

TELHADO DE VIDRO CORPORATIVO

A REVOLUÇÃO 2.0 CONFIRMA O DITO POPULAR "EM CASA DE FERREIRO, O ESPETO É DE PAU". APESAR DAS EXCEÇÕES, ESTA REPORTAGEM MOSTRA QUE AINDA É REJEITADA NO MUNDO CORPORATIVO –E ESSA É SUA FRAGILIDADE.

Colaboração em massa, inovação aberta e organização em rede são apenas alguns dos conceitos associados à noção de “empresa 2.0”, expressão que designa o modelo organizacional que resulta da incorporação, ao esquema tradicional, das tecnologias da web 2.0. Tal modelo tem a capacidade de distribuir o poder (antes concentrado nessa caixa de ressonância onde habitam executivos e diretores de empresa) entre os funcionários, os clientes e os demais integrantes da cadeia de valor. “O capitalismo já não se define pela produção e distribuição de bens e serviços. Para os defensores da web 2.0, torna-se, agora, uma conversação”, concluem Matthew Fraser e Soumitra Dutta em seu livro *Throwing Sheep in the Boardroom: How Online Social Networking Will Transform Your Life, Work and World* (ed. John Wiley & Sons), dedicado a analisar o fenômeno da revolução das redes sociais e seu impacto sobre os negócios.

Ainda que já faça algum tempo que se estude o fenômeno das redes por diferentes ângulos, os autores assinalam que, ironicamente, as empresas não estão se adaptando com a mesma velocidade e o mesmo ímpeto de outros protagonistas isolados e coletivos do fenômeno, como, para citar um exemplo popular e de visibilidade, Barack Obama, cuja campanha *online* muito bem-sucedida é considerada um caso líder em matéria de estratégias de redes sociais.

SOCIAL-SIGMA

Embora a grande maioria prossiga ou avance timidamente, não são poucas as empresas que, obrigadas pela pressão crescente de seu entorno complexo, apostam nas ferramentas de colaboração e nas redes sociais para inovar e manter-se competitivas. Confirmam, na marra, que o impacto da implantação de uma estratégia web 2.0 é

POR
QUE NÃO
DESLANCHA
A EMPRESA
2.0?

notado pelos resultados. “Quando percebem que aumenta a rentabilidade que interessa aos acionistas, fomenta a produtividade de que necessitam os gestores e garante a participação que demandam os funcionários”, dizem Dutta e Fraser, “estão instaladas as condições para a revolução 2.0 na empresa.”

Mas isso não é o mais frequente. Enquanto as redes sociais respiram horizontalidade para viver e os mercados funcionam melhor quanto mais livres e abertos, porque oferta e demanda tentam conectar-se para atingir a máxima eficiência com o máximo benefício, a arquitetura

clássica das empresas é a oposta: vertical e fechada, coercitiva e hierárquica. Não é comum que os funcionários sejam convidados a participar de projetos em colaboração com agentes externos ou internos, contribuir em blogs ou *wikis* da empresa ou conectar-se a redes *online* com clientes e fornecedores. Pior: o acesso às redes sociais costuma ser bloqueado para evitar que os funcionários se conectem no horário de trabalho. É uma verdadeira falta de nexos, se levarmos em conta, como destacam os autores, que a interação humana significativa exige que possamos construir nossa identidade livremente, afirmando-nos ante os outros, assumindo e exercendo o poder que temos para agir e, também, reconhecendo o poder dos demais. As redes sociais mesclam naturalmente esta tríade determinante: identidade, *status* e poder.

Os autores de *The Cluetrain Manifesto* (ed. Perseus Books), Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger, anteciparam a revolução social no ano 2000, celebrando a morte do homem-empresa, da gestão científica, do taylorismo, da elite do poder e de outras funcionalidades das organizações modernas. Condenaram os três dogmas do capitalismo: produção em massa, marketing de massa e mídia de massa. Assim também diziam os evangelistas da integração social, como os pesquisadores do PARC, o centro de pesquisas da Xerox em Palo Alto, na Califórnia, ou Howard Rheingold, que, no começo dos anos 1990, já havia falado e escrito sobre a comunidade virtual e, um pouco mais tarde, das atualíssimas Smart MOBS (mobilizações de pessoas que cooperam entre si). Fora do coração do Vale do Silício, no entanto, os executivos viam essa primeira onda de “evangelização” da web 2.0 como um movimento radical e perturbador.

