual de coragem foi, na verdade, realizado por muitas.

## **O(s) paciente(s) versus o médico**

O médico parou de olhar o computador, espantado. “Onde você aprendeu essa palavra? Essa terminologia é minha. Quando você fez faculdade de medicina? Não posso mais considerá-la uma paciente, se você vai entrar na internet e aprender coisas que não deveria estar aprendendo.”

Em seguida, o médico dispensou a paciente.

A palavra ofensiva era “tônico-clônica”. A paciente lhe informara que achava ter tido uma convulsão tônico-clônica generalizada secundária. (Antes, ela e o médico haviam se referido a esses momentos como “crises de ausência”, convulsões regulares que vinham lhe causando séria preocupação.)

Essa paciente havia aprendido sobre seu estado por meio do PatientsLikeMe,<sup>18</sup> uma comunidade on-line de mais de quinhentas mil pessoas que vivem com

mais de 2.700 doenças. Ali, elas compartilham suas informações médicas e suas experiências com as outras na plataforma, criando dezenas de milhões de dados. É como se fosse um imenso grupo de apoio, uma comunidade de aprendizado e um conjunto de dados, tudo isso embrulhado numa coisa só. Na plataforma, pacientes têm trabalhado juntos, em colaboração coletiva, para testar remédios, como quando um grupo de pacientes com esclerose lateral amiotrófica realizou um teste de lítio como tratamento numa fração do tempo que autoridades de saúde teriam levado para fazê-lo.

Letitia Browne-James, outro membro da comunidade, encontrou o PatientsLikeMe por acaso, “por desespero”.<sup>19</sup> Ela sofrera a vida inteira com epilepsia, suportando convulsões frequentes e debilitantes que só faziam piorar. Tênia ter um episódio na escola ou na igreja, enquanto atuava ou dançava, ou, depois de mais velha, quando estivesse em um encontro.

Depois de conhecer seu futuro marido, Jonah James Jr., Letitia passou a se preocupar com o dia de seu casamento. “Eu rezava muito, pedindo a Deus que me permitisse passar esse dia sem ter uma convulsão”, disse ela.

Enquanto seu neurologista continuava receitando os mesmos medicamentos de sempre, ela começou a consultar usuários da comunidade na plataforma, aprendendo por conta própria sobre a ineficácia de certos remédios e tentando descobrir outras opções possíveis. Buscando qualquer tipo de esperança, ela soube de uma cirurgia cerebral usada como tratamento para pessoas com epilepsia, um procedimento promissor. Descobriu que 83% de seus colegas pacientes na plataforma haviam relatado resultados positivos após esse tipo de tratamento, embora fosse algo sobre o qual ela e seu médico nunca houvessem discutido.

Então essa paciente demitiu *seu* médico. Como pedido final, ela solicitou a ele o nome de um epileptologista — um tipo de especialista que ela havia descoberto em sua comunidade de pacientes. O médico revirou papéis em sua mesa e lhe deu um nome. Ela ficou pasma. “Ele tinha essa informação ali o tempo todo”, contou.

Letitia se submeteu à cirurgia. Ela está agora há mais de cinco anos sem sofrer uma única convulsão e orientou muitas pessoas no PatientsLikeMe, ajudando-as a assumir o controle sobre a própria saúde.

Os médicos dessas histórias vivem num mundo que funciona de acordo com o velho poder. Eles treinaram rigorosamente para desenvolver sua expertise, e por bons motivos, pois estão lidando com questões de vida e morte. Mas, ao

fazerem isso, eles se acostumaram a ser os guardiões do conhecimento médico, distantes de seus pacientes por um vocabulário complicado e por receitas inescrutáveis. Os pacientes descobriram o novo poder. Eles agem para melhorar suas condições, cercados — e incentivados — por uma multidão de pessoas que pensam da mesma forma. Eles experimentam coisas, trocam artigos de revistas especializadas e acompanham o progresso uns dos outros. Compartilham seus dados, suas ideias e sua compaixão. Seus mundos de abriram — e nenhum médico tem a chave para fechar essas portas novamente.

