

O RISCO:

A perda de controle



QUANDO UMA EMPRESA ESTÁ NUA, MOSTRA-SE MAIS VULNERÁVEL. MAS ISSO NÃO SIGNIFICA QUE SUA ÚNICA OPÇÃO SEJA O TOTAL DESCONTROLE. ELA PODE CRIAR ESPAÇOS DE “REVISÃO CONSTANTE” QUE INCLUAM O PÚBLICO; PODE TER BLOGUEIROS OFICIAIS –ISSO A AJUDARÁ A SER ÍNTEGRA

Em seu livro *The Transparent Society* (ed. Perseus Books), o astrônomo David Brin se perguntava se a tecnologia nos obrigaria a escolher entre privacidade e liberdade. Para tentar encontrar uma resposta plausível, optou por propor “uma história de duas cidades do século 21 entre as quais teremos de escolher daqui a 10 ou 20 anos”. Elas são bastante similares, descreveu Brin, ambas com avanços tecnológicos assombrosos, sobretudo no campo das mídias eletrônicas. Os problemas da humanidade estão sendo resolvidos gradualmente ali, mesmo que a superpopulação, o meio ambiente e as crises internacionais ainda preocupem. Outra coincidência é que, nas duas, há pequenas câmeras em cada poste de luz, em cada telhado, em cada semáforo. Mas, em uma, toda informação captada pelas câmeras é enviada à delegacia de polícia e, na outra, cada cidadão pode ver as imagens de qualquer câmera, inclusive das que estão na delegacia de polícia. Enquanto na primeira apenas um grupo parece ter autoridade para julgar a grande maioria “sob suspeita”, na segunda, todos podem julgar e ser julgados. Esta é a cidade mais parecida com o mundo transparente em que estamos vivendo, em que os espaços são cada vez mais públicos e menos privados.

Escolha sem extremos

A história de Brin é útil para afastar as conclusões dos extremos absolutos. Ambos os “bens” –privacidade e transparência– são valiosos, e tão velhos como o mundo. Ambos merecem ser cuidados e valorizados, pelas pessoas e pelas instituições, entre elas, as empresas. Mas é preciso entender que, para ter um, é preciso abrir mão de outro.

“Grande parte da irritação das pessoas em relação às grandes instituições –empresas e também governos e meios de comunicação– é que percebem que não são ouvidas, que não há ninguém ali”, analisou Shel Israel, co-autor, com Robert Scoble, de *Naked Conversations* (ed. John Wiley & Sons). E acrescentou: “Na verdade, se houvesse interlocutores

Há uma nova geração de líderes com uma atitude diferente em relação à narrativa corporativa. estão menos apegados ao poder solitário e secreto; são blogueiros oficiais

parecidos com seres humanos comuns, como outros quaisquer, poderiam gerar boa disposição e confiança”. Os clientes dessas instituições querem isso, mesmo que implique redução de privacidade.

E os executivos das empresas também parecem desejá-lo. Recentemente, o futurólogo Andrew Zolli assinalou, em uma entrevista sobre a inovação e o futuro da gestão: “Antes, para melhorar suas decisões empresariais, os executivos procuravam a opinião de outros executivos, de assessores e de consultores de negócios. Hoje, querem ouvir especialistas de setores não tradicionais, os criativos do mundo da arte e do entretenimento; falam com demógrafos, psicólogos, antropólogos, caçadores de tendências. E a conversa é absolutamente diferente”.

Em outras palavras, todas as partes finalmente enxergaram a necessidade e as possibilidades de mudar a estratégia nessa área. Porque todos –clientes, consumidores, empresas, indivíduos– sabem que, quando tudo está à vista, integridade, honestidade, confiança e responsabilidade social não são valores da moda nem meros atributos positivos no posicionamento da marca, mas condições de sobrevivência tão necessárias quanto a eficiência, a produtividade, a rentabilidade. Como disse Don Tapscott há algum tempo em *A Empresa Transparente* (ed. Makron Books), “se alguém vai estar nu, o bom estado físico não é suficiente, é preciso estar radiante”.