A segunda cruzada aprendeu a lição. Menos agressiva e apocalíptica, mais prática do que revolucionária, tem em Don Tapscott seu defensor de maior destaque, cujo livro *Wikinomics: Como a Colaboração em Massa Pode Mudar seu Negócio* (ed. Nova Fronteira) já é clássico. Ele lançou recentemente *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World* (ed. McGraw-Hill), em que fala do potencial da colaboração em massa sem deixar de ser realista e direto: “A web 2.0 será uma fonte de agitação e desarticulação para sociedades, empresas e indivíduos que não conseguirem acompanhar o ritmo da mudança constante que ela impõe”. Charlene Li e Josh Bernoff, pesquisadores da

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

Forrester Research, usam o mesmo critério em seu livro *Groundswell – Fenômenos Sociais nos Negócios*. Eles discorrem sobre uma estratégia web 2.0 básica e suas fases de implantação e descrevem casos reais de aplicação para ajudar líderes e gestores a entender o impacto da web 2.0 no mundo real das empresas. A ideia é demonstrar que, além das ferramentas, existe um modo de pensar “social”. Mas um modo ainda radical e perturbador?

NA SAÚDE E NA DOENÇA

Em *Groundswell*, os autores relatam um caso interessante especialmente por sua irreverência: o de uma vinícola da África do Sul. Quando resolveu empreender o projeto, Jason Korman sabia que a distância e o tamanho seriam obstáculos para o rápido reconhecimento de suas bebidas e o crescimento de sua marca. Decidiu que seus vinhos seriam os primeiros a não depender de um artigo em mídia especializada para se tornarem conhecidos e bem-sucedidos. Aproveitaria plenamente a força do fenômeno web 2.0. A internet passou a ser seu departamento de marketing. “O vinho é um lubrificante social. Ainda que nos apaixone a

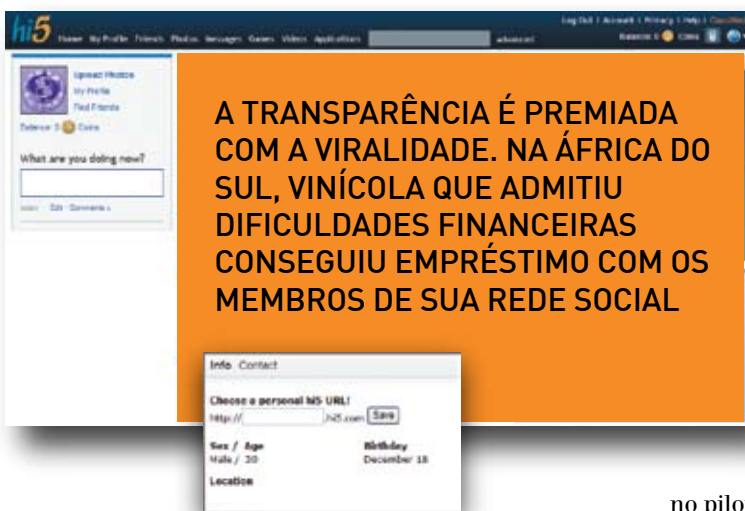
empresa inglesa proprietária da marca Stormhoek, no final de 2007, a empresa sul-africana persistiu com seu diálogo *online*. A mesma blogosfera que tinha dado reconhecimento, receita e prêmios aos vinhos, à marca e ao marketing nos bons tempos era o espaço natural para compartilhar a situação com sua comunidade nos tempos ruins, a tal ponto que, em vez de pedir um empréstimo a um banco, pediu ao público *online*. “Compre uma videira e salve um posto de trabalho”, rezava a proposta. Pelo capital de 2 mil rands (cerca de US\$ 250) era designada uma vinha com nome e sobrenome ao credor, uma garrafa do vinho produzido e a garantia de que a Stormhoek depositaria 5% dos custos de produção em um fundo de devolução dos empréstimos a juros. Poucos dias depois de o pedido ser colocado na web, havia mais de 70 referências *online*, dezenas de milhares de pessoas tinham entrado no *site*, o grupo do Facebook estava hiperativo, os registros no Twitter cresciam e 22 videiras haviam sido vendidas. “Mesmo longe das 3 mil que eram a meta, o caso demonstra que a web ‘empurra’”, diz Eve Dmochowska, *expert* em estratégia *online* que trabalha na África do Sul e é empreendedora e analista do mundo web 2.0.

