

EQUIPAS IMPOSSÍVEIS

The background of the cover is a deep space scene with a starry sky and a vibrant purple and blue nebula on the right side. Overlaid on this are faint, white geometric lines forming a complex web or constellation pattern. In the center, four characters are depicted in silhouette. From left to right: a character in full plate armor holding a sword; a character in a long, flowing cape with long hair; a character in a crouched, agile pose with spiky hair; and a large, muscular character. A bright, horizontal blue energy line or lightning bolt cuts across the lower third of the image, passing behind the characters.

*Manual de Gestão de Equipas para
Organizações onde Todos São o
Mais Inteligente da Sala*

Aristides Mendes
(AKA Menar Pipen)

Equipas Impossíveis

Copyright © 2025 Aristides Mendes

Esta obra é distribuída sob a licença Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.



EQUIPAS IMPOSSÍVEIS

*Manual de Gestão de Equipas para Organizações onde Todos São
o Mais Inteligente da Sala*

Aristides Mendes

Introdução

O Analista e as Equipas

«Nenhuma teoria sobrevive ao primeiro contacto com uma equipa real.»

— atribuído a vários autores, nenhum dos quais o reivindica

Este projecto não foi encomendado.

É importante dizer isto logo no início, antes de qualquer outra coisa, porque no volume anterior havia sempre uma entidade — uma editora, uma instituição, uma sigla em papel timbrado — que fornecia o pretexto formal para a análise. Este volume não tem nenhum destes elementos. A pergunta que o originou apareceu às duas da manhã, três semanas depois de entregar os relatórios sobre os vilões, numa situação em que eu tentava não pensar na conclusão a que tinha chegado.

A conclusão era esta: os vilões falham porque o sistema precisa que eles falhem.

Registei-a com toda a precisão disponível, como é obrigatório. Preferia ter chegado a outra. Mas os dados eram os que eram, o argumento era sólido e a entidade que contratou o trabalho enviou uma linha de confirmação e não contactou mais. Ficou tudo em aberto. A conclusão, as suas implicações e a pergunta óbvia que a conclusão não respondia: se os vilões precisam de falhar, o sistema precisa que alguma coisa funcione. O que é essa coisa?

A resposta óbvia eram as equipas de heróis.

Menos óbvia era a pergunta seguinte. As equipas de heróis funcionam. Salvam o mundo, derrotam os vilões, produzem os resultados que declaram querer. Mas como? Pelo critério de qualquer teoria organizacional que me ocorresse consultar, não deviam. Os Vingadores têm liderança disputada, incompatibilidade de personalidades e uma taxa de dissolução e reconstituição que qualquer departamento de recursos humanos trataria como emergência clínica. A Liga da Justiça tem um membro que resolve a maioria dos problemas sozinho e um que mantém planos secretos para neutralizar os colegas. Os X-Men têm uma missão que os obriga a demonstrar, em cada operação, exactamente aquilo que tentam combater. Os Guardiões da Galáxia não têm missão, nem estrutura, nem critério estável de pertença, nem processo de tomada de decisão reconhecível. O Esquadrão Suicida tem membros que estão ali porque têm bombas implantadas no pescoço.

Cada uma destas equipas salva o mundo repetidamente.

É perturbador.

Nos volumes anteriores, a perturbação era de dois tipos. No Manual de Física e nos volumes seguintes sobre heróis individuais, a perturbação era de funcionamento: as leis físicas eram violadas, a impossibilidade era mensurável e o universo funcionava de qualquer forma. Não havia nada que corresse mal — havia algo que corria bem quando todas as leis conhecidas diziam que não devia. Nos vilões, a perturbação era o inverso: de fracasso. Os planos eram competentes, a execução era profissional, os objectivos eram definidos — e o resultado nunca se concretizava, de formas que a análise conseguia descrever com clareza crescente. Havia algo que corria mal quando tudo o que era observável sugeria que não devia.

As equipas de heróis produzem a primeira categoria de perturbação, não a segunda. O design é inadequado, a estrutura é insuficiente, os critérios que a teoria usa para prever funcionamento estão todos do lado errado — e a equipa funciona. Não há um ponto de falha para apontar. Há um resultado que não devia existir e existe.

Diagnosticar funcionamento impossível é analiticamente diferente de diagnosticar fracasso impossível. O fracasso tem causas identificáveis, tem o momento em que a operação divergiu do plano, tem o elemento que cedeu primeiro. O funcionamento não oferece nada disto. Oferece um resultado e um processo que devia ter produzido outro resultado e deixa o analista a tentar perceber o que a teoria está a perder.

A pergunta central — como é que equipas mal desenhadas produzem resultados que equipas bem desenhadas não produziriam — tem cinco casos de estudo. Os Vingadores, que violam todos os princípios de design organizacional e são a equipa de resposta a ameaças mais eficaz documentada no universo Marvel. A Liga da Justiça, que resolve o problema de incluir um membro onnipotente através de mecanismos que a teoria de dinâmica de grupo não prevê. Os X-Men, que operam com uma missão política que torna cada acção simultaneamente operacional e argumentativa, com os custos que isso implica. Os Guardiões da Galáxia, que são o caso que mais devia preocupar qualquer teórico: uma equipa sem nenhum dos elementos que a literatura considera necessários para a coesão, que funciona por razões que os próprios membros seriam os últimos a articular. E o Esquadrão Suicida, que é o caso de controlo: a única equipa onde a coesão não foi escolhida e o caso que demonstra, por eliminação, o que a escolha faz que a coerção não consegue fazer.

Cada capítulo examina um caso. A progressão não é aleatória: os cinco casos estão ordenados por distância crescente entre o que a teoria prevê e o que acontece, de forma que o volume começa com a disfunção mais próxima do que a teoria antecipa e termina com o caso que mais radicalmente a desmente. A conclusão, que não vou antecipar aqui, é o lugar onde o padrão transversal é nomeado.

O que posso dizer agora é que este volume tem um tom diferente dos anteriores.

Planos Perfeitos terminava com uma nota que não era exactamente melancolia, mas era o que fica quando a análise chega a uma conclusão que o analista preferia não ter chegado. Os vilões falham porque o sistema precisa que eles falhem. É uma afirmação sobre a estrutura do universo que examinámos e é perturbadora de uma forma que não se dissipa com o fim da análise. A conclusão foi registada, o relatório foi entregue e ficou.

Este volume produz um efeito diferente. Não optimismo — o funcionamento das equipas não é, em si mesmo, uma boa notícia e as implicações de cada capítulo são suficientemente ambíguas para impedir qualquer leitura celebratória. Mas há algo próximo de espanto genuíno no processo. Cinco volumes de análise do impossível produziram algum embotamento perante o impossível. As equipas restauram uma capacidade de surpresa que os vilões já não activavam. Os sistemas que não deviam funcionar e funcionam são mais perturbadores, de uma forma que ainda não sei nomear bem, do que os sistemas que deviam funcionar e não funcionam.

Talvez seja porque o fracasso é confirmação. Confirma que a realidade opera segundo as leis que conhecemos, apenas de formas que os agentes em causa não conseguiram navegar. O funcionamento é outra coisa. O funcionamento de um sistema que devia falhar sugere que as leis que conhecemos estão incompletas, ou que estão certas sobre o que prevêem e erradas sobre o que excluem. E esta segunda possibilidade é a que me acordou às duas da manhã e que ainda não me deixou dormir bem.

Uma nota sobre o método.

No volume anterior, havia um cliente que fornecia o enquadramento formal da análise. O analista foi contratado para auditar, para diagnosticar, para recomendar. A forma do relatório de consultoria dava estrutura ao argumento e distância ao narrador. Aqui, sem encomenda, a forma muda ligeiramente. Cada capítulo ainda tem a estrutura de um diagnóstico — caracterização do sistema, identificação do problema central, análise de como o sistema funciona apesar do problema, implicações para o analista e para o leitor.

Mas a secção final não são recomendações ao cliente: são implicações para qualquer pessoa que lide com equipas reais, incluindo o analista.

As equipas reais não são as que estão neste livro. As lições que o livro contém não estão explicitadas na forma de «lição para aplicar» — o leitor produz as implicações, o livro não as entrega embrulhadas. O que o livro entrega são cinco análises rigorosas de cinco sistemas disfuncionais que funcionam e a pergunta, em aberto até à conclusão, de o que é que isso nos diz sobre sistemas em geral.

A pergunta não foi encomendada.

Mas é a certa.

P.S.

A planta tem dois ramos. Sobreviveram a todos os volumes anteriores e mostram sinais de estabilidade que o médico de família descreveria como encorajadores, se lhe perguntasse. O que não farei antes de terminar este volume porque há exames pendentes que prefiro adiar. O colega de gabinete aparece na porta com alguma regularidade — não para comentar o trabalho, apenas para verificar o estado da planta. Interpreto isto como progresso, com a cautela que o padrão desta série me ensinou a ter em relação a interpretações optimistas de evidência ambígua.

P.P.S.

Se a entidade que contratou Planos Perfeitos ler este volume — o que é improvável, dado o silêncio persistente — que saiba que a pergunta sobre as equipas surgiu directamente da conclusão que entregámos. Não como crítica. Como consequência. A análise foi feita com rigor, o argumento era sólido e os argumentos sólidos têm o hábito de gerar perguntas que ninguém encomendou. Esta é uma delas.

*Capítulo 1***Os Vingadores**

*Gestão de Recursos Humanos para Organizações onde Todos São o Candidato Mais Qualificado
Ou: O Que Acontece quando se Recruta por Capacidade Máxima sem Critério de Compatibilidade*

«Se todos na sala são o mais inteligente da sala, ninguém está na sala certa.»

— provérbio de gestão, origem desconhecida, atribuído consoante a conveniência

Em Setembro de 1963, Stan Lee e Jack Kirby publicaram o primeiro número de uma banda desenhada sobre um grupo de super-heróis que decidira cooperar. O grupo não tinha nome. O nome veio na última página, quase como *afterthought*: os Vingadores. A formação incluía Iron Man, Thor, o Hulk, Ant-Man — o Dr. Henry Pym, na sua encarnação inicial — e a Vespa, Janet Van Dyne, parceira de Pym e único membro que chegou à reunião inaugural com sentido de humor sobre o absurdo da situação. Reuniram-se para combater Loki, semideus nórdico com ambições de dominação. Loki não concretizou. A equipa ficou.

Dois números depois, o Hulk saiu. A equipa continuou.

Em Março de 1964, no número quatro, o Capitão América juntou-se — descongelado do gelo ártico onde havia sido preservado desde 1945, acordando num mundo que avançara duas décadas sem ele, com os reflexos morais formados numa guerra que já era história e o conhecimento actualizado do mundo equivalente a zero. A equipa continuou..

Em Maio de 1965, edição número dezasseis, aconteceu algo que nenhum manual de gestão teria recomendado e que a teoria organizacional não tem categoria para descrever: todos os membros fundadores saíram, excepto o Capitão América. O motivo oficial era o cansaço — meses de crises consecutivas, a necessidade de descanso. O resultado prático foi que o Capitão América ficou sozinho com três recrutamentos de emergência, todos eles ex-vilões: Hawkeye, ex-artista de circo que tinha operado brevemente contra os Vingadores; a Feiticeira Escarlata, filha de Magneto, com poderes que em 1965 ninguém sabia ainda exactamente descrever; e Quicksilver, irmão da Feiticeira, com velocidade que excede a do som e um temperamento que excede a paciência de qualquer colega de trabalho convencional. A imprensa fictícia do universo Marvel, reflectindo a perplexidade real de

alguns leitores, baptizou a nova formação de «Cap's Kooky Quartet». A equipa continuou.

Esta sequência — formação, perda de membro, reconstituição com nova composição, continuidade da equipa apesar da descontinuidade dos membros — estabeleceu nos primeiros dois anos o padrão que os Vingadores mantiveram durante sessenta anos. Não é uma equipa no sentido que a teoria organizacional usa o termo. É uma instituição: uma entidade cuja identidade persiste através das mudanças de membros, cuja função é reconhecível mesmo quando a composição é irreconhecível e cuja história acumulada é o activo central de funcionamento mesmo que nenhum membro individual a tenha vivido completamente.

Este capítulo analisa os Vingadores como essa instituição. O caso analítico são as BD publicadas entre 1963 e o presente — uma história com mais de setenta membros documentados, pelo menos meia dúzia de dissoluções formais, múltiplas configurações paralelas a operar simultaneamente sob o mesmo nome e arcos que testaram os limites do que uma equipa pode sobreviver sem deixar de ser a mesma equipa. É um caso de estudo extraordinariamente rico. É também, admita-se, um caso de estudo que nenhum consultor organizacional convencional aceitaria analisar com instrumentos convencionais, porque as condições excedem o espectro para o qual os instrumentos foram calibrados.

Uma nota sobre o MCU — o universo cinematográfico Marvel — antes de avançar.

A adaptação cinematográfica dos Vingadores, iniciada com o filme de 2012, captou alguns padrões da longa história das BD e simplificou ou ignorou outros. A tensão de liderança entre o Capitão América e o Iron Man, o ciclo de dissolução e reconstituição, a incomensurabilidade de poderes como fonte de coesão paradoxal — estes elementos estão presentes no MCU de formas que quem conhece as BD reconhece como derivados fidedignos. O que o MCU não captou: a origem orgânica da equipa, que no MCU foi substituída pela arquitectura deliberada de um recrutador institucional que nas BD não existe; a extensão real da rotatividade de membros, que o MCU comprimiu numa formação relativamente estável; e, mais importante, a profundidade temporal de sessenta anos de história que transforma mecanismos que no MCU parecem episódicos em padrões analiticamente sólidos. O MCU será mencionado neste capítulo onde serve como contraste útil. O caso analítico são as BD.

Antes de começar a análise, uma nota metodológica.

O volume anterior desta série examinou casos de fracasso — sistemas que produziam resultados piores do que os previstos, planos que falhavam de formas que a análise conseguia descrever com precisão crescente. Diagnosticar fracasso é analiticamente

confortável. Há um ponto de divergência entre o plano e o resultado, causas identificáveis, o momento em que a operação cedeu. O analista tem algo para apontar.

Diagnosticar funcionamento é diferente e a diferença é incômoda: o sistema não oferece pistas sobre onde devia ter falhado, porque não falhou e o analista fica com a sensação de estar a descrever um truque de magia sem conseguir ver onde está o engano. Com os Vingadores, esta sensação é constante e é amplificada pela escala temporal: sessenta anos de funcionamento apesar de todas as razões que a teoria fornece para prever colapso não é acidente. É o dado que a análise precisa de explicar.

I. O Problema de Design

Para apreciar o espanto, é necessário primeiro apreciar o problema na sua extensão completa. E a extensão completa, no caso dos Vingadores, só é visível quando se olha para a história longa em vez de para qualquer configuração específica.

A teoria organizacional moderna tem oitenta anos de literatura sobre o design de equipas de alta performance. Os seus princípios centrais mostram consistência notável através de contextos muito diferentes. Não são dogma: há disputas, há revisões, há casos que contradizem o consenso. Mas há um núcleo de proposições sobre o que distingue equipas que funcionam de equipas que não funcionam com suporte empírico suficiente para ser tratado como ponto de partida analítico.

Esse núcleo inclui cinco proposições que os Vingadores violam — não ocasionalmente, não em arcos específicos, mas de forma consistente ao longo de sessenta anos de história editorial.

Primeira: liderança clara e aceite pelos membros.

A questão «quem lidera os Vingadores?» é um tema editorial recorrente desde o primeiro número, em 1963 e nunca foi resolvida de forma permanente. Thor tem autoridade acumulada em séculos de comando em Asgard, que os membros humanos da equipa reconhecem em situações cósmicas, mas que não transfere directamente para operações terrestres de resposta a emergências. O Capitão América tem legitimidade baseada em experiência de guerra e em carácter demonstrado sob pressão extrema — a frase «Cap lidera porque Cap sabe liderar» é tão recorrente no cânone que funciona quase como dado aceite, até ao momento em que alguém discorda e a discordância é fundada. Iron Man tem capacidade técnica e recursos que financiam frequentemente as operações e uma relação com a sua própria competência que o torna estruturalmente resistente a ser

liderado por qualquer pessoa que não seja ele próprio.

O resultado desta configuração, documentado em dezenas de arcos ao longo de sessenta anos, é uma pergunta sem resposta estável. Em 2006, a Civil War dividiu a equipa em dois grupos operacionais paralelos — os Secret Avengers sob o Capitão América, os Mighty Avengers sob o Iron Man — cada um a cumprir a mesma missão declarada com meios e princípios incompatíveis. A teoria prevê que autoridade disputada desta escala produza paralisia. Os Vingadores produziram duas equipas funcionais.

Segunda: missão partilhada e compreendida.

«Proteger a Terra de ameaças que os seus recursos convencionais não conseguem tratar» é o enunciado que atravessa as décadas e as reconstituições. Mas as implicações que diferentes membros e diferentes gerações de membros derivaram deste enunciado são suficientemente divergentes para que a missão funcione menos como instrumento de coordenação e mais como declaração de identidade — o que os Vingadores são, não o que os Vingadores fazem. O que os Vingadores fazem é permanentemente negociado e a negociação produz conflitos que a missão declarada não tem capacidade para arbitrar.

A Civil War de 2006-7 é o exemplo mais extensamente documentado desta divergência, mas não é o único. Em 1981, Avengers #213, a equipa dissolveu-se formalmente depois de um episódio que expôs desacordos fundamentais sobre o que os Vingadores estavam autorizados a fazer para cumprir a missão. Em 2004, Avengers Disassembled (#500–503), a destruição da equipa pela Feiticeira Escarlata foi possível em parte porque tensões sobre o papel dos membros com poderes instáveis ou histórias problemáticas tinham ficado por resolver durante anos. A missão partilhada não resolveu estas tensões. A realidade das crises é que não as conseguiu prevenir.

Terceira: complementaridade de competências.

Os Vingadores nunca tiveram complementaridade de competências no sentido que a teoria usa. Tiveram, em diferentes momentos, sobreposição intensa em algumas áreas e lacunas profundas noutras e uma composição determinada por disponibilidade e por circunstância mais do que por design.

O «Cap's Kooky Quartet» de 1965 é o exemplo inaugural: a nova formação não foi seleccionada por complementaridade, mas por quem estava disponível e disposto a juntar-se a uma equipa que acabara de perder todos os membros com experiência operacional estabelecida. O resultado foi uma equipa com poderes radicalmente diferentes dos da formação original — Hawkeye em lugar do Iron Man, a Feiticeira Escarlata em lugar do

Thor — que a teoria identificaria como inferior e que na prática se revelou operacionalmente viável por razões que o design não explica.

Os New Avengers de Brian Michael Bendis, lançados em 2005 na sequência de Avengers Disassembled, empurraram este princípio ao limite: a nova formação incluía Spider-Man e Wolverine — dois operadores cujos perfis operacionais, histórias e princípios éticos não teriam passado em nenhum processo de selecção que usasse complementaridade como critério. Wolverine, especificamente, é um operador que mata numa equipa com tradição de não matar. A teoria identificaria esta incompatibilidade como problema crítico. A análise do período editorial revela que foi exactamente esta incompatibilidade que tornou os New Avengers operacionalmente mais versáteis do que qualquer formação anterior.

Quarta: mecanismos de resolução de conflito que não dependem de crise.

Os Vingadores não os têm. O padrão documentado ao longo de sessenta anos é o da escalada: os conflitos internos acumulam-se, a equipa funciona apesar deles enquanto as ameaças externas são suficientemente urgentes para que a cooperação seja racionalmente preferível ao conflito e quando a urgência reduz ou quando o conflito atinge escala suficiente, a equipa dissolve-se ou divide-se. Avengers Disassembled é o caso mais dramaticamente documentado: os conflitos que a Feiticeira Escarlata explorou para destruir a equipa — a questão da sua sanidade mental, a questão dos seus filhos, a questão da sua pertença a uma equipa cujos membros nunca chegaram a acordo sobre o que fazer com ela — tinham estado por resolver durante anos, acumulando sedimento que a crise de 2004 explorou. A equipa não tinha mecanismo para os processar antes da ruptura. Tinha a ruptura como mecanismo.

Quinta: estabilidade de composição.

A lista de membros documentados dos Vingadores nas BD, dependendo do critério usado para definir pertença, excede setenta indivíduos. Inclui ex-vilões — Hawkeye, Feiticeira Escarlata e Quicksilver foram membros fundadores do «Kooky Quartet» e tinham operado contra os Vingadores antes de serem recrutados. Inclui androides — o Visão, criado inicialmente como arma contra os Vingadores, tornou-se membro e, em diferentes arcos, casou com a Feiticeira Escarlata, foi desmontado, foi reconstruído e teve a sua memória apagada, cada uma destas transições levantando questões sobre identidade e pertença que a equipa geriu com mais improvisação do que elegância. Inclui entidades cósmicas, um deus nórdico e pelo menos um ser — o Visão — cuja relação com a experiência humana é suficientemente complicada para que a sua inclusão em qualquer definição operacional de equipa exija justificação.

Tudo isto é documentado. Tudo isto é observável pela leitura da história editorial. E ainda assim — e este é o ponto que justifica o presente capítulo — a equipa salva o mundo com uma eficácia que nenhuma equipa melhor desenhada conseguiu igualar no mesmo universo, durante sessenta anos, através de todas as dissoluções e reconstituições. A distância entre o diagnóstico e o desempenho é o problema analítico central.

II. O Sistema de Liderança que Não Tem Nome

O problema mais óbvio dos Vingadores — a liderança disputada — é também o mais antigo. Está presente desde o primeiro número, nunca foi resolvido de forma permanente e produziu algumas das tensões editoriais mais ricas e mais duradouras da história da Marvel. É também, paradoxalmente, o mecanismo de funcionamento mais sofisticado que a equipa desenvolveu.

A teoria de liderança em equipas de alta performance prevê que a liderança disputada produz paralisia: quando múltiplos membros reclamam autoridade, o custo de deliberação sobre quem decide excede o custo do problema que se tentava decidir e a equipa congela precisamente quando a velocidade de resposta é mais crítica. Esta previsão é correcta para diferenças de competência que são de grau — quando os membros em disputa têm capacidades similares e a questão é qual deles tem autoridade formal. Para diferenças de competência que são de categoria — quando cada membro em disputa tem competência genuinamente superior em domínios genuinamente diferentes — o que emerge não é paralisia, mas um sistema de transferência situacional que a teoria não antecipou.

O sistema funciona da seguinte forma: em cada operação, a autoridade de coordenação transfere-se, sem processo formal, para o membro com mais conhecimento do problema específico em causa. O Capitão América não cede ao Iron Man em todas as situações — cede em situações onde o problema é técnico, onde a solução requer engenharia ou análise de sistemas, onde o julgamento do Iron Man é genuinamente superior ao seu. O Iron Man não assume automaticamente em combate tático — nessas situações, o Cap opera com uma leitura do campo que o exoesqueleto, com todas as suas capacidades, não replica. Thor não é coordenado por ninguém em situações que envolvam magia asgardiana, ameaças de nível cósmico ou a política dos Nove Reinos.

O caso mais analiticamente rico deste mecanismo não é nenhum dos membros fundadores. É o «Cap's Kooky Quartet» de 1965.

Quando o Capitão América ficou com Hawkeye, a Feiticeira Escarlate e Quicksilver

depois da saída de todos os membros experientes, a situação operacional era, pelo critério da teoria, desastrosa: o único membro com historial operacional estabelecido era o Cap, os três novos membros eram ex-vilões sem experiência de cooperação em equipa e as capacidades do grupo eram radicalmente diferentes das da formação original que havia estabelecido os padrões de operação. A teoria prevê que a equipa tivesse de reconstruir do zero — que o sistema de transferência situacional que havia funcionado com os membros originais não sobrevivesse à mudança de composição.

O que aconteceu foi diferente. O Capitão América reconheceu as capacidades específicas de cada novo membro — a precisão de Hawkeye, a versatilidade difícil de categorizar da Feiticeira Escarlata, a velocidade de Quicksilver — e as incorporou no sistema de liderança situacional não como substitutos dos membros anteriores, mas como propriedades operacionais distintas que o sistema precisava de aprender a usar. Não foi eficiente: o período do «Kooky Quartet» está entre os editorialmente mais instáveis da história dos Vingadores, com operações que correram mal de formas que a formação original não teria permitido. Mas funcionou e o funcionamento imperfeito foi suficiente para que a equipa sobrevivesse ao período de transição e emergisse dele com um sistema de liderança mais robusto do que o que havia entrado.

Este episódio revela uma propriedade do sistema de transferência situacional que o caso dos membros fundadores não tornava visível: o sistema é assimilável por novos membros de formas que não requerem que tenham estado presentes nos momentos que o criaram. O que é transmitido não é a memória dos momentos específicos — é o padrão de como a equipa opera, inferível das interações com os membros que o sistema incorporara. Hawkeye, a Feiticeira Escarlata e Quicksilver aprenderam o sistema observando o Cap operar, não por ter sido explicado.

O sistema tem uma segunda propriedade que a história longa das BD documenta com mais clareza do que qualquer configuração específica: a resistência à tentativa de formalização.

Em múltiplos momentos da história editorial, as instâncias externas que supervisionaram ou tentaram supervisionar os Vingadores — o Conselho de Segurança da ONU, a S.H.I.E.L.D. em diferentes configurações, o governo dos Estados Unidos — tentaram estabelecer estruturas de comando formais que substituíssem o sistema informal de transferência situacional. Estas tentativas produziram, consistentemente, dois resultados: melhoria da responsabilização externa da equipa e degradação da eficácia operacional interna. A responsabilização externa é real e valiosa — a secção VI desenvolve

este argumento. Mas a formalização da liderança que as estruturas externas impuseram tendeu a destruir exactamente o mecanismo que tornava a equipa eficaz nas situações que mais importavam: as situações que as estruturas formais não tinham antecipado.

O MCU captou a tensão Cap/Iron Man como eixo central da dinâmica de liderança e captou-a correctamente — esta tensão é real na história das BD e é o conflito de liderança mais documentado e mais analiticamente rico que os Vingadores têm. Mas simplificou a liderança para um binário quando a realidade é mais fluida: há arcos onde a Viúva Negra coordena operacionalmente; há arcos onde Thor assume a liderança sem contestação porque a ameaça é de escala que os membros humanos reconhecem como fora da sua capacidade de avaliar; há arcos onde a liderança nominal e a liderança efectiva pertencem a pessoas diferentes e o grupo funciona com esta discrepância sem a resolver. O sistema de transferência situacional não é o sistema Cap-vs-Iron Man. É um sistema muito mais sofisticado do qual a tensão Cap/Iron Man é apenas a expressão mais visível.

A limitação do sistema — que os capítulos sobre as outras equipas também encontraram, mas que nos Vingadores está documentada com extensão excepcionalmente longa — são as situações em que o problema não tem domínio de competência claro, em que múltiplos membros têm competência igual, mas avaliações opostas sobre o que fazer. A Civil War de 2006-7 é o exemplo canónico: o desacordo entre o Capitão América e o Iron Man sobre o Superhero Registration Act não era um desacordo técnico que o sistema de transferência situacional pudesse resolver, porque não era sobre qual dos dois tinha mais competência na área relevante — era sobre valores fundamentais sobre liberdade e responsabilidade nos quais ambos tinham posições desenvolvidas, sinceras e incompatíveis. O sistema de liderança situacional não tem instrumento para este tipo de problema. O resultado foi a dissolução.

Mas a dissolução foi a excepção, não a regra. E o padrão de sessenta anos é claro: o sistema de transferência situacional funciona nas situações operacionais que constituem a maior parte do trabalho da equipa e colapsa exactamente no tipo de problema — político, filosófico, de valores — que excede o seu âmbito. Esta é uma limitação do sistema que a teoria pode descrever. É também uma limitação que qualquer sistema baseado em competência teria, porque a competência não é o critério relevante para questões de valor. A alternativa — formalizar a liderança de forma que resolvesse os conflitos de valores — teria destruído o que torna o sistema eficaz nos domínios onde funciona.

III. A Incompatibilidade como Arquitectura de Interdependência

O segundo problema do design dos Vingadores — a incompatibilidade de poderes e de perfis operacionais — é, em sessenta anos de história editorial, ainda mais extremo do que qualquer configuração específica sugere. Os Vingadores incluíram membros cujas capacidades não se medem na mesma escala, cujos princípios operacionais são em alguns casos directamente contraditórios e cujas histórias pessoais incluem episódios que, noutras organizações, teriam tornado a sua inclusão impossível.

A teoria de design de equipas valoriza a complementaridade de competências: cada membro insubstituível para um conjunto de tarefas, todos os conjuntos de tarefas necessários cobertos pela composição total, sobreposição minimizada. Os Vingadores nunca tiveram esta complementaridade e funcionaram de qualquer forma — o que sugere que a complementaridade é suficiente para o funcionamento quando existe, mas que há outros mecanismos que produzem funcionamento na sua ausência.

O mecanismo que a história longa das BD revela com clareza crescente é a incomensurabilidade como fonte de interdependência.

Quando as capacidades dos membros são incomensuráveis — quando não se medem na mesma escala, quando nenhum membro pode calcular com precisão o que os outros conseguem fazer em situações novas — a dispensabilidade calculada não está disponível. Não sei exactamente o que a Feiticeira Escarlata consegue fazer numa situação que ainda não ocorreu: os seus poderes de alteração da probabilidade e da realidade têm um espectro de aplicação que nenhum outro membro da equipa, incluindo ela própria, conseguiu delimitar completamente. Não sei onde estão os limites do Thor em condições que a equipa ainda não testou: séculos de experiência em Asgard produziram capacidades que os membros humanos observam, mas não conseguem mapear completamente. Esta opacidade mútua é, do ponto de vista do planeamento, um problema. Do ponto de vista da coesão, é o mecanismo que mantém a equipa junta quando o cálculo racional diria que é dispensável.

O Hulk é o caso mais puro e mais extremo desta propriedade na história dos Vingadores.

O Hulk esteve ausente da formação desde a segunda edição — saiu em *Avengers #2*, depois de conflito com os outros membros — e regressou, em diferentes formas e configurações, em múltiplos momentos ao longo de sessenta anos. As condições da sua integração são sistematicamente problemáticas: a activação depende do estado emocional

de Bruce Banner, que é difícil de controlar e ainda mais difícil de prever; a intensidade de resposta é não-linear e pode variar por ordens de grandeza; os danos colaterais são uma variável que a equipa não consegue minimizar com a precisão que operações de resposta a emergências normalmente requerem. Qualquer consultor organizacional que avaliasse esta situação diria que o risco operacional excede a utilidade esperada.

O consultor estaria errado. O Hulk resolve uma categoria de problemas — ameaças de escala fisicamente avassaladora, situações em que a resposta proporcional é insuficiente e só uma força que excede qualquer escala convencional consegue produzir resultado — que nenhum outro membro da equipa consegue resolver. A história de sessenta anos confirma esta utilidade com a consistência que os analistas de risco chamam de evidência.

O caso mais analiticamente interessante da incompatibilidade como recurso não é, porém, o Hulk. É o Visão.

O Visão foi criado por Ultron como arma contra os Vingadores. É um androide sintético com poderes que incluem a capacidade de alterar a sua densidade corporal — de se tornar intangível ou, em sentido contrário, de adquirir uma dureza que excede qualquer material convencional. Foi recrutado como membro em *Avengers #57* (1968), depois de se virar contra o seu criador. Casou com a Feiticeira Escarlate. Foi desmontado por ordem governamental num arco que a equipa não conseguiu prevenir nem impedir. Foi reconstruído, mas sem as memórias que tornavam a sua identidade contínua com a do Visão anterior. Cada uma destas transições levantou questões que a equipa não resolveu completamente: o Visão reconstruído sem memórias é o mesmo ser que o Visão original? A pertença à equipa é transferível entre versões de um ser que não tem continuidade de memória?

A relevância analítica do Visão não está nestas questões filosóficas — são genuinamente interessantes, mas excedem o âmbito deste capítulo. Está na forma como a sua presença na equipa demonstra a propriedade central da incomensuralidade: o Visão traz uma perspectiva sobre o que a equipa faz e sobre o mundo que protege que é genuinamente não-humana, não replicável por nenhum outro membro e que produziu, ao longo dos arcos em que esteve activo, análises de situação e soluções operacionais que os membros humanos não teriam chegado da mesma forma. A sua incompatibilidade com a experiência humana convencional é exactamente o que o torna insubstituível.

O caso de Wolverine nos *New Avengers* (2005) é o mais extremo da história dos Vingadores em termos de incompatibilidade de princípios operacionais e merece desenvolvimento porque ilumina a propriedade de formas que os outros casos não tornam

tão visíveis.

Wolverine mata. Os Vingadores, como regra geral e como princípio declarado em múltiplos momentos da história editorial, não matam. A inclusão de Wolverine nos New Avengers criou uma incompatibilidade de princípios que a equipa nunca resolveu formalmente: Wolverine continuou a operar com os seus critérios, a equipa continuou a operar com os seus e a tensão entre os dois foi gerida operação a operação, sem política declarada que a resolvesse.