O livre fluxo de informações e os blogueiros oficiais

Vale a pena observar como é essa cena e como se preparam os atores para ela. É difícil encontrar uma imagem melhor para a cena que a das empresas como ilhas de hierarquia no mar de um mercado descentralizado, metáfora de autoria de Ronald Coase, ganhador do prêmio Nobel de Economia. À medida que cresce em potencial, alcance e significado, a internet se consagra como o mar da atual economia transparente. As “praias” das empresas se tornam mais vulneráveis e as ferramentas sociais características da web 2.0 se encarregam, como as ondas, de distribuir o poder –antes concentrado nas alturas– em cada canto do território corporativo, até alcançar todos os níveis da organização. E tudo isso por obra e graça da tecnologia, que sigilosamente supera em resultados qualquer

iniciativa orgânica de *empowerment*. Warren Bennis, Daniel Goleman e James O’Toole também confirmam, no livro *Transparency*, que transparência tem tudo a ver com um fluxo de informações livre dentro da empresa.

Se a comunicação externa e o marketing corporativo costumavam ser reservados a alguns personagens especialmente escolhidos para cumprir o papel de ser a “cara” da empresa, agora tudo isso cai por terra. É a perda de privacidade, de controle. Mas isso não precisa ser sinônimo de descontrole total. Já há uma nova geração de líderes com atitude diferente em relação à forma de construir a narrativa corporativa. Eles se mostram mais abertos e espontâneos, menos apegados ao poder solitário e secreto, mais distantes do paradigma do carisma, dos dogmas ou (como disse Gary Hamel) da gestão como tecnologia destinada a resolver os problemas de eficiência e escala, típicos da Revolução Industrial e até da economia dos faraós.

CUIDADO COM OS BURACOS NEGROS

DIZEM OS AUTORES DE *TRANSPARENCY: HOW LEADERS CREATE A CULTURE OF CANDOUR* QUE, TANTO NA VIDA COMO NAS EMPRESAS, “A OPACIDADE COMEÇA EM CASA”.

As regras da família

1. Estas são as coisas às quais prestamos atenção.
2. Isso é o que dizemos sobre elas.
3. Nunca prestamos atenção a essas coisas.
4. Nunca dizemos nada para os de fora sobre as coisas que estão na terceira categoria.

As últimas duas regras são as responsáveis pelos “segredos da família”, essas “mentiras vitais” que o dramaturgo norueguês Henrik Ibsen dizia que ocultavam verdades incômodas, mas preservavam a aparente harmonia. Dão a agradável sensação do pertencimento à custa de manipular a informação para proteger o grupo, fazê-lo parecer melhor do que é ou simplesmente garantir sua existência como está.

As regras da organização

Algumas ironias perigosas da liderança:

1. Os que estão no topo costumam crer que sabem mais do que sabem.
2. As más notícias são filtradas de baixo para cima.
3. Quem se reporta diretamente ao líder hesita em lhe apontar os erros.
4. O grupo de referência se fecha e se isola de qualquer dado ou opinião nova que questione as premissas compartilhadas.

Um exemplo clássico analisado pelo psicólogo de Irving Janis, de Yale, vem da organização “governo”: trata-se da decisão de invadir Cuba tomada por John F. Kennedy em 1962. Foi o que ele aprendeu ali que serviu, depois, para administrar com sucesso a crise dos mísseis.

Saber aproveitar as ferramentas da transparência para monitorar as percepções dos clientes não implica ficar revisando centenas de milhares de blogs

Há cada vez mais blogueiros oficiais. Muitas vezes são funcionários, respeitados dentro e fora da organização, que recebem permissão para blogar sem autorização ou censura prévia do departamento jurídico ou da agência de relações públicas. Ou então são CEOs como Jonathan Schwartz, da Sun Microsystems, exemplo de perfil dessa nova elite transparente, um dos primeiros a participar regularmente de conversas *on-line* com funcionários, sócios, acionistas e clientes.