No *site* Bizcommunity.com, Eve enumera algumas lições que extraiu do caso. A transparência é um pré-requisito premiado com a “viralidade”. Quando a Stormhoek convidou os bloggers a experimentar seus vinhos grátis, não pediu nada em troca, tampouco interrompeu a conversa com a comunidade *online*—tão primordial para o sucesso quanto cruzar as fronteiras e pisar o mundo *offline*. No pedido de ajuda em sua rede, a empresa dizia: “Estamos juntos desde o começo, não escondemos a situação, não nos abandonem”. Resultado: ela captou um *pool* de microinvestidores entre seus amigos e continuou ampliando sua comunidade. A estratégia da Stormhoek sempre evitou os blogs desumanizados, ou seja, a rede que funciona

no piloto automático —é preciso transmitir claramente que há pessoas por trás do diálogo. Quando pediu empréstimos, colocou fotos, nomes e sobrenomes das pessoas de quem havia arrecadado o dinheiro. Dmochowska encerra o assunto com o que considera um princípio fundamental: “Você dita as regras. Por isso, seja criativo”.

NÃO SABE, NÃO RESPONDA

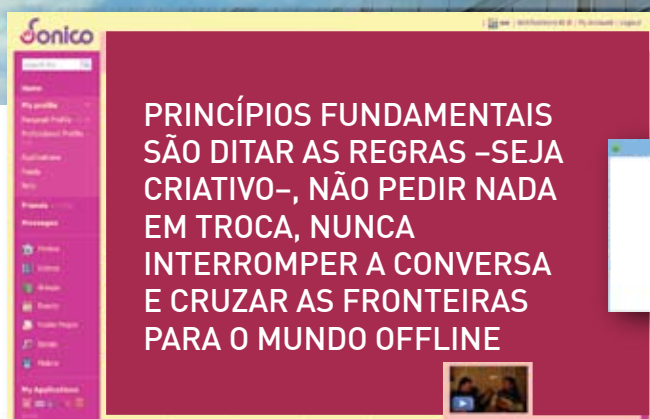
As empresas parecem enxergar com certa facilidade a maneira de usar as redes sociais para fazer marketing, relações públicas e pesquisa de mercado. No entanto, tomar a decisão de mergulhar a fundo no modelo web 2.0 e incorporá-lo a outros aspectos da organização e de seu



qualidade de nossos vinhos, estamos convencidos de que o que mais importa é o que acontece depois que a garrafa é aberta”, disse Korman.