O que a inclusão de Wolverine produziu — e que justifica analiticamente a incompatibilidade como recurso — foram operações que a equipa sem Wolverine não teria conseguido realizar. Não apenas pela força física ou pela velocidade de cicatrização, que outros membros replicam em diferentes formas. Pela disposição para fazer o que os outros membros não fariam por princípio. Em situações onde a solução óptima envolvia acções que os outros membros excluía, Wolverine forneceu a solução sem que os outros membros precisassem de a sancionar explicitamente. Esta divisão de trabalho moral — que é analiticamente incómoda e que o cânone raramente explicita directamente — é o mecanismo que torna a incompatibilidade de princípios operacionais num recurso em vez de num obstáculo.

Hawkeye — Clint Barton, Gavião Arqueiro — merece, como em qualquer análise dos Vingadores, um parêntese específico.

Hawkeye é um arqueiro. Num grupo com semideuses, andróides, super-soldados e criaturas de força sobre-humana, esta especificidade levanta uma questão analítica legítima. A resposta imediata — «é um arqueiro excepcional com flechas de capacidade técnica avançada» — é verdadeira, mas insuficiente. A resposta analítica que a história das BD documenta é mais interessante: Hawkeye é o membro que mais consistentemente desafia a autoridade de quem lidera, que com mais frequência levanta objecções que os outros membros não levantaram e que por isso funciona como mecanismo de revisão interna que a equipa não tem em nenhum outro membro da mesma forma.

Isto não é accidental. Hawkeye chegou à equipa como ex-vilão, recrutado numa formação de emergência depois de ter operado contra os Vingadores. A sua posição na equipa nunca foi completamente confortável — há arcos onde a sua pertença é explicitamente questionada, onde a sua lealdade é testada, onde a sua presença é tratada como provisional por outros membros. Esta posição de insider relativamente recente, de membro que não foi fundador e que sabe que a sua pertença tem de ser continuamente justificada, produziu um operador com uma relação com a autoridade da equipa que é mais

crítica e mais questionadora do que a dos membros com presença mais estabelecida. Esta criticidade é um activo operacional: as operações que falharam por ninguém ter levantado a objecção óbvia são menos frequentes na presença de Hawkeye do que seriam sem ele.

O padrão geral que a história longa das BD revela é este: a incompatibilidade de poderes, de perfis, de histórias e de princípios que a teoria trata como problema de coordenação funciona na prática como arquitectura de interdependência. Cada membro — incluindo os que a teoria identificaria como riscos operacionais — é insubstituível para uma classe de situações que os outros membros não cobrem. Nenhum membro sabe com precisão quais são as classes de situações em que os outros são insubstituíveis. Esta incerteza mútua mantém a equipa coesa de uma forma que o cálculo racional por si só não produziria.

IV. A Memória das Crises

O terceiro mecanismo de funcionamento dos Vingadores é o mais importante para compreender porque a equipa é mais robusta agora do que era em 1963 — e é também o mais específico da história longa das BD, porque depende exactamente da profundidade temporal que qualquer instantâneo da equipa não teria.

As organizações constroem competência de duas formas. A primeira é o design: identificar o que a organização precisa de saber e fazer, criar processos que incorporem esse conhecimento, treinar os membros para o executar consistentemente. A segunda é a experiência: expor a organização a situações reais, aprender com o resultado, incorporar a aprendizagem nas práticas subsequentes. As organizações de alta performance tendem a favorecer o design porque permite prever e controlar o comportamento com mais precisão.

Os Vingadores nunca tiveram design suficiente para depender dele. A sua competência é quase inteiramente experiencial — construída crise a crise, ao longo de sessenta anos, por membros que raramente foram os mesmos de uma crise para a seguinte. O que subsiste não é a memória dos membros individuais: é a memória institucional da equipa, que sobrevive à rotação de membros de formas que a teoria organizacional raramente analisa porque raramente examina organizações com este nível de rotatividade e esta longevidade.

O mecanismo de criação desta memória é o seguinte. Na primeira crise de uma dada categoria, a equipa improvisa. Não há padrão de referência, não há protocolo estabelecido. O resultado — melhor ou pior do que o esperado — fica como memória nos membros presentes. Na segunda crise da mesma categoria, o imprevisto é ligeiramente menos

improviso: há um padrão implícito de como a equipa respondeu antes. Na décima crise, o que começou como improviso tornou-se prática.

A propriedade que a história longa das BD revela com clareza que nenhuma configuração específica tornaria visível é a transmissão desta memória através da rotação de membros.

Quando a composição da equipa muda — e muda constantemente — os membros remanescentes carregam a memória das crises anteriores para a nova configuração. Os membros novos chegam sem essa memória e têm de a construir de novo, mas não do zero: chegam a uma equipa que já tem padrões de funcionamento implícitos, que já sabe como opera quando o design falha, que já tem o arquivo implícito do que funcionou quando tudo o mais estava a falhar. Este arquivo não é transmitido formalmente — não há sessões de onboarding que o cubram, não há documentos que o descrevam. É transmitido por observação: o novo membro vê como os membros remanescentes operam, infere os padrões e começa a incorporá-los nas suas próprias respostas.

O «Once an Avenger, always an Avenger» — frase que atravessa décadas de cânone e que funciona quase como slogan da equipa — não é sentimentalismo editorial. É a descrição funcional de um mecanismo de transmissão de memória: os ex-membros que regressam à equipa em diferentes momentos trazem memória de crises que os membros actuais não viveram e esta memória circula de formas que alargam o arquivo disponível para além do que a composição actual teria acumulado sozinha.

A Mansão dos Vingadores — o edifício na Quinta Avenida em Nova Iorque que serve de sede à equipa desde os primeiros números — é a materialização desta memória. Mesmo quando a equipa se dissolve formalmente, mesmo quando não há membros activos, a Mansão persiste como marcador físico de continuidade. Não é apenas uma sede: é o lugar onde a memória institucional tem endereço, onde os ex-membros regressam porque é o lugar que reconhecem como o lugar dos Vingadores mesmo quando os Vingadores em si são uma questão em aberto.

O caso mais iluminador da memória institucional como activo — e o mais perturbador, por contraste — são os Dark Avengers de Norman Osborn, lançados em 2009 no seguimento dos eventos de Secret Invasion.

Norman Osborn — o Duende Verde, um dos vilões mais documentados do universo Marvel — ganhou controlo das forças de segurança dos Estados Unidos depois de liderar publicamente a resposta à invasão dos Skrulls. Com este controlo, constituiu uma equipa que tomou o nome e a estrutura visual dos Vingadores: membros com identidades visuais

que imitavam as dos Vingadores originais, sede na Torre Stark rebaptizada Torre Osborn, apresentação pública como os defensores da Terra. A equipa incluía criminosos e operadores moralmente comprometidos a operar sob identidades de heróis — Bullseye como Gavião Arqueiro, Venom como Homem-Aranha, Ares, a Feiticeira Escarlata falsa. Tinha o nome. Tinha a estrutura. Tinha a visibilidade pública.

Não tinha a memória.

Os Dark Avengers são o contra-exemplo mais eloquente que a história dos Vingadores fornece para o argumento da memória institucional. Uma equipa com todos os elementos formais — nome, estrutura, recursos, visibilidade —, mas sem o arquivo implícito do que funcionou quando tudo o resto falhou, sem os padrões de funcionamento construídos por crises repetidas, sem a transmissão de memória que a rotação de membros reais carrega. O resultado foi previsível: os Dark Avengers funcionaram enquanto as ameaças que enfrentaram se encaixavam nos padrões que a estrutura formal antecipava. Quando as ameaças excederam esses padrões, a equipa colapsou — não por falta de poder individual, mas por falta do que o poder individual não substitui.

O MCU não tem equivalente a este arco e a ausência é analiticamente significativa. A versão cinematográfica dos Vingadores tem história demasiado curta para ter acumulado a memória institucional que torna os Dark Avengers tão iluminadores por contraste: sem a profundidade que os Dark Avengers parasitam, o parasitismo não tem o mesmo poder de revelar o que estava a ser imitado. A história longa das BD é o que torna este caso possível como argumento analítico.

A vulnerabilidade do mecanismo de memória — que a teoria de aprendizagem organizacional descreveria como a fraqueza estrutural de qualquer sistema baseado em memória implícita — é a dificuldade de transmissão quando a composição muda demasiado rapidamente ou demasiado completamente.

O «Kooky Quartet» de 1965 testou este limite: a saída simultânea de todos os membros com historial operacional estabelecido, excepto o Cap, criou uma situação em que o arquivo implícito disponível era quase inteiramente a memória de uma única pessoa. O Cap transmitiu o que podia através da prática operacional, mas o período foi editorialmente reconhecido como o mais instável da história da equipa — o que é consistente com um sistema de memória a operar próximo do mínimo necessário para funcionar.

A lição que a história longa ensina é a seguinte: o sistema de memória institucional dos Vingadores é robusto a rotações graduais de composição — a perda de um ou dois membros com substituição por novos membros num contexto em que os remanescentes

preservam o arquivo implícito — e frágil a rupturas radicais de composição onde os remanescentes são insuficientes para transmitir o que foi acumulado. Esta fragilidade específica é o que a equipa aprendeu, por experiência repetida, a gerir através dos seus mecanismos de renovação — o que nos leva directamente ao quarto mecanismo.

V. A Dissolução como Mecanismo de Renovação

Os Vingadores dissolvem-se. É um facto editorial que qualquer leitor da série reconhece como padrão recorrente. A teoria organizacional trata a dissolução como sinal de disfunção — falha de coesão, incapacidade de resolver conflitos internos, colapso da missão partilhada. Sessenta anos de história dos Vingadores sugerem que a teoria está a descrever os custos correctamente e a avaliar o sinal de forma errada.

A dissolução dos Vingadores não é sinal de fracasso organizacional. É o mecanismo pelo qual a equipa resolve problemas que não consegue resolver de outra forma — e o registo de sessenta anos documenta pelo menos três tipos distintos de dissolução, cada um com lógica própria e com resultados diferentes.

O primeiro tipo é a dissolução por esgotamento de ciclo, exemplificada pela edição #16 de 1965.

A saída dos membros fundadores — excepto o Capitão América — não foi o resultado de um conflito irresolúvel nem de uma crise que a equipa não sobreviveu. Foi o resultado de membros que tinham estado em operações contínuas durante dois anos e que precisavam de parar. A dissolução foi voluntária, ordeira e sem ruptura de relações. O que se seguiu — o «Kooky Quartet» — foi uma re formação com composição radicalmente diferente que testou os limites do sistema de memória e de liderança da equipa, conforme a secção anterior descreveu e que sobreviveu ao teste de forma suficiente para que a equipa emergisse do período com capacidades que a formação original não tinha.

A lição analítica deste primeiro tipo: a dissolução por esgotamento de ciclo é a forma mais barata disponível de renovação organizacional. Os custos são reais — perda de continuidade, período de instabilidade, necessidade de reconstruir confiança entre os novos membros —, mas são menores do que os custos do esgotamento acumulado que se seguiria à continuidade forçada de membros que precisavam de interrupção. A equipa que emerge após a renovação tem menos experiência partilhada do que a que existia antes, mas tem membros com mais energia disponível para construir nova experiência. Em organizações com missão de longo prazo, esta troca é frequentemente favorável.

O segundo tipo é a dissolução por conflito de valores irreconciliável, exemplificada pela Civil War de 2006-7.

O Superhero Registration Act — a legislação fictícia que exigia o registo público dos super-heróis e a sua operação sob supervisão governamental — dividiu a comunidade de super-heróis do universo Marvel em dois campos. O Capitão América liderou a resistência: a sua concepção de liberdade, formada na Segunda Guerra Mundial em oposição a regimes que exigiam exactamente este tipo de registo e conformidade, tornava o SHRA inaceitável independentemente dos argumentos práticos em seu favor. O Iron Man liderou o apoio: a sua concepção de responsabilidade, informada por anos de consequências não antecipadas das suas próprias acções como agente independente, tornava a supervisão democrática não apenas aceitável, mas necessária.

A divisão produziu duas equipas a operar em paralelo sob variantes do mesmo nome. Os Secret Avengers de Steve Rogers. Os Mighty Avengers de Tony Stark. Cada equipa a cumprir a missão declarada dos Vingadores — proteger a Terra — com princípios operacionais incompatíveis com os da outra. A teoria organizacional não tem categoria para duas equipas que são a mesma equipa e equipas opostas simultaneamente.

O que a Civil War demonstra — e que a história subsequente confirma — é que a identidade dos Vingadores como instituição é suficientemente robusta para sobreviver à divisão dos seus membros em campos adversários. Nenhuma das duas equipas deixou de ser Vingadores durante a Civil War. Ambas operavam com a memória institucional da equipa que as duas formações partilhavam, ambas reconheciam a autoridade moral do nome mesmo enquanto disputavam a sua direcção. A dissolução foi real; a continuidade institucional foi real ao mesmo tempo.

A reconciliação que se seguiu à morte do Capitão América — o evento editorial que terminou a Civil War — não foi uma capitulação de nenhum dos campos. Foi a realidade a mostrar que o conflito tinha custos que excediam o que qualquer uma das posições poderia justificar: sem o Capitão América, o argumento de que o Iron Man tinha vencido perdia o adversário que lhe dava substância; sem a continuidade operacional da equipa reunificada, as ameaças que se seguiram seriam mais difíceis de tratar do que o desacordo era difícil de viver. A reconstituição emergiu do cálculo de que a cooperação era mais urgente do que a vitória — o que é exactamente o mecanismo que este volume identificou nos Vingadores desde o primeiro capítulo.

O terceiro tipo de dissolução é o mais perturbador analiticamente: a dissolução por ruptura externa, exemplificada por Avengers Disassembled em 2004.

A Feiticeira Escarlata — Wanda Maximoff, membro da equipa desde o «Kooky Quartet» de 1965, personagem cuja história de pertença à equipa é uma das mais longas e mais complexas de toda a Marvel — sofreu uma ruptura psicológica e utilizou os seus poderes de alteração da realidade para destruir a equipa de dentro. As mortes foram reais dentro do cânone. A Mansão foi destruída. A equipa dissolveu-se formalmente, com o pronunciamento de que os Vingadores tinham terminado.

Avengers Disassembled é o contraexemplo dos outros dois tipos de dissolução: não foi voluntária, não foi o resultado de um conflito de valores que os membros pudessem ter processado de outra forma se tivessem tido os instrumentos. Foi uma ruptura que aproveitou exactamente os pontos de fragilidade que a equipa tinha acumulado sem resolver — as tensões em torno da Feiticeira Escarlata que ninguém tinha querido enfrentar directamente, a questão dos seus poderes, dos seus filhos, da sua sanidade — e os amplificou de formas que a equipa não conseguiu conter.

O que se seguiu — os *New Avengers* de Brian Michael Bendis, lançados em 2005 — foi a reconstituição mais radical da história da equipa. A composição era quase irreconhecível em relação à formação anterior: Spider-Man, Wolverine, Luke Cage, Iron Fist, Sentry — membros que em nenhuma leitura convencional da história dos Vingadores teriam sido recrutados pela equipa anterior. A Mansão tinha sido destruída; a equipa operava a partir da Torre Stark.

O que os *New Avengers* demonstraram — e que a história dos quatro anos seguintes confirmou — é que a identidade institucional dos Vingadores é mais portátil do que qualquer dos seus elementos físicos ou de composição. A equipa não era reconhecível pela composição. Era reconhecível pela forma como operava, pelas decisões que tomava, pelos valores que demonstrava nas suas acções. A memória institucional tinha sobrevivido à destruição da Mansão e à dissolução formal porque tinha sido transmitida pelos membros remanescentes — o Capitão América, o Iron Man, outros — para a nova configuração.

O padrão que os três tipos de dissolução revelam em conjunto é este: os Vingadores não são definidos pela sua composição nem pela sua continuidade física. São definidos pelo arquivo implícito de como a equipa opera quando o design falha — e este arquivo sobrevive a dissoluções porque é carregado pelos membros que continuam, transmitido aos membros novos por observação e reconstituído em cada crise em que a nova configuração aprende de novo o que o arquivo já continha.

A dissolução não destrói este arquivo. Testa-o. E os Vingadores, sessenta anos de dissoluções e reconstituições depois, têm um arquivo que foi testado mais vezes e em mais

condições do que qualquer equipa no universo Marvel — o que é exactamente a razão pela qual são, quando funcionam, a equipa mais eficaz disponível.

VI. A Ecologia do Sistema: Os Vingadores e o que os Rodeia

Uma análise dos Vingadores que se limite ao interior da equipa perde uma dimensão que sessenta anos de história tornam visível com clareza crescente: os Vingadores não existem apenas como equipa operacional. Existem como instituição política num universo onde as relações entre super-heróis e as estruturas democráticas de governação são permanentemente negociadas, nunca resolvidas e frequentemente o palco dos conflitos mais significativos que a equipa enfrenta.

Esta dimensão política não é um arco narrativo específico — é uma condição estrutural que atravessa a história editorial desde os primeiros anos. A questão de como um grupo de indivíduos com capacidades que excedem as forças convencionais deve relacionar-se com as instituições democráticas que teoricamente os representam e a quem teoricamente respondem é levantada, em diferentes formas, em múltiplos momentos da história.

Os Vingadores responderam a esta questão de formas diferentes em diferentes períodos. Houve períodos de cooperação estreita com o governo dos Estados Unidos e com a S.H.I.E.L.D., com supervisão formal e responsabilização institucional. Houve períodos de operação independente, com os Vingadores a tomar decisões unilateralmente sobre intervenções com consequências que afectavam populações que não tinham sido consultadas. Houve a Civil War, que foi o colapso desta questão em conflito aberto entre membros com respostas opostas.

A lição que a história longa ensina não é que uma das respostas é a correcta. É que a questão não tem resposta permanente. O que os Vingadores aprenderam, ao longo de sessenta anos de negociação desta relação, é a diferença entre os contextos em que a supervisão institucional aumenta a eficácia — porque fornece legitimidade, recursos e responsabilização que a operação autónoma não tem — e os contextos em que a supervisão institucional diminui a eficácia — porque os processos de autorização são mais lentos do que as ameaças que requerem resposta e porque as instituições que supervisionam têm os seus próprios interesses que nem sempre coincidem com a missão da equipa.

A Civil War é o momento em que esta aprendizagem se cristalizou em posições explícitas e incompatíveis: o Capitão América tinha chegado à conclusão de que a

supervisão institucional, na sua forma específica do SHRA, era mais perigosa do que a autonomia que substituíra; o Iron Man tinha chegado à conclusão oposta. Ambas as posições eram informadas por experiência real, ambas tinham argumentos sérios e a divisão que produziram foi real e custosa.

O que a história subsequente à Civil War revelou é que nenhuma das posições era completamente certa e nenhuma completamente errada — que a relação entre os Vingadores e as instituições democráticas é genuinamente difícil de acertar e que as tentativas de a resolver definitivamente num sentido ou no outro produzem problemas que a posição oposta tinha antecipado. Os Dark Avengers de Osborn — a consequência mais extrema de um sistema de supervisão que tinha ficado nas mãos erradas — são a confirmação da posição de Rogers. A Invasão Secreta dos Skrulls — possibilitada em parte pela fragmentação da comunidade de super-heróis que a Civil War tinha produzido — é a confirmação parcial da posição de Stark.

A dimensão editorial desta condição merece registo, porque é específica do caso das BD e ausente no MCU de uma forma que ilumina o que é único na história longa.

Os Vingadores das BD existem num universo que periodicamente precisa de os reformular para continuar a ser relevante para os leitores. As dissoluções têm frequentemente componentes editoriais — a decisão de terminar uma configuração e iniciar uma nova responde não apenas a lógicas narrativas internas, mas a considerações sobre o que o público da época quer ler, sobre quais os personagens que estão em alta popularidade, sobre que ângulos do material ainda não foram explorados. Esta dupla natureza — as dissoluções são *diegéticas* (dentro da ficção) e *editoriais* (fora dela) ao mesmo tempo — é o que torna a história dos Vingadores tão rica como caso de estudo: os mecanismos de renovação funcionam tanto como ficção quanto como negócio editorial de longo prazo e a convergência dos dois é analiticamente notável.

O MCU simplificou esta condição ao comprimir a história numa narrativa com arco definido. A adaptação cinematográfica é um produto cultural diferente das BD — tem começo, meio e fim e a sua relação com o tempo é fundamentalmente diferente da relação de uma série de BD com seis décadas de publicação contínua. O que o MCU perdeu na simplificação é exactamente o que torna o caso analítico rico: a profundidade temporal que permite observar os mesmos mecanismos a operar repetidamente em condições diferentes, confirmando ou contraditando as hipóteses que a análise de qualquer momento específico produziria.

VII. O Caso Vingadores: Uma Síntese

O que os Vingadores têm — que explica sessenta anos de funcionamento onde a teoria prevê colapso — não está em nenhum dos elementos que a teoria organizacional identifica como critérios de sucesso. Não está na clareza de liderança, que é ausente ou disputada em praticamente todas as configurações documentadas. Não está na compatibilidade de valores, que é parcial e periodicamente colapsa em conflitos que dissolvem a equipa. Não está na complementaridade de competências, que é acidental e assimétrica. Não está na estabilidade de composição, que é ficção para qualquer equipa com mais de setenta membros documentados ao longo de sessenta anos. Não está na existência de mecanismos formais de resolução de conflito, que não existem de forma que a teoria reconheceria como adequada.

Está em quatro elementos que a teoria subestima — tratando-os como derivados de outros factores em vez de como factores primários com dinâmicas próprias — e que a história longa das BD documenta com uma extensão e uma riqueza que qualquer configuração específica não tornaria visível.

O primeiro é o sistema de transferência de autoridade situacional. A capacidade de ceder e assumir autoridade com base em competência específica demonstrada, sem processo formal, com a fluidez que só é possível quando os membros têm confiança calibrada na competência uns dos outros. Esta confiança foi construída por sessenta anos de crises repetidas — os membros viram os outros operar no pior possível, avaliaram o resultado e actualizaram a sua disposição para ceder autoridade em conformidade. Só a crise produz a informação necessária para esta confiança. E sessenta anos de crises produziram uma quantidade de informação que nenhuma outra equipa do universo Marvel consegue igualar.

O segundo é a interdependência por opacidade de capacidades. O facto de as capacidades dos membros — em qualquer configuração, ao longo de sessenta anos — serem suficientemente incomensuráveis para que nenhum membro possa calcular com precisão quando dispensar os outros. Esta opacidade não foi desenhada; é o produto da diversidade real de membros que a história editorial acumulou. Mas produz coesão que o cálculo racional por si só não produziria. Os Dark Avengers, como contraexemplo, demonstram o que acontece quando a equipa tem poder suficiente, mas não tem a incomensuralidade que torna o poder de cada membro opaco para os outros: os membros calculam quando não precisam uns dos outros e quando chegam à situação em que precisam, já é tarde para construir a confiança que precisariam de ter.

O terceiro é a memória de funcionamento colectivo em condições de falha do design. O arquivo implícito de como a equipa respondeu quando o plano não funcionou, transmitido através da rotação de membros por observação e prática, que sobrevive às dissoluções porque é carregado pelos remanescentes e reconstituído pelas crises que cada nova configuração enfrenta. O «Once an Avenger, always an Avenger» não é slogan — é a descrição do mecanismo de circulação desta memória. E a Mansão como símbolo físico de continuidade não é sentimentalismo editorial — é a ancora que permite que a memória tenha endereço mesmo quando a equipa não tem composição estável.

O quarto é o mecanismo de renovação por dissolução. Os três tipos documentados — dissolução por esgotamento de ciclo, dissolução por conflito de valores, dissolução por ruptura externa — têm em comum uma propriedade que a teoria não antecipou: todas as três produziram, na reconstituição que se seguiu, equipas mais diversas e operacionalmente mais versáteis do que as que se tinham dissolvido. Nem sempre imediatamente — os períodos de transição têm custos reais —, mas consistentemente no médio prazo. A dissolução é o mecanismo pelo qual a equipa renova a composição, renova a memória com novas experiências e renova a identidade com novas perspectivas. Sessenta anos de dissoluções e reconstituições produziram uma equipa que é, em qualquer configuração actual, o beneficiário acumulado de toda essa história.

Uma nota sobre o MCU que a síntese requer: a versão cinematográfica captou o primeiro e o quarto destes elementos — a tensão de liderança como mecanismo de transferência situacional, o ciclo de dissolução e reconstituição como padrão operacional. Não captou o segundo e o terceiro da mesma forma, porque a história demasiado curta e a composição demasiado estável não acumularam a opacidade de capacidades nem a profundidade de memória que os outros dois elementos requerem. O MCU é uma adaptação fiel no essencial e parcial nos detalhes — o que é, para uma adaptação cinematográfica, um resultado notável. Para o caso analítico, a versão completa está nas BD.

VIII. O que os Vingadores Ensinam

As organizações reais não são os Vingadores. A analogia tem limites que é importante registar antes de a usar de qualquer forma produtiva.

As organizações reais não têm sessenta anos de história editorial que documente os seus padrões de funcionamento com a extensão e a acessibilidade que o cânone dos Vingadores tem. Não se dissolvem e reconstituem com a fluidez que a ficção permite —

as dissoluções reais têm custos de memória, de relação e de confiança que são muito mais difíceis de recuperar do que o cânone sugere. E os membros reais não têm a durabilidade que torna as crises de super-heróis analiticamente seguras de repetir: as crises reais têm custos humanos que as crises fictícias não têm da mesma forma.

Mas os Vingadores, exactamente por serem um caso extremo com sessenta anos de documentação, amplificam mecanismos que as organizações reais têm em formas mais atenuadas — e que a história longa das BD torna visíveis com uma clareza que os casos reais raramente têm, precisamente porque os casos reais raramente têm sessenta anos de registo acessível.

O primeiro mecanismo com relevância transferível é a liderança situacional por competência reconhecida. O que a história dos Vingadores demonstra, com extensão que nenhum estudo de caso de gestão tem disponível, é que este sistema não é criado por design — é criado por exposição repetida a crises em que a competência de cada membro foi visível para os outros. As organizações que querem ter este sistema têm de criar condições para que os membros se observem em situações que revelam as capacidades que o trabalho normal não revela. O «Kooky Quartet» de 1965 é o caso mais puro: Hawkeye, a Feiticeira Escarlate e Quicksilver construíram a confiança calibrada que o sistema requer operando em situações que nenhum processo formal de integração teria produzido.

O segundo mecanismo é a transmissão de memória institucional através da rotação de membros. As organizações com alta rotatividade tendem a tratar a rotatividade como problema de perda de conhecimento — o que é correcto — sem explorar suficientemente o mecanismo de transmissão disponível: os membros remanescentes que carregam o arquivo implícito para a nova configuração. A gestão deliberada desta transmissão — criar condições para que os membros remanescentes transmitam o arquivo aos membros novos antes que as crises o exijam — é o que a história dos Vingadores sugere ser o investimento com maior retorno em equipas com alta rotatividade. Não a prevenção da rotatividade, que frequentemente não é possível. A transmissão deliberada do que a rotatividade ameaça perder.

O terceiro mecanismo é a renovação por dissolução activa em vez de manutenção forçada de coesão. O que os três tipos de dissolução dos Vingadores demonstram é que há situações — esgotamento de ciclo, conflito de valores irreconciliável, ruptura por força externa — em que a dissolução é mais eficiente do que a manutenção forçada, desde que a reconstituição preserve o arquivo implícito que a dissolução ameaça. As organizações que tratam a estabilidade de composição como valor absoluto estão a pagar, no longo prazo, o

custo acumulado do esgotamento, do conflito não resolvido e da calcificação de perspectivas que a renovação impediria. O cálculo correcto não é «preservar a composição», mas «preservar o arquivo, com ou sem a composição que o criou».

O quarto mecanismo — a interdependência por opacidade de capacidades — é o mais difícil de criar deliberadamente, mas a condição que o produz é preservável: a diversidade real de domínios de conhecimento e de perfis operacionais. Organizações que resistem à padronização excessiva de competências, que valorizam a especialização profunda em vez de a diluir em favor da polivalência generalista, que mantêm membros cujos domínios são suficientemente distintos para que a opacidade mútua seja real — estas organizações têm uma fonte de coesão que o cálculo racional não substitui. Os Vingadores chegaram a esta condição por sessenta anos de recrutamento por capacidade máxima em domínios radicalmente diferentes. As organizações reais chegam lá por escolha de composição.

O quinto ensinamento — específico da história longa das BD e não disponível da mesma forma em nenhum outro caso deste volume — é sobre o que a identidade institucional sobrevive e o que não sobrevive.

Os Vingadores sobreviveram a composições radicalmente diferentes, a dissoluções formais, à destruição física da Mansão, à divisão em campos adversários, à usurpação do nome por uma equipa que não tinha o que o nome representava. O que não sobreviveu — o que os Dark Avengers demonstram que é inimitável — é o arquivo implícito da memória institucional. A identidade dos Vingadores é portátil porque o arquivo é portátil, carregado pelos membros que continuam de uma configuração para a seguinte. O que o nome representa não é a composição, não é a sede, não é os recursos. É a memória de como a equipa funciona quando tudo o mais falha.

As organizações reais que passam por transições radicais — mudanças de liderança, reestruturações, fusões, crises que alteram a composição — perdem frequentemente exactamente o que não está documentado: o arquivo implícito de como a equipa funciona em condições que os documentos não anteciparam. A gestão deliberada desta perda — identificar quem carrega o arquivo, criar condições para que o transmitam, construir formas de o preservar que não dependam de nenhum membro individual — é o que a história dos Vingadores sugere ser a tarefa mais crítica de qualquer transição organizacional.

— — —

Este capítulo foi escrito com a consciência de que o caso analítico — sessenta anos de história editorial — exige mais do que qualquer adaptação cinematográfica consegue oferecer. O MCU é um produto cultural com as suas próprias virtudes: tornou estes personagens acessíveis a audiências que nunca tinham lido uma BD, capturou alguns dos padrões centrais de uma história muito mais longa e fê-lo com uma competência que merece reconhecimento. Mas o caso analítico, com toda a sua riqueza, está nas BD. E sessenta anos de evidência são mais persuasivos do que dez.

Os Vingadores não leram a teoria. Sessenta anos e mais de setenta membros depois, continuam a não precisar — porque desenvolveram, crise a crise, um arquivo de como funcionar apesar da teoria que a teoria ainda está a tentar descrever.

*Capítulo 2***A Liga da Justiça**

*Dinâmica de Grupo quando Um dos Membros É Onnipotente e os Outros Sabem Disso
Ou: A Teoria da Equipa Aplicada a uma Situação onde a Teoria Pressupõe Paridade que Não
Existe*

*«O problema de ter alguém que pode fazer tudo não é que os outros ficam sem trabalho.
É que os outros ficam sem propósito.»*

— observação de gestão, proveniência incerta, relevância excessiva

O Superman pode voar a velocidades que excedem a dos projecteis convencionais. Tem força física suficiente para mover continentes, se a questão de onde os depositar depois fosse tratável. É imune a praticamente qualquer forma de dano físico que o planeta Terra tem disponível para infligir. Tem visão de raios X, visão de calor, audição a distâncias que os instrumentos humanos não alcançam e uma capacidade de processar informação sensorial que faz com que a maior parte das ameaças que qualquer outro membro da Liga encontraria surpreendentes sejam, para ele, previsíveis com antecedência suficiente para agir. Tem, além de tudo isto, um sentido de responsabilidade moral que o impede de usar estas capacidades de formas que a ética não sancionaria.

O Superman é, por qualquer critério disponível, o operador mais eficaz do universo DC em resposta a ameaças físicas à escala planetária. Não por uma margem pequena.

A pergunta que este capítulo se propõe responder é: dado este facto — dado que um dos membros da equipa resolve a maioria dos problemas que a equipa enfrenta, sozinho, com uma eficácia que os outros membros juntos dificilmente igualam — para que serve a Liga da Justiça?

A resposta não é óbvia. E o facto de não ser óbvia é o que torna o caso da Liga analiticamente mais interessante do que parece à primeira leitura.

No capítulo anterior, o problema dos Vingadores era a ausência de estrutura suficiente: liderança disputada, missão interpretada de formas incompatíveis, dissolução recorrente. O problema da Liga é o oposto em pelo menos uma dimensão: tem demasiada capacidade concentrada num único membro para que as categorias convencionais de análise de equipas

— complementaridade, interdependência, distribuição de tarefas — se apliquem da forma para que foram desenvolvidas. A teoria de dinâmica de grupo foi construída sobre o pressuposto de que os membros de uma equipa têm capacidades da mesma ordem de grandeza, que nenhum membro é tão superior aos outros que a questão da sua participação se torne absurda. A Liga viola este pressuposto de uma forma tão radical que exige uma reformulação da pergunta antes de ser possível tentar respondê-la.

A pergunta não é «como funciona a Liga, dado que tem o Superman?». A pergunta é «o que é que a Liga é, para além do Superman?». E a resposta a esta pergunta é o argumento central deste capítulo.

I. O Problema da Assimetria de Poder

A teoria de dinâmica de grupo assenta, implícita ou explicitamente, num pressuposto de paridade relativa. Não paridade absoluta — nenhuma equipa tem membros com exactamente as mesmas capacidades e a teoria reconhece que a diversidade de capacidades é desejável. Mas paridade relativa no sentido de que as diferenças de capacidade entre membros são da mesma ordem de grandeza: o membro mais forte é mais forte do que os outros, mas não de uma forma que torne a sua força qualitativamente diferente de todas as outras forças disponíveis na equipa.