Schwartz, aliás, tem um blog há anos. Segundo ele, não para impressionar o público ou alimentar seu ego. Ele está convencido de que assim consegue se comunicar de maneira mais eficiente, pessoal e transparente com seus funcionários do que enviando um *e-mail*. “Gostaria que os funcionários compreendessem por que nós, dirigentes da Sun, pensamos como pensamos, dizemos o que dizemos. Devemos aproveitar a cultura das redes.”

Decidido a promover essa prática entre os funcionários, o CEO da Sun acredita que assim conseguirá um nível de transparência pouco visto antes. “A transparência é um excelente mecanismo para apressar a mudança; convida a avançar mais rápido, alimenta a responsabilidade e fomenta o diálogo entre as diferentes comunidades vinculadas.” Mesmo que nem todo mundo –“a velha guarda”, como chama– se sinta à vontade com essa dinâmica, para Schwartz, “a transparência ajuda a dissolver as barreiras entre a Sun e o mercado”.

Espaço de “revisão constante”

Mesmo que nem todos participem, nesse mercado transparente os clientes são cocriadores, que produzem, experimentam e, a partir de suas comunidades, “perfilam” novos estilos aos quais outros, mediados pela rede social, vão se somar. E, por isso, o primeiro passo para relacionar-se bem com eles é lidar bem com as reclamações e resolvê-las rapidamente, enquanto o segundo passo é multiplicar as ferramentas para que os comentários positivos continuem sendo replicados –os testemunhos dos clientes satisfeitos devem aparecer não só no *site* da empresa, como também nos múltiplos portais especializados. E, para tornar a transparência um verdadeiro exercício de aprendizado, é possível ir além da antediluviana caixinha de sugestões e convidar clientes, não-clientes, funcionários e fornecedores a participar de um espaço de “revisão constante”, entregando-lhes uma câmera portátil ou outra plataforma móvel, por exemplo, para que registrem as experiências, fracassadas ou não, que podem ser melhoradas. Seria possível até aproveitar os fãs-clubes espontâneos nascidos nas comunidades virtuais, incorporando-os com espaço e ações próprias na estratégia de marketing.

Saber aproveitar as ferramentas da transparência para monitorar as percepções dos clientes não implica revisar constantemente centenas de milhares de blogs. Basta se concentrar nos que são “centros de influência”, ou seja, os que reúnem pessoas com perfil semelhante ao dos clientes da empresa. Por exemplo, um hotel poderia se concentrar nos comentários postados na Expedia ou no TripAdvisor, *site* que reúne mais de 20 milhões de visitantes por mês, registra opiniões e comentários sobre mais de 20 mil cidades e 180 mil hotéis e inclui um álbum de cerca de 550 mil fotos carregadas por hóspedes que mostram sua experiência em 40 mil deles.

Respeitando os princípios de honestidade, transparência absoluta e interesse genuíno que regem –ou assim se presume– a conduta nos meios sociais, é possível recorrer a eles não só para revelar opiniões ou resolver queixas e reclamações, mas também para construir a reputação. Isso sem incorrer no erro cometido pelo Wal-Mart, com a colaboração da firma de consultoria Edelman, ao inventar um “flog” (*fake* blog, ou blog falso) chamado Wal-Marting Across America, que se apresentava como o diálogo entre uma dupla de clientes, que viajava em um *trailer*, sobre suas experiências em diversos locais da rede, quando, na verdade, se tratava de uma viagem orientada e paga pela empresa. A mesma transparência os colocou a descoberto. Um professor da University of Colorado se permitiu duvidar dos blogueiros em seu próprio blog, porque seus comentários eram sempre extremamente positivos.

Os clientes sabem. E, se ainda são relativamente pacientes, se ainda admitem alguns erros e se ainda estão dispostos a cooperar de maneira proativa ou simplesmente fornecendo algum *feedback*, é porque restam algumas barreiras reais ou virtuais que fazem com que nem todos saibam dessa profusão de informações multidirecionais disponíveis. Não falta muito para que fiquem indiferentes aos retardatários, e mesmo a alguns arrogantes dominadores, até torná-los decididamente irrelevantes. ●

A reportagem é de Graciela González Biondo, diretora-editorial da *Gestión*, revista-irmã de **HSM Management** na Argentina.