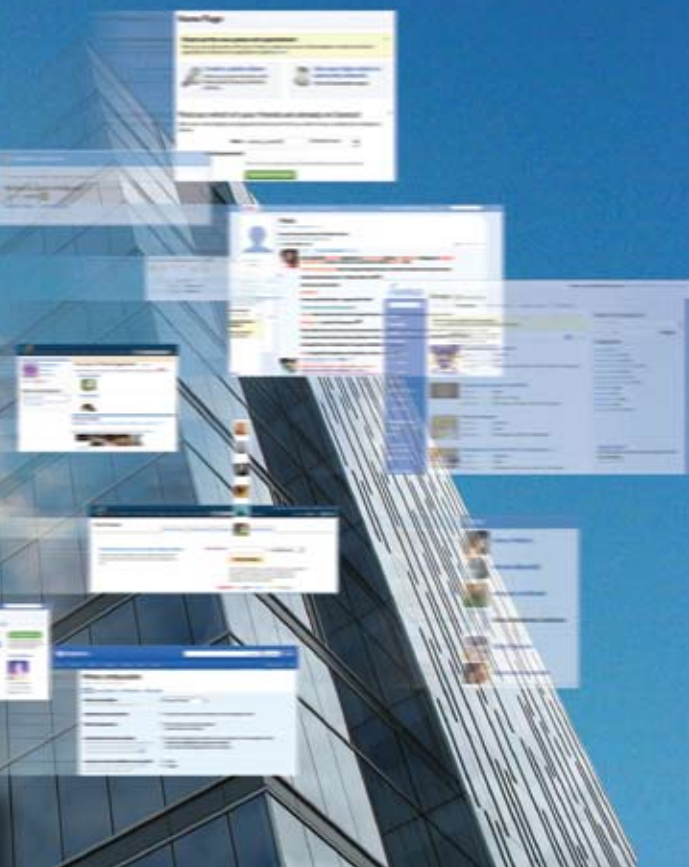
Começou compartilhando seus vinhos com mais de uma centena de bloggers do Reino Unido e da Irlanda e associou-se a Hugh McLeod, blogger norte-americano sarcástico e inovador que ama desenhar charges no verso dos cartões de visita. Juntos, criaram uma marca intrincada em uma trama social global que vai além do Facebook ou do Twitter, a Stormhoek.

Quando o declínio financeiro atingiu a Orbital Wines,



funcionamento é muito mais difícil. Mesmo que, de acordo com os resultados das pesquisas, o interesse dos executivos sobre as redes sociais e as ferramentas de colaboração esteja crescendo (a Forrester Research antecipa um crescimento consolidado de gastos em *software* 2.0 de 43% ao ano, entre 2008 e 2013), ainda são muitos os que, de certo modo paranoicos, as restringem e as temem. O certo é que não há uma multidão de organizações desesperadas por conseguir um selo de empresa 2.0.

Segundo dizem Fraser e Dutta em seu livro, são três as razões pelas quais o modelo 2.0 está instalado apenas no coração das empresas que costumam preferir dar um passo à frente antes cedo do que tarde. Uma delas é o medo do



desconhecido. Os executivos não entendem as redes e as mídias sociais e, menos ainda, por que deveriam integrá-las ao funcionamento da organização. Os autores chamam essa barreira de “resistência conceitual”.

Outra razão é subestimar o valor que as redes e suas aplicações associadas podem trazer à estratégia da empresa, ou sua contribuição à capacidade inovadora, ou seu papel facilitador na execução e no contato com os clientes antes (na versão de cocriação) e depois da venda. Os executivos acreditam que a web 2.0 e as redes sociais não são mais do que uma moda passageira, outra bolha, uma conceitualização dificilmente aplicável e carente de resultados tangíveis. Não sabem muito bem por quê, mas desconfiam dos fenômenos promissores e preferem a segurança do *status quo* ao risco.

A terceira causa que, segundo Dutta e Fraser, explica a demora na adesão talvez seja a mais sugestiva: os executivos percebem a onda social como invasiva e potencialmente ameaçadora. Resistem a ela porque reconhecem seu poder. Como não poderia deixar de ser no mundo corporativo, esse caso também tem a ver com a disputa de poder.

DIQUES E TURBINAS

Essa última hipótese –a do fator medo– pode ser considerada também a mais interessante quando se faz o paralelo entre a revolução das redes e a revolução iniciada por Gutenberg com a imprensa, em 1448. O foco da resistência está na distribuição, mais exatamente na difusão do poder, pois a verticalidade hierárquica é superada pelas redes horizontais. Por deformação estrutural, os gestores, acostumados a impor decisões de cima para baixo, naturalmente desconfiam da paridade da rede.