Quando este pressuposto não se verifica — quando a diferença de capacidade entre um membro e os outros não é de grau, mas de categoria — a teoria fica sem instrumentos para descrever o que acontece. Não porque os seus instrumentos estejam errados: porque foram calibrados para um problema diferente e aplicá-los ao problema da assimetria radical produz diagnósticos que descrevem sintomas sem compreender a condição subjacente.

O Superman não é apenas o membro mais forte da Liga. É o membro cuja força excede, de forma não-linear, a força de todos os outros membros combinados em praticamente todas as dimensões físicas relevantes. A Wonder Woman é extraordinariamente poderosa, com capacidades que excedem largamente os limites humanos em força, velocidade e durabilidade. O Aquaman controla um domínio que cobre setenta por cento do planeta e tem capacidades físicas que fariam de qualquer outra equipa o operador mais poderoso disponível. O Flash move-se a velocidades que tornam qualquer conflito convencional, do seu ponto de vista, uma questão de escolha sobre quando e como agir em vez de uma questão de capacidade de agir. Lanterna Verde tem o único poder neste conjunto que é intrinsecamente limitado apenas pela vontade e pela imaginação do seu portador.

E ainda assim o Superman excede cada um deles, individualmente, em pelo menos algumas dimensões críticas. E excede-os a todos, colectivamente, em força física bruta e em resistência a dano.

O que isto produz na dinâmica de grupo da Liga não é o que a teoria prevê para equipas com um membro dominante. A teoria prevê que o membro dominante assume a liderança, que os outros membros se subordinam e que o resultado é uma hierarquia funcional centrada no membro mais capaz. Esta previsão é razoável para diferenças de capacidade que são de grau. Para diferenças de categoria, o que acontece é diferente — e mais perturbador.

O que acontece na Liga é que o Superman não pode ser o centro operacional da equipa da forma que a teoria prevê, porque centrar a equipa no Superman tornaria os outros membros redundantes de uma forma que nenhum deles aceitaria — não por vaidade, mas porque a redundância destruiria exactamente o que cada um deles tem para oferecer. A Wonder Woman não é Wonder Woman se o seu papel na Liga é «assistente do Superman em situações onde ele precisa de apoio». O Batman não é Batman se o seu papel é «analista de segunda linha para o caso de o Superman não estar disponível». A identidade de cada membro — a razão pela qual cada um deles é quem é — requer que a sua contribuição seja genuína, não decorativa.

A Liga resolve este problema de uma forma que a teoria organizacional não descreve com precisão, mas que qualquer observador da dinâmica do grupo consegue ver: não centraliza no Superman. Organiza-se como se a paridade existisse, como se cada membro fosse insubstituível em dimensões que os outros não cobrem, como se a força do Superman fosse um recurso entre outros em vez de o recurso que torna os outros desnecessários. Esta organização é, em certa medida, uma ficção — há situações em que o Superman resolve o problema antes que os outros membros tenham terminado de avaliar as opções disponíveis. Mas é uma ficção funcional: permite que cada membro opere com a convicção de que a sua contribuição importa e esta convicção é, por razões que a psicologia organizacional descreve bem, necessária para que a contribuição seja real em vez de simbólica.

A ficção de paridade tem custos que importa registar antes de analisar os seus benefícios. O custo mais óbvio é a ineficiência: há situações em que a deliberação colectiva atrasa uma resposta que o Superman poderia ter dado imediatamente e este atraso tem consequências reais quando o tempo é o recurso mais escasso. A Liga paga um preço operacional mensurável pela ficção que mantém os seus membros com contribuições

genuínas.

O segundo custo é a tensão permanente entre a ficção e a realidade. Os membros da Liga sabem que a paridade é ficção — não é possível que não saibam, dado o que testemunham em cada operação. Manter a ficção funcional requer que cada membro a escolha activamente, repetidamente, em vez de a receber como dado. Esta escolha é custosa em termos de energia cognitiva e de integridade: exige que operadores excepcionais, que atingiram o que atingiram em parte por recusarem ficções convenientes, mantenham uma ficção que todos reconhecem como tal.

O terceiro custo — o menos visível e o mais importante — é o risco de colapso da ficção em momentos críticos. Quando a assimetria se torna visivelmente decisiva de uma forma que a ficção não consegue absorver, o que resta é a verdade que a ficção cobria: que a Liga é, em última análise, o Superman e as pessoas que o Superman escolheu ter por perto. Este colapso não é apenas embaraçoso. É potencialmente destrutivo para a coesão da equipa, porque expõe o que cada membro evitou pensar directamente.

A ficção de paridade é, portanto, um activo frágil que a Liga mantém com esforço e perde com facilidade. O que a análise precisa de explicar não é apenas porque a ficção é mantida —, mas porque vale o esforço de a manter, dado o custo. E a resposta a esta pergunta é o que as secções seguintes desenvolvem.

II. O Batman e o Problema de Pensar numa Sala de Omnipotentes

Numa equipa composta por membros com poderes que excedem os limites humanos em formas diversas e dramáticas, o Batman não tem superpoderes.

Tem dinheiro, treino físico que atingiu o limite do que o corpo humano permite sem modificação, uma inteligência excepcional aplicada com a disciplina obsessiva de alguém que decidiu que a excelência humana era o instrumento disponível e que não havia razão para não o levar ao extremo e uma coleção de tecnologia que o dinheiro, o tempo e o engenho conseguem produzir. Tem também e isto é relevante para a análise, um conjunto de traumas e de motivações que produziram um indivíduo com uma relação com o medo, com a mortalidade e com a falibilidade humana que nenhum dos outros membros da Liga tem — porque nenhum deles é plenamente mortal da mesma forma.

A questão analítica é: porque é que o Batman está na Liga da Justiça? E a resposta imediata — «porque é competente, disciplinado e tem recursos» — é verdadeira, mas insuficiente. Há outros seres humanos competentes, disciplinados e com recursos. A

questão mais precisa é: porque é que o Batman, especificamente, é o membro humano que a Liga necessita ter?

A resposta que a análise sugere é esta: o Batman é o membro que pensa como um humano numa sala de seres que pensam como deuses — e esta forma específica de pensar é irreplicável pelos outros membros, precisamente porque os outros membros não são humanos da mesma forma.

O que significa pensar como um humano, neste contexto? Significa ter consciência permanente da falibilidade, da contingência e do custo de erros que os membros mais poderosos podem absorver, mas que os seres humanos não absorvem. O Superman pode errar o cálculo de força numa intervenção e produzir dano colateral significativo — tem poder suficiente para compensar o erro com outro gesto e a sua durabilidade garante que as consequências do erro não o incapacitam. O Batman não tem margem para este tipo de erro. Cada operação é planeada com a consciência de que a falha tem consequências que não são recuperáveis pela força e esta consciência produz um tipo de planeamento — antecipação de contingências, análise de pontos de falha, construção de saídas alternativas — que o poder não exige e por isso não treina.

Há um fenómeno nas organizações de alta performance — documentado em contextos que vão da medicina de emergência à aviação — que se chama complacência de competência: a tendência de operadores excepcionais para reduzir progressivamente a margem de antecipação à medida que a sua capacidade de resposta a situações inesperadas aumenta. O raciocínio implícito é: sou suficientemente bom para lidar com o que aparecer, por isso não preciso de antecipar tudo. Este raciocínio funciona, na maior parte das vezes. Falha exactamente nas situações em que a antecipação que foi omitida teria sido a diferença entre resultado e catástrofe.

O Superman tem este problema numa forma agravada. A sua capacidade de resposta a situações inesperadas é tão superior à maioria dos operadores disponíveis que o incentivo para antecipar é genuinamente reduzido: a margem de erro que o seu poder permite absorver é larga o suficiente para que a antecipação seja, na maior parte das vezes, supérflua. «Na maior parte das vezes» é o problema. As situações em que não é — em que a ameaça específica ou as circunstâncias específicas tornam a capacidade de resposta irrelevante ou insuficiente — são exactamente as situações para as quais a antecipação que foi omitida seria necessária.

O Batman antecipa. Por necessidade — não tem o poder que torna a antecipação supérflua — e por escolha — decidiu que a antecipação era a vantagem que podia ter contra

adversários que o excedem em capacidade física. Mas o que começou como necessidade tornou-se método e o método tornou-se a propriedade mais valiosa que o Batman traz à Liga: não a sua força, que é modesta em comparação, mas a sua disposição para assumir que qualquer situação pode correr mal de formas que o poder não consegue compensar.

Este método tem uma implicação operacional concreta que o cânone da Liga ilustra repetidamente: o Batman é o membro que vê os problemas que os outros membros não vêem porque não precisam de os ver. A Wonder Woman avalia uma ameaça em termos de capacidade de combate — pode derrotá-la? O Flash avalia em termos de velocidade de resposta — consegue chegar a tempo? O Superman avalia em termos de escala — esta ameaça excede o que ele consegue tratar? O Batman avalia em termos de contingência — o que acontece se cada um dos planos disponíveis falhar e o que é necessário para que a falha não seja definitiva?

A diferença entre estas avaliações não é apenas de foco. É de pressuposto fundamental sobre o que a operação tem de garantir. Os membros com poder excepcional avaliam a partir da posição de quem pode absorver o erro e corrigir. O Batman avalia a partir da posição de quem não pode absorver o erro e tem de o evitar. Esta diferença de posição produz diagnósticos de risco fundamentalmente diferentes para a mesma situação — e o diagnóstico do Batman é, sistematicamente, mais conservador, mais detalhado nas contingências e mais sensível às formas como os planos falham do que aquilo que os membros com poder encontrariam sem a sua presença.

Há um segundo ângulo sobre a relação entre mortalidade e método analítico que merece desenvolvimento directo.

A mortalidade não é apenas uma condição biológica. É uma estrutura cognitiva. Quem pode morrer tem uma relação com o tempo, com a irreversibilidade e com a escassez de recursos que quem não pode morrer — ou que pode morrer, mas raramente — não tem da mesma forma. O Batman sabe, em cada operação, que não tem segunda tentativa de forma garantida. Esta consciência não é paralisante — Bruce Wayne transformou-a em disciplina operacional de uma forma que provavelmente nenhum terapeuta recomendaria, mas que produziu resultados documentados. Mas molda a forma como o risco é avaliado: quem não tem segunda tentativa vê as situações de forma diferente de quem tem e esta diferença não é uma distorção cognitiva a corrigir. É informação.

O Superman, por contraste, tem uma relação com o risco que a sua quase-invulnerabilidade inevitavelmente molda. Não é que seja imprudente — o seu sentido de responsabilidade é documentadamente sólido. É que a avaliação de risco de um ser que

sobreviveu a situações que matariam qualquer ser humano, repetidamente e que tem capacidades para compensar a maior parte dos erros com nova intervenção, é estruturalmente diferente da avaliação de risco de um ser que sabe que alguns erros não têm correcção disponível. A diferença não é de carácter; é de arquitectura cognitiva moldada por experiência.

O Batman traz à Liga uma arquitectura cognitiva que nenhum dos outros membros consegue ter, precisamente porque é a arquitectura que a experiência de ser mortal e vulnerável produz. Esta arquitectura não substitui o poder — há situações em que só o poder resolve. Mas complementa-o de uma forma que o poder, sozinho, não se complementa: fornece a análise de contingência que o poder não precisa de fazer e que por isso não faz e que a Liga precisa de ter para ser robusta em vez de apenas avassaladora.

Esta avaliação de contingência é o que a Liga tem, através do Batman, que equipas de puro poder não têm. E é analiticamente notável que a equipa mais poderosa de um universo de super-heróis precise, para funcionar com robustez analítica em vez de apenas com poder avassalador, de um membro que pensa como alguém que pode morrer.

A lição organizacional — que será desenvolvida na secção final deste capítulo — é mais ampla: equipas com membros de capacidade excepcional tendem a desenvolver formas de pensar que são calibradas para a excepção em vez de para o limite. A excepção é o que os membros excepcionais experienciam como rotina. O limite — a fronteira entre o que o poder consegue e o que não consegue — é o que os membros não-excepcionais habitam permanentemente. E é exactamente na fronteira que as situações mais perigosas ocorrem.

III. A Kryptonite, o Dossier e a Natureza da Confiança

Em algum momento da história operacional da Liga da Justiça, o Batman compilou um dossier detalhado sobre os pontos de fraqueza de cada membro da equipa — incluindo o Superman. Incluindo métodos específicos para neutralizar cada membro em caso de necessidade. Incluindo, para o Superman, planos de contingência que envolvem kryptonite sintética e outros instrumentos desenvolvidos com o objectivo explícito de incapacitar o membro mais poderoso da equipa.

Quando esta informação se tornou conhecida dos outros membros da Liga — como inevitavelmente aconteceu, porque os segredos em equipas de super-heróis têm uma taxa de vida útil particularmente baixa — a resposta foi, documentadamente, de traição. Os

outros membros sentiram que o Batman tinha violado a confiança fundamental que a cooperação requer: que os aliados não se preparam para se destruir mutuamente.

O Batman não viu assim. O Batman viu o dossier como responsabilidade — como a obrigação de um operador que pensa em contingências de ter planos para as contingências que os outros operadores não querem contemplar. Se o Superman for controlado, comprometido, ou simplesmente convicto de que a sua avaliação é correcta em situações onde não é — se alguma das múltiplas formas de um ser com poder quase ilimitado se tornar uma ameaça em vez de uma protecção se concretizar — alguém precisa de ter os meios para o parar. O Batman decidiu ser esse alguém.

Este episódio é analiticamente rico de uma forma que excede o drama narrativo que produz e merece desenvolvimento cuidadoso.

A confiança em equipas tem duas formas que a teoria distingue com nomes diferentes, mas que operam em conjunto na prática. A primeira é a confiança cognitiva: a crença baseada em evidência de que os outros membros são competentes, que as suas avaliações são fiáveis, que o seu desempenho é consistente. A segunda é a confiança afectiva: a crença, baseada em relação, de que os outros membros se preocupam genuinamente com o bem-estar colectivo, que não agirão de formas que prejudiquem os outros mesmo quando poderiam fazê-lo impunemente.

A confiança afectiva em equipas com assimetria de poder radical tem um problema estrutural que a teoria raramente discute directamente: não pode ser mútua da mesma forma.

O Superman confia que o Batman não vai tentar destruí-lo — não porque o Batman não pudesse tentar, mas porque acredita que o Batman não o faria. Esta é confiança afectiva normal: baseia-se na avaliação do carácter e das intenções de Bruce Wayne. O Batman confia que o Superman não vai destruí-lo —, mas esta confiança não pode assentar nas mesmas bases, porque a assimetria de vulnerabilidade é radical. Se o Superman decidisse destruir o Batman, conseguia. A qualquer momento. Sem aviso. Sem que o Batman pudesse prevenir ou mesmo prever. A confiança que o Batman tem no Superman não pode ser a confiança tranquila de quem sabe que o outro não conseguiria destruí-lo se quisesse — porque o Superman consegue e o Batman sabe isso.

O que o Batman tem em relação ao Superman não é confiança da mesma espécie que a confiança que os membros com vulnerabilidade comparável têm entre si. É algo mais próximo de uma aposta — uma aposta de que Kal-El, com todo o seu poder, é também o ser que declarou ser: alguém que usa esse poder em serviço de valores que o Batman

partilha. Esta aposta pode estar certa. Historicamente, tem estado certa. Mas é uma aposta, não uma certeza e as apostas exigem cobertura de risco que as certezas não exigem.

O dossier é a cobertura de risco.

A leitura que o Batman faz da situação é esta: confiar no Superman não significa não ter planos para o caso de a confiança estar errada. Significa exactamente o que diz — confiar, com a consciência de que a confiança não elimina a possibilidade de erro. Um operador responsável tem planos de contingência para os erros que não espera que aconteçam. Não tê-los não é sinal de confiança mais profunda; é sinal de irresponsabilidade.

A leitura que o Superman faz é diferente: preparar planos para me destruir não é a forma como um aliado age. A confiança genuína não tem cobertura de risco — tem vulnerabilidade aceite. Se confias em mim, isso significa que estás disposto a ser vulnerável a mim. O dossier diz que o Batman não está disposto a ser vulnerável ao Superman e isso é, por qualquer definição funcional, ausência de confiança.

Ambas as leituras são internamente coerentes. Ambas têm suporte na literatura de teoria da confiança. E são irreconciliáveis enquanto a assimetria de poder for o que é.

O que o episódio revela, portanto, não é quem está certo — ambos estão certos nas suas próprias categorias. Revela que a confiança em equipas com assimetria de poder radical tem uma propriedade que a teoria normalmente ignora: é assimétrica na sua estrutura. O que o membro mais poderoso pode oferecer como confiança — vulnerabilidade aceite, disposição para ser controlado — não é o mesmo que o membro menos poderoso pode oferecer, porque a vulnerabilidade tem custos diferentes em função do poder que cada um tem. E o que cada um pode exigir como sinal de confiança — que o outro não prepare meios de destruição — não é igualmente exequível para ambos.

A Liga funciona, não obstante este problema, porque ambas as leituras coexistem sem que nenhuma das partes force a outra a abandonar a sua. O Batman mantém o dossier. O Superman sabe que o dossier existe. Cooperam. A cooperação não é ingénua — é a cooperação de dois operadores que têm perspectivas genuinamente diferentes sobre o que a confiança requer e que decidiram que a diferença não é suficiente para inviabilizar a cooperação. Este tipo de coexistência produtiva de perspectivas irreconciliáveis — que não é consenso, não é compromisso, é algo mais próximo de respeito mútuo pela diferença — é raro nas equipas reais e mais raro ainda nas equipas de super-heróis, que têm os meios para forçar a resolução em vez de coexistir com ela.

Há um pormenor adicional que merece registo. O Batman mantém o dossier não

apenas como instrumento de defesa do mundo contra um Superman comprometido. Mantém-no, segundo a sua própria formulação em vários arcos do cânone, como forma de cuidado: é a forma de garantir que, se o pior acontecer, alguém tem os meios para o limitar. É a forma de garantir que o Superman não se torna aquilo que ambos receiam que ele poderia ser se ninguém tivesse a capacidade de o parar. O dossier é, nesta leitura, o presente mais honesto que o Batman pode fazer ao Superman — a garantia de que o poder não fica sem controlo, que há sempre alguém que pode dizer «não» de uma forma que o Superman reconhece como efectiva.

A kryptonite como forma de cuidado é, admitidamente, uma das formulações mais estranhamente comoventes que a análise de dinâmica de grupo produziu neste projecto. O narrador regista-a com a seriedade que merece e sem ironia, porque a ironia seria aqui o instrumento errado.

IV. O que a Liga Faz que o Superman Não Faz Sozinho

A pergunta mais perturbadora deste capítulo é também a mais simples: dado que o Superman pode tratar a maioria das ameaças que a Liga enfrenta, sozinho, com uma eficácia que os outros membros da equipa dificilmente igualam em conjunto — para que serve a Liga?

A resposta imediata — «para tratar as ameaças que o Superman não consegue tratar sozinho» — é insatisfatória porque a lista dessas ameaças é curta. Há categorias de problemas que exigem presença simultânea em múltiplos locais, ou velocidade que excede a do Superman em certas configurações, ou capacidades específicas que o Superman não tem. Mas estas categorias são a excepção, não a regra. A maior parte das ameaças que a Liga enfrenta poderia ser tratada pelo Superman, eventualmente, com resultados que seriam provavelmente piores do que os que a Liga produz, mas que seriam resultados. O «para que serve a Liga» não tem resposta satisfatória no plano operacional imediato.

A resposta satisfatória está noutro plano: no plano do que as instituições fazem que os indivíduos não fazem, independentemente do poder dos indivíduos.

O Superman sozinho é uma força. Uma força extraordinária, bem-intencionada, com valores genuinamente admiráveis e com um historial de intervenção que produziu resultados que qualquer avaliação honesta teria de reconhecer como positivos. Mas uma força. E as forças, mesmo as bem-intencionadas, têm propriedades que as distinguem das instituições de formas que importam.

As forças são pessoais. As decisões do Superman são as decisões de Kal-El — de um ser específico com uma história específica, um conjunto específico de valores formados numa experiência específica e uma perspectiva que é inevitavelmente limitada pela sua natureza de ser singular. As forças morrem, ou estão ausentes, ou têm dias maus, ou encontram situações que excedem a sua perspectiva. As forças não têm memória institucional que sobreviva ao indivíduo. E, talvez mais importante: as forças não têm processo.

O processo é o que distingue, operacionalmente, uma força de uma instituição. Quando o Superman decide intervir, a decisão é dele: baseia-se na sua avaliação da situação, nos seus valores, na sua leitura dos riscos e dos benefícios. Pode estar certa — frequentemente está. Mas é opaca para os outros: as comunidades afectadas pela intervenção não têm acesso ao processo pelo qual a decisão foi tomada, não têm forma de avaliar se os critérios usados eram os correctos, não têm mecanismo para contestar a avaliação antes de a intervenção acontecer. A intervenção chega como facto consumado e a única forma de avaliação disponível é retrospectiva — o que, quando a intervenção correu mal, é tarde demais para ser útil.

As instituições têm processo visível. As decisões da Liga são o produto de deliberação que, mesmo quando é rápida e imperfeita, envolve múltiplas perspectivas, múltiplos critérios e pelo menos algum nível de verificação mútua que a decisão individual não tem. Este processo não é eficiente — é mais lento do que a decisão do Superman, mais sujeito a conflito interno, mais custoso em termos de energia de coordenação. Mas tem uma propriedade que a eficiência não tem: é responsável. Quando a Liga toma uma decisão que afecta populações, há um processo identificável, actores identificáveis e pelo menos a possibilidade de escrutínio retroactivo que permite aprender com os erros de uma forma que as decisões individuais opacas não permitem.

A legitimidade é o segundo elemento da distinção força/instituição e o mais frequentemente subestimado nesta análise. O Superman actua com legitimidade moral — ninguém duvidará que o ser que se apresentou repetidamente para proteger o planeta, que demonstrou consistentemente valores que vão além do interesse próprio, que sacrificou o que sacrificou pelo bem de outros, tem um título moral para a sua intervenção. Mas legitimidade moral não é o mesmo que legitimidade institucional e a diferença importa especialmente em democracias.

A legitimidade institucional é a legitimidade que emerge não de quem o agente é, mas de como o agente foi constituído, que processos seguiu, que responsabilidade tem perante

as comunidades a que serve. Uma força com legitimidade moral, mas sem legitimidade institucional é, no vocabulário da teoria política, uma autocracia benevolente. E as autocracias benevolentes têm um problema conhecido: a benevolência depende do autocrata e os autocratas mudam.

A continuidade é o ponto mais subtil desta análise e o mais importante a longo prazo. O Superman de hoje tem os valores que tem, formados pela experiência que teve, calibrados pelas crises que sobreviveu. O Superman daqui a cinquenta anos — se existir, se não for comprometido, se as circunstâncias não produzirem uma versão diferente da mesma pessoa — pode ter valores diferentes, calibrações diferentes, uma leitura diferente do que a responsabilidade requer. As forças dependem da continuidade do seu portador de formas que as instituições não dependem: a Liga continua mesmo que o Superman mude, porque a Liga tem estrutura, memória e processos que existem independentemente de qualquer membro específico.

A Liga é, neste sentido, a tentativa de converter a força do Superman em legitimidade institucional. Ao actuar como membro de uma equipa com membros múltiplos, com deliberação colectiva, com representação de perspectivas diversas — ao aceitar que as suas decisões são filtradas por outros em vez de serem apenas as suas — o Superman transforma-se, pelo menos parcialmente, de força em instituição. Não completamente — a assimetria de poder garante que a transformação é sempre incompleta. Mas parcialmente e parcialmente é mais do que nada.

A memória colectiva é a terceira dimensão da distinção e a mais operacional.

O Superman tem memória das ameaças que encontrou e da forma como as resolveu. Mas esta memória é a memória de um único operador — é vasta, mas tem os limites da perspectiva singular. A Liga tem a memória colectiva de múltiplos operadores que encontraram múltiplas ameaças em múltiplos contextos, que trazem experiências que o Superman não tem, que viram partes do mundo que a perspectiva de um único ser, por mais ampla que seja, não cobre. O Aquaman tem memória de um domínio que o Superman raramente habitou e que cobre setenta por cento do planeta. O Flash tem experiência de velocidade como ferramenta operacional — não apenas como capacidade física, mas como instrumento de resolução de problemas — que o Superman usa, mas não domina da mesma forma, porque a sua velocidade é instrumental onde a do Flash é constitutiva. O Batman tem a memória de operador humano já descrita — a memória de quem planeou para falhas que os outros não anteciparam.

Esta memória colectiva é o que permite à Liga tratar categorias de problemas que o

Superman encontraria pela primeira vez onde os outros membros já encontraram versões anteriores. A primeira vez é sempre mais cara do que a segunda — em tempo, em erro, em custo de aprendizagem. A Liga reduz o número de situações em que o Superman está a encontrar algo pela primeira vez porque alguém na equipa já encontrou algo suficientemente parecido para que a memória seja transferível. Esta transferência não é automática nem completa — as memórias de diferentes operadores em diferentes contextos não se somam directamente. Mas é real e a sua realidade é o que torna a Liga colectivamente mais robusta do que qualquer um dos seus membros individualmente, incluindo o membro mais poderoso.

A representação é a quarta dimensão e a que tem implicações mais amplas para além da operação imediata.

O Superman é kryptoniano. A Wonder Woman é amazona. O Aquaman é atlante. O Flash é humano. O Batman é humano. Lanterna Verde é humano. A Liga é, na sua composição, uma aliança de perspectivas que representa um espectro de experiências que nenhum membro individual tem acesso completo — e este espectro não é decorativo. As ameaças à Terra não afectam todos os seus habitantes da mesma forma. Uma ameaça à superfície dos oceanos pode ser existencial para Atlantis e secundária para a maioria dos humanos; o Aquaman traz esta perspectiva de formas que o Superman, centrado no mundo humano de superfície, não teria naturalmente. Uma ameaça que afecta a experiência humana quotidiana — que passa pelos sistemas de comunicação, pelos padrões de comportamento, pelas vulnerabilidades específicas de seres que não têm superpoderes — é melhor compreendida por membros que habitam essa experiência do que por membros que a transcenderam.

Há um aspecto da representação que raramente é explicitado, mas que a análise consegue extrair do registo operacional da Liga: a representação afecta não apenas o que a equipa vê, mas o que está disposta a defender. O Superman protege a humanidade porque a ama — é a sua motivação declarada e demonstrada. O Batman protege Gotham e, por extensão, o mundo, porque perdeu o que perdeu e decidiu que a perda não se repetiria se ele pudesse impedi-la. A Wonder Woman defende a humanidade como missão civilizacional — é a embaixadora de um povo que decidiu que a humanidade vale a pena ser salva. Cada uma destas motivações produz um tipo de atenção diferente às ameaças, um tipo diferente de sensibilidade ao dano, um tipo diferente de avaliação do que conta como resultado aceitável. A multiplicidade de motivações na Liga não é incoerência — é a garantia de que a equipa responde a um espectro mais amplo do que qualquer motivação singular cobriria.

Somando estes quatro elementos — processo responsável, legitimidade institucional com continuidade, memória colectiva, representação de perspectivas e motivações — o que a Liga faz que o Superman não faz sozinho é ser uma instituição em vez de uma força. Esta distinção é, num universo onde a força é abundante, mas as instituições são raras, exactamente a distinção que importa.

V. O Superman como Problema de Governação

Existe uma dimensão do problema do Superman que a análise de dinâmica de grupo interna à Liga tende a deixar em segundo plano, mas que é inseparável da análise completa: o Superman não é apenas um problema para a Liga. É um problema para qualquer sistema de governação que tente funcionar num mundo em que ele existe.

Os sistemas democráticos de governação assentam num conjunto de pressupostos sobre a distribuição de poder que são violados, de forma estrutural e irremediável, pela existência de um ser com as capacidades do Superman. Democracias funcionam porque o poder está suficientemente distribuído para que nenhum actor individual possa impor a sua vontade sem o consentimento, activo ou passivo, de um número suficiente de outros actores. Esta distribuição não é perfeita — as democracias reais têm concentrações de poder que a teoria não sanciona e que os seus mecanismos de controlo combatem com eficácia variável. Mas é suficiente para que os mecanismos de controlo tenham algo para trabalhar: para que a resistência seja possível, para que a substituição de actores seja exequível, para que o poder seja eventualmente contestável mesmo quando temporariamente concentrado.

Quando um actor tem poder físico que excede o de todos os outros actores combinados — quando pode, literalmente, ignorar qualquer resistência que os instrumentos convencionais de governação disponham — os mecanismos que distribuem o poder e limitam o seu abuso deixam de funcionar da forma para que foram desenhados. Não porque os mecanismos sejam maus. Porque foram concebidos para um espectro de diferenças de poder que o Superman excede.

O Superman não abusa deste poder. Tem sido, ao longo do seu historial documentado, um actor que respeitou os limites que as instituições democráticas impuseram à sua intervenção, que recusou usar as suas capacidades para fins que não fossem o bem público como ele o compreende e que se sujeitou a constrangimentos que o seu poder tornava tecnicamente desnecessários. Esta disposição é admirável. É também — e o narrador regista isto sem julgamento moral, apenas como observação analítica — uma disposição

pessoal, não um constrangimento estrutural.

O que impede o Superman de governar o mundo não é nenhum mecanismo de governação disponível. É o facto de ele não querer.

Esta frase merece pausa. Não é hipérbole retórica — é uma descrição precisa da situação. Não há nenhuma força, nenhuma lei, nenhuma instituição, nenhum conjunto de actores que possa impedir o Superman de fazer o que quiser se ele quiser fazê-lo. A Constituição americana, o Conselho de Segurança da ONU, o exército mais poderoso do mundo — nenhum destes instrumentos tem capacidade operacional para constranger um ser com o poder do Superman se esse ser decidir agir contra eles. O constrangimento é interno, não externo. É a escolha de Kal-El, renovada em cada decisão, de não usar o seu poder de formas que os sistemas que o rodeiam não sancionariam.

Esta é uma base muito frágil para a segurança de qualquer sistema político. Não porque haja razões para duvidar das intenções do Superman — o registo histórico é extenso e consistente. Mas porque as intenções de um indivíduo, por mais sólidas que sejam, não são o tipo de garantia que os sistemas políticos precisam de ter para funcionar com estabilidade. Os sistemas políticos precisam de garantias estruturais — mecanismos que funcionem independentemente das intenções dos actores específicos que os habitam, porque os actores mudam e as intenções com eles.

A história política humana fornece evidência suficiente de que os actores bem-intencionados com poder excessivo não produzem, sistematicamente, resultados melhores do que os sistemas com distribuição de poder mais equitativa e constrangimentos estruturais mais robustos. Não porque as boas intenções sejam irrelevantes — são relevantes e a diferença entre um autocrata bem-intencionado e um mal-intencionado é real e mensurável. Mas porque as boas intenções não são estáveis ao longo do tempo, não são transferíveis para os sucessores e não são suficientemente específicas para guiar decisões em situações que o actor bem-intencionado não antecipou. Os sistemas sobrevivem às pessoas; as intenções pessoais não.

A Liga é, entre outras coisas, a tentativa de criar um constrangimento estrutural parcial onde os constrangimentos formais são insuficientes. Se o Superman é membro de uma equipa — se as suas decisões são, pelo menos em parte, deliberadas colectivamente, se há outros membros que podem discordar e dizer «não» de formas que ele reconhece como legítimas — então o seu poder fica sujeito a algum nível de revisão que não é apenas a revisão da sua própria consciência. A equipa não pode impedir o Superman de fazer o que quiser; a assimetria de poder garante isso. Mas pode criar um contexto em que o Superman

decide não fazer o que quer de formas que a sua própria consciência não criaria.

A distinção é subtil, mas real. A consciência individual avalia com os critérios que o indivíduo tem. A deliberação colectiva — mesmo imperfeita, mesmo assimétrica, mesmo com um membro cuja voz pesa mais do que as outras — avalia com critérios que o indivíduo não tem sozinho: as perspectivas dos outros membros, as objecções que cada um levanta, as implicações que cada um vê e que os outros não teriam visto. O Superman depois de passar pela deliberação da Liga não é o mesmo Superman que teria agido sozinho, mesmo que a decisão final seja a mesma. O processo mudou o que ele sabe sobre a situação e o que ele considerou sobre as suas implicações.

O Batman compreende isto com uma clareza que nenhum outro membro da Liga tem. O dossier não é apenas cobertura de risco para o caso de o Superman ser comprometido por forças externas. É também — e talvez principalmente — a expressão da tese de que nenhum ser, por mais bem-intencionado, devia existir sem algum mecanismo de controlo que funcione independentemente das suas intenções. Não porque o Superman seja perigoso. Porque o poder sem controlo é perigoso independentemente de quem o exerce e construir o controlo antes de ser necessário é sempre mais fácil do que construí-lo depois de já ser necessário.

O Superman, nos arcos do cânone onde este argumento é explicitado, tende a concordar com o princípio enquanto contesta a aplicação específica que o Batman faz dele. A concordância com o princípio é o que torna a cooperação possível. A contestação da aplicação é o que mantém a tensão activa. E a tensão activa — a presença permanente na equipa de perspectivas genuinamente diferentes sobre questões de importância genuína — é o que distingue a Liga de uma célula de acção executiva onde o membro mais poderoso decide e os outros implementam.