### **A estudante *versus* o Departamento de Estado**

Aqsa Mahmood foi criada numa família de muçulmanos moderados na Escócia. Frequentou boas escolas particulares e adorava Harry Potter. Foi descrita<sup>20</sup> como alguém que não sabia que ônibus pegar para ir ao centro de Glasgow.

Com o passar do tempo, porém, ela se tornou uma “radical de quarto”, penetrando num obscuro ecossistema on-line de conteúdo persuasivo e recrutadores sedutores. Até que num dia de novembro, quando tinha apenas dezoito anos, ela desapareceu. Quando seus pais tiveram notícia dela, quatro anos depois, Aqsa estava telefonando para eles da fronteira síria.

Mas esse não foi o fim da história. Recrutada pelo Estado Islâmico (EI), ela havia se tornado recrutadora, dominando as ferramentas de engajamento on-line e incitando outras pessoas a seguir seu exemplo. Construiu uma rede coesa que ia de garota em garota, enviando incentivos e oferecendo conselhos práticos a mulheres aspirantes a jihadistas que se preparavam para fazer a viagem à Síria: “Se eu pudesse aconselhar você a trazer uma coisa,<sup>21</sup> seria óleo de coco orgânico (talvez pegando um frasco para mim também, hahaha). É um produto com muitas utilidades — hidratante para o corpo/óleo para o cabelo etc.” Quando três garotas comuns e queridas<sup>22</sup> de Bethnal Green, Londres, planejaram sua partida para a Síria, foi com Aqsa Mahmood que elas entraram em contato no Twitter.

Embora Aqsa tenha usado métodos intimistas, de igual para igual, para conquistar recrutas, o governo dos Estados Unidos adotou uma abordagem muito diferente para tentar dissuadi-los: imprimiu milhares de folhetos<sup>23</sup> com desenhos de recrutas do EI sendo postos num moedor de carne e os lançou de um caça F-16 que voava sobre fortalezas do EI na Síria (uma abordagem que

fora amplamente usada pela primeira vez cem anos antes, durante a Primeira Guerra Mundial). O governo também procurou agir na rede, na tentativa de se equiparar à astúcia do Estado Islâmico na internet, criando uma conta um tanto autoritária no Twitter — marcada com o sinistro selo do Departamento de Estado — que instruía potenciais jihadistas: “Pense de novo, afaste-se!”<sup>24</sup> Esse talvez não seja o mensageiro mais convincente para quem está tentando afastar do abismo pessoas que se tornaram radicais.

Aqui mais uma vez vemos o velho poder encontrando o novo poder. O governo dos Estados Unidos estava se valendo de um confiável manual do velho poder, usando sua posição superior para literalmente jogar ideias do alto. Mesmo quando usa a mídia social, seu padrão não é engajar, mas ordenar. Aqsa está fazendo uma coisa muito diferente. Sua rede improvisada, metastática, é participativa e impulsionada por iguais. Move-se não de cima para baixo, mas *horizontalmente*, de garota para garota. É o novo poder em sua forma mais eficaz e assustadora.

## OS INGREDIENTES DO NOVO PODER

O que o movimento #MeToo, nossos pacientes e uma estudante escocesa têm em comum é que eles descobriram como usar ferramentas de hoje para canalizar uma avidez crescente de participar.

As pessoas sempre quiseram tomar parte no mundo. Ao longo da história, movimentos surgiram, pessoas se organizaram coletivamente, comunidades construíram estruturas colaborativas para criar culturas e conduzir o comércio. Sempre houve uma dialética de baixo para cima e de cima para baixo, entre hierarquias e redes.

No entanto, até recentemente, nossas oportunidades de participar e agitar eram muito mais restritas no dia a dia. Graças à conectividade onipresente de hoje, podemos nos reunir e nos organizar de maneiras geograficamente ilimitadas, altamente distribuídas e com velocidade e alcance sem precedentes. Essa hiperconectividade deu origem a novos modelos e novas mentalidades que estão moldando nossa era, como veremos nas próximas páginas. Esse é o “novo” do novo poder.