Afinal, ela é difícil de controlar. “Tente sugerir a um executivo sênior que, daqui para frente, a empresa não terá mais organogramas, nem cargos, nem cadeia de comando”, ressaltam Dutta e Fraser. Nesse sentido, os gestores de nível médio são os que mais resistem à

equiparação, à nivelção democrática de uma organização em rede –de novo, o poder. Os gestores sentem que dividir as informações os deixa sem seu papel de guardiões do que se pode saber e do que não se pode. Não é por acaso que a empresa 2.0 ainda é um tema para estudar, antes de ser uma estratégia a implementar.

Há grande número de empresas em que o poder se entrancheira por trás da estrutura e da cultura corporativa. O grupo daquelas que não têm uma história ou um legado consolidado para defender é muito menor. Ainda que o modelo de rede garanta melhor produtividade, mais inovação e maior rentabilidade, ele terá, antes de se impor, de se submeter às manifestações das leis básicas da natureza humana. Algumas são aparentemente irrelevantes, como as reuniões. A colaboração em rede reduziria as reuniões ao mínimo, ou seja, apenas às necessárias para seguir adiante, mantendo nelas somente os participantes indispensáveis para decidir. Toda a troca que costuma tornar uma reunião interminável e com múltiplos propósitos poderia ser feita por meio das ferramentas web 2.0. Por que resistir, então, a algo tão logicamente produtivo? Porque, sem reuniões, o poder se democratiza. E é precisamente o poder o tema central da agenda tácita das reuniões: o poder de quem convoca, de quem é convidado e de quem fica de fora; o poder do círculo dos eleitos e dos ignorados. Daí a resistência. Porque as empresas nunca foram democracias.

A OUTRA REVOLUÇÃO

Fraser e Dutta concordam com Gary Hamel, autor de *O Futuro da Administração* (ed. Campus/Elsevier), que a difusão do poder pela web que reescreveu as regras do setor da mídia encontra paralelo nas corporações. “Enquanto a web é aberta por princípio, nas corporações, a virtude mais valorizada parece ser ainda o controle”, dizem os autores, citando Hamel. “A maioria das organizações tem programas de comunicação muito elaborados, que incluem *newsletters*, o blog do CEO, *webcasts*, *e-mails* com vídeos,

mas sempre de cima para baixo. Poucas empresas abriram as comportas para que as opiniões da base fluam para cima.”

Por isso, especialistas em gestão de pessoas, como Thomas Davenport, assinalam que “parece ingênuo, quase utópico, crer que seja possível semelhante mudança somente com tecnologia”, mesmo sabendo que o potencial das redes é inegável. O fato de essas ferramentas não terem existido antigamente não é a única razão para que as empresas continuem sendo hierárquicas. E o fato de existirem agora

tampouco vai destronar as hierarquias, eliminar a política interna ou equiparar a influência da palavra de um funcionário à do CEO. A maioria das barreiras que impedem que a informação flua livremente –lutas de poder, falta de confiança, falta de incentivos, culturas fechadas, sobrecarga de trabalho– não desaparecerá com a entrada do *software* de colaboração, a não ser por mágica.

Por que a empresa 2.0 ainda não alcançou o ponto de inflexão? O CEO escrever um blog ou o gestor de recursos humanos usar o Facebook como ferramenta de recrutamento não querem dizer nada; não são mais do que brisa que não sacode nenhuma estrutura de poder. Talvez, como sugerem os especialistas, seja apenas questão de tempo. A entrada no mercado de trabalho dessa geração que nasceu e cresceu “digital” pode produzir a verdadeira mudança organizacional, permitindo que a empresa 2.0 se instale com perspectivas de futuro. É possível. Essa geração já não acredita nas hierarquias e no controle. Seus integrantes estão convencidos de que a contribuição de cada um ao esforço comum é equivalente e que o mérito de uma pessoa depende do que ela faz e não de seu cargo. ■

RAZÕES DA REJEIÇÃO

1. Medo do desconhecido.
2. Incompreensão sobre o valor que as redes e suas aplicações associadas podem trazer à estratégia da empresa, à capacidade inovadora, à execução e ao contato com os clientes antes e depois das vendas.
3. Percepção da onda social como invasiva e potencialmente ameaçadora.

Fonte: Fraser e Dutta.