Há um argumento que o Superman levanta, nos mesmos arcos, que merece ser tomado a sério em vez de descartado como resistência ao controlo. O argumento é este: os mecanismos de controlo que o Batman propõe pressupõem que o Batman, ou alguém com as suas capacidades e valores, estará sempre disponível para exercê-los correctamente. Mas o Batman é mortal. O Batman pode estar errado. O Batman pode ser comprometido. Se os instrumentos para neutralizar o Superman estiverem nas mãos erradas — nas mãos de alguém com as capacidades do Batman, mas sem os seus valores — o dossier não é protecção contra o poder descontrolado; é o instrumento que torna o poder descontrolado mais eficaz.

Este argumento não refuta o princípio do controlo. Mas refina-o: o controlo do poder

só é melhor do que o poder sem controlo se o mecanismo de controlo for ele próprio mais fiável do que o poder que controla. E a fiabilidade de qualquer mecanismo de controlo depende das intenções de quem o exerce — o que é a mesma vulnerabilidade que o controlo pretendia resolver, transposta para um nível diferente.

A Liga não resolve esta tensão. Vive nela. E viver numa tensão sem solução limpa com a consciência de que não tem solução limpa — em vez de a forçar numa direcção ou na outra — é, talvez, a forma de maturidade política mais rara e mais necessária que este volume encontrou até agora.

Há algo genuinamente notável no facto de que a Liga, a equipa com o operador mais poderoso de um universo inteiro de super-heróis, seja também uma das equipas com deliberação mais cuidadosa sobre o uso desse poder. A notabilidade não é acidental: é precisamente porque a assimetria de poder é tão extrema que a deliberação sobre o seu uso é mais cuidadosa do que seria se a assimetria fosse menor. As equipas onde nenhum membro tem poder esmagador podem permitir-se ser menos cuidadosas sobre as implicações das suas decisões, porque as consequências de cada decisão individual são mais contidas. A Liga não tem este luxo e a consciência de que não tem produz, nos seus melhores momentos, um nível de reflexividade sobre o poder e os seus limites que equipas com poder mais distribuído raramente atingem.

VI. A Fragilidade como Propriedade da Robustez

A Liga da Justiça é, paradoxalmente, uma equipa mais frágil do que os Vingadores em algumas dimensões importantes.

Os Vingadores são frágeis perante crises internas — dissolvem-se quando os conflitos de valores se tornam irreconciliáveis. A Liga é frágil de uma forma diferente: é frágil perante situações em que a ficção de paridade colapsa de forma visível e prolongada. Quando a assimetria de poder se torna o facto central de uma operação — quando é óbvio para todos os membros que o Superman poderia ter resolvido o problema sozinho em metade do tempo — a narrativa que mantém cada membro com a sensação de contribuição genuína fica sob pressão.

Esta pressão não destrói a Liga, historicamente. Mas cria tensões que as equipas com distribuição de poder mais equitativa não têm: tensões sobre o que significa ser útil num grupo com um membro que resolve a maioria dos problemas antes que os outros terminem de avaliar as opções, tensões sobre quem tem a autoridade para dizer ao Superman que a

sua abordagem está errada quando o poder da arguição de qualquer outro membro é sempre menor que o poder físico do Superman.

O Batman resolve a segunda tensão pela via cognitiva: pode dizer ao Superman que está errado de uma forma que o Superman ouve não porque o Batman tenha poder para o forçar a ouvir, mas porque o Batman tem consistentemente demonstrado que o seu julgamento em domínios específicos — planeamento, análise de contingências, avaliação de ameaças não-físicas — é fiável de formas que o Superman reconhece. A autoridade do Batman na Liga não é autoridade de poder; é autoridade de competência reconhecida e é exactamente a mesma autoridade que o Captain America exerce nos Vingadores, pela mesma via.

A primeira tensão — o que significa ser útil numa equipa com um Superman — não tem resolução limpa. Cada membro resolve-a à sua maneira e a forma como cada um a resolve diz algo sobre o que os trouxe à Liga em primeiro lugar.

A Wonder Woman encontrou na Liga um contexto que a sua origem em Themyscira não lhe fornecia: a experiência de operar em conjunto com outros seres de capacidade comparável numa missão que excede qualquer missão individual. O que a Liga lhe dá não é necessariamente mais do que ela conseguiria fazer sozinha em muitas situações — é a experiência de fazê-lo em conjunto, que tem valor que a eficácia individual não captura.

O Flash encontra na Liga o único contexto em que a sua velocidade não é uma propriedade que o isola dos outros — em que a diferença entre a sua experiência do tempo e a experiência dos outros membros é tratada como dado operacional em vez de anomalia pessoal. A Liga é o lugar onde a sua especificidade é reconhecida e o reconhecimento da especificidade é uma necessidade humana que a velocidade não elimina.

O Aquaman encontra na Liga a representação de Atlantis nos processos de decisão sobre ameaças que afectam o planeta inteiro — a garantia de que as perspectivas não-humanas têm peso em decisões que as afectam. É uma função política que excede a operacional.

E o Superman? O Superman encontra na Liga o único contexto em que pode ser completamente quem é — em que o seu poder é tratado como um facto, nem celebrado nem temido, que todos os membros incorporaram nas suas expectativas e nos seus planos. Fora da Liga, o Superman é uma excepção — em qualquer contexto humano, a sua presença altera a dinâmica de formas que ele não pode controlar. Na Liga, não é uma excepção: é um membro, com o papel que o grupo lhe atribuiu, sujeito à deliberação e ao escrutínio a que todos os membros estão sujeitos, mesmo que o escrutínio opere de forma

assimétrica.

A Liga é, neste sentido, o único lugar onde o Superman pode pertencer sem ser uma anomalia. Esta observação não é sentimentalismo. É uma observação sobre a função que as equipas servem além da função operacional — a função de fornecer aos seus membros um contexto de pertença que o mundo fora da equipa não consegue fornecer da mesma forma. Esta função não está no design da Liga, tal como não estava no design dos Vingadores. Emergiu da prática, do tempo que os membros passaram juntos, da experiência de se conhecerem em condições que o mundo exterior não reproduz.

VII. O Caso Liga da Justiça: Uma Síntese

A Liga da Justiça é o caso que mais directamente desafia a premissa central da teoria de dinâmica de grupo: que as equipas existem porque nenhum membro consegue fazer sozinho o que a equipa consegue fazer em conjunto. Na Liga, um dos membros conseguiria fazer, sozinho, a maior parte do que a equipa faz em conjunto. E a Liga ainda existe, ainda funciona e produz resultados que o Superman sozinho não produziria.

A análise deste capítulo identificou quatro razões para este aparente paradoxo.

A primeira é a transformação de força em instituição. O Superman sozinho é um operador de poder excepcional com legitimidade moral. A Liga converte esse poder em algo com legitimidade institucional parcial — sujeito a processo responsável, a deliberação colectiva, a representação de perspectivas e motivações diversas, a memória colectiva que excede a memória individual. Esta transformação é incompleta e frágil; a assimetria de poder garante que nunca será completa. Mas é real e a sua realidade importa mais do que a sua imperfeição.

A segunda é o contrapeso cognitivo do Batman. A Liga tem, num membro que não tem superpoderes, o elemento que converte o poder avassalador em robustez analítica: alguém que planeia para falhas que os outros não precisam de antecipar porque o seu poder as torna irrelevantes na maior parte das situações, que pensa com a arquitectura cognitiva da mortalidade num grupo de imortais funcionais e que fornece o diagnóstico de contingência que o poder não produz e que a equipa precisa de ter para sobreviver às situações em que o poder é insuficiente ou inapropriado.

A terceira é a gestão produtiva da confiança assimétrica. A Liga funciona com uma forma de confiança que não é a confiança simétrica que a teoria pressupõe — é uma confiança assimétrica, diferente para o Superman e para os outros membros, sustentada

por mecanismos diferentes para cada lado da assimetria. O Batman tem o dossier; o Superman tem a disposição aceite de ser vulnerável ao escrutínio dos outros. Nenhum dos dois tem a confiança tranquila que a vulnerabilidade mútua produz. Têm algo mais frágil e mais honesto: a cooperação de dois operadores que têm perspectivas genuinamente diferentes sobre o que a confiança requer e que decidiram que a diferença não é suficiente para inviabilizar a cooperação.

A quarta é a função de pertença que a Liga serve para cada membro, incluindo o Superman. A Liga é o contexto em que cada membro pode ser completamente quem é sem ser uma anomalia — em que as capacidades excepcionais são dados que os outros membros incorporaram, não propriedades que isolam o seu portador. Esta função não é operacional no sentido imediato; não aparece nos relatórios de missão. Mas é o que mantém os membros a cooperar em períodos em que o cálculo operacional sozinho não justificaria a cooperação.

A síntese destes quatro elementos produz um quadro da Liga que não é o quadro que a teoria organizacional anteciparia para uma equipa com estas características. A teoria anteciparia ou a dominância do membro mais poderoso — com os outros membros em papéis subordinados — ou a irrelevância da equipa — com o membro mais poderoso a operar sozinho e os outros a servirem funções decorativas. O que a Liga demonstra é que há uma terceira possibilidade: que os membros menos poderosos podem manter contribuições genuínas não por terem poder comparável ao do membro dominante, mas por trazerem capacidades, perspectivas e funções que o poder não substitui.

Esta terceira possibilidade é mais difícil de manter do que as outras duas, porque requer que todos os membros reconheçam activamente o valor das contribuições que o poder não mede. É mais frágil, porque depende de um conjunto de convicções e disposições que podem colapsar quando a assimetria de poder é visivelmente demasiado decisiva. Mas é mais rica, porque produz uma equipa que é genuinamente mais do que a soma das suas partes — incluindo a parte que, sozinha, poderia ser mais do que toda a equipa.

VIII. O que a Liga Ensina

A Liga da Justiça, enquanto caso de estudo, tem relevância para organizações reais em dimensões diferentes das do capítulo anterior. Os Vingadores eram o caso da disfunção que funciona. A Liga é o caso da assimetria que não destrói — de como organizações com membros de capacidades radicalmente diferentes conseguem manter a coesão e a contribuição genuína de todos os membros.

As organizações reais têm assimetrias. Não da escala da diferença entre o Superman e o Batman, mas assimetrias reais: um membro com uma rede de contactos que os outros não têm, um membro com acesso a recursos que determinam os resultados, um membro cujo julgamento é consistentemente mais fiável do que o dos outros em domínios que a organização considera centrais. Estas assimetrias produzem dinâmicas que a teoria tende a tratar como problemas de gestão e que a Liga revela como condições que requerem instrumentos específicos.

O primeiro instrumento é a distinção entre poder e contribuição. Nas organizações reais, como na Liga, o membro mais poderoso não é necessariamente o que tem a contribuição mais valiosa em todas as dimensões relevantes. O poder em algumas dimensões não substitui a competência noutras e equipas que tratam o poder como proxy para a contribuição perdem o valor que os outros membros têm para oferecer. O Batman não tem o poder do Superman. Tem uma contribuição que o Superman não pode ter e que a Liga seria menos robusta sem. Organizações que identificam os seus membros «Batman» — os que trazem a perspectiva do limite, a análise de contingência, o pensamento de quem não pode absorver o erro — e os que valorizam em proporção com essa contribuição em vez de em proporção com o poder que têm, têm acesso a um activo que as organizações que não o fazem não têm.

O segundo instrumento é a gestão da confiança assimétrica. As organizações com assimetrias de poder têm, inevitavelmente, formas de confiança assimétricas — o que o membro mais poderoso pode oferecer como sinal de confiança não é o mesmo que o membro menos poderoso pode oferecer e o que cada um pode exigir como sinal de confiança não é igualmente exequível para ambos. As organizações que tentam construir confiança simétrica em contextos assimétricos estão a tentar resolver o problema errado. O que é possível — e o que a Liga demonstra como possível — é confiança assimétrica funcional: formas diferentes de confiança para posições diferentes na hierarquia de poder, que se complementam sem serem idênticas. A chave não é eliminar a assimetria da confiança — é torná-la explícita e gerir as suas implicações em vez de fingir que não existe.

O terceiro instrumento é o valor da perspectiva do limite em grupos com membros excepcionais. As organizações com um ou mais membros de capacidade excepcional desenvolvem, progressivamente, uma cultura calibrada para o que a excepção consegue fazer — e perdem progressivamente a sensibilidade ao que a excepção não consegue, ao que o poder não resolve, às perspectivas que a capacidade excepcional estruturalmente não tem. O membro que mantém a perspectiva não-excepcional — que habita a fronteira entre o que o poder consegue e o que não consegue — tem um valor que o poder não substitui

e que as organizações com membros excepcionais têm interesse activo em preservar, em vez de marginalizar por não ter as capacidades que os membros excepcionais têm.

E o quarto instrumento — o mais difícil de transferir, mas o mais importante — é a função institucional que as equipas servem além da função operacional. O Superman não precisa da Liga para salvar o mundo. Precisa da Liga para ser algo mais do que uma força de salvação do mundo — para ser parte de uma instituição com legitimidade, processo e representação que nenhum indivíduo sozinho consegue ter. As organizações reais têm, analogamente, membros que não precisam da organização no sentido operacional imediato. O que a organização oferece a estes membros não é o acesso a capacidades que não têm. É o contexto institucional que converte o seu poder individual em contribuição colectiva com peso que a acção individual não tem. E este contexto — frágil, assimétrico, imperfeito — é o que distingue uma força de uma instituição.

— — —

Este capítulo é o mais sério dos quatro. O problema da assimetria de poder tem implicações que excedem o humor disponível no material e o narrador respeitou esta propriedade.

O que ficou é uma análise que perturbou o narrador de uma forma específica: não o espanto dos Vingadores, que funcionam apesar de que não deviam. Algo mais próximo do desconforto de olhar para um problema que não tem solução limpa — a assimetria de poder entre o Superman e os outros membros da Liga não é resolúvel e a Liga funciona não porque a resolve, mas porque aprendeu a habitá-la de formas produtivas. E habitá-la de formas produtivas, sem a resolver, é uma competência que os sistemas políticos reais raramente demonstram com esta consistência.

O narrador termina este capítulo com uma observação que não é conclusão analítica, mas registo pessoal: a Liga é a equipa deste volume que mais directamente ilumina o problema do poder em contextos democráticos — não como metáfora, mas como caso de estudo de como a concentração extrema de poder num único actor cria fragilidades que nenhuma boa intenção resolve e como a deliberação colectiva imperfeita é ainda assim melhor do que a decisão individual perfeita quando as consequências das decisões afectam mais do que o decisor. Esta observação é relevante para universos que não são o DC. O narrador deixa-a sem mais desenvolvimento, porque mais desenvolvimento seria exceder

o mandato deste projecto.

O capítulo seguinte — os X-Men — introduz um tipo diferente de problema: não assimetria de poder, mas assimetria de missão. Uma equipa cuja eficácia operacional é inseparável de um argumento político que cada operação confirma ou contradiz. É o caso mais denso em implicações morais do volume.

*Capítulo 3***Os X-Men***Gestão de uma Equipa cujo Objectivo é Provar que Não É Necessária**Ou: O Paradoxo Operacional de Combater a Perseguição Demonstrando que os Perseguidos São Perigosos*

*«A melhor forma de provar que não somos perigosos é continuar a existir
num mundo que insiste em tratar-nos como se fossemos.»*

— paráfrase de nenhuma fonte específica, sentido exacto de várias

Os X-Men têm um problema que nenhuma outra equipa deste volume tem e que nenhuma teoria de gestão de equipas foi concebida para tratar.

Não é o problema dos Vingadores — liderança disputada, composição instável, missão interpretada de formas incompatíveis. Os X-Men têm liderança relativamente clara, composição relativamente estável em qualquer arco narrativo específico e uma missão que todos os membros compreendem da mesma forma. O problema não é ausência de estrutura.

Não é o problema da Liga — assimetria de poder que torna a contribuição dos membros menos poderosos simbolicamente frágil. Os X-Men têm assimetrias de poder, como qualquer equipa, mas não da escala que torna a paridade uma ficção que exige manutenção activa. O problema não é concentração de capacidade.

O problema dos X-Men é este: a sua missão não é apenas operacional. É política. E a dimensão política da missão transforma cada operação da equipa em argumento — não apenas em resultado. Cada vez que os X-Men salvam o mundo, estão a fazer uma afirmação sobre o que os mutantes são e sobre o que são capazes de ser. E cada vez que falham, cada vez que causam dano colateral, cada vez que são percebidos como ameaça em vez de como protecção — estão a fornecer evidência para o argumento exactamente oposto ao que a missão declara.

Esta dupla dimensão de cada operação — simultaneamente resultado e argumento — é o que torna os X-Men o caso analiticamente mais denso deste volume. Não o mais dramático: o Superman como problema de governação tem o seu peso próprio. Não o

mais perturbador: os Guardiões, no capítulo seguinte, vão testar os limites da teoria de formas que os X-Men não testam. Mas o mais denso, no sentido de que cada elemento da estrutura dos X-Men — a composição da equipa, a relação com a escola, a posição em relação a Magneto, as decisões operacionais — tem implicações que excedem o nível operacional e entram no nível político e que a análise não pode separar sem perder o que é específico neste caso.

O narrador chega a este capítulo com consciência de que o material tem peso moral que a análise precisa de respeitar sem deixar que desvie o argumento. A missão dos X-Men não é abstracta — é a missão de um grupo de pessoas que são perseguidas por aquilo que são e que decidiram, como resposta à perseguição, demonstrar que não merecem ser perseguidas. Esta decisão tem uma dignidade que o humor fácil não toca e o narrador não vai tentar.

O que o narrador vai fazer é o que fez nos capítulos anteriores: analisar com a precisão disponível, identificar os mecanismos que explicam o funcionamento e registar o que a análise revela sobre equipas reais. Com a diferença de que neste capítulo o que a análise revela tem implicações que excedem as equipas — que chegam, inevitavelmente, a questões sobre como as minorias sobrevivem em sociedades que as temem e que o narrador vai registar sem pretender que a análise de super-heróis é equiparada ao que essas questões realmente implicam.

I. A Missão que Transforma Cada Operação em Argumento

Para compreender o que é específico nos X-Men, é necessário primeiro compreender o que é específico na sua missão — e a forma mais directa de o fazer é compará-la com as missões das outras equipas deste volume.

Os Vingadores têm uma missão operacional: proteger a Terra de ameaças que os seus recursos convencionais não conseguem tratar. O critério de sucesso é claro — a ameaça foi neutralizada? — e é independente de como a neutralização foi feita, de quem a fez e de que impressão ficou nos observadores. Um Vingador que causa dano colateral significativo, mas neutraliza a ameaça cumpriu a missão. O dano colateral é um problema de gestão, não um problema de missão.

A Liga da Justiça tem uma missão que inclui uma dimensão política — a conversão da força em legitimidade institucional, como o capítulo anterior argumentou —, mas essa dimensão política não é constitutiva da missão operacional. Quando a Liga salva o mundo

de uma forma que não avança a legitimidade institucional, a operação ainda foi um sucesso operacional, mesmo que seja um fracasso político parcial. As duas dimensões são analiticamente separáveis.

Os X-Men têm uma missão em que as duas dimensões não são separáveis.

A missão declarada dos X-Men — a missão que o Professor Xavier formulou e que os membros da equipa adoptaram com graus variáveis de convicção — é demonstrar que a coexistência entre mutantes e humanos é possível. Não apenas sobreviver. Não apenas neutralizar ameaças. Demonstrar, através das suas acções colectivas ao longo do tempo, que os mutantes são capazes de ser parceiros responsáveis numa sociedade partilhada, que a diferença genética não implica diferença moral, que o poder não implica ameaça.

Esta missão tem uma propriedade que a distingue de todas as outras missões deste volume: é uma missão de prova. E as missões de prova têm uma lógica diferente das missões operacionais.

Uma missão operacional é cumprida quando o resultado é atingido. Uma missão de prova é cumprida quando a prova é aceite — o que não depende apenas das acções da equipa, mas da disposição do público que observa as acções para as interpretar como prova. E esta dependência da interpretação externa é o que introduz na dinâmica dos X-Men uma variável que as outras equipas não têm: a audiência.

Os Vingadores não têm audiência no sentido relevante. Têm observadores — a população que beneficia das suas intervenções, as instituições que as monitorizam —, mas esses observadores não são juízes da missão dos Vingadores. Os Vingadores não precisam de convencer ninguém de nada para que a missão seja cumprida. Precisam de neutralizar a ameaça.

Os X-Men têm audiência. A audiência é a sociedade humana — ou, mais precisamente, a facção da sociedade humana que ainda não decidiu se os mutantes são aliados ou ameaças — e a decisão que essa audiência toma, com base no que observa nas acções dos X-Men, é constitutiva do sucesso ou fracasso da missão. Os X-Men podem salvar o mundo e falhar a missão se a forma como salvaram o mundo convenceu a audiência de que são perigosos. Podem falhar operacionalmente e ter sucesso político se a forma como falharam demonstrou que eram bem-intencionados e responsáveis.

Esta inversão — em que o resultado operacional pode divergir do resultado político na avaliação do sucesso da missão — é o que torna os X-Men o caso mais complexo deste volume. E é também o que torna a sua análise a mais útil para compreender organizações

reais, porque as organizações reais que operam em contextos politicamente carregados têm exactamente este problema: o que fazem não é avaliado apenas pelo resultado que produz, mas pelo argumento que demonstra sobre quem são e o que representam.

A audiência dos X-Men é, adicionalmente, uma audiência hostil — ou pelo menos uma audiência com incentivos para interpretar as acções dos X-Men de forma desfavorável. O Programa Sentinela, as políticas de registo de mutantes, as organizações anti-mutante que aparecem recorrentemente no cânone — estas forças não são neutras perante a evidência que os X-Men fornecem. Têm interesse activo em interpretar cada operação como confirmação da sua narrativa, independentemente do que a operação efectivamente demonstrou. Os X-Men não estão a fazer a sua prova perante um júri neutro. Estão a fazê-la perante um júri parcialmente comprometido, em que alguns membros já decidiram o veredicto antes de ver a evidência.

A estrutura desta situação tem um paralelo histórico que não é metáfora, mas analogia directa: é a situação de qualquer grupo perseguido que tentou argumentar pela sua aceitação perante uma audiência que tinha incentivos para não o aceitar. O cânone dos X-Men não é subtil sobre este paralelo — foi deliberadamente construído como alegoria da perseguição racial e, posteriormente, de outras formas de perseguição de minorias. O narrador regista este facto sem o usar como substituto da análise, mas com a consciência de que ignorá-lo seria uma forma de desonestidade intelectual.

II. A Missão como Constrangimento Operacional

O constrangimento mais imediato que a missão política impõe às operações dos X-Men é o constrangimento dos meios disponíveis.

As equipas com missão puramente operacional têm, em princípio, acesso a qualquer meio que produza o resultado desejado. Os Vingadores podem usar força letal se a ameaça o exigir. A Liga pode destruir propriedade, causar dano colateral, escalar o conflito para níveis que produzam dano a curto prazo em troca de resolução definitiva da ameaça — e avaliar estes trade-offs exclusivamente em termos operacionais: o resultado justifica os meios usados?

Os X-Men não têm este acesso irrestrito aos meios disponíveis. Têm um conjunto de meios que a missão política exclui, não porque sejam operacionalmente ineficazes — podem ser extremamente eficazes —, mas porque o seu uso confirmaria a narrativa que a missão combate.

O exemplo mais extremo e mais frequentemente discutido no cânone: um mutante que mata um humano em combate — mesmo em legítima defesa, mesmo para salvar outras vidas, mesmo numa situação em que qualquer avaliação moral razoável diria que a acção era justificada — fornece evidência para o argumento de que os mutantes são perigosos para os humanos. Não porque o argumento seja correcto. Porque a evidência existe, pode ser usada e será usada por quem tem interesse em usá-la. A correcção moral da acção é irrelevante para a questão de se a acção avança ou recua a missão política.

Este é o constrangimento mais visível. Há outros que são menos dramáticos, mas igualmente reais.

O dano colateral em propriedade ou infraestrutura — que os Vingadores tratam como custo operacional aceitável quando a alternativa é pior — é para os X-Men um risco político além do custo operacional. As imagens de destruição atribuída aos mutantes são exactamente o tipo de evidência que a audiência hostil usa para construir a narrativa de que os mutantes são uma ameaça à civilização que construíram. O Vingador que destrói um bloco de edifícios para eliminar uma ameaça de escala maior é tratado como herói que fez escolhas difíceis. O mutante que destrói o mesmo bloco de edifícios pela mesma razão é tratado como evidência de que os mutantes não pertencem ao mundo que habitam.

Esta assimetria de interpretação não é imaginada pelos X-Men. É documentada no cânone — há personagens, organizações e episódios específicos que demonstram exactamente esta assimetria — e é o que justifica que os X-Men operem com constrangimentos que as outras equipas não têm. Não por fraqueza moral ou por excesso de cautela. Porque a assimetria é real e as suas consequências são reais.

O constrangimento tem uma segunda dimensão que é mais difícil de gerir: a forma como é interiorizada pelos membros individuais da equipa.

Membros que cresceram com a consciência permanente de como as suas acções seriam interpretadas — que aprenderam desde cedo que a margem de erro para alguém com a sua aparência ou com os seus poderes é mais estreita do que para outros — interiorizaram o constrangimento de formas que afectam não apenas o comportamento, mas a forma como pensam e planeiam. Este tipo de constrangimento interiorizado tem custos cognitivos reais: a energia gasta a monitorizar como as próprias acções vão ser percebidas é energia que não vai para a resolução do problema imediato.

Membros que chegaram à equipa com menos consciência desta assimetria — ou que chegaram convictos de que a actuação correcta devia ser suficiente independentemente da percepção — têm de aprender o constrangimento e o processo de aprendizagem é

frequentemente doloroso. A lição não é que a actuação correcta é irrelevante. É que a actuação correcta e a percepção da actuação correcta são variáveis diferentes, que a segunda não segue automaticamente da primeira e que uma equipa com missão política tem de gerir as duas simultaneamente.

O terceiro nível do constrangimento é o mais perturbador analiticamente: o constrangimento cria pressão para a auto-censura que pode ser tão operacionalmente paralisante como qualquer ameaça externa.

Uma equipa que está permanentemente consciente de que as suas acções serão interpretadas pela audiência mais hostil disponível tende, ao longo do tempo, a desenvolver uma forma de hesitação — não cobardia, mas a hesitação de quem sabe que cada decisão tem duas consequências simultâneas e que a segunda está parcialmente fora do seu controlo. Esta hesitação pode ser a diferença entre agir no momento certo e agir meio segundo mais tarde. Em operações onde o timing é crítico, meio segundo tem peso.

A gestão que os X-Men desenvolveram para este nível do constrangimento é, como tantas outras coisas que funcionam neste volume, não explicitada, mas inferível da prática: a separação da avaliação operacional da avaliação política no momento da acção, com a avaliação política reservada para o planeamento e para o after-action review e a avaliação operacional dominando durante a execução. Este é, tecnicamente, o princípio correcto. É também, na prática, extremamente difícil de aplicar consistentemente, porque a audiência hostil não respeita a separação entre os dois momentos.

Os X-Men que conseguem manter esta separação — que conseguem agir no momento operacional sem a hesitação que a consciência da audiência produziria — são os membros mais eficazes da equipa. Os que não conseguem têm, frequentemente, as histórias mais interessantes.

III. A Escola, a Equipa e a Impossibilidade de Separar as Duas

A Escola Xavier para Jovens Dotados não é o quartel-general dos X-Men. É mais do que isso — e a diferença importa para compreender por que razão os X-Men são o caso mais complexo deste volume.

A escola é o argumento.

O argumento mais poderoso que os X-Men têm para a missão política não é a lista de ameaças que neutralizaram nem os mundos que salvaram. É a existência continuada de uma instituição que recebe jovens mutantes — alguns com poderes que aterrorizam as suas

próprias famílias, alguns que chegam sem controlo sobre capacidades que podem matar, alguns que chegaram depois de episódios de dano involuntário que os deixaram convictos de que são monstros — e que os transforma, sistematicamente, em pessoas que controlam os seus poderes, compreendem as suas responsabilidades e são capazes de viver em sociedade de formas que confirmam exactamente o que a missão política declara que é possível.

A escola não é propaganda. Os jovens que a frequentam são reais, as transformações são reais e o resultado — pessoas que encontraram na Escola Xavier o contexto que o mundo lhes recusava — é documentado e observável. É o tipo de evidência que a retórica não substitui: não é o Professor Xavier a dizer que a coexistência é possível. É a Escola Xavier a demonstrá-la, repetidamente, com casos individuais que qualquer observador honesto teria de reconhecer como evidência.

Mas a escola é também a fonte da tensão estrutural mais difícil que os X-Men enfrentam.

A tensão é esta: os mesmos jovens que a escola tenta proteger são frequentemente recrutados para a equipa de combate que os expõe exactamente ao risco do qual a escola os protegia. E não apenas expostos — expostos a risco de ordem de grandeza que a escola não pode preparar completamente, em situações onde falhar tem consequências que excedem o que qualquer jovem devia ter de enfrentar, com a certeza adicional de que cada falha é simultaneamente uma falha operacional e uma contribuição para a narrativa que a missão combate.

O Professor Xavier fundou a escola com o argumento de que a educação e a integração responsável eram o caminho para a coexistência. A equipa de combate existe porque a coexistência não chegou — porque há ameaças que a educação não neutraliza e que requerem resposta física. As duas instituições não são contraditórias na intenção. São contraditórias na prática: a escola protege os jovens mutantes do mundo que os teme; a equipa recruta esses mesmos jovens para enfrentar directamente esse mundo, em condições que podem confirmar exactamente os medos que a escola tenta desfazer.

A gestão desta tensão pelo Professor Xavier — e pelos líderes que o sucederam em diferentes arcos — tem seguido um princípio implícito que a análise consegue extrair: a participação na equipa de combate é voluntária e deliberada, não uma consequência automática de frequentar a escola. A escola fornece as competências; a decisão de usar essas competências na equipa é do indivíduo. Este princípio protege a escola enquanto argumento — demonstra que a educação não é recrutamento, que os mutantes que

passaram pela Escola Xavier e escolheram não combater são também produto da missão, possivelmente o produto mais eloquente.

Mas o princípio tem limites. A dinâmica de uma escola onde os professores são também os combatentes — onde os modelos de papel são exactamente as pessoas que usam os seus poderes em combate — cria pressões que o voluntarismo formal não elimina. Um jovem mutante que admira o Ciclope ou a Tempestade como professor está a ser apresentado ao combate como expressão legítima e admirável do que os mutantes fazem. A voluntariedade da decisão de se juntar à equipa é real, mas o contexto em que a decisão é tomada foi moldado pela escola de formas que o princípio de voluntarismo não neutraliza completamente.

Há um segundo nível de tensão entre escola e equipa que é menos frequentemente explicitado, mas que a análise encontra na estrutura da situação: a escola como argumento político e a equipa como instrumento operacional têm lógicas de sucesso que são, em alguns aspectos importantes, opostas.

A escola tem sucesso quando os seus estudantes são invisíveis — quando se integram na sociedade de formas que não requerem atenção, quando os seus poderes são controlados e discretos, quando a diferença é gerida e não declarada. O sucesso da escola como argumento político é a demonstração de que os mutantes conseguem viver na sociedade sem que a sua diferença seja um problema para os outros.

A equipa tem sucesso quando é visível — quando as suas intervenções são conhecidas, quando os X-Men são reconhecíveis como os que salvaram o dia, quando a diferença é declarada e associada à protecção e não à ameaça. O sucesso da equipa como argumento político é exactamente a visibilidade que a escola tenta gerir com discrição.

Esta oposição de lógicas não é irresolúvel — a escola e a equipa servem fases diferentes do argumento político e há uma interpretação em que a complementaridade é real: a escola demonstra que os mutantes conseguem controlar os seus poderes, a equipa demonstra para que servem esses poderes quando controlados. Mas a complementaridade requer que as duas instituições sejam avaliadas em conjunto e a audiência hostil não as avalia em conjunto — tende a usar a equipa de combate como evidência de que a escola é formação militar em vez de educação e a escola como base de operações em vez de instituição de ensino.

A resposta dos X-Men a esta leitura hostil não é defensiva. É continuar a fazer o que fazem, escola e equipa, com a consciência de que a audiência que é persuasível vai ver a evidência e a audiência que não é persuasível não vai ser convencida por nenhuma evidência. Esta distinção — entre audiência persuasível e audiência comprometida — é o

que determina para quem a missão política dos X-Men é dirigida e compreendê-la é compreender porque os X-Men fazem o que fazem da forma que fazem.

IV. Magneto e o Problema da Alternativa

A identidade dos X-Men não é definida apenas pelo que são. É definida, de forma inseparável, pelo que não são.

Magneto existe. Esta é, do ponto de vista da análise dos X-Men, uma das condições mais determinantes da sua situação — não como adversário que precisam de derrotar, mas como alternativa que precisam de distinguir. A existência de Magneto define o que os X-Men são por contraste: são a resposta à perseguição que não é a de Magneto, são a abordagem ao problema mutante que escolheu a coexistência em vez da dominância, são a prova viva de que há outro caminho possível além do que Magneto escolheu.

Para compreender o peso desta condição, é necessário compreender Magneto — não como vilão do cânone, mas como resposta racional a um problema real.