Uma *thread* popular no Reddit,<sup>25</sup> a plataforma de compartilhamento de links, reuniu um apanhado de lembranças de quem cresceu nos anos 1990, quando a

vida parecia bem diferente. As postagens ofereciam uma nostalgia calorosa para quem entrava no site. Aos que ainda não tinham nascido naquela época, por sua vez, contavam histórias de um mundo estranho: a ansiedade de esperar a chegada da foto do anuário escolar, que era “o único momento em que você via uma foto sua e dos amigos da escola”. Você só era fotografado uma vez, só tinha uma chance para sair bem, e nunca sabia como a foto ficaria. A tensão de ligar para a estação de rádio local, pedir sua música favorita e depois esperar, com o dedo em cima do botão de gravação do aparelho de fita cassete, para gravá-la quando tocasse. A empolgação de passar na videolocadora a caminho de casa para alugar um filme. A frustração de ir à biblioteca e perceber que o único livro de que você precisa já foi levado ou “deveria estar na estante, mas não foi encontrado”. O tédio de fazer contas sem calculadora porque elas eram proibidas, sob a firme justificativa de que “você não terá uma calculadora no bolso o tempo todo quando crescer”.

É claro que agora temos muito mais do que uma calculadora no bolso. No mundo de hoje, todos nós temos (quase literalmente) em nossas mãos um novo *meio de participação*, se pudermos colocar dessa forma. E isso não está mudando apenas o que podemos fazer, mas a forma como esperamos nos engajar.

Esses novos meios de participação — e o elevado senso de influência que vem com eles — são um ingrediente crucial de alguns dos modelos mais impactantes de nossos tempos: grandes negócios como Airbnb e Uber, o WeChat na China ou o Facebook; movimentos de protesto como o Black Lives Matter, sistemas de software aberto como o GitHub; e redes terroristas como o EI. Todos eles estão canalizando o novo poder.

Pense neles como *modelos do novo poder*. Eles são viabilizados pela atividade do público — sem o qual não passam de recipientes vazios. Em contraste, os modelos do velho poder são fomentados pelo que pessoas ou organizações possuem, sabem ou controlam de forma exclusiva — sua vantagem acaba quando isso acaba. Os modelos tradicionais nos pedem apenas que obedeçamos (pague seus impostos, faça seu dever de casa) ou consumamos. Os do novo poder demandam e permitem mais: que compartilhemos ideias, criemos novos conteúdos (como no YouTube) ou bens (como no Etsy), e até que moldemos uma comunidade (considere a expansão dos movimentos digitais de resistência à presidência de Trump).

Para entender a diferença essencial entre os modelos de velho e novo poder, pense nas distinções entre os dois maiores jogos de computador de todos os tempos, o Tetris e o Minecraft.

É provável que você se lembre do Tetris, um jogo baseado em blocos que explodiu com a febre do Gameboy nos anos 1990. Seu funcionamento era simples: blocos caíam do alto da tela, e o trabalho do jogador era fazê-los se encaixar em linhas regulares. As peças caíam cada vez mais rápido até o jogador acabar sendo derrotado. À semelhança do velho poder, o jogador tinha um papel limitado, e era impossível vencer o sistema.

Os modelos do novo poder funcionam mais como o Minecraft,<sup>26</sup> hoje o *segundo* maior jogo de todos os tempos. Assim como o Tetris, é um jogo de gráficos simples baseado em blocos. Mas funciona de maneira muito diferente. Em vez de um modelo construído de cima para baixo, é trabalhado de baixo para cima, com jogadores criando mundos juntos, bloco a bloco. Baseia-se totalmente em energia participativa. No mundo do Minecraft, você encontrará casas, templos e supermercados; dragões, cavernas, barcos, fazendas e montanhas-russas; computadores em funcionamento feitos por engenheiros; incêndios em florestas, calabouços, cinemas, galinhas e estádios. Os jogadores determinam suas regras e criam as próprias tarefas. Não existe “manual”; os jogadores aprendem com exemplos — e, com frequência, vídeos caseiros — dos outros. Alguns jogadores (conhecidos como *modders*) chegam até a adquirir a capacidade de alterar o jogo propriamente dito. Sem as ações deles, o Minecraft é um terreno baldio. Uma dinâmica crucial no mundo de hoje é a incompreensão mútua surgida entre aqueles que foram criados na tradição do Tetris e aqueles que têm uma mentalidade influenciada pelo Minecraft.