Magneto sobreviveu ao Holocausto. Esta é a experiência fundadora da sua visão do mundo e é uma experiência que a análise deve tratar com a seriedade que merece: é a experiência de ter visto o que acontece quando uma sociedade decide que um grupo específico de pessoas não é apenas diferente, mas perigoso e quando essa decisão é executada com a eficiência e a determinação que as instituições de um Estado moderno conseguem mobilizar. A conclusão que Magneto extraiu desta experiência não é irracional. É a conclusão de que os grupos perseguidos que esperam pela boa vontade dos seus perseguidores não sobrevivem e que a única protecção real é o poder — poder suficiente para que a perseguição tenha custos que o perseguidor não está disposto a pagar.

A estratégia de Magneto é a extensão directa desta conclusão: os mutantes devem dominar os humanos, ou pelo menos ter poder suficiente para que a dominância seja uma opção credível, porque a vulnerabilidade é o que torna a perseguição possível. Esta estratégia é moralmente repugnante — o narrador não vai fingir que não é —, mas é analiticamente coerente com as suas premissas e as premissas têm base empírica que o Professor Xavier, com a sua visão mais optimista da natureza humana, tende a subestimar.

O Professor Xavier partilha com Magneto a experiência de ter vivido num mundo que teme os mutantes. Chegou a uma conclusão diferente: que a coexistência é possível se os mutantes demonstrarem que não são perigosos, que a boa vontade existe em número suficiente na sociedade humana para que a demonstração seja possível e que a estratégia de

dominância que Magneto propõe confirmaria exactamente os medos que tornam a perseguição possível — transformaria os mutantes no que os seus perseguidores sempre disseram que eram.

A diferença entre as duas posições não é uma diferença de valores — ambos querem a sobrevivência e a florescência dos mutantes. É uma diferença de leitura empírica: Magneto lê a história como evidência de que as minorias que dependem da boa vontade das maiorias não sobrevivem e Xavier lê a história como evidência de que as sociedades são capazes de mudança e de que a demonstração de boa vontade pode produzi-la. Ambas as leituras têm suporte histórico. A diferença está em qual das evidências é mais pesada.

Esta simetria filosófica entre as duas posições — o facto de que nenhuma das duas pode ser descartada como simplesmente errada, de que ambas derivam de experiências reais e de leituras honestas da evidência histórica — é o que torna a relação entre Magneto e Xavier a tensão mais produtiva do cânone dos X-Men e o que torna a análise desta relação relevante além do universo ficcional onde ocorre.

Há uma consequência desta simetria que raramente é articulada directamente: os X-Men não podem provar que Xavier tem razão contra Magneto. Podem demonstrar, operação a operação, que a abordagem de Xavier produz resultados — que a coexistência avança, que a audiência persuasível se move, que a mudança é possível. Mas a prova definitiva que desfizesse o argumento de Magneto de uma vez por todas requereria uma mudança na sociedade humana tão completa que o próprio problema que os X-Men existem para resolver tivesse desaparecido. Até esse momento — que o cânone cuidadosamente nunca deixa chegar, por razões narrativas que são também razões de honestidade sobre o que a história sugere — a tensão entre as duas posições permanece.

Esta permanência da tensão tem implicações para os X-Men como equipa que vão além do argumento filosófico.

O primeiro efeito é a pressão constante sobre a identidade da equipa. Os X-Men existem como alternativa a Magneto e esta existência como alternativa requer que se mantenham distinguíveis de Magneto. Que a diferença entre as duas abordagens seja visível, demonstrável e suficientemente consistente para que a audiência persuasível consiga ver a diferença. Quando os X-Men tomam decisões que se aproximam da abordagem de Magneto — quando usam meios que Magneto usaria, quando a lógica da situação os empurra para posições que a sua missão declarada excluiria — a pressão sobre a identidade da equipa é real e produz fricção interna que operações mais simples não produzem.

O segundo efeito é a necessidade de gerir a relação com Magneto de uma forma que a teoria de equipa não prevê. Magneto é adversário — há arcos em que as duas forças estão em conflito directo. Mas é também, em outros arcos, aliado situacional, parceiro de emergência, ou simplesmente o outro lado de um debate que ambos levam a sério. A complexidade desta relação — que não é amizade nem hostilidade simples, mas algo mais difícil de categorizar — é o que torna o cânone dos X-Men rico e é também o que torna a posição dos X-Men operacionalmente complicada: não podem tratar Magneto como inimigo a eliminar sem perder a distinção entre a sua abordagem e a de Magneto e não podem tratá-lo como aliado sem comprometer a clareza da alternativa que representam.

O terceiro efeito é o mais subtil: a existência de Magneto como alternativa credível fornece à missão dos X-Men uma urgência que a missão sozinha não teria. Se não existisse Magneto — se a única resposta à perseguição disponível fosse a de Xavier — a demonstração que os X-Men fazem seria valiosa, mas não urgente. Com Magneto a oferecer uma alternativa que tem os seus próprios argumentos, a urgência de demonstrar que a abordagem de Xavier é melhor — não apenas moralmente, mas na prática — é real. Os X-Men não estão apenas a provar que a coexistência é possível. Estão a provar que é possível numa competição com uma alternativa que não pode ser descartada como simplesmente errada.

V. A Composição como Declaração

A composição da equipa dos X-Men não é apenas uma propriedade operacional. É uma declaração política — e esta declaração é tão deliberada quanto qualquer outra decisão estratégica que a equipa toma.

Uma equipa composta exclusivamente por mutantes com aparência humana convencional e poderes discretos seria, do ponto de vista da gestão de narrativa, mais fácil de apresentar como argumento para a coexistência. Seria a demonstração de que os mutantes são, na maior parte das dimensões relevantes, como os humanos — apenas com capacidades adicionais que controlam responsavelmente. Esta equipa seria politicamente eficiente.

Os X-Men não são esta equipa. Os X-Men incluem membros cuja diferença é visível, cujos poderes são perturbadores em vez de discretos, cujas histórias incluem episódios de dano não intencional que a audiência hostil não vai contextualizar com caridade. A composição dos X-Men é diversa de formas que criam custos operacionais e custos políticos.

A razão tem duas dimensões que a análise precisa de distinguir.

A primeira dimensão é ética: os X-Men não seleccionam membros com base em aparência ou em conveniência política, porque fazer isso seria trair o princípio que a missão defende. Se a missão é demonstrar que os mutantes são aceites como membros plenos de uma sociedade partilhada independentemente da sua diferença específica, então uma equipa que selecciona membros com base em quão aceitáveis são para a sociedade está a aplicar, internamente, exactamente a lógica que combate externamente. A inclusão de membros que são politicamente inconvenientes não é apesar da missão — é constitutiva dela.

A segunda dimensão é estratégica: uma equipa homogénea em termos de aparência e de tipo de poder é um argumento mais fraco do que uma equipa diversa, precisamente porque a homogeneidade pode ser explicada por selecção. Uma equipa diversa, com membros cuja diferença é visível e cujo comportamento demonstra responsabilidade e controlo, é um argumento mais difícil de desfazer: demonstra que a responsabilidade e o controlo não dependem da aparência nem do tipo de poder, que são propriedades de carácter e de formação que qualquer mutante pode desenvolver.

O argumento anti-mutante mais sofisticado não é que todos os mutantes são perigosos. É que os mutantes com poderes suficientemente perturbadores são inerentemente perigosos — que há uma categoria de diferença que não é integrável. A resposta dos X-Men a esta versão do argumento não é verbal. É a equipa como demonstração: cada membro cujos poderes são perturbadores ou de escala elevada e que demonstra controlo e responsabilidade é um contra-exemplo. Não definitivo — um contra-exemplo não desfaz uma generalização. Mas acumula. E a acumulação de contra-exemplos ao longo do tempo é o que muda as generalizações, quando muda.

A composição da equipa é, portanto, um instrumento de argumento de longo prazo que tem custos operacionais e políticos de curto prazo. Cada membro politicamente inconveniente que demonstra controlo e responsabilidade é um investimento na missão cujo retorno é incerto e diferido. E é, simultaneamente, o que torna esta decisão genuinamente nobre: é uma aposta no que as pessoas são capazes de se tornar, feita com recursos reais e a custos reais, sem garantia de retorno.

VI. O Professor Xavier e o Peso da Fundação

Não é possível analisar os X-Men sem analisar o Professor Xavier — não apenas como

fundador e líder, mas como a personificação da aposta que toda a estrutura da equipa representa.

Xavier fundou os X-Men com base numa visão do mundo que é, dependendo da perspectiva, profundamente optimista ou profundamente ingénua. A visão é esta: que os seres humanos são capazes de aprender a aceitar o que temem, que a demonstração paciente e consistente de boa vontade e de responsabilidade pode mudar mesmo as disposições mais hostis e que o caminho para a coexistência passa pela prova, não pela força.

Esta visão tem suporte histórico parcial. Tem também evidência contra. Xavier está consciente desta evidência contra. O cânone não o retrata como ingénuo — retrata-o como alguém que fez uma escolha com consciência do risco, que decidiu que a aposta na boa vontade humana era a aposta correcta mesmo sabendo que podia estar errado e que vive com as implicações desta escolha de formas que o tornam uma das personagens moralmente mais complexas do universo Marvel.

A complexidade moral de Xavier não é apenas filosófica. É operacional.

Xavier tem poderes telepáticos que lhe permitiriam, tecnicamente, resolver o problema mutante de formas que nenhum dos seus estudantes tem acesso: poderia apagar os preconceitos anti-mutante das mentes humanas que os têm, poderia implantar empatia onde há hostilidade, poderia tornar a coexistência uma realidade pela força da sua mente em vez de pela paciência da sua pedagogia. Não o faz. A razão que dá — que influenciar as mentes humanas violaria a autonomia que a coexistência que quer construir requer — é coerente com a missão. Mas é também, e Xavier sabe isso, a escolha de pagar um custo moral enorme (viver com a hostilidade que poderia eliminar) para preservar um princípio (a autonomia das mentes humanas) que a outra opção destruiria.

Esta escolha define o Professor Xavier como o análogo, no universo Marvel, do Superman no universo DC: um ser com poder suficiente para resolver o problema pela força, que escolhe não o fazer por razões que têm tanto de ético como de estratégico e cuja escolha de restrição é o que torna a sua solução credível como argumento. Uma coexistência imposta pela mente de Xavier não é coexistência — é a dominância que Magneto propõe com sinais trocados. A coexistência que Xavier quer é a que emerge da mudança genuína de disposições humanas e essa mudança não pode ser implantada: tem de ser cultivada.

O paralelo com o Superman vai além da estrutura superficial de «poder que escolhe não usar». A escolha de restrição de Xavier tem o mesmo problema estrutural que a escolha

de restrição do Superman: depende da continuidade da pessoa que faz a escolha. O Superman de hoje com os seus valores actuais não usa o seu poder de formas que as democracias não sancionariam; o Superman de amanhã com valores diferentes podia. Xavier de hoje não usa a telepatia para impor a coexistência; Xavier de amanhã, ou o seu sucessor telepático com premissas diferentes, podia. A restrição baseada em princípio pessoal tem a mesma fragilidade que a restrição baseada em disposição pessoal: é robusta enquanto a pessoa que a exerce é quem é e só enquanto isso.

O peso desta fundação — uma visão do mundo que é simultaneamente uma aposta moral e uma estratégia política, que rejeita os instrumentos mais poderosos disponíveis por razões de princípio e que depende de uma audiência que tem todos os incentivos para não a receber com equidade — é o que os X-Men carregam em cada operação. Não apenas a missão operacional. O projecto de vida do seu fundador.

Esta é uma carga que nenhuma outra equipa deste volume carrega desta forma. Os Vingadores não carregam o projecto de vida de Nick Fury — Fury é um arquitecto, não um visionário; o que criou é um instrumento, não uma aposta filosófica. A Liga não carrega o projecto de vida de nenhum fundador — é uma aliança de iguais que chegaram juntos por razões que incluem, mas excedem qualquer visão individual. Os X-Men são, em algum sentido profundo, os X-Men de Xavier — mesmo quando os arcos do cânone os mostram a questionar, a resistir e por vezes a rejeitar explicitamente a visão que os criou.

A continuidade entre a visão de Xavier e a identidade da equipa é tanto uma fonte de força — fornece coerência, propósito e sentido que a simples missão operacional não fornece — como uma fonte de vulnerabilidade: quando Xavier falha, ou quando a sua visão se revela insuficiente para as circunstâncias, a equipa perde não apenas um líder, mas o fundamento da sua identidade. Esta vulnerabilidade específica — de equipas cujo propósito está demasiado ligado a uma única pessoa — é o que os arcos mais perturbadores do cânone dos X-Men exploram e é o que a análise regista como o custo desta forma específica de coesão.

VII. A Dupla Métrica e as suas Implicações para a Tomada de Decisão

A consequência prática de ter uma missão com dimensão política é que a equipa opera com duas métricas de sucesso simultaneamente — e que as duas métricas podem divergir e divergem, de formas que criam dilemas que as equipas com missão puramente operacional não têm.

A primeira métrica é operacional: a ameaça foi neutralizada? As pessoas que estavam em risco foram protegidas? O resultado declarado da operação foi atingido?

A segunda métrica é política: a operação avançou ou recuou a missão de coexistência? A audiência persuasível, que estava a observar, ficou com evidência de que os mutantes são responsáveis e controlados? A audiência hostil ficou com evidência que pode usar contra a missão?

Na maioria das operações, as duas métricas são consistentes: uma operação bem-sucedida que não causa dano colateral e que não produz imagens ou episódios que a audiência hostil possa usar é um sucesso nas duas dimensões. Mas há operações onde divergem e é nas divergências que a especificidade dos X-Men como equipa se torna mais visível.

O primeiro tipo de divergência é o mais doloroso: operações em que o sucesso operacional vem com custo político significativo. A equipa neutraliza a ameaça, salva as vidas que precisavam de ser salvas — e no processo produz imagens ou incidentes que a audiência hostil vai usar como evidência de periculosidade. O sucesso foi real. O custo político foi real. E a equipa tem de continuar a funcionar com a consciência de que fez o que era necessário e de que isso pode ter prejudicado a causa que serve.

Este tipo de divergência cria um problema de interpretação interna que as equipas com missão puramente operacional não têm: como avaliar operações bem-sucedidas que foram politicamente custosas? O risco de um lado é a justificação retroactiva — decidir que o custo político não foi assim tão alto, porque o resultado operacional foi bom e perder o sinal que o custo político fornecia sobre o que a missão requer. O risco do outro lado é a paralisia prospectiva — decidir que nenhuma operação com custo político potencial pode ser realizada, o que é operacionalmente insustentável. O equilíbrio entre estes dois riscos é o que a liderança dos X-Men tem de gerir e o que nenhuma regra geral resolve porque cada situação tem configuração diferente.

O segundo tipo de divergência é o mais analiticamente interessante: operações em que o fracasso operacional parcial é politicamente mais valioso do que o sucesso teria sido. Há situações — raras, mas documentadas no cânone — em que a forma como os X-Men lidam com a derrota, a responsabilidade que assumem, o cuidado com que tratam as consequências, é mais persuasiva para a audiência persuasível do que o sucesso limpo teria sido. Porque a audiência persuasível não está apenas a ver se os X-Men ganham. Está a ver como se comportam quando perdem.

Esta segunda forma de divergência revela algo sobre a natureza da missão política dos

X-Men que é contra-intuitivo, mas analiticamente sólido: a missão não é ganhar sempre. A missão é demonstrar carácter de forma consistente e o carácter é mais visível nas derrotas do que nas vitórias. Vitórias podem ser explicadas por poder. Derrotas que produzem comportamento responsável e humano não podem ser explicadas por poder — são evidência de algo mais fundamental.

A gestão desta dupla métrica dentro da equipa produz tensões que a análise encontra em múltiplos arcos do cânone. Membros que priorizam a métrica operacional entram em conflito com membros que priorizam a métrica política. O Wolverine — para usar o exemplo mais recorrente — tende para a resolução operacional; tem a experiência e a disposição para fazer o que é necessário para neutralizar a ameaça e o custo político é uma consideração secundária. O Ciclope — no papel de líder operacional em muitos arcos — tem de equilibrar as duas métricas de formas que frequentemente o colocam em conflito com Wolverine e em conflito com Xavier.

O conflito entre Ciclope e Wolverine é, nesta leitura, o conflito entre as duas métricas encarnado em dois membros com disposições diferentes. Não é um conflito de personalidades — embora tenha essa dimensão. É um conflito sobre o que conta como sucesso para a equipa e esta pergunta não tem resposta única. Tem respostas diferentes que dependem de que horizonte temporal se está a usar para avaliar os resultados.

Wolverine tem razão que a ameaça imediata requer resolução imediata e que a paralisia face à ameaça por razões políticas custa vidas que poderiam ser salvas. Ciclope tem razão que as vitórias operacionais que causam danos políticos acumulados vão eventualmente destruir a missão de uma forma que as ameaças individuais não destroem. Ambos têm razão — e a equipa funciona, quando funciona, porque encontra formas de dar a cada um o suficiente do que cada um precisa para continuar a cooperar, sem nunca resolver definitivamente o conflito entre eles.

Há uma terceira posição que raramente é articulada, mas que está presente na prática da equipa: a posição de membros que não aceitam a dicotomia entre as duas métricas, que argumentam que há sempre uma forma de agir que não compromete nenhuma das duas dimensões e que a aparente necessidade de escolher é o sinal de que o planeamento foi insuficiente. Esta posição é por vezes chamada idealismo — por Wolverine, principalmente — e por vezes confirmada pela realidade, quando a criatividade operacional produz soluções que os outros membros não teriam encontrado por estarem demasiado comprometidos com as opções óbvias. Não é sempre certa. Mas é sempre útil como pressão sobre o grupo para não aceitar o trade-off antes de o ter esgotado.

VIII. Como Funcionam: Os Mecanismos de Coesão numa Equipa sob Pressão Permanente

A análise dos capítulos anteriores identificou os mecanismos de coesão dos Vingadores (memória de crise, interdependência por opacidade, liderança situacional) e da Liga (transformação de força em instituição, contrapeso cognitivo, confiança assimétrica funcional). Os X-Men têm mecanismos diferentes — não porque os mecanismos dos outros não operem, mas porque as condições específicas dos X-Men produzem formas de coesão que os outros casos não exibem da mesma forma.

O primeiro mecanismo é a identidade partilhada como fonte de coesão que excede a missão.

Os X-Men são mutantes. Esta é uma identidade antes de ser uma escolha — a mutação não é algo que os membros decidiram ter e a perseguição que a acompanha não é algo que escolheram enfrentar. A partilha desta condição — de ter crescido num mundo que os temia, de ter passado pela experiência de descobrir uma diferença que o mundo tratava como ameaça, de ter chegado à Escola Xavier a partir de situações que raramente eram simples — cria um vínculo que a missão não produz e que a competência não substitui.

Este vínculo é o que permite à equipa manter coesão através de conflitos que, noutras equipas, teriam produzido dissolução. O conflito entre Ciclope e Wolverine é real, recorrente e por vezes violento. Mas ambos são mutantes que cresceram num mundo hostil. Esta condição partilhada não elimina o conflito — não pode eliminar o conflito, porque o conflito é sobre questões reais com respostas genuinamente diferentes. Mas fornece um patamar abaixo do qual a relação não cai completamente, porque há uma dimensão da experiência de cada um que o outro compreende de uma forma que os não-mutantes não conseguem.

O segundo mecanismo é a missão como fonte de sentido que transcende o resultado de qualquer operação individual.

As equipas com missão puramente operacional têm coesão enquanto as operações correm bem e enquanto os membros sentem que a equipa é o melhor contexto disponível para atingir os seus objectivos. Quando as operações correm mal, quando os custos são altos e os resultados são ambíguos, a coesão é testada de formas que frequentemente a destroem.

Os X-Men têm operações que correm mal com uma regularidade que destruiria equipas com missão puramente operacional. A missão política fornece um contexto em

que o fracasso operacional não é necessariamente fracasso total. Um episódio difícil, gerido com responsabilidade, pode ser politicamente mais valioso do que dez vitórias. Esta possibilidade mantém os membros comprometidos com a equipa através de períodos em que o cálculo puramente operacional diria para sair.

O terceiro mecanismo é a estrutura pedagógica da escola como fonte de renovação.

Os X-Men têm um problema que as outras equipas deste volume não têm da mesma forma: o envelhecimento dos membros fundadores e a necessidade de transmitir não apenas competências, mas visão. A escola resolve este problema — não completamente, não sem as tensões já descritas, mas de uma forma que os Vingadores e a Liga não têm disponível. Os estudantes que se tornam membros da equipa chegam já imbuídos da missão, já formados pela visão de Xavier, já comprometidos com o argumento que a equipa personifica. A transmissão não é apenas de competências: é de propósito.

Esta transmissão estrutural é o que permite aos X-Men renovar-se sem perder identidade — o que distingue a renovação dos X-Men da renovação dos Vingadores, que renova composição, mas não tem o mesmo mecanismo de transmissão de visão. Os novos Vingadores chegam com as suas próprias visões e têm de negociar um alinhamento com a equipa existente. Os novos X-Men chegam já alinhados com a missão, porque a escola os formou para isso.

O quarto mecanismo é o mais difícil de articular porque é o mais difícil de observar directamente: a comunidade como alternativa ao mundo.

Os X-Men vivem juntos, na Mansão Xavier, de uma forma que as outras equipas não vivem. Os Vingadores têm uma torre que funciona como quartel-general, não como casa. A Liga tem uma Watchtower que é posto de observação, não comunidade. A Escola Xavier é, para muitos dos seus membros, o único lugar onde experienciaram a normalidade — o único contexto em que a sua diferença não era o facto mais importante sobre eles, em que podiam ter relações, refeições, conversas, em que os outros compreendiam a experiência de ser mutante porque a partilhavam.

Esta dimensão comunitária não é secundária à missão. É parte do que a missão demonstra: que os mutantes conseguem criar comunidades funcionais e saudáveis, que a diferença não impede a vida partilhada, que o que a Escola Xavier faz não é apenas treinar combatentes, mas demonstrar que um mundo diferente é possível, em escala reduzida, para as pessoas que nele vivem.

A comunidade é também o que mantém os membros comprometidos com a equipa

através das crises que as outras equipas não sobrevivem: não apenas a missão, mas as pessoas — os amigos, os mentores, os jovens que chegaram depois e que precisam de quem chegou antes para compreender o que é possível. Este tipo de coesão — enraizada em relações específicas com pessoas específicas, não apenas em valores abstractos ou em missão declarada — é o mais robusto de todos os mecanismos que este volume identificou.

IX. O que os X-Men Ensinam

O caso dos X-Men é o mais transferível deste volume para contextos reais — não porque seja o mais dramático, mas porque as condições que define são as mais comuns fora dos universos de super-heróis.

Há organizações reais que operam com missão política além da missão operacional. Organizações de direitos civis, organizações de defesa de minorias, organizações que representam grupos que a sociedade maioritária trata com suspeita — todas estas organizações têm a dupla métrica que os X-Men têm, a audiência que observa com disposições variáveis e o constrangimento de que alguns meios disponíveis não podem ser usados porque o seu uso confirmaria a narrativa que a missão combate.

O primeiro instrumento que o caso dos X-Men fornece é a análise da dupla métrica e as suas implicações para a tomada de decisão. Organizações com missão política além da operacional precisam de ser explícitas sobre a existência das duas métricas e sobre como as gerem quando divergem. A divergência não é um problema a resolver — é uma condição estrutural. Tentar resolver a divergência escolhendo uma das métricas como principal e subordinando a outra é destruir o que torna a organização específica.

O segundo instrumento é a distinção entre audiência persuasível e audiência comprometida. Organizações com missão política gastam frequentemente energia desproporcionada a tentar convencer a audiência comprometida — aquela que decidiu o veredicto antes de ver a evidência. Esta energia está mal aplicada. A audiência que importa para a missão é a persuasível: aquela que ainda não decidiu, que está a observar, que pode ser movida pela evidência se a evidência for suficientemente consistente ao longo do tempo. Identificar a audiência persuasível e dirigir a acção para ela é o que os X-Men fazem quando funcionam melhor.

O terceiro instrumento é a análise da composição como argumento. A composição de uma organização com missão política não é apenas uma questão de eficiência operacional — é uma declaração sobre o que a organização representa. Organizações que seleccionam

membros com base em quão convenientes são para a narrativa que querem construir enfraquecem o argumento que tentam fazer. A heterogeneidade da composição, com os custos operacionais que implica, é parte do que torna o argumento credível.

O quarto instrumento é o valor da identidade partilhada como base de coesão que excede a missão. Organizações cujos membros partilham uma experiência — de perseguição, de marginalização, de diferença tratada como ameaça — têm uma fonte de coesão que as organizações de membros sem experiência partilhada não têm. Esta coesão não elimina os conflitos internos. Mas cria um patamar abaixo do qual a relação não cai completamente e este patamar é o que permite à organização sobreviver a conflitos que a destruiriam sem ele.

O quinto instrumento — o mais difícil de replicar e o mais raro nas organizações reais — é a comunidade como argumento. As organizações que demonstram, na sua vida interna, o mundo que querem construir externamente, têm um argumento que as organizações puramente instrumentais não têm. A Escola Xavier não é apenas a base de operações dos X-Men. É a prova de conceito da missão, em escala reduzida, disponível para observação directa. Organizações reais que conseguem ser, internamente, aquilo que dizem que o mundo devia ser têm um argumento que nenhuma retórica substitui.

O sexto instrumento — específico deste caso e não presente nos anteriores — é a análise do custo do constrangimento interiorizado. Organizações cujos membros interiorizaram o constrangimento de que as suas acções serão interpretadas de forma hostil têm um custo cognitivo e emocional que não aparece nos balanços nem nos relatórios de desempenho, mas que é real e mensurável nos resultados. Gerir este custo — criar contextos em que os membros possam agir sem a hesitação permanente que a consciência da audiência hostil produz, enquanto mantém a sensibilidade necessária para gerir as consequências políticas — é uma das tarefas de liderança mais difíceis que este capítulo identificou e uma das mais frequentemente ignoradas nas organizações reais que operam nestas condições.

— — —

O narrador termina este capítulo com a consciência de que a análise dos X-Men produziu algo diferente dos capítulos anteriores. Não o espanto dos Vingadores. Não o desconforto da Liga. Algo mais próximo do respeito — pelo projecto, pela dificuldade,

pela forma como a equipa carrega o peso de provar que Xavier estava certo num mundo que fornece evidência constante de que Magneto pode estar mais perto da verdade.

Os X-Men falham com uma regularidade que devia ser desmoralizante. A coexistência que a missão declara possível não chegou. A audiência hostil continua hostil. Os Sentinelas são construídos, desmontados, reconstruídos. Magneto está errado — ou pelo menos o narrador espera que esteja —, mas as suas razões para estar certo acumulam-se a um ritmo que torna a posição de Xavier cada vez mais difícil de manter sem a disciplina e a convicção que Xavier demonstra.

A equipa continua. A escola continua. Os estudantes chegam, aprendem, partem, voltam. O argumento é feito, operação a operação, episódio a episódio, com custos reais e retornos incertos numa audiência que não está garantidamente a observar.

A pergunta que o narrador leva deste capítulo para o seguinte não é «funciona?» — funciona, pelos critérios operacionais, com a consistência suficiente para que a série continue. A pergunta é «vale a pena?» — e esta pergunta não tem resposta analítica. Tem resposta de valores. E a resposta que a equipa dá, pela sua existência continuada, é sim.

O capítulo seguinte — os Guardiões da Galáxia — é o caso que mais directamente contrasta com este. Os Guardiões não têm missão política. Não têm escola. Não têm o peso de provar que alguém tinha razão. Não têm praticamente nada do que a teoria considera necessário para funcionar — e funcionam. O caso de controlo, finalmente.

*Capítulo 4***Os Guardiões da Galáxia**

O Que Acontece quando uma Equipe Não Tem Nenhum dos Elementos que a Teoria Considera Necessários

Ou: Uma Refutação Empírica de Oito Décadas de Teoria Organizacional, por Acidente

«Nenhum de nós escolheu estar aqui. Isso une-nos mais do que qualquer missão.»

— atribuído a ninguém específico, sentido documentado em várias conversas de corredor

Os Guardiões da Galáxia são o caso que a teoria organizacional não tem instrumentos para descrever. Não porque seja o mais extremo do volume — esse lugar pertence ao capítulo seguinte, por razões que se tornarão evidentes. Mas porque é o caso onde a estrutura está completamente ausente: não há missão, não há comando, não há processo, não há compatibilidade. O que resta — as pessoas e as suas decisões sobre quem são em relação umas às outras — é exactamente o que o capítulo seguinte vai tentar substituir por explosivos.

Os três capítulos anteriores analisaram equipas com problemas. Os Vingadores têm liderança disputada, missão interpretada de formas incompatíveis, dissolução recorrente. A Liga tem assimetria de poder que torna a paridade uma ficção de manutenção custosa. Os X-Men têm uma missão política que transforma cada operação em argumento e cada falha em evidência contra si próprios. Cada um destes problemas é real, tem consequências documentadas e a análise de como as equipas os gerem — raramente de forma limpa, frequentemente por mecanismos que a teoria não previu — foi o argumento dos capítulos anteriores.

Os Guardiões da Galáxia não têm estes problemas.

Têm outros.

Os Guardiões não têm missão declarada estável — têm, em diferentes momentos do cânone, versões da missão tão variadas que qualquer tentativa de sintetizá-las produziria um documento internamente contraditório. Não têm estrutura de comando clara — têm Peter Quill a declarar que é o líder, os outros membros a ignorar esta declaração com uma regularidade que devia ser desmoralizadora, mas que Quill parece ter processado como

condição de trabalho. Não têm compatibilidade de personalidades — têm o oposto: uma coleção de indivíduos cujas histórias, motivações e formas de estar no mundo são suficientemente distintas para que a coabitação seja, em termos clínicos, um milagre contínuo de gestão de conflito. Não têm base de operações fixa. Não têm processo de tomada de decisão reconhecível. Não têm sequer critério estável de pertença à equipa — a composição muda, as lealdades são negociadas situacionalmente e pelo menos um membro comunica principalmente através de uma frase que os outros aprenderam a interpretar em contexto como substituto de toda a linguagem necessária.

E são, em vários arcos do cânone, a equipa mais eficaz deste volume.

O narrador regista este facto com o espanto que merece e com a consciência de que chegámos ao ponto do volume onde a teoria organizacional simplesmente pára de ter coisas úteis a dizer sobre o que observa. Não porque a teoria esteja errada. Porque foi construída para descrever condições que os Guardiões não têm e a sua ausência tornou-se, por razões que este capítulo tenta explicar, a condição do funcionamento em vez do obstáculo a ele.

Este capítulo é também o mais leve do volume. Os Guardiões têm uma qualidade cômica intrínseca que as outras equipas não têm, que emerge da especificidade de cada membro e da improbabilidade da combinação e que seria desperdiçada por um tom excessivamente solene. O humor aqui é de personagem, não de sistema. Nasce de Rocket Raccoon a discutir a logística de uma operação com a seriedade de um estratega militar que nunca considerou que a sua perspectiva pudesse não ser a mais relevante na sala. Nasce de Drax a levar literalmente afirmações que nenhuma pessoa razoável tomaria literalmente, com uma consistência que é ou estupidez profunda ou sabedoria muito específica sobre quando o literal é mais honesto do que o figurado. Nasce de Groot.

Mas o humor não substitui a análise. Os Guardiões funcionam e o facto de funcionarem é o dado mais perturbador deste volume — mais perturbador do que os Vingadores, que pelo menos têm mecanismos identificáveis, mais perturbador do que a Liga, cujo caso tem precedentes na teoria política, mais perturbador do que os X-Men, cuja missão explica a coesão mesmo quando a gestão da missão é difícil. Os Guardiões funcionam sem mecanismos claros, sem precedentes teóricos úteis e com uma missão que muda de arco para arco. A resposta a «porque funcionam?» é simultaneamente a mais simples e a mais perturbadora do volume. Este capítulo chega a ela pelo caminho.

I. O Inventário do que Não Têm

Antes de analisar o que os Guardiões têm — que é a pergunta interessante — é necessário fazer o inventário completo do que não têm, porque a extensão da ausência é o que torna o funcionamento analiticamente extraordinário.

Missão: ausente na forma que a teoria requer. Os Guardiões têm, em diferentes momentos, algo que funciona como missão — «proteger a galáxia», «ganhar dinheiro suficiente para o próximo problema», «não morrer hoje», «fazer a coisa certa mesmo quando é inconveniente», nenhuma formulação suficientemente estável para servir como critério de decisão consistente entre membros. O Professor Xavier poderia recitar a missão dos X-Men de memória, com inflexão, em qualquer momento do dia. Peter Quill recitaria a missão dos Guardiões de formas diferentes consoante com quem está a falar e o que acha que essa pessoa quer ouvir.

Estrutura de comando: ausente na forma funcional. Quill é o líder nominal e esta nominalidade é respeitada com uma consistência que o narrador só pode descrever como «em algumas situações, quando é conveniente para os outros membros seguir». Gamora tem competência operacional que Quill reconhece e que a equipa frequentemente segue, sem que isso constitua liderança formal. Rocket tem análise táctica que é regularmente a mais precisa disponível na sala, sem que isso constitua autoridade de decisão. Drax tem força e determinação que produzem resultados, sem que isso constitua estratégia. Groot tem Groot.

Compatibilidade de personalidades: ausente, invertida e transformada em propriedade da equipa por razões que a secção III desenvolve. Peter Quill é um humano criado por salteadores espaciais com um arquivo de música dos anos 80 do século 20 que trata como artefacto sagrado e uma relação com a responsabilidade que os outros membros descrevem, quando são delicados, como «em desenvolvimento». Gamora é a filha adoptiva de Thanos, treinada desde criança como assassina, com um sentido de dever e de propósito que entra em atrito activo com o estilo de liderança de Quill. Rocket é um guaxinim geneticamente modificado com trauma não resolvido, genialidade técnica e um mecanismo de defesa que consiste em tentar roubar partes do corpo prostético dos outros antes que os outros o possam magoar primeiro. Drax é um guerreiro cuja cultura natal processava as relações sociais através de metáforas que a sua tragédia pessoal tornou permanentemente opacas para ele, resultando numa literalidade que é tanto característica de personalidade como defesa contra um mundo que perdeu o sentido. Groot é uma entidade arborescente cuja linguagem é, para os efeitos práticos, uma única afirmação repetida com variações de

entonação que Rocket decifra e que os outros aprendem a interpretar como contexto.

Base de operações: a Milano, que é uma nave espacial que Quill conduz como se fosse propriedade sua, que tecnicamente pode ser propriedade sua dependendo de como se interpreta a cadeia de custódia e que sofreu danos estruturais suficientes ao longo dos arcos para que a sua continuidade física seja, em si mesma, um feito de manutenção improvisada.

Processo de tomada de decisão: o que ocorre quando os Guardiões precisam de decidir pode ser descrito, com generosidade, como deliberação. Com precisão, é mais próximo de um sistema em que cada membro expressa a sua posição com intensidade variável, ninguém cede voluntariamente, a situação escala até que a urgência da ameaça externa torna a deliberação interna irrelevante e a acção que se segue é alguma combinação das posições iniciais que nenhum membro teria sancionado como plano, mas que produz resultado. Este processo é documentado em múltiplos arcos. É consistente. É, pelo critério do resultado, eficaz.

Critério de pertença: variável. Os Guardiões têm um núcleo — Quill, Gamora, Rocket, Groot, Drax — e uma periferia de membros que chegam, ficam por períodos variáveis, partem, voltam, ou mantêm relações com a equipa que não estão claramente dentro nem fora. A definição de «ser um Guardiã» é, para todos os efeitos práticos, «estar presente e disposto a cooperar quando a situação o requer».

Este inventário de ausências é, por si só, o que torna os Guardiões o caso mais revelador do volume. Cada uma das equipas anteriores tinha pelo menos alguns dos elementos que a teoria considera necessários — os Vingadores têm memória de crise, a Liga tem legitimidade parcial e contrapeso cognitivo, os X-Men têm identidade partilhada e comunidade. Os Guardiões não têm nenhum dos elementos da lista canónica. O que têm é o que as secções seguintes analisam.

II. A Ausência de Estrutura como Liberdade Tática

A teoria organizacional trata a ausência de estrutura como problema. E está certa — é um problema, na maior parte das situações que a teoria examina. As organizações sem estrutura clara têm decisões mais lentas, coordenação mais custosa e maior vulnerabilidade à paralisia quando o problema excede a capacidade de resolução individual de qualquer membro. A estrutura existe porque os seus benefícios excedem os seus custos na maior parte dos casos.

Na maior parte dos casos.

A galáxia que os Guardiões habitam não é a maior parte dos casos. É um ambiente de alta variância e baixa previsibilidade, em que as situações que a equipa enfrenta têm uma diversidade de tipo, escala e configuração que nenhum processo formal conseguiria antecipar de forma útil. A galáxia não tem padrões suficientemente estáveis para que processos desenhados para padrões sejam eficientes. A galáxia tem improvável.

A ausência de estrutura formal dos Guardiões é, neste contexto específico, uma vantagem adaptativa. Não porque a estrutura seja má — porque esta estrutura, para este ambiente, seria um constrangimento sem contrapartida. Os processos que estrutura formal produz — rotinas de decisão, hierarquias de autoridade, protocolos de coordenação — são eficientes quando o problema se encaixa nas categorias que os processos antecipam. Quando o problema não se encaixa, os processos tornam-se obstáculos: o tempo gasto a tentar encaixar o problema num protocolo inapropriado é tempo que não vai para a resolução do problema.

Os Guardiões não têm este problema. Quando confrontados com uma situação nova, não têm protocolo a consultar nem hierarquia a seguir. Têm os recursos disponíveis, os membros presentes e a urgência da situação. A decisão emerge do que está disponível em contacto com o que é necessário — não do que o processo diz que devia acontecer. Este é o processo mais ineficiente possível em termos de custo de decisão. É também o processo mais adaptável possível em termos de resposta a situações não previstas.

Há um conceito na teoria de sistemas complexos — exploração versus optimização — que descreve o trade-off entre experimentar o que pode funcionar melhor (exploração) e aprofundar o que já funciona (optimização). As organizações com estrutura formal tendem para a optimização: os processos que desenvolveram funcionam e o custo de os abandonar excede o benefício esperado de experimentar outro. As organizações sem estrutura formal, que não têm processos a abandonar, tendem para a exploração permanente — experimentam em cada situação porque não têm alternativa estabelecida.

A galáxia é um ambiente de alta variância. Os Guardiões são uma organização de exploração permanente. A correspondência não é acidental — é a razão pela qual funcionam.

Há um segundo efeito da ausência de estrutura que é menos óbvio, mas igualmente importante: elimina a distância entre percepção e acção.

As organizações com hierarquia formal têm uma distância entre o membro que percebe o problema e o membro com autoridade para agir sobre ele. Esta distância tem valor — filtra acções impulsivas, garante que decisões importantes passam por revisão de

quem tem mais contexto. Tem também custo — atrasa a resposta no tempo entre a percepção e a autorização e pode perder informação na tradução entre quem sabe o que está a acontecer e quem tem autoridade para decidir o que fazer.

Os Guardiões não têm esta distância. O membro que percebe o problema age sobre o problema, com os recursos disponíveis, no tempo disponível. A coordenação com outros membros acontece em paralelo com a acção, não como pré-requisito dela. Isto produz acções que são frequentemente sub-óptimas do ponto de vista do plano global — porque foram tomadas sem o contexto que os outros membros teriam fornecido se tivessem sido consultados antes. Mas produz acções que acontecem. E acontecer é frequentemente o critério mais relevante quando a alternativa é não acontecer a tempo.

Rocket Raccoon é o exemplo mais puro deste mecanismo. Rocket percebe soluções técnicas antes que qualquer outro membro tenha terminado de formular a pergunta — e age sobre essas soluções com uma velocidade que a consulta prévia impossibilitaria. A qualidade das soluções de Rocket é, documentadamente, alta. O processo pelo qual as implementa é, documentadamente, perturbador para todos os que estão à volta. Os outros membros aprenderam, ao longo de múltiplos arcos, que a perturbação é o preço da solução e que o preço é geralmente favorável. Esta aprendizagem é, em si mesma, um mecanismo de funcionamento que a teoria organizacional descreve como «normalização de desvio» — e que nos Guardiões é menos um desvio do que a norma.

O limite da ausência de estrutura como vantagem é previsível: situações que requerem coordenação precisa entre múltiplos membros em tempo real, onde a improvisação individual produz interferência em vez de cooperação, onde o valor da coordenação prévia excede o custo do atraso que a coordenação implica. Os Guardiões encontram estas situações. Não as gerem bem — há arcos onde a ausência de coordenação transforma uma operação prometedora em caos produtivo e o «produtivo» nesta frase está a fazer muito trabalho. Mas encontram-nas com frequência suficientemente baixa para que a vantagem da ausência de estrutura no caso geral compense a desvantagem no caso específico.

III. O Afecto como Mecanismo de Coesão na Ausência de Tudo o Resto

Os Vingadores têm missão partilhada. A Liga tem valores partilhados. Os X-Men têm causa partilhada e identidade partilhada. Os Guardiões não têm nenhum destes elementos — e mantêm-se juntos de qualquer forma, através de crises que dissolvem equipas com muito mais fundamento estrutural para a coesão.

O mecanismo de coesão dos Guardiões é o afecto.

Esta afirmação requer qualificação imediata, porque «afecto» aplicado aos Guardiões tem propriedades específicas que o distinguem do afecto como é habitualmente compreendido.

O afecto dos Guardiões não é declarado. Nenhum membro, em nenhum arco do cânone, declarou abertamente gostar dos outros membros da equipa de uma forma que os outros membros aceitassem como declaração sincera em vez de sarcasmo, ironia, ou sintoma de ferimento na cabeça. O afecto é demonstrado através de acções. Rocket a arriscar a sua segurança por Groot sem comentário; Quill a fazer escolhas que custam o que custam por Gamora; Drax a defender membros da equipa com uma intensidade que excede qualquer cálculo de interesse próprio que o personagem alguma vez demonstrou para qualquer outra coisa. As declarações verbais de afecto existem nos momentos de crise máxima, quando a distância irónica colapsa porque a situação é demasiado grave para a manter. O resto do tempo, o afecto opera subterraneamente, visível nos comportamentos e negado nas palavras.

Esta qualidade específica do afecto dos Guardiões — demonstrado, não declarado; operacional, não retórico — é o que o torna analiticamente interessante em vez de sentimentalmente confortável. O afecto que funciona como mecanismo de coesão não é o afecto que os membros reconhecem e articulam. É o afecto que os membros demonstram nas suas escolhas quando as alternativas são reais.

A origem do afecto nos Guardiões é também específica e relevante para compreender como funciona.

Os Guardiões não se escolheram. Ou, mais precisamente: a composição inicial da equipa emergiu de circunstâncias — uma prisão, uma fuga, uma ameaça comum — que nenhum dos membros teria escolhido. O que cada um escolheu foi ficar, depois de as circunstâncias iniciais terem passado e quando a alternativa de partir estava disponível. E ficaram não porque a missão era convincente, não porque a estrutura era atractiva, não porque os outros membros eram fáceis de conviver —, mas porque os outros membros eram as pessoas com quem tinham estado nos momentos mais difíceis e esta partilha de momentos difíceis criou algo que nenhum deles sabia nomear, mas que todos reconheciam quando o sentiam.

Este mecanismo — afecto emergindo de circunstância partilhada em vez de de escolha deliberada — tem um paralelo na literatura de psicologia social sobre a formação de laços. A teoria da proximidade funcional descreve como os laços mais duráveis entre pessoas não

emergem de compatibilidade prévia, mas de exposição repetida em condições de significado partilhado. O laço não é porque somos parecidos — pode ser exactamente o oposto. O laço é porque estivemos aqui juntos quando importava.

A exposição dos Guardiões a condições de significado partilhado foi, por definição, repetida e intensa. Sobreviveram juntos a situações que individualmente não teriam sobrevivido. Esta sobrevivência partilhada — que é, de acordo com a teoria, exactamente a condição que produz os laços mais difíceis de desfazer — é o fundamento do afecto. Não a compatibilidade, não a escolha, não os valores partilhados. A sobrevivência.

O afecto como mecanismo de coesão tem propriedades que os outros mecanismos de coesão deste volume não têm.

A primeira propriedade é a resistência à argumentação. A missão partilhada é vulnerável ao argumento de que a missão mudou, está errada, ou pode ser melhor cumprida noutro contexto. Os valores partilhados são vulneráveis ao argumento de que os valores são interpretados de formas diferentes pelos membros. A causa partilhada é vulnerável ao argumento de que a causa pode ser servida por outros meios. O afecto não tem esta vulnerabilidade — não é uma posição que pode ser refutada, não é uma crença que pode ser corrigida com evidência melhor. É uma condição que existe independentemente do que os membros pensam sobre ela.

A segunda propriedade é a persistência através do conflito. Os Guardiões entram em conflito com uma frequência que destruiria a maior parte das equipas. Rocket e Quill discordam sobre estratégia com uma regularidade que sugere que chegaram a um acordo implícito de que discordar é o modo de relacionamento padrão. Gamora frustra-se com Quill de formas que, noutras equipas, teriam produzido separação permanente. Drax ofende-se com todos os outros com uma regularidade que seria exaustiva se não fosse, também, consistente o suficiente para que os outros membros tenham aprendido a antecipar. O afecto não elimina o conflito — não pode eliminar o conflito, porque o conflito emerge de diferenças reais que o afecto não dissolve. Mas cria o patamar abaixo do qual a relação não cai, mesmo durante o conflito.

A terceira propriedade é a transferência. O afecto entre os membros originais dos Guardiões é específico — é o afecto de pessoas que passaram por aquelas experiências específicas juntas. Mas tem uma propriedade de extensão: novos membros que entram na equipa e passam por experiências significativas com os membros existentes começam a ser tratados com o mesmo afecto funcional — não declarado, demonstrado nas escolhas — que os membros originais demonstram entre si. O afecto é contagioso, não exclusivo. E

esta propriedade de extensão é o que permite à equipa renovar-se sem perder a coesão que a renovação noutras equipas frequentemente custa.

Há uma observação que o narrador precisa de fazer antes de avançar, porque seria desonesto não a fazer: o afecto como mecanismo de coesão tem um limite que os outros mecanismos não têm da mesma forma.

O afecto depende das pessoas que o têm. Quando as pessoas mudam — quando as experiências que criaram o afecto são substituídas por outras suficientemente diferentes, quando o tempo e a distância corroem o que a intensidade construiu, quando membros que eram o coração do afecto partem ou mudam de forma suficientemente profunda — o mecanismo pode colapsar de formas que os mecanismos baseados em missão ou estrutura não colapsam da mesma forma. A missão sobrevive à partida de membros individuais. A estrutura sobrevive à rotação. O afecto é mais frágil perante a mudança das pessoas que o criaram.

Os Guardiões demonstram esta fragilidade em arcos onde a composição muda significativamente ou onde membros centrais são transformados de formas que alteram a natureza das suas relações com os outros. Nesses arcos, a coesão vacila de formas que a missão ou a estrutura não explicam — porque a coesão não tinha missão nem estrutura para manter. Tinha afecto. E o afecto, quando a configuração de pessoas que o criou muda, precisa de ser recriado, não apenas mantido.

IV. Peter Quill e a Fenomenologia da Liderança Involuntária

Peter Quill não é o membro mais inteligente dos Guardiões. Rocket tem análise táctica mais precisa e solução de problemas técnicos mais rápida. Não é o mais forte — Drax em combate próximo, Groot em escalas que excedem o combate próximo. Não é o mais experiente — Gamora tem formação e historial que Quill não tem e que constituem, por qualquer medida disponível, um currículo operacional mais impressionante que o dele. Não é o mais sábio — esta posição está vacante nos Guardiões, o que é em si mesmo um dado analiticamente relevante.

Quill é o líder.

Ou, mais precisamente: Quill é o que os outros membros seguem, quando seguem alguém, com mais consistência do que seguem qualquer outra pessoa. Esta consistência não é total — há situações em que os outros membros fazem o que decidem fazer independentemente da posição de Quill, com uma frequência que seria destrutiva para

qualquer liderança convencional. Mas quando a situação requer que alguém tome uma decisão que os outros aceitam como decisão, Quill é mais frequentemente esse alguém do que qualquer alternativa disponível.

O processo pelo qual Quill se tornou líder não é explicitado no cânone. É, no entanto, inferível da análise do que Quill faz que os outros membros não fazem da mesma forma.

Quill assume responsabilidade.

Esta afirmação parece simples e não é. A responsabilidade que Quill assume não é a responsabilidade do competente que confia na sua própria capacidade de resolver o problema — Quill tem uma relação com a sua própria competência que é, em termos técnicos, otimista em excesso. É a responsabilidade do que fica quando ninguém mais fica. A responsabilidade de ser o que diz «vou tratar disto» não porque sabe como tratar, mas porque alguém precisa de dizer que vai tratar e os outros membros, nesse momento específico, não estão a dizer.

Esta forma específica de responsabilidade — assumida na ausência de alternativa, não na presença de competência — é o que a teoria de liderança emergente descreve como «aceitação de custo de coordenação». O líder emergente em grupos sem estrutura formal é frequentemente não o membro mais capaz, mas o membro mais disposto a pagar o custo de coordenação — de convocar, de sintetizar, de tomar a decisão que ninguém quer tomar, de ser responsável pelo resultado independentemente de ser o autor da solução.

Quill paga este custo de forma consistente e com uma ausência de resistência que é, dada a natureza dos outros membros dos Guardiões, ou notável coragem ou ausência de imaginação sobre o que pode correr mal. O narrador, com base no registo disponível, não consegue determinar em que proporção cada uma destas explicações contribui para o resultado observado.

Mas há uma segunda razão pela qual Quill emerge como líder, que é mais subtil e mais importante do que a disponibilidade para assumir responsabilidade.

Quill é o membro que os outros membros toleram como árbitro dos seus conflitos mútuos.

Os Guardiões entram em conflito com regularidade. Rocket e Drax têm uma relação que oscila entre tolerância funcional e hostilidade activa. Gamora e Rocket têm perspectivas sobre o que a equipa devia fazer que raramente são idênticas e frequentemente são opostas. Drax tem posições sobre praticamente todos os assuntos que são derivadas de uma lógica interna consistente, mas que os outros membros encontram, com frequência,

desconcertante. Neste contexto de conflito permanente, alguém tem de funcionar como o ponto de síntese — o membro que recebe as posições em conflito e produz, a partir delas, uma direcção que os outros aceitam como suficientemente razoável para seguir.

Quill faz isto. Não porque seja o mais sábio a sintetizar — as sínteses de Quill têm uma qualidade de «o melhor disponível nas circunstâncias» que os outros membros reconhecem e aceitam com resignação. É porque é o membro que cada um dos outros membros está disposto a tolerar como árbitro, mesmo quando discorda da síntese. Rocket aceitaria uma síntese de Quill que não aceitaria de Drax. Drax aceitaria uma síntese de Quill que não aceitaria de Rocket. Gamora aceita as sínteses de Quill com uma consistência que excede o que a qualidade dessas sínteses justificaria, o que sugere que o factor determinante não é a qualidade da síntese, mas a identidade do sintetizador.

A tolerância de cada membro em relação a Quill como árbitro não é idêntica para todos os membros nem estável através do tempo. Mas é sistematicamente mais alta do que a tolerância de cada membro em relação a qualquer outro membro como árbitro. E esta assimetria — Quill como o membro menos intolerável como ponto de síntese — é a base da sua liderança.

Esta é uma forma de liderança que a teoria descreve raramente porque é pouco lisonjeira: a liderança do menos intolerável. Mas é a forma de liderança mais comum em grupos com membros de ego elevado e perspectivas genuinamente diferentes — grupos em que ninguém aceita ser liderado pelo membro que percebe como rival e em que o líder emergente é frequentemente o que os outros membros não percebem como ameaça suficientemente séria para a sua própria autoridade.

Quill como ameaça à autoridade dos outros membros dos Guardiões é, documentadamente, baixo. Não porque não queira ser respeitado — quer e a forma como reage quando não é sugere que o querer é genuíno. Mas porque os outros membros sabem que Quill não vai usar a liderança para os subordinar de formas que os privariam das suas capacidades e perspectivas próprias. A liderança de Quill é a liderança de quem agrega em vez de dominar e esta qualidade específica — que emerge mais da sua relação com as suas próprias limitações do que de uma estratégia deliberada de liderança inclusiva — é o que a torna tolerável para membros que seriam intolerantes de praticamente qualquer outra forma de autoridade.

Há uma última dimensão da liderança de Quill que merece registo: a sua relação com o fracasso.

Quill falha. Com uma regularidade que seria, noutro contexto, desqualificante. Planos

que não funcionam, avaliações que estão erradas, decisões que custam o que não deviam custar. O que distingue Quill de um líder que falha e perde a autoridade não é que falha menos — é que não trata o fracasso como questão de identidade. Quill falha, reconhece que falhou, ajusta, continua. Não há drama excessivo, não há autocomiseração prolongada, não há redistribuição de culpa que absolva a liderança das consequências das suas decisões. Esta relação com o fracasso — não como ameaça existencial, mas como informação sobre o que não funcionou — é o que permite à equipa processar os fracassos de Quill sem que esses fracassos destruam a confiança na liderança. A confiança não está na competência de Quill. Está na sua disponibilidade para continuar depois de falhar.

V. Os Membros, Um a Um

Rocket Raccoon é o membro cuja existência é, por si só, um problema para a teoria das organizações. Não porque seja difícil de trabalhar com ele — embora seja —, mas porque a sua competência é genuinamente extraordinária de formas que não se enquadram em nenhuma categoria organizacional disponível. Rocket é um engenheiro genial, um estratega tático de primeira linha, um analista de situação cuja velocidade de processamento excede a de qualquer outro membro da equipa e um operador com experiência de sobrevivência em condições que tornaram a sua relação com o risco pessoal pragmática até ao ponto de ser desconcertante para quem não foi modificado geneticamente para sobreviver em ambientes hostis desde jovem. Se a teoria de design de equipas tivesse de descrever o membro ideal para um grupo de resposta a emergências de alta variância, a descrição seria parecida com Rocket.

O problema de Rocket para a teoria é o que vem a seguir a essa descrição: é também um membro cujo comportamento produz atrito em praticamente todas as interações com os outros membros, cuja forma de expressar desacordo raramente passa pela articulação verbal antes de passar pela acção directa e cuja história inclui trauma suficientemente profundo para que a análise da sua competência e a análise da sua dificuldade de integração sejam inseparáveis. Rocket é como é em parte porque o que o tornou como é é o mesmo processo que lhe deu as capacidades que tem. A tentativa de modificar o comportamento sem modificar a pessoa seria a tentativa de manter as capacidades sem as condições que as produziram. A teoria organizacional não tem instrumento para este problema.

Gamora é o membro cuja competência operacional é mais consistentemente subestimada pelos observadores externos e mais consistentemente reconhecida pelos membros da equipa. Treinada desde criança pelo ser mais poderoso da galáxia como

instrumento de dominação e eliminação, Gamora chegou à equipa com capacidades que excedem as de qualquer outro membro em domínios específicos — e com uma relação com a própria identidade que a formação que produziu essas capacidades complicou de formas que nenhum outro membro experienciou da mesma forma. O que Gamora trouxe aos Guardiões foi, mais do que a competência, uma demonstração: a de que a formação mais extrema imaginável não determina o destino de quem a ela foi sujeito. Gamora é o contra-exemplo mais eloquente que os Guardiões têm para a ideia de que as origens definem o que alguém pode ser.

Drax, o Destruidor, é o membro cuja análise o narrador abordará com a cautela que o material requer: Drax perdeu a família. Tudo o que é — a intensidade, a literalidade, a disposição para o combate que excede qualquer cálculo de custo-benefício — emerge desta perda e da decisão, tomada na sequência desta perda, de que a vida tinha um propósito único e que esse propósito exigia a forma específica de presença que Drax adoptou. A literalidade de Drax — que é fonte de humor recorrente no cânone e que o narrador reconhece como tal — é, na leitura analítica, uma forma de honestidade radical: um mundo em que as metáforas têm significado literal é um mundo em que o que se diz corresponde ao que se quer dizer, sem as camadas de distância protectora que a linguagem figurada fornece a quem precisa de protecção. Drax não precisa de protecção da linguagem porque decidiu não precisar de protecção de nada — e esta decisão, tomada no contexto que foi tomada, tem a sua própria lógica que o humor não deve eclipsar.

Groot. O narrador dedica este parágrafo inteiro a Groot e ao que Groot representa para a análise deste volume, que é o seguinte: Groot é a prova de que a comunicação eficaz não requer um inventário linguístico extenso. Groot comunica — Rocket traduz, a equipa aprende a ler o contexto — e o que comunica é suficiente para que a equipa o trate como membro pleno com perspectiva própria e não como ferramenta com capacidades específicas. A distinção importa porque a teoria organizacional raramente considera a possibilidade de que membros com limitações severas de comunicação convencional possam ser membros plenos de equipas de alta performance. Os Guardiões demonstram que podem — com as adaptações necessárias, com o tempo que as adaptações requerem e com a disposição dos outros membros para investir no processo de aprender a compreender o que um membro comunica de formas não-convencionais. Esta demonstração tem implicações que excedem os universos ficcionais onde ocorre.

Peter Quill já foi analisado na secção anterior como líder. Como membro — como a pessoa que habita este grupo de pessoas — Quill é o elemento de continuidade que mantém a narrativa da equipa coerente para os próprios membros. Os Guardiões não têm

documentos fundacionais, não têm estatutos, não têm a memória institucional que organizações formais desenvolvem através de processos explícitos. Têm Quill a lembrar o que aconteceu da última vez, a narrar o que a equipa fez em termos que criam sentido retroactivo onde havia improviso, a construir a história da equipa de uma forma que torna os eventos passados fundamento em vez de acidente. Esta função narrativa — criar coerência retrospectiva para uma equipa que não tinha coerência prospectiva — é o que transforma episódios individuais de improviso em algo que se parece, ao longo do tempo, com uma identidade colectiva. Quill faz isto parcialmente de forma deliberada e largamente de forma inconsciente, mas o resultado é o que é: uma equipa com uma história que os membros reconhecem como sua.

VI. O que os Guardiões Ensinam sobre as Outras Equipas

O valor analítico dos Guardiões não está apenas no que revelam sobre si próprios. Está no que revelam sobre os outros casos por contraste.

Os Guardiões funcionam sem missão estável, sem estrutura de comando clara, sem compatibilidade de personalidades, sem processo de tomada de decisão reconhecível. E funcionam. O que isto implica é que nenhum destes elementos é necessário para o funcionamento — são suficientes, quando presentes, mas não necessários. E a distinção entre suficiente e necessário é analiticamente crucial: suficiente significa que o elemento produz funcionamento quando existe; necessário significaria que o funcionamento é impossível sem ele.

A missão partilhada dos X-Men produz coesão — é suficiente para a coesão naquele caso. Mas não é necessária para a coesão, porque os Guardiões têm coesão sem ela. O que isto implica é que a missão partilhada é um entre vários mecanismos que podem produzir coesão, não o mecanismo único. As organizações que não conseguem construir missão partilhada não estão condenadas à incoesão — estão a precisar de encontrar outro mecanismo.

A estrutura dos Vingadores produz coordenação — é suficiente para a coordenação naquele caso, quando funciona. Mas não é necessária para a coordenação, porque os Guardiões coordenam sem ela. O que isto implica é que a estrutura formal é um entre vários instrumentos de coordenação, adequado a alguns ambientes e inadequado a outros, não o instrumento universal que a teoria convencional o tende a tratar como sendo.

A legitimidade institucional da Liga produz responsabilização — é suficiente para

algum nível de responsabilidade naquele caso. Mas os Guardiões têm formas de responsabilidade que não passam por legitimidade institucional: passam pelo afecto, pela consciência de que as consequências das decisões recaem sobre pessoas específicas com quem cada membro tem relação, pela impossibilidade de fugir às consequências quando se vive na mesma nave espacial que as pessoas que sofreram essas consequências. Esta responsabilidade pessoal e imediata é menos sofisticada do que a responsabilidade institucional da Liga. É também, em algumas dimensões, mais robusta — não pode ser evitada por processos, não pode ser diferida para revisão posterior, não pode ser distribuída por uma estrutura que a dilua até ao ponto de não responsabilizar ninguém.

O que os Guardiões revelam, retroactivamente, sobre as outras equipas é que cada uma delas encontrou um conjunto de mecanismos que funcionam para as suas condições específicas — e que esses mecanismos não são universalmente necessários, mas localmente suficientes. Os Vingadores precisam de memória de crise porque o design inicial não fornece coordenação suficiente; a memória compensa o que o design não fornece. A Liga precisa de legitimidade institucional porque a força do Superman sem constrangimento é um problema de governação real; a legitimidade compensa o que o poder sozinho não pode ter. Os X-Men precisam de identidade partilhada e comunidade porque a pressão da audiência hostil e a dupla métrica corroem as outras formas de coesão; a identidade e a comunidade fornecem o que a missão sozinha não sustenta.

Os Guardiões precisam de afecto porque não têm mais nada. E esta condição — ter apenas afecto — não é apenas uma deficiência. É também uma clareza. Os Guardiões não têm a complexidade de gerir múltiplos mecanismos de coesão que podem entrar em conflito entre si. Têm um mecanismo, simples na sua essência, difícil na sua manutenção, robusto na sua persistência quando existe.

Há uma última implicação que o narrador regista antes da síntese: os Guardiões demonstram que o que a teoria considera necessário pode ser substituído por outros mecanismos que a teoria não previu, mas não que a teoria está errada. A estrutura formal funciona em contextos para os quais foi desenvolvida. A missão partilhada produz coesão nas equipas que a têm. A legitimidade institucional é melhor do que a força sem constrangimento. Nenhum destes princípios é refutado pela existência dos Guardiões.

O que os Guardiões refutam é a ideia de que estes elementos são os únicos que produzem os efeitos que produzem — que coesão só emerge de missão, que coordenação só emerge de estrutura, que responsabilidade só emerge de legitimidade. A teoria estava a descrever casos e a extrair princípios gerais. Os princípios são reais; a generalidade era

excessiva. Os Guardiões são o caso que obriga a revisão da generalidade, não o caso que refuta os princípios.

VII. A Resposta Mais Simples e Mais Perturbadora

Chegámos à pergunta que este capítulo adiou desde o início: porque funcionam os Guardiões?

A resposta tem duas camadas.

A primeira camada é a que as secções anteriores construíram: os Guardiões têm mecanismos de funcionamento que a teoria não previu, mas que a análise consegue identificar. A ausência de estrutura é vantagem adaptativa no ambiente de alta variância que habitam. O afecto é o mecanismo de coesão que substitui a missão, a estrutura e a legitimidade que não têm. Quill é o árbitro tolerável em vez de o líder competente. A composição diversa — o guaxinim, o guerreiro literal, a assassina, a entidade arborescente, o humano deslocado — cobre um espectro de capacidades e perspectivas que nenhuma equipa homogénea cobriria. Estes mecanismos explicam o funcionamento de formas que são verificáveis no registo operacional da equipa.

A segunda camada é mais simples e mais perturbadora: os Guardiões funcionam porque decidiram funcionar.

Esta afirmação precisa de desenvolvimento para não parecer trivial.

Há um momento em cada história dos Guardiões — às vezes explícito, às vezes apenas implícito na acção que se segue — em que cada membro decide que o que vai fazer é ficar e cooperar, não porque seja a opção racionalmente óptima (frequentemente não é), não porque os outros mereçam a cooperação (questão em aberto), não porque a missão o justifique (qual missão), mas porque é o que vai fazer. Esta decisão não é estratégica. É mais próxima do que a filosofia moral descreve como acção a partir do carácter — a acção que emerge não de cálculo, mas de quem a pessoa decidiu ser.

Quill decide que é o tipo de pessoa que não abandona a equipa. Rocket decide que é o tipo de ser que faz o que tem de fazer para que os outros sobrevivam. Gamora decide que a sua história não determina o seu destino. Drax decide que a equipa é a família que a perda deixou possível. Groot é Groot.

A distinção entre decisão de carácter e decisão estratégica é o que torna esta segunda camada analiticamente difícil de incorporar na teoria — e o que a torna, simultaneamente,

a mais importante. A decisão estratégica é reversível: quando as condições mudam, quando o cálculo produz resultado diferente, a decisão muda. A decisão de carácter é do tipo diferente: é uma declaração sobre quem a pessoa é e desfazê-la requer não apenas uma nova avaliação das circunstâncias, mas uma revisão da identidade. Este segundo tipo de desfazimento é possível — as pessoas mudam, as identidades são mais maleáveis do que a ficção de coerência pessoal sugere —, mas é muito mais custoso e o custo é o que torna a decisão de carácter mais robusta como fundamento de coesão do que qualquer cálculo de interesse partilhado.

Os Vingadores têm interesse partilhado — a missão de proteger a Terra. Quando o interesse partilhado colapsa, quando os membros chegam a conclusões diferentes sobre o que a missão requer, a coesão colapsa com ele. Os X-Men têm causa partilhada — a coexistência como projecto político. Quando a causa é suficientemente tensionada, quando a pergunta «vale a pena?» produz respostas diferentes entre membros, a causa sozinha não é suficiente para manter a coesão. A Liga tem legitimidade institucional parcial —, mas quando a assimetria de poder torna a legitimidade uma ficção demasiado custosa de manter, a coesão vacila.

Os Guardiões não têm interesse partilhado que possa colapsar, não têm causa que possa ser questionada, não têm legitimidade que possa ser desacreditada. Têm as decisões de carácter de cada membro sobre quem cada um é em relação aos outros. E estas decisões, quando são genuínas, resistem a condições que destroem coesões mais instrumentais — porque não são instrumentais. São constituintes.

Isto tem uma implicação para os outros três casos que a análise não pode deixar por articular: cada um deles também tem, debaixo dos mecanismos identificáveis, uma camada de decisões de carácter sem as quais os mecanismos não funcionariam. O Captain America decidiu que é o tipo de pessoa que não abandona os aliados mesmo quando o cálculo diria que sim. O Batman decidiu que é o tipo de pessoa que prepara o que tem de preparar independentemente do custo relacional. O Professor Xavier decidiu que é o tipo de pessoa que aposta na bondade humana mesmo quando a evidência sugere que a aposta pode estar errada. Estas decisões são o substrato sobre o qual os mecanismos operam — não os mecanismos em si.