## A MISSÃO DESTE LIVRO

O futuro será uma batalha pela mobilização. As pessoas comuns, os líderes e as organizações que vão prosperar serão aqueles com mais capacidade de canalizar a energia participativa dos que estão à sua volta — para o bem, para o mal e para o trivial.

### **Isso tem importância no dia a dia de todos nós**

Desde que escrevemos pela primeira vez sobre essas ideias, na *Harvard Business Review*, tem sido inspirador ver pessoas de muitos setores diferentes usando-as

para reimaginar seus mundos, de bibliotecários a diplomatas e profissionais de saúde pública. Nos próximos capítulos, contaremos histórias de organizações e indivíduos que compreendem essa nova dinâmica. Mostraremos como a Lego salvou sua marca voltando-se para o público. Analisaremos como o TED cresceu, deixando de ser uma conferência exclusiva para se tornar uma das maiores comunidades de ideias do mundo. Veremos como o papa Francisco está tentando mudar a natureza de sua Igreja dando poder a seu rebanho.

Apresentaremos também alguns exemplos menos conhecidos: enfermeiros se unindo para reduzir a burocracia e melhorar a vida de pacientes (e aumentar a própria satisfação no trabalho); uma empresa automobilística que se volta para os clientes para projetar seus carros; uma bem-sucedida companhia de mídia construída, financiada e moldada por seus leitores.

Seja você um historiador ansioso por compartilhar seu conhecimento num mundo pós-verdade, um pai ou mãe determinado candidatando-se ao conselho escolar, ou um criador querendo fazer um novo produto decolar, há uma série de novas capacidades distintas que as pessoas e os negócios precisam descobrir.

As habilidades em questão com frequência são mal compreendidas, confundidas com a capacidade de se autopromover no Facebook ou com algo como *Snapchat para iniciantes*. Mas o novo poder é muito mais do que apenas ferramentas e tecnologias recentes. Como nos mostrou o Departamento de Estado em sua fracassada disputa on-line contra o Estado Islâmico, muitos ainda estão implementando esses novos meios de participação de maneiras profundamente arraigadas ao velho poder. Este livro é sobre uma abordagem diferente para o exercício do poder, e sobre uma mentalidade diferente, que pode ser implementada mesmo enquanto ferramentas e plataformas específicas entram e saem de moda. Como criar ideias que o público entende, fortalece e ajuda a disseminar? Como atuar com eficiência dentro de uma organização em que seus colegas (talvez mais jovens) internalizaram valores do novo poder, como transparência radical ou feedback constante? Como estabelecer uma instituição que inspira e perdura, com seguidores em massa, numa era de filiações muito mais vagas e transitórias? Como alternar entre o velho e o novo poder? Quando é preciso combiná-los? E quando o velho poder trará de fato resultados melhores?

Este livro responderá a essas — e outras — perguntas a partir dos exemplos de algumas das mais inspiradoras histórias de sucesso do novo poder (e de algumas grandes histórias que servirão de advertência) no mundo.

## Isso tem importância para a sociedade em geral

O novo poder está aqui para ficar e, em muitos setores, é uma tendência crescente. Nas mãos certas, está fazendo maravilhas: os testes com remédios em colaboração coletiva; os movimentos de rápido crescimento em nome do amor e da compaixão. Entretanto, nas mãos erradas, como vimos com o EI ou com as crescentes hordas de supremacistas brancos, as mesmas habilidades têm um imenso potencial de destruição. As ferramentas que nos aproximam também podem nos distanciar.