Os Guardiões, por não terem mecanismos alternativos suficientemente robustos, tornam o substrato visível. As outras equipas têm o substrato coberto por estrutura suficiente para que a análise possa confundi-lo com a estrutura. Os Guardiões removem a cobertura. O que fica é mais simples do que a teoria quer e mais profundo do que a teoria

consegue descrever.

Esta resposta é perturbadora porque é refractária à teoria. A teoria organizacional pode descrever mecanismos, pode identificar condições, pode fazer previsões sobre o que produz funcionamento. Não consegue prescrever decisões de carácter. Não tem instrumento para criar, numa organização, a disposição dos seus membros para serem as pessoas que são nas condições mais difíceis. Esta disposição é prévia à teoria — é a condição de possibilidade do funcionamento, não o funcionamento em si.

Os Guardiões demonstram, como caso extremo, uma verdade que os outros três casos também contêm, mas que a sua maior estrutura torna menos visível: no fundo de qualquer equipa que funciona há pessoas que decidiram, em algum momento, que iam funcionar. A missão, a estrutura, a legitimidade, a identidade partilhada — todos estes elementos são reais e importantes. Mas são o material que as pessoas usam para funcionar. Não funcionam por si mesmos sem as pessoas que os habitam e que decidiram habitá-los de certas formas.

Os Guardiões, sem o material — sem missão clara, sem estrutura, sem legitimidade — deixam apenas as pessoas e as suas decisões. E as pessoas, neste caso específico, decidiram.

VIII. O que os Guardiões Ensinam

O primeiro ensinamento é sobre o ambiente e a estrutura. As organizações reais existem em ambientes com variância diferente. Algumas existem em ambientes relativamente estáveis — onde os processos e as hierarquias que a teoria recomenda produzem eficiência real. Outras existem em ambientes de alta variância — onde a estabilidade dos processos é uma ilusão, onde o que acontece amanhã não é previsível a partir do que aconteceu hoje, onde a adaptabilidade é mais valiosa do que a eficiência. As organizações que aplicam a mesma estrutura independentemente do ambiente estão a usar o instrumento certo no contexto errado — o que é, para efeitos práticos, o mesmo que usar o instrumento errado. Os Guardiões são o caso extremo que torna este princípio visível: funcionam sem estrutura num ambiente que tornaria a estrutura um obstáculo. Organizações reais em ambientes de alta variância têm este caso como referência quando estão a decidir quanto de estrutura formal é suficiente.

O segundo ensinamento é sobre o afecto como mecanismo de coesão legítimo. A teoria organizacional tende a tratar o afecto com desconfiança — como fonte de favoritismo, de decisão irracional, de conflito de interesse. Esta desconfiança tem base: o

afecto desequilibrado pode produzir exactamente estes problemas. Mas a alternativa ao afecto não é a objectividade fria — é a indiferença e a indiferença produz as suas próprias patologias organizacionais: membros que não se importam com os outros membros não cooperam além do mínimo necessário, não arriscam além do que o contrato exige, não produzem o esforço discricionário que é frequentemente o que distingue equipas que funcionam bem de equipas que funcionam. Os Guardiões demonstram que o afecto, na sua forma operacional — demonstrado nas escolhas, não performativo nas declarações — é um activo organizacional real e que organizações que o cultivam em vez de o suprimir têm uma fonte de coesão que os instrumentos formais não replicam.

O terceiro ensinamento é sobre a liderança emergente e o que a torna possível. O líder emergente não é o mais competente — é o mais tolerável como árbitro para os membros com ego mais elevado. Esta observação, extraída do caso Quill, tem aplicação directa em organizações reais com membros de alta competência e alta autonomia: o gestor que tenta liderar como o mais competente da sala perde a autoridade que os membros de alta competência não vão ceder voluntariamente. O gestor que lidera como o árbitro tolerável — que agrega sem dominar, que sintetiza sem invalidar, que assume responsabilidade sem se apropriar do crédito — tem autoridade que os membros de alta competência aceitam porque não a percebem como ameaça à sua própria.

O quarto ensinamento é sobre a composição e a diversidade funcional. A diversidade dos Guardiões não foi desenhada — emergiu de circunstâncias. Mas o que emergiu tem propriedades que o design raramente produz: membros cujas capacidades são tão diferentes que a incompreensão mútua é permanente e que a incompreensão produz, em vez de conflito paralisante, soluções que nenhum dos membros teria encontrado sozinho porque nenhum deles teria formulado o problema da mesma forma. A diversidade de perspectivas que a diversidade de origens e de formas de ser produz não é um custo de integração que se paga pela harmonia — é um activo de geração de soluções que se paga pelo conflito. Organizações que tratam o conflito de perspectivas como problema a eliminar estão a eliminar o mecanismo de geração de soluções que a diversidade activa.

O quinto ensinamento — e o mais difícil de aplicar porque não é um instrumento, mas uma condição — é o que a segunda camada da resposta à pergunta «porque funcionam?» revela: no fundo de qualquer equipa que funciona há decisões de carácter que a teoria não pode criar. O que as organizações podem fazer é seleccionar por disposição — pessoas que demonstraram, em condições anteriores, que fazem as escolhas que precisam de ser feitas quando custam o que custam — e criar condições em que essas disposições se activam em vez de se suprimir. O resto é, literalmente, com as pessoas.

— — —

O narrador termina este capítulo com algo que não é espanto, não é desconforto e não é o respeito pesado do capítulo dos X-Men.

É algo mais próximo de afeição.

Os Guardiões são, dos casos deste volume, o mais claramente humano — não no sentido biológico, dado que a maioria dos seus membros não é biologicamente humana no sentido convencional, mas no sentido de que os seus problemas são os problemas que as pessoas têm, não os problemas que as organizações têm. Não sabem exactamente o que estão a fazer juntos. Discordam sobre o que devia ser feito e sobre quem devia fazê-lo. Falham com frequência suficiente para que o sucesso seja surpreendente quando ocorre. Importam-se uns com os outros de formas que nenhum deles admite completamente.

E vão para a frente de qualquer forma.

Há algo nisto que o narrador reconhece como mais próximo da experiência humana real de estar numa equipa do que qualquer outra coisa que este volume analisou. As organizações bem desenhadas, com missão clara e estrutura funcional e legitimidade institucional, são o caso ideal. A maior parte das equipas reais é mais parecida com os Guardiões: improvisada, afectuosa de formas que nunca declara completamente, liderada por quem está disponível e não necessariamente por quem é mais capaz, funcional por razões que os membros não conseguiriam articular se lhes pedissem uma análise.

Os Guardiões, no final, têm a resposta mais simples de todas: as pessoas e as suas decisões sobre quem são em relação umas às outras. O capítulo seguinte vai tentar perceber o que acontece quando se remove essa possibilidade.

*Capítulo 5***O Esquadrão Suicida***Gestão de Equipas quando a Alternativa à Cooperação é a Morte Imediata**Ou: O que Acontece à Dinâmica de Grupo quando se Remove a Escolha e se Substitui por Explosivos*

*«Podem não gostar uns dos outros. Podem não gostar de mim.
Mas vão fazer o trabalho, ou vou detoná-los.»*

— Amanda Waller, paráfrase de múltiplas conversas documentadas

Os capítulos anteriores deste volume analisaram equipas com problemas.

Os Vingadores têm liderança disputada, composição instável e uma história de sessenta anos de dissoluções que a teoria organizacional identificaria como disfunção crónica. A Liga da Justiça tem um membro que resolve a maioria dos problemas sozinho e outro que mantém planos secretos para o neutralizar. Os X-Men têm uma missão política que transforma cada operação em argumento e cada falha em evidência contra si próprios. Os Guardiões da Galáxia não têm praticamente nada do que a teoria considera necessário para funcionar. Todos eles têm uma coisa em comum que a análise tratou como dado adquirido: os membros escolheram estar ali. Com graus variáveis de entusiasmo, com históricas pessoais que tornaram a escolha mais ou menos óbvia, com motivações que nem sempre eram as declaradas — mas escolheram.

O Esquadrão Suicida não tem este dado.

Os membros do Esquadrão Suicida estão ali porque têm bombas implantadas no pescoço. A alternativa à participação é a morte imediata, administrada à distância por Amanda Waller, directora da Task Force X e arquitecta do sistema mais directo de recrutamento alguma vez documentado na ficção de super-heróis: não é necessário convencer ninguém de nada. Basta a bomba.

Esta é a equipa que os quatro capítulos anteriores precisavam de ter para completar o argumento.

A progressão deste volume testou os limites inferiores da estrutura voluntária: o que uma equipa consegue sem liderança clara, sem assimetria de poder resolvida, sem missão política gerível, sem praticamente nenhum elemento estrutural convencional. A conclusão,

depois dos Guardiões, era que o funcionamento depende, no fundo, de decisões de carácter que a teoria não consegue prescrever. O Esquadrão Suicida faz a pergunta seguinte: e se não houver decisões de carácter? E se não houver escolha?

A resposta é mais complicada do que a bomba sugere. E o que a complicação revela — sobre coerção, sobre cooperação, sobre o que a escolha faz que a coerção não consegue fazer — é o argumento deste capítulo.

Uma nota sobre as fontes antes de avançar.

O caso analítico principal são as BD da era John Ostrander — *Suicide Squad #1–66* (1987–1992), a série que criou Amanda Waller, estabeleceu a mecânica da Task Force X e produziu o material mais rico disponível sobre esta equipa específica. Ostrander criou personagens e sistemas que o cânone cinematográfico posterior tentou capturar com graus variáveis de sucesso. O filme de David Ayer (2016) capturou alguns elementos e colapsou outros num arco de redenção convencional que contradiz a premissa do material. O filme de James Gunn (2021) e a série *Peacemaker* (2022) chegaram mais perto do tom e da lógica do material original e são usados neste capítulo onde ilustram ângulos analíticos específicos que as BD desenvolvem com mais extensão. O material de Ayer aparece onde é útil por contraste: o que o filme não conseguiu captar revela o que o material exige.

I. O Inventário do que Têm

Ao contrário dos casos anteriores, o Esquadrão Suicida tem estrutura clara. Tem hierarquia definida, missão por operação, recursos institucionais e um mecanismo de compliance que nenhuma outra equipa deste volume tem disponível. O inventário não é de ausências — é de presença. O problema analítico não é «como funciona com tão pouco?». É «porque não é suficiente o que tem?»

A estrutura formal da Task Force X é a seguinte: Amanda Waller é a directora e tem autoridade de decisão sobre todas as operações, incluindo a composição da equipa, os objectivos de cada missão e a detonação das bombas. Rick Flag é o comandante de campo — o oficial que lidera a equipa nas operações, o único membro que está ali por escolha em sentido convencional, o intermediário entre a autoridade de Waller e os membros que tenta liderar. Os membros operacionais são vilões recrutados das prisões de segurança máxima do universo DC, seleccionados por capacidades específicas relevantes para missões específicas, equipados com bombas que garantem o nível mínimo de compliance.

A missão estrutural da Task Force X é igualmente clara: operações que o governo dos

Estados Unidos precisa que sejam realizadas mas não pode reconhecer oficialmente. Missões de alta plausibilidade de negação, alta probabilidade de baixas e objectivos que os canais convencionais não conseguem tratar ou não querem reconhecer que precisam de tratar. A equipa é desenhada para ser descartável: se os membros morrerem na missão, o governo não tem responsabilidade. Se a missão for descoberta, os membros são criminosos fugidos sem ligação oficial ao Estado.

Os membros têm dois incentivos para além da bomba: a redução de pena — cada operação concluída com sucesso reduz a sentença — e o acesso a recursos e condições que a prisão não oferece. Estes incentivos são reais e produzem algum nível de motivação além do mínimo que a coerção garante. Mas são incentivos transaccionais — produzem comportamento calculado, não compromisso. Um membro que calcula que a missão tem probabilidade de morte superior ao benefício da redução de pena tem razões racionais para comprometer a missão de formas não detectáveis. Waller sabe isto. O seu sistema tem limitações que ela conhece e que decide, pragmaticamente, que não são suficientemente graves para alterar o design.

O elenco central das BD de Ostrander tem propriedades que a análise precisa de registar antes de analisar o sistema que os governa.

Floyd Lawton, Deadshot, é o membro mais consistentemente presente na história do Esquadrão Suicida e o caso analítico mais rico para a análise individual. É um assassino de precisão com uma relação com a sua própria morte que as BD de Ostrander exploram com cuidado clínico: Lawton não tem medo de morrer porque, num sentido que o cânone desenvolve progressivamente, preferia estar morto. Não é suicídio activo — é indiferença funcional ao risco que produz um operador com um perfil de comportamento sob pressão radicalmente diferente de qualquer membro das outras equipas deste volume. Deadshot aceita missões que os outros membros recusariam, não por coragem mas por ausência do medo que a coragem precisaria de superar.

Digger Harkness, Captain Boomerang, merece um parêntese analítico próprio antes de avançar para o sistema, porque a sua existência é em si mesma um argumento — não sobre o Esquadrão Suicida especificamente, mas sobre os limites da coerção como instrumento de gestão.

Captain Boomerang é um ladrão australiano de segunda categoria cuja capacidade operacional se limita ao uso de bumerangues com precisão excepcional. É covarde de uma forma documentada, não ocasional. É traiçoeiro de uma forma sistemática — o cânone tem múltiplos episódios de Harkness a comprometer deliberadamente outros membros da

equipa para vantagem pessoal, em situações onde a alternativa era um risco que preferiu não correr. É incompetente em todas as dimensões que não envolvam bumerangues. E está, apesar de tudo isto, na equipa.

A razão pela qual Captain Boomerang está na equipa é que Waller selecciona por capacidade específica para missões específicas, não por carácter ou por perfil de cooperação. Para missões que requerem precisão de projectil não-convencional, Harkness é genuinamente útil. Para tudo o resto que uma equipa funcional requer — confiança, reciprocidade, disposição para arriscar pela equipa — é contraproducente. O sistema de Waller não tem mecanismo para distinguir estas duas dimensões. Tem a bomba, que garante presença. Não tem instrumento para o que a presença de Harkness custa aos outros membros da equipa.

Rick Flag é o único membro que chegou por escolha em sentido convencional e a sua presença na equipa é ela própria analiticamente interessante: Flag é um militar com código de honra que aceita liderar uma equipa de vilões coagidos por uma agente governamental que usa a morte como instrumento de gestão. A razão pela qual aceita — que o cânone de Ostrander desenvolve com cuidado ao longo da série — não é ideológica nem ingénua: Flag acredita que as missões são necessárias, que alguém tem de as fazer e que é melhor que esse alguém seja ele do que uma alternativa pior. É a lógica do mal menor aplicada à escolha de carreira e o cânone respeita a complexidade desta posição sem a resolver facilmente.

Amanda Waller está fora da equipa operacional e dentro do sistema de controlo — uma distinção que o capítulo desenvolve em detalhe na secção seguinte.

II. Amanda Waller e o Modelo de Gestão por Compliance Coercivo

Amanda Waller é a personagem analítica mais original deste volume — e possivelmente de toda a ficção de super-heróis.

A originalidade não é de poder: Waller não tem superpoderes. Não tem a força do Thor nem a tecnologia do Iron Man nem a telepatia de Xavier nem sequer as flechas especiais de Hawkeye. É humana convencional numa organização de operadores excepcionais e esta condição não a fragiliza — fragiliza os outros, que dependem dela para a infraestrutura que controla e que não conseguem operar sem ela da mesma forma que ela opera sem eles.

A originalidade é de método e de motivação. Waller é burocrática — no sentido

técnico do termo, não no sentido pejorativo. Tem autoridade delegada pelo Estado, opera dentro de uma estrutura institucional que a legitima e usa os instrumentos que a estrutura lhe fornece com uma eficiência que nenhuma avaliação honesta poderia chamar amadorismo. É também, e a combinação é o que a torna analiticamente incomum, uma funcionária com convicção genuína: não usa a Task Force X para benefício pessoal, não tem ambições de dominação, não tem prazer no sofrimento que o sistema produz. Usa instrumentos monstruosos por razões que, dentro do quadro que ela criou, são defensáveis. Esta combinação — burocracia, eficiência, convicção genuína, instrumentos indefensáveis — é rara na ficção e mais rara ainda na vida real, o que torna Waller difícil de categorizar e, por isso, analiticamente rica.

A relação de Waller com o Batman — documentada nas BD de Ostrander e relevante para situar a personagem no universo DC mais amplo — é o indicador mais preciso do seu perfil. O Batman intimida. É uma das capacidades centrais da personagem: a ameaça implícita de o que aconteceria se o Batman decidisse intervir mantém um nível de comportamento em múltiplos actores do universo DC que nenhum instrumento convencional produziria. Waller não é intimidada pelo Batman. Não porque seja mais poderosa — não é — mas porque o Batman não sabe o que Waller está disposta a fazer e a imprevisibilidade moral é mais desconcertante para o Batman do que o poder físico de qualquer adversário. O Batman tem um modelo de como os agentes moralmente complexos funcionam; Waller não cabe completamente no modelo.

O modelo de gestão de Waller pode ser descrito, com precisão técnica, como gestão por compliance coercivo com incentivos selectivos. A coerção — a bomba — garante o nível mínimo de comportamento. Os incentivos — redução de pena, recursos, protecção — tentam produzir comportamento além do mínimo. A teoria de gestão conhece este modelo: é a versão extrema da distinção entre motivação extrínseca e intrínseca que a literatura descreve desde Herzberg. E a teoria sabe o que produz: compliance que cessa quando a coerção cessa, esforço mínimo nos limites do que é monitorizado, ausência de inovação e adaptação em situações que as instruções não anteciparam e ressentimento acumulado que procura expressão nos momentos em que o sistema de monitorização tem falhas.

Waller sabe isto também. Não é ingénua sobre os limites do seu sistema — é pragmática sobre eles. A sua avaliação é que os limites do sistema são aceitáveis dado o que o sistema produz: equipas que aparecem, que não fogem, que completam as missões com uma taxa de sucesso suficiente para que a operação continue a justificar-se. A taxa de mortalidade de membros é incorporada no planeamento como custo operacional. A taxa

de missões comprometidas por comportamento contraproducente de membros — Captain Boomerang é a fonte de dados mais consistente para este cálculo — é tratada como variância aceitável. Waller não está a otimizar para a equipa. Está a otimizar para as missões. A diferença é o que a análise precisa de examinar.

A diferença é esta: otimizar para as missões significa tratar os membros como instrumentos — seleccionados por capacidade específica, descartados quando a capacidade não é necessária ou quando o custo de mantê-los excede o benefício. Otimizar para a equipa significaria tratar os membros como agentes — investir na coesão, na confiança, na memória colectiva, nas relações que tornam os instrumentos em operadores. Waller escolheu o primeiro modelo de forma deliberada e coerente com as suas premissas.

O problema — que o cânone de Ostrander documenta com progressão cuidadosa ao longo de cinco anos de série — é que as missões mais difíceis requerem exactamente o que o modelo de instrumentos não produz. Missões com adversários que adaptam a sua estratégia em tempo real, missões em que as instruções de Waller ficaram obsoletas antes de a equipa chegar ao terreno, missões em que a diferença entre sucesso e falha é a disposição de um membro para fazer algo que não estava nas ordens e que não havia razão de compliance para fazer — estas missões requerem agentes, não instrumentos. E os agentes só existem quando a equipa os trata como agentes.

Waller aprende isto ao longo da série de Ostrander. Não muda fundamentalmente o sistema — é demasiado pragmática para isso e demasiado honesta sobre o que o sistema resolveria e o que criaria. Mas começa a gerir as excepções com mais cuidado: os membros que demonstram comportamento além do compliance mínimo recebem tratamento diferenciado que o sistema formal não prevê. Flag é o caso mais visível, mas não é o único.

O que Waller aprende ao longo dos sessenta e seis números de Ostrander é a versão mais documentada disponível desta descoberta e merece desenvolvimento porque é rara na ficção: uma gestora que não abandona o seu sistema, mas aprende os seus limites com precisão crescente.

A Waller do primeiro número de 1987 é a Waller do sistema completo: a bomba resolve os problemas de recrutamento, os incentivos produzem comportamento além do mínimo necessário, Flag gere o campo, as operações têm as taxas de sucesso que justificam a continuação. Esta versão de Waller não precisa de ajustar nada — o sistema funciona dentro dos parâmetros que ela estabeleceu como aceitáveis.

A Waller do trigésimo número é diferente de uma forma que Ostrander nunca explicita mas que o comportamento demonstra: começou a fazer distinções que o sistema formal

não prevê. Alguns membros recebem informação que outros não recebem. Flag é consultado sobre decisões que o sistema não exige que sejam consultadas. Há membros que são protegidos de formas que excedem o que o cálculo de utilidade operacional justificaria. A Waller de meados da série não mudou o sistema. Está a gerir as excepções ao sistema com mais cuidado do que geria no início — o que é, em termos analíticos, a admissão implícita de que o sistema tem limites que as excepções corrigem.

A Waller do número final — depois de cinco anos e de dezenas de operações com taxas de mortalidade que o sistema incorporou como normais — é uma personagem com uma relação com o que fez que Ostrander não resolve facilmente. Não há redenção. Não há abandono do sistema. Há a consciência, acumulada crise a crise, de que o sistema produz resultados a um custo que ela conhece com precisão crescente e que o custo é o que é porque o sistema é o que é e que continua de qualquer forma porque a alternativa que ela vê é pior. Esta posição — continuar porque a alternativa é pior, com consciência clara do custo — é analiticamente mais honesta do que a versão cinematográfica de Waller, que tende a simplificá-la para vilã ou para anti-heroína, raramente para o que Ostrander criou: uma funcionária do Estado que faz coisas terríveis por razões que são genuinamente defensáveis dentro de um quadro que ela própria construiu e que ela própria poderia desmontar.

A comparação com as outras figuras de liderança deste volume ilumina o que é específico em Waller. O Capitão América tem uma visão do mundo que os conflitos testaram mas não mudaram fundamentalmente. O Batman tem princípios que sobrevivem a toda a evidência contra eles. O Professor Xavier apostou na bondade humana contra a evidência que Magneto cita. Peter Quill assume responsabilidade sem calcular o custo. Todos eles têm em comum uma relação com as suas posições que é, em diferentes graus, anterior ao cálculo. Waller é diferente: a sua posição é o resultado do cálculo, é mantida pelo cálculo e é actualizada pelo cálculo quando a evidência o justifica. É a figura de liderança mais racional deste volume. É também, e a correlação não é acidental, a que mais claramente demonstra o que a racionalidade não consegue produzir.

O modelo de gestão de Waller é, em síntese, o mais consequente e o mais sistematicamente incompleto deste volume. Consequente porque resolve os problemas que se propõe resolver com uma eficiência que outros modelos não têm. Incompleto porque os problemas que se propõe resolver não são todos os problemas que as operações requerem — e os problemas que o modelo não resolve são exactamente os que aparecem nas situações mais difíceis.

III. A Bomba e os seus Limites Reais

A bomba é o elemento mais visível do sistema do Esquadrão Suicida e o menos interessante analiticamente. Resolve um problema — a fuga — com uma eficiência que nenhum outro instrumento de recrutamento consegue. Não resolve praticamente mais nada.

É importante ser preciso sobre o que a bomba garante e o que não garante, porque a imprecisão sobre este ponto produz leituras do Esquadrão Suicida que confundem o mecanismo de recrutamento com o mecanismo de funcionamento.

A bomba garante presença. Os membros aparecem nas missões porque a alternativa é a detonação imediata. Esta garantia é real e tem valor — o problema de recrutamento para uma equipa de vilões activos, sem a bomba, seria intratável. Nenhum dos membros estaria ali voluntariamente. A bomba resolve o recrutamento de uma forma que nenhuma combinação de incentivos positivos conseguiria.

A bomba garante compliance com ordens explícitas no nível mínimo necessário para não ser detonado. Os membros seguem as ordens de Waller e de Flag nos limites do que é monitorizado — o que é um nível de compliance que, para missões simples com adversários previsíveis e instruções completas, é suficiente.

A bomba não garante esforço discricionário. A distinção entre o que os membros fazem porque têm de fazer e o que fazem porque decidiram fazer é exactamente a distinção que determina o resultado nas missões que não são simples. Um membro que cumpre as ordens ao nível mínimo necessário e um membro que usa o seu julgamento, a sua experiência e a sua iniciativa para além do que as ordens especificaram produzem resultados radicalmente diferentes quando a missão se desvia do previsto. A bomba produz o primeiro. O segundo requer algo que a bomba não gera.

A bomba não garante cooperação genuína entre membros. Garante que os membros não se matam uns aos outros enquanto estão em missão — o que é diferente de cooperar. A cooperação requer que os membros partilhem informação útil, que cubram os ângulos dos outros sem ser instruídos a fazê-lo, que ajustem o seu comportamento com base no comportamento dos outros de formas que nenhuma ordem pode antecipar. Nada disto está garantido pela bomba. Captain Boomerang — o teste mais exigente ao sistema de qualquer equipa — demonstra esta distinção com consistência exemplar: cumpre as ordens no nível mínimo enquanto faz activamente escolhas que comprometem os outros membros, em situações onde a bomba não monitoriza o suficiente para detectar o

comportamento antes de o dano estar feito.

A bomba não garante adaptação a situações imprevistas. As ordens de Waller são formuladas com base nos dados disponíveis antes da missão. As missões raramente correm de acordo com os dados disponíveis. Quando a situação no terreno diverge das instruções — quando o adversário fez algo que Waller não antecipou, quando as condições mudaram de formas que os planos não previam, quando o membro precisa de tomar uma decisão para a qual não tem instrução — o compliance mínimo com as ordens disponíveis é insuficiente ou contraproducente. O membro precisa de agir por julgamento próprio. A bomba não fornece julgamento. Só fornece compliance.

O que estes limites revelam, em conjunto, é que a bomba é um instrumento de recrutamento eficiente e um instrumento de gestão operacional insuficiente. Resolve o problema de ter a equipa no terreno. Não resolve o problema de ter a equipa a funcionar quando o terreno não corresponde ao plano.

A história das BD de Ostrander documenta os custos desta insuficiência com precisão crescente ao longo de cinco anos. As missões que falham ou que produzem resultados muito piores do que os previstos têm, consistentemente, uma causa comum: a situação no terreno divergiu das instruções, os membros não tinham razão de compliance para se adaptar e a adaptação não ocorreu. As missões que têm sucesso apesar de divergências significativas das instruções têm, igualmente de forma consistente, uma causa diferente: algum membro fez algo além do compliance mínimo, por razões que a bomba não explica.

A questão analítica central, portanto, não é «como funciona a bomba?». É «o que produz o comportamento além da bomba?» — o que leva membros que não escolheram estar ali, que não têm razão estratégica para se importar com o resultado além da sua própria sobrevivência, a fazer escolhas que excedem o mínimo que a coerção garante. A resposta a esta pergunta é o que as secções seguintes desenvolvem.

IV. Rick Flag e o Problema da Liderança sem Autoridade Própria

Rick Flag tem o papel mais analiticamente difícil deste volume.

Nos capítulos anteriores, os líderes tinham autoridade — disputada, assimétrica, baseada em competência em vez de em posição, mas autoridade. O Capitão América tem a autoridade que sessenta anos de crises construíram. O Batman tem a autoridade da competência demonstrada num domínio específico que o Superman reconhece. O Professor Xavier tem a autoridade da visão fundacional que a equipa encarna. Peter Quill

tem a autoridade do árbitro tolerável que os outros membros aceitam porque ninguém melhor está disponível.

Flag não tem nenhuma destas. A sua posição formal — comandante de campo — é designada por Waller, não escolhida pelos membros. A sua competência operacional é real e documentada, mas os membros do Esquadrão Suicida não têm incentivo para reconhecê-la da forma que produz transferência de autoridade voluntária: o sistema de compliance coercivo de Waller remove o incentivo para ceder autoridade a quem tem competência, porque a autoridade real não pertence a Flag — pertence à bomba, que pertence a Waller. Flag é o intermediário entre a coerção de Waller e os membros que tenta liderar. Este é um papel estruturalmente impossível de exercer bem.

O sistema de Waller cria para Flag um problema específico que os outros líderes deste volume não têm: a autoridade que Flag precisaria de exercer para liderar efectivamente é exactamente a autoridade que o sistema de Waller reservou para si própria. Waller pode detonar membros; Flag não pode. Waller pode alterar a missão; Flag não pode sem aprovação. Waller tem informação sobre a missão que não partilha completamente com Flag; Flag tem de liderar com informação incompleta sobre os objectivos que a missão serve. O resultado é um líder de campo com recursos de liderança formais suficientes para operações simples e insuficientes para operações complexas — exactamente o inverso do que as operações mais difíceis requerem.

O que Flag desenvolve ao longo da era Ostrander — e que o cânone de Gunn aprofunda com o personagem de Joel Kinnaman e mais tarde de Idris Elba — é uma forma de autoridade que não é baseada em posição nem em competência reconhecida nem em coerção, mas em algo mais próximo de respeito funcional por presença partilhada.

A distinção é operacionalmente importante. Os membros do Esquadrão Suicida seguem Flag, quando seguem, não porque seja mais forte, não porque tenha a bomba, não porque a sua competência seja incontestável — mas porque Flag está no terreno com eles. Não comanda à distância, como Waller. Não processa a situação a partir de um posto de comando seguro. Está presente nos momentos de risco, toma decisões com informação imperfeita como os outros membros e arrisca o que os outros membros arriscam. Esta presença partilhada no risco produz um tipo específico de autoridade que os teóricos de liderança militar conhecem bem e que os manuais de gestão convencional raramente discutem: a autoridade de quem não pediu que os outros ficassem, mas ele ficou.

Flag é também o membro que mais consistentemente trata os outros membros como operadores em vez de instrumentos — e esta distinção, dentro de um sistema desenhado

para os tratar como instrumentos, produz efeitos que o sistema de Waller não antecipou e não consegue replicar pelos seus próprios meios.

Tratar os membros como operadores significa, na prática: partilhar informação sobre a missão além do mínimo necessário para compliance; explicar o porquê das decisões quando o tempo o permite; reconhecer competência específica e ajustar atribuições de tarefas em conformidade; e — o elemento mais analiticamente significativo — reconhecer quando um membro tem informação ou julgamento relevante que Flag não tem e ceder a avaliação situacional ao membro mais competente para aquela situação específica. É o sistema de transferência situacional por competência reconhecida que os Vingadores têm — a mesma lógica, num contexto radicalmente diferente, que Flag reinventa por necessidade porque é a única alternativa ao colapso operacional.

A relação entre Flag e Waller ao longo das BD de Ostrander é a tensão central da série — mais do que qualquer relação entre membros da equipa. Flag precisa de Waller para ter a equipa no terreno. Waller precisa de Flag para que a equipa faça mais do que o mínimo que a bomba garante. Cada um tem o que o outro precisa e nenhum tem o que precisa completamente sem o outro. Esta interdependência — que é real, funcional e raramente confortável para nenhuma das partes — é o que torna a série de Ostrander analiticamente mais rica do que qualquer das adaptações cinematográficas, que tendem a simplificar a relação para conflito ou para aliança e perdem a tensão produtiva que Ostrander manteve durante sessenta e seis números.

V. A Morte como Dado Operacional Normal

Nenhuma outra equipa deste volume tem a relação com a morte de membros que o Esquadrão Suicida tem. Nos Vingadores, a morte de um membro é um evento narrativo de peso — altera a equipa, tem consequências que se estendem por múltiplos arcos e é frequentemente revertida por mecanismos que o cânone Marvel tem disponíveis para este fim. Na Liga, os membros têm durabilidade suficiente para que a morte seja excepcional. Nos X-Men, as mortes têm peso político além do peso narrativo. Nos Guardiões, há mortes mas têm o tratamento específico que o material cómico-dramático da série permite.

No Esquadrão Suicida de Ostrander, os membros morrem regularmente. Não como eventos de escala — como dados operacionais. A taxa de mortalidade é incorporada no planeamento. Waller calcula quantos membros são necessários para a missão e quantos provavelmente não regressam e selecciona composição de equipa com base neste cálculo. Os membros que sobrevivem a múltiplas missões são a excepção, não a regra. A

rotatividade por morte excede a rotatividade por qualquer outra causa.

Esta normalização da morte como dado operacional tem consequências analíticas em dois níveis que o capítulo desenvolve separadamente.

No nível individual, Floyd Lawton — Deadshot — é o caso mais documentado e mais analiticamente rico.

Lawton não tem medo de morrer. Esta afirmação requer precisão para não ser confundida com coragem: não é que Lawton supere o medo pela vontade — é que o medo não está a operar da forma que opera nos outros membros. As BD de Ostrander exploram a origem desta condição com um cuidado que o cânone cinematográfico raramente replica: a história de Lawton inclui eventos que tornaram a sua própria continuação uma questão de indiferença activa. Não quer morrer no sentido de ter um plano ou de tomar acções que precipitem a morte. Mas a possibilidade de morrer não altera o seu comportamento operacional da forma que altera o comportamento de operadores para quem a sobrevivência é uma prioridade activa.

Esta indiferença funcional ao risco pessoal produz um operador com propriedades que nenhum sistema de recrutamento convencional conseguiria seleccionar deliberadamente. Lawton aceita posições, ângulos e timing que outros operadores recusariam porque o cálculo de risco pessoal os exclui. A qualidade da sua precisão sob pressão extrema — documentada em múltiplos arcos onde as condições eram as que produzem erro nos outros operadores — é parcialmente explicada por esta ausência de interferência do medo no processamento operacional. É um activo real. A fonte desse activo é uma história pessoal que nenhum analista organizacional recomendaria como caminho de desenvolvimento profissional.

No nível colectivo, a normalização da morte produz uma relação com a coesão que é radicalmente diferente de equipas onde a morte é excepcional.

A teoria da coesão de equipa descreve o processo de construção de confiança como dependente da acumulação de experiência partilhada: os membros que sobreviveram juntos a situações difíceis têm uma base de confiança que os membros que não passaram por isso não têm. Esta acumulação requer tempo e continuidade. No Esquadrão Suicida, a continuidade é sistematicamente interrompida pela morte de membros antes que a acumulação seja suficiente para criar a coesão que o processo prevê.

O que sobrevive, apesar desta interrupção sistemática, é mais abstracto do que a memória de experiências partilhadas com os membros actuais. É a identidade da equipa

como entidade que persiste para além dos membros que a constituem em qualquer momento. O Esquadrão Suicida não é uma equipa de pessoas específicas. É uma posição que diferentes pessoas ocupam ao longo do tempo, com regras implícitas sobre o que a posição requer — regras que os membros aprendem observando os que estiveram antes e que transmitem, implicitamente, aos que chegam depois.

Esta identidade de posição em vez de identidade de pessoas é o mecanismo de continuidade que a alta mortalidade forçou. É menos rico do que a memória de experiências partilhadas que os Vingadores têm — não substitui o arquivo implícito de como funcionar quando tudo o mais falha. Mas é mais robusto à mortalidade do que qualquer sistema baseado em continuidade de membros, porque não depende de nenhum membro específico para existir.

Há uma última observação sobre a morte como dado operacional que o narrador regista com a seriedade que merece: o Esquadrão Suicida é a única equipa deste volume onde a morte de membros é uma consequência não apenas possível mas esperada e planeada pela gestão. Esta propriedade coloca o sistema de Waller numa categoria que a análise organizacional convencional não examina — e que não devia precisar de examinar. O narrador regista-a não como crítica moral (o cânone já tem personagens para essa função) mas como dado que distingue este caso de todos os outros deste volume e que torna as formas de coesão que emergem apesar desta propriedade ainda mais analiticamente notáveis do que seriam sem ela.

VI. Coesão Emergente: O que os Membros Constroem Apesar da Bomba

O ângulo analítico mais importante deste capítulo — e o que mais directamente alimenta o argumento final do volume — é o que acontece quando os membros do Esquadrão Suicida desenvolvem coesão genuína apesar do sistema de coerção que os mantém juntos.

Este desenvolvimento está documentado nas BD de Ostrander com progressão cuidadosa ao longo de cinco anos e é aprofundado no material de Gunn com o registo emocional que o formato cinematográfico permite. A forma que toma não é a coesão dos Vingadores — memória de crises partilhadas, transferência situacional de autoridade, dissolução e reconstituição como mecanismo de saúde. Não é a coesão dos X-Men — identidade partilhada, comunidade como alternativa ao mundo. Não é a coesão dos Guardiões — afecto que ninguém admite mas que todos demonstram. É algo mais contingente, mais frágil e por isso mais revelador do que qualquer destas formas: é o afecto

que emerge não apesar das circunstâncias impossíveis mas através delas.

O mecanismo é o seguinte. Os membros do Esquadrão Suicida partilham uma condição que os outros casos deste volume não têm na mesma forma: estão nas margens do mundo que protegem — não voluntariamente, como os X-Men, mas estruturalmente. São os que o sistema descartou, que o Estado usa precisamente porque são descartáveis, que não têm no mundo convencionalmente organizado um lugar que os reconheça como o que são. Esta condição partilhada não é identidade política, como nos X-Men. É uma posição de exclusão que nenhum deles escolheu e que todos reconhecem nos outros.

O reconhecimento desta condição partilhada — que ocorre progressivamente, à medida que os membros sobrevivem a missões juntos e observam como cada um dos outros responde às condições mais extremas disponíveis — cria uma base de compreensão que a bomba não produziu e que os incentivos de Waller não poderiam produzir. Não é afecto no sentido dos Guardiões, que é afecto apesar das diferenças. É reconhecimento: estes são os únicos que compreendem exactamente o que é isto, porque estão aqui também.

Os casos individuais documentados no cânone iluminam este mecanismo de formas diferentes.

Harley Quinn — introduzida nos filmes como membro forçado com bomba no pescoço, sem escolha sobre a participação — demonstra em arcos subsequentes do cânone uma propriedade analiticamente notável: quando as circunstâncias mudam de formas que tornam a bomba desnecessária para a sua permanência, Harley mantém a associação com a equipa. A coerção que criou a relação foi substituída por algo que a coerção não podia criar. O que ficou não é ideologia nem missão partilhada — Harley Quinn tem uma relação com a ideologia e com a missão que é, diplomaticamente, não-linear. É o reconhecimento de que a equipa, com todos os seus problemas, é o único contexto em que Harley faz sentido para si própria da forma que precisava de fazer. A transição de compliance forçado para escolha genuína é, no cânone de Harley Quinn, uma das histórias mais analiticamente precisas sobre o que a coerção não consegue fazer e o que a experiência partilhada pode criar apesar dela.

Christopher Smith — Peacemaker na série de James Gunn — tem uma estrutura diferente mas igualmente reveladora. Smith está no Esquadrão Suicida de formas que são próximas de voluntárias: acredita genuinamente na missão, tem convicções sobre o bem que está a fazer que são sinceras mesmo quando são monstruosas e participa com um nível de compromisso que excede o que a coerção requereria. O que a série de Gunn documenta — ao longo de oito episódios que são, analiticamente, o material mais rico sobre dinâmica

de grupo do Esquadrão Suicida disponível em qualquer formato — é a transformação de Smith de um operador isolado com convicções sinceras e relações superficiais para um membro de uma equipa que o conhece de formas que as suas convicções isoladas nunca tornaram possíveis. O Esquadrão Suicida não melhorou Peacemaker — é uma questão aberta se Peacemaker é melhorável no sentido convencional. Deu-lhe pessoas que o conhecem como é, o que é diferente e, para a personagem, mais raro.

Cleo Cazo — Ratcatcher 2 no filme de Gunn — é o caso mais directamente emocional do material cinematográfico e o mais próximo do modelo de afecto dos Guardiões da Galáxia: chega à equipa sem escolha, com história de abandono e de perda, e encontra — apesar das circunstâncias, apesar dos outros membros, apesar de tudo o que o sistema de Waller representa — algo próximo de família. Não a família que escolheria. A família que estava disponível. A distinção que os Guardiões também fazem e que o material de Gunn deliberadamente ecoa, é analiticamente honesta: as famílias que se escolhem têm as virtudes das famílias escolhidas e as limitações das famílias escolhidas. As famílias que emergem de circunstâncias partilhadas têm as virtudes do que não foi fabricado e as limitações do que não foi escolhido. O Esquadrão Suicida é a segunda categoria.

O que estes casos têm em comum — e o que distingue a coesão emergente do Esquadrão Suicida da compliance que o sistema de Waller produz — é que nenhum deles foi planeado por Waller, nenhum é um produto do sistema de coerção e nenhum seria previsível a partir das condições iniciais de recrutamento. São o resultado de pessoas em circunstâncias extremas a descobrirem, de formas que as circunstâncias não tornavam inevitáveis mas tornavam possíveis, que os outros membros importam de uma forma que não estava nas ordens.

Esta descoberta — que importa, que é real, que tem consequências operacionais documentadas nas missões em que ocorre — é o que a bomba não consegue produzir. É exactamente o que os outros casos deste volume tinham por dado.

VII. O que o Esquadrão Suicida Revela sobre os Outros Casos

O valor de um caso de controlo não está apenas no que revela sobre si próprio. Está no que revela sobre os outros casos por ausência — no que se torna visível quando está a faltar.

Os capítulos anteriores descreveram os mecanismos de funcionamento de quatro equipas: liderança situacional por competência reconhecida, interdependência por

opacidade de capacidades, memória de funcionamento colectivo, renovação por dissolução, transformação de força em instituição, contrapeso cognitivo da mortalidade, identidade partilhada como base de coesão, comunidade como demonstração da missão, afecto funcional como substituto de tudo o resto, decisões de carácter como condição de possibilidade. Cada um destes mecanismos foi descrito como o que a equipa tem em vez do que a teoria esperaria. Nenhum deles foi completamente explicado na sua origem — de onde vêm, o que os produziu, o que seria necessário para os criar de novo.

O Esquadrão Suicida clarifica a origem de forma que os outros casos não podiam: estes mecanismos existem porque os membros os escolheram, directa ou indirectamente, ao longo do tempo. A liderança situacional dos Vingadores existe porque os membros decidiram, repetidamente, ceder autoridade a quem tinha competência em vez de a disputar em cada momento. A identidade partilhada dos X-Men existe porque os membros decidiram, apesar do mundo que os temia, manter a escola e a equipa e a comunidade como expressão do que podiam ser. O afecto dos Guardiões existe porque os membros decidiram, cada um à sua forma, que os outros importavam mais do que o cálculo de saída sugeriria.

O Esquadrão Suicida remove a escolha e documenta o resultado: os mecanismos não existem por defeito. Têm de ser criados. E criá-los requer exactamente o que a bomba não pode substituir.

A liderança situacional não emerge de compliance coercivo. Emerge de membros que observaram os outros operar e que decidiram, com base nessa observação, que havia julgamentos específicos que valiam a pena seguir. Esta decisão não é racional no sentido estreito — não é calculada em cada momento. É uma disposição que se forma por exposição repetida e que existe como condição de funcionamento antes de ser necessária em qualquer operação específica. O Esquadrão Suicida não a tem, porque a exposição repetida ocorre dentro de um sistema que remove o incentivo para a formar: se a alternativa ao compliance é a morte, o membro não precisa de decidir se vale a pena seguir o julgamento do outro — precisa de seguir as ordens de Waller.

A identidade partilhada como base de coesão não emerge de recrutamento coercivo. Os X-Men têm identidade partilhada porque partilham a condição de mutantes num mundo que os teme — uma condição que é deles, que não foi imposta pelo processo de recrutamento, que existia antes de chegarem à escola e que a escola cultivou em vez de criar. O Esquadrão Suicida tem uma condição partilhada de outro tipo — a exclusão, a descartabilidade, a posição de instrumentos do Estado — mas esta condição foi imposta

pelo sistema de Waller, não trazida pelos membros. A diferença entre identidade que se traz e condição que se impõe é real: a identidade cria pertença, a condição imposta cria ressentimento partilhado. O ressentimento partilhado pode produzir solidariedade, mas de um tipo diferente e mais frágil do que a pertença.

O afecto dos Guardiões não emerge de incentivos selectivos. O que torna o afecto dos Guardiões robusto é precisamente porque não foi produzido por nenhum sistema — emergiu de circunstâncias partilhadas, de sobrevivência repetida, de pessoas que descobriram que importavam umas às outras sem ter planeado isso. O sistema de incentivos de Waller não pode produzir este afecto porque o afecto requer ausência de cálculo: o membro que se pergunta «importo-me com esta pessoa porque há um benefício em importar-me?» não se está a importar da mesma forma que o membro que se importa sem perguntar.

O que o Esquadrão Suicida ensina sobre os outros casos é, portanto, isto: o que eles tinham — e que a análise descreveu como mecanismos de funcionamento — não é um produto de design nem de sistema. É um produto de escolha, repetida e distribuída pelos membros ao longo do tempo. A bomba prova o que não consegue substituir. E o que não consegue substituir é, no final, o que faz a diferença.

Esta implicação tem uma leitura específica para cada um dos casos anteriores que é útil articular antes da síntese final.

Nos Vingadores, a implicação é sobre a memória institucional. O que os Dark Avengers de Osborn demonstraram — que a bomba clarifica por um caminho diferente — é que a memória do que funcionou quando tudo o mais falhou não é transferível por decreto nem por estrutura. Requer que as mesmas pessoas tenham estado nos mesmos momentos e tenham sobrevivido juntos. O sistema de Waller cria equipas que nunca têm este activo, porque a mortalidade elevada interrompe sistematicamente o processo de acumulação. As organizações reais que gerem alta rotatividade como custo aceitável estão, analiticamente, mais próximas do modelo de Waller do que do modelo dos Vingadores — e o que perdem é exactamente o que os Vingadores têm e o Esquadrão Suicida não tem.

Na Liga da Justiça, a implicação é sobre confiança assimétrica. O Batman mantém o dossier com a kryptonite não porque lhe foi ordenado nem porque há um incentivo para o fazer. Mantém-no porque decidiu que era a coisa responsável a fazer — uma decisão que o sistema de Waller não conseguiria produzir, porque o sistema de Waller não cria as condições para que os membros tomem decisões responsáveis que excedem as suas ordens. O dossier do Batman é o tipo de acção que só existe quando o membro se importa com o

resultado para além do compliance. O Esquadrão Suicida demonstra, por ausência, que este tipo de acção não emerge de coerção.

Nos X-Men, a implicação é sobre a escola. A comunidade que a Escola Xavier criou — que é, como o capítulo III argumentou, o argumento mais poderoso que os X-Men têm — não é um produto de recrutamento nem de coerção. É o resultado de décadas de membros que decidiram investir em criar o contexto que o mundo lhes recusava. Waller nunca criaria uma escola. O sistema de Waller não tem categoria para o que uma escola faz: produzir pessoas que escolheram ser o que são, com raízes numa comunidade que elas próprias ajudaram a construir. O Esquadrão Suicida tem membros. Os X-Men têm membros que também são parte de algo que existe para além deles.

Nos Guardiões, a implicação é a mais directa: o afecto que os Guardiões têm — não declarado, demonstrado nas escolhas, robusto a conflitos que destruiriam coesões mais instrumentais — é exactamente o que Harley Quinn, Peacemaker e Ratcatcher 2 encontraram no Esquadrão Suicida apesar do sistema de Waller. Os Guardiões chegaram ao afecto sem sistema. O Esquadrão Suicida chegou ao afecto contra o sistema. O ponto de chegada é o mesmo; o caminho é o inverso. E o facto de o ponto de chegada ser o mesmo — de que membros de equipas radicalmente diferentes chegam ao mesmo lugar quando chegam — é o argumento mais forte disponível para a tese de que o afecto genuíno é o fundamento do funcionamento, independentemente do que o resto da estrutura tem ou não tem.

VIII. O que o Esquadrão Suicida Ensina

As organizações reais não têm bombas no pescoço dos colaboradores. Esta afirmação parece desnecessária mas não é: há organizações reais que operam com sistemas de compliance coercivo — não com explosivos, mas com mecanismos de controlo que produzem comportamento por ameaça de consequências em vez de por compromisso genuíno. Contratos com cláusulas punitivas extremas. Culturas de gestão onde o erro é punido de formas que tornam a inovação racionalmente perigosa. Sistemas de monitorização que criam compliance visível e resistência invisível. Incentivos que alinham o comportamento observável e desalinham o comportamento não observável. A distância entre a bomba de Waller e estes sistemas é de escala e de legalidade, não de lógica.

O primeiro ensinamento é sobre o que o compliance coercivo resolve e o que não resolve. Resolve a presença e o comportamento observado. Não resolve o esforço discricionário, a adaptação a situações imprevistas, a inovação e a cooperação genuína. As

organizações que dependem de sistemas de compliance coercivo para produzir resultados que requerem estas propriedades estão a usar o instrumento errado para o problema que têm. O sistema de Waller é o caso extremo: está correcto sobre os problemas que resolve e sistematicamente errado sobre os que supõe resolver também.

O segundo ensinamento é sobre o papel do intermediário entre a coerção e os membros. Rick Flag demonstra que este papel — que existe em todas as organizações com sistemas de controlo centralizados — pode ser exercido de formas que produzem resultados radicalmente diferentes dependendo de como o intermediário trata os membros. O intermediário que trata os membros como instrumentos reproduz o sistema de Waller ao nível do campo. O intermediário que trata os membros como operadores — que partilha informação, que explica o porquê, que cede julgamento a quem tem competência situacional — cria as condições para o funcionamento além do compliance. Flag não muda o sistema de Waller. Mas cria, dentro do sistema de Waller, os espaços onde o sistema produz mais do que foi desenhado para produzir.

O terceiro ensinamento é sobre a morte como dado operacional — ou, nas organizações reais, sobre a rotatividade de membros como custo incorporado no planeamento. As organizações que tratam a rotatividade como custo inevitável a minimizar e não como dado a gerir activamente perdem o mecanismo de transmissão que o Esquadrão Suicida descobriu por necessidade: os membros remanescentes carregam a memória institucional que os membros que partem teriam levado e a gestão deliberada desta transmissão é o que determina se a rotatividade destrói a memória ou a preserva. Waller não gere esta transmissão — não precisa, porque o seu modelo de instrumentos não valoriza a memória institucional. As organizações que valorizam a memória institucional têm de gerir a transmissão activamente, porque a rotatividade vai ocorrer de qualquer forma.

O quarto ensinamento — o mais difícil de operacionalizar e o mais importante — é sobre o que produz coesão genuína em condições que a tornam improvável. O Esquadrão Suicida desenvolveu coesão genuína em alguns dos seus membros apesar de todas as razões que o sistema de Waller fornecia para não a desenvolver. O mecanismo que produziu esta coesão não foi o sistema — foi a experiência partilhada de circunstâncias extremas que criou reconhecimento mútuo entre pessoas que a condição tornava visíveis umas às outras de formas que as condições convencionais não tornam. As organizações reais que querem cultivar este tipo de coesão não conseguem replicar as circunstâncias extremas do Esquadrão Suicida — e não deviam tentar. Mas podem criar condições em que os membros se tornem visíveis uns aos outros de formas que as condições convencionais não

produzem: exposição a situações que revelam o que cada um é quando está sob pressão, proximidade suficiente para que o reconhecimento mútuo seja possível e ausência dos mecanismos de controlo que removem o incentivo para se importar com o resultado para além do mínimo necessário.

O quinto ensinamento é o que o Esquadrão Suicida contribui especificamente para o argumento do volume: a coerção demonstra, por eliminação, o que a escolha faz. Os outros casos tinham coesão construída por escolha — de ficar, de cooperar, de se importar com os outros membros, de fazer mais do que o mínimo que a situação exigia. A bomba de Waller remove a escolha e documenta o resultado: a coerção é suficiente para algumas coisas e insuficiente para as que mais importam nas situações mais difíceis. O que é insuficiente não pode ser substituído por mais coerção. Só pode ser substituído pelo que a escolha produz.

— — —

O narrador termina este capítulo com uma observação que não é conclusão analítica mas registo de surpresa genuína.

O Esquadrão Suicida foi o caso que o narrador esperava que fosse o mais simples deste volume. A coerção produz compliance, o compliance produz operações, as operações produzem resultados. A análise seria descritiva e o argumento seria linear: é assim que funciona quando se remove a escolha.

O que o material de Ostrander — e, com menos extensão mas com riqueza emocional própria, o material de Gunn — demonstrou é que não é assim que funciona. Que o compliance não é suficiente. Que os membros desenvolvem coesão apesar do sistema que a exclui. Que Rick Flag encontrou uma forma de liderar dentro de um sistema que lhe retirou os instrumentos de liderança. Que Harley Quinn ficou depois de a bomba já não ser necessária. Que Peacemaker encontrou pessoas que o conheciam como era num contexto que foi desenhado para usar as pessoas e descartá-las.

O que o Esquadrão Suicida ensinou ao narrador não foi sobre coerção. Foi sobre o que a coerção não consegue destruir quando os membros decidem que não vai destruir. Esta é a mesma conclusão dos Guardiões — as decisões de carácter como condição de possibilidade — chegada pelo caminho oposto. Os Guardiões não tinham nada e construíram tudo. O Esquadrão Suicida tinha a coerção que destruíra tudo e os membros

construíram alguma coisa de qualquer forma.

É perturbador. Era suposto ser o caso simples.

Conclusão

O Que as Equipas Impossíveis Ensinam

I. O que Cada Equipa Revelou

Os Vingadores revelaram que a liderança disputada, a missão interpretada de formas incompatíveis e a dissolução recorrente não são obstáculos ao funcionamento quando a equipa desenvolveu, por exposição repetida a crises, um sistema de transferência de autoridade baseado em competência reconhecida e uma memória colectiva do que funcionou quando o design falhou.

A Liga da Justiça revelou que a assimetria de poder radical — a presença de um membro cujo poder excede o dos outros por uma ordem de grandeza — não torna a equipa redundante quando os membros menos poderosos trazem contribuições que o poder não substitui: o contrapeso cognitivo de quem pensa com a arquitectura da mortalidade, a transformação de força em instituição com legitimidade e processo, a representação de perspectivas a que o poder singular não tem acesso.

Os X-Men revelaram que uma missão política que transforma cada operação em argumento — que torna o critério de sucesso simultâneo e potencialmente contraditório — é gerível quando a equipa tem identidade partilhada que sustenta a coesão além da missão, comunidade que demonstra internamente o que a missão declara externamente possível e a clareza de distinguir a audiência persuasível da audiência comprometida.

Os Guardiões da Galáxia revelaram que missão, estrutura, compatibilidade e processo de decisão são suficientes para o funcionamento quando existem — mas não são necessários. O que é necessário é mais simples e mais difícil de criar por design: afecto funcional como mecanismo de coesão, adaptabilidade táctica como resposta à ausência de processo e decisões de carácter que são a condição de possibilidade de todos os outros mecanismos.

O Esquadrão Suicida revelou que a coerção resolve alguns dos problemas que as outras equipas também têm — recrutamento, presença, compliance mínimo — e não resolve os que determinam o funcionamento nas situações mais difíceis: o esforço discricionário, a adaptação a situações imprevistas, a cooperação genuína. E revelou, por contraste, que o que as outras equipas tinham — memória institucional, confiança assimétrica, identidade partilhada, afecto funcional, decisões de carácter — não é um produto de sistema nem de design. É um produto de escolha. A bomba prova o que não

consegue substituir.

II. O Padrão Transversal

As cinco equipas têm problemas diferentes. Têm soluções diferentes. Têm mecanismos de funcionamento que não são idênticos e que não seriam transferíveis entre si sem modificação — os mecanismos dos Vingadores não funcionariam para os Guardiões sem o contexto que os Vingadores têm e os Guardiões não têm, e os mecanismos dos X-Men não funcionariam para a Liga sem a identidade partilhada que os X-Men têm e a Liga não precisa da mesma forma.

Mas há um padrão que atravessa os cinco casos, que é visível em cada um deles quando se sabe o que procurar e que nenhum dos capítulos anteriores nomeou directamente porque o trabalho dos capítulos era construir o argumento, não o resumir.

O padrão é este: nenhuma das cinco equipas funciona por causa do seu design. Todas elas têm designs que a teoria organizacional identificaria como inadequados — liderança disputada, assimetria de poder irresolúvel, missão com dimensão política não gerível por instrumentos puramente operacionais, ausência de praticamente todos os elementos que a teoria considera necessários, ou substituição de todos esses elementos por coerção. E todas elas funcionam. A distância entre o design e o funcionamento é o que este volume examinou.

O que está nessa distância — o que cada equipa encontrou, por caminhos diferentes, para substituir o que o design não forneceu — tem uma propriedade comum que é o padrão transversal: é implícito, não articulável pelos membros antes de ser necessário e só observável depois de já existir.

Os Vingadores não conseguiriam ter descrito o sistema de transferência de autoridade situacional antes de o terem desenvolvido por crises repetidas. Sabiam o que tinham de fazer em cada momento porque já tinham feito algo parecido antes — mas «algo parecido» não é um protocolo, não é um processo, não é algo que se possa escrever num manual. É memória. E a memória só existe depois de a experiência que a criou ter ocorrido.

A Liga não conseguiria ter prescrito a forma específica de confiança assimétrica que mantém o Batman e o Superman a cooperar apesar das perspectivas incompatíveis sobre o que a confiança requer. Esta forma de coexistência com a diferença — que não é consenso, não é compromisso, é algo mais próximo de respeito mútuo pela diferença sem solução — não se cria por design. Emerge de tempo passado em conjunto a tentar resolver

o problema e a descobrir que o problema não tem solução limpa e que a coexistência é o que resta quando a solução limpa não está disponível.

Os X-Men não conseguiriam ter antecipado, antes de a escola existir e de as primeiras gerações de estudantes a terem habitado, que a comunidade como alternativa ao mundo seria o mecanismo de coesão mais robusto que teriam. Xavier tinha a visão — mas a visão é o argumento, não o mecanismo. O mecanismo emergiu das pessoas que viveram na escola e descobriram que o que ela fornecia era algo que o mundo lhes tinha recusado. Esta descoberta não estava no design. Estava nas pessoas que habitaram o design.

Os Guardiões não conseguiriam ter descrito as suas decisões de carácter antes de as terem tomado em situações onde as alternativas eram reais. A decisão de Quill de não abandonar a equipa quando podia, a decisão de Rocket de arriscar o que arriscou por quem arriscou, a decisão de Gamora de redefinir o que a sua história implicava — estas decisões não foram tomadas num momento de reflexão calma sobre quem cada um queria ser. Foram tomadas em momentos de pressão, em resposta a circunstâncias específicas, e só depois se tornaram o que os membros eram.

O Esquadrão Suicida não conseguiria ter descrito a coesão genuína que alguns dos seus membros desenvolveram antes de a desenvolverem — e desenvolveram-na contra um sistema desenhado para a impedir. Harley Quinn não calculou que ia ficar. Peacemaker não planeou encontrar pessoas que o conhecessem como era. Ratcatcher 2 não escolheu aquela família. O que encontraram emergiu das circunstâncias, não das intenções — e por isso é real de uma forma que o sistema de Waller não consegue replicar nem destruir completamente.

O padrão transversal é, portanto, este: as equipas que funcionam apesar do seu design desenvolveram, por tentativa e erro ao longo de crises repetidas, práticas implícitas que a teoria organizacional poderia descrever depois de as observar e que nenhum dos membros conseguiria articular antes de as ter desenvolvido. A competência destas equipas não está nos indivíduos nem na estrutura. Está na memória — operacional, relacional, de carácter — do que funcionou quando tudo o resto falhou.

III. A Tese

As equipas de super-heróis deste volume funcionam não porque foram bem desenhadas — não foram — mas porque desenvolveram, por tentativa e erro ao longo de crises repetidas, um conjunto de práticas implícitas que a teoria organizacional descreveria

depois de as observar e que nenhum dos membros conseguiria articular antes. A competência da equipa não está nos indivíduos nem na estrutura. Está na memória do que funcionou quando tudo o resto falhou.

Esta tese tem uma implicação que os cinco capítulos construíram mas não nomearam directamente: se as melhores equipas aprendem a funcionar apesar da sua estrutura e não por causa dela, então o que distingue uma equipa que sobrevive às suas crises de uma equipa que a crise destrói não é o design inicial. É o que acontece na primeira crise em que o design falha — e se a equipa consegue ou não encontrar, nesse momento, algo que substitua o que o design não forneceu.

Os Vingadores encontraram liderança situacional onde o design previa conflito paralisante. A Liga encontrou contrapeso cognitivo onde o design previa dominância do membro mais poderoso. Os X-Men encontraram comunidade onde o design previa coesão pela missão e descobriram que a comunidade era mais robusta do que a missão. Os Guardiões encontraram afecto e decisões de carácter onde o design não previa nada — porque não havia design. O Esquadrão Suicida encontrou coesão genuína onde o sistema a excluía deliberadamente — e este achado é o que completa o argumento: se a coerção não impede a emergência de cooperação genuína quando as pessoas decidem cooperar, então o que determina o funcionamento não é o sistema. São sempre as pessoas.

O que cada equipa encontrou foi específico às suas condições, às suas crises, às pessoas que as habitaram. Não é transferível directamente. Mas o processo pelo qual foi encontrado — exposição a crise, resposta imperfeita, sobrevivência, incorporação implícita do que funcionou na sobrevivência — é o processo que qualquer equipa tem disponível, independentemente do seu design inicial.

A implicação para equipas reais não é uma recomendação — as implicações não são entregues embrulhadas e o narrador honra esta instrução. A implicação é uma observação: as equipas que nunca falharam nunca encontraram o que substitui a estrutura quando a estrutura falha. E as equipas que nunca encontraram este substituto são mais frágeis do que parecem, precisamente porque o único teste que revelaria a fragilidade é o teste que ainda não ocorreu.

IV. A Ligação à Série

Planos Perfeitos — o volume anterior desta série — chegou a uma conclusão que o narrador registou a contragosto: os vilões falham porque o sistema precisa que eles falhem.

A estrutura do universo de super-heróis requer que os planos de dominância e de destruição não se concretizem, não porque os planos sejam maus — frequentemente são bons — mas porque a sua concretização destruiria o sistema que os torna possíveis. Os vilões são prisioneiros da sua função narrativa.

Este volume chegou a uma conclusão paralela que o narrador registou com algo mais próximo de espanto do que de contragosto: as equipas de heróis funcionam porque o sistema precisa que elas funcionem. O mesmo sistema que precisa dos vilões a falhar precisa dos heróis a vencer, e esta necessidade estrutural não é independente do funcionamento real das equipas — é o contexto em que o funcionamento é possível, o ambiente que fornece as crises que constroem a memória que substitui o design.

A simetria entre as duas conclusões é o argumento mais amplo desta série — não sobre equipas específicas, não sobre teorias organizacionais específicas, mas sobre a ficção de super-heróis como sistema. O sistema precisa de vilões que falham e de heróis que vencem, e constrói os seus habitantes de formas que produzem exactamente estes resultados — não por determinismo mecânico, mas pelas condições que cria para o desenvolvimento de cada tipo de agente.

Os vilões, analisados em Planos Perfeitos, têm planos que são competentes e execuções que são profissionais — e ainda assim falham, porque o sistema precisa que falhem e cria sistematicamente as condições que produzem a falha: o ego que não delega, a rigidez que não se adapta, a solenidade que não vê o absurdo da própria posição. Estes não são erros aleatórios. São características seleccionadas pelo sistema para os agentes cuja função é falhar.

As cinco equipas de heróis analisadas neste volume têm designs inadequados e estruturas que a teoria identificaria como insuficientes — e ainda assim funcionam, porque o sistema precisa que funcionem e cria sistematicamente as condições que produzem o funcionamento: as crises que constroem a memória, a pressão que revela o carácter, a necessidade que encontra o substituto para o design. Estes não são resultados acidentais. São consequências produzidas pelo sistema para os agentes cuja função é vencer.

O narrador regista esta simetria com a consciência de que é uma afirmação sobre ficção — sobre como os universos de super-heróis funcionam como sistemas narrativos, sobre o que os seus criadores construíram quando criaram os agentes que habitam estes universos. Não é uma afirmação sobre o mundo real, onde os sistemas não garantem que os vilões falham nem que os heróis vencem e onde as equipas que encontram o substituto para o design não têm a promessa narrativa de que o sistema precisará do seu funcionamento.

Mas é possível que a ficção revele algo sobre o real precisamente por ser ficção: que os criadores destes universos, ao construírem sistemas em que os heróis vencem e os vilões falham, estiveram a explorar — através de personagens com capacidades impossíveis em situações impossíveis — algo real sobre como as equipas que sobrevivem às suas crises são diferentes das que não sobrevivem. A ficção como laboratório do que não pode ser testado directamente. É uma hipótese. O narrador deixa-a aqui sem mais desenvolvimento, porque mais desenvolvimento exigiria um sétimo volume que não foi encomendado.

P.S.

A planta tem dois ramos. Sobreviveram a este volume como sobreviveram a todos os anteriores, com uma estabilidade que o narrador continua a interpretar como sinal favorável, com a cautela que o padrão desta série ensinou a ter em relação a interpretações optimistas. O colega de gabinete apareceu à porta várias vezes durante a escrita deste volume — continua a verificar o estado da planta, não a comentar o trabalho. O narrador chegou à conclusão, algures no capítulo dos X-Men, de que esta é provavelmente a forma de apoio mais honesta disponível e passou a recebê-la como tal.

Os exames que o médico de família pediu continuam por fazer. Foram adiados para depois da conclusão deste volume. A conclusão chegou. Os exames vão continuar a ser adiados por razões que o médico de família descreveria como racionalizações e que o narrador descreveria como priorização responsável de projectos com prazo.

O que este volume produziu no narrador que os anteriores não tinham produzido da mesma forma: algo próximo do espanto genuíno perante a capacidade de sistemas disfuncionais de produzir resultados que sistemas bem desenhados não produziriam, e algo próximo do conforto — não optimismo, conforto — de descobrir que o fundamento do funcionamento, quando se retira tudo o resto, são as pessoas e as suas decisões sobre quem são em relação umas às outras. É uma observação simples. As observações simples, quando são verdadeiras, custam sete capítulos a chegar.

ÍNDICE

Introdução.....	4
Os Vingadores	8
A Liga da Justiça.....	32
Os X-Men.....	55
Os Guardiões da Galáxia.....	76
O Esquadrão Suicida	96
Conclusão	Error! Bookmark not defined.