Aqueles que estão construindo e administrando vastas plataformas que funcionam no novo poder se tornaram nossas novas elites. Esses líderes usam com frequência a linguagem do público — “compartilhar”, “abrir”, “conectado” —, mas suas ações podem contar uma história diferente. Pense no Facebook, a plataforma do novo poder mais conhecida entre a maioria das pessoas. Apesar de todas aquelas “curtidas” e carinhas sorridentes que criamos usando o que a empresa chama de nosso “poder de compartilhar”, os dois bilhões de usuários do Facebook não recebem parcela alguma do enorme valor econômico criado pela plataforma. Eles também não têm qualquer voz ativa no modo como ela é governada. E não dão nem uma olhada no algoritmo que, como já foi provado, molda nossos humores, nossa autoestima e até algumas eleições. Longe do paraíso de circulação livre e orgânica que os primeiros exploradores da internet imaginaram, há um sentimento crescente de que estamos vivendo num mundo de *fazendas de participação*, onde um pequeno número de grandes plataformas ergueu cercas e colhe, para ganho próprio, as atividades diárias de bilhões de pessoas.

Os riscos são altos para a democracia também. Muitos esperavam que ondas nas redes sociais por si sós derrubarão ditadores. Mas, na verdade, um novo tipo de homem forte está surgindo em muitas partes do mundo, amplamente munido das mesmas ferramentas que alguns acreditavam que só poderiam ser usadas para democratizar. Tome Donald Trump como exemplo. Trump se tornou o líder de um exército de mídia social gigante e descentralizado, que recebia as deixas dele — e, em troca, o alimentava de novas narrativas e linhas de ataque. Foi uma relação profundamente simbiótica. Ele retuitou seus partidários mais radicais.<sup>27</sup> Ofereceu-se para pagar os custos legais de apoiadores que agrediram manifestantes contra ele em seus comícios.<sup>28</sup> Direcionou a intensidade de seu público não insistindo para que eles lessem os temas de seu discurso, mas dando-lhes poder para serem ativos em torno de seus valores.

Pense nele como um *Homem Forte de Plataforma*, dominando técnicas do novo poder para alcançar fins autoritários.

Nos próximos capítulos, explicaremos a dinâmica que viabiliza as fazendas de participação e os homens fortes de plataforma. E, o que é crucial, também mostraremos histórias de seus antídotos: aqueles novos modelos que mudam de verdade e distribuem poder para mais pessoas, incluindo os menos poderosos entre nós. Conheceremos exploradores que estão imaginando maneiras de reinventar a democracia, e não miná-la, encontrando formas de transformar cidadãos, passando de forasteiros hostis a parceiros e atores valiosos no trabalho do governo. Também visitaremos instituições tradicionais em partes vitais da sociedade que estão fazendo a dura virada do velho para o novo poder. Esperamos que este livro forneça àqueles que estão lutando por um mundo mais aberto, democrático e diversificado as ferramentas de que eles precisam para triunfar.

Este livro é fundamentado em nossa experiência de criar modelos de novo poder e tentar levar mais participação para mais pessoas. Henry lançou #GivingTuesday,<sup>29</sup> um meme filantrópico que se tornou um movimento, arrecadando centenas de milhões de dólares para instituições beneficentes em vários lugares do mundo. Aos vinte e poucos anos, Jeremy criou na Austrália, onde nasceu, um movimento político impulsionado pela tecnologia que se tornou o maior do país, e desde então ajudou a lançar muitos outros movimentos no mundo por meio de sua organização, a Purpose, com sede em Nova York.<sup>30</sup> Vimos de perto o potencial e as armadilhas do novo poder, e agora queremos compartilhar o que aprendemos. Temos trabalhado juntos, e nos engajado com comunidades e negócios, para investigar mais a fundo o que está mudando, por que e o que todos nós podemos fazer em relação a isso.

Nas páginas seguintes, compartilharemos o que descobrimos.