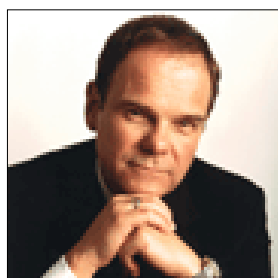


O REQUISITO-CHAVE:

Confiança



EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, DON TAPSCOTT, AUTOR DE *WIKINOMICS*, AFIRMA QUE A CRESCENTE DIFUSÃO DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA, TANTO EM BLOGS COMO EM REDES SOCIAIS E COMUNIDADES ON-LINE, DEIXA EXPOSTA A INTIMIDADE DAS EMPRESAS. E EXPLICA QUE, EM UM CONTEXTO DE MAIOR EXPOSIÇÃO, É OBRIGATÓRIO CONSTRUIR A CONFIANÇA DE CLIENTES, FUNCIONÁRIOS E ACIONISTAS

Um invento tão pequeno quanto um relógio mecânico foi suficiente para mudar tudo. Ao ritmo de seus ponteiros, o trabalho foi reorganizado. A pontualidade se tornou virtude e obsessão. Vários séculos depois, são as novas tecnologias da informação e das comunicações que estão reconfigurando quase todos os âmbitos dos afazeres sociais e individuais. Enquanto os mais jovens as utilizam com total naturalidade, quem as viu crescer e se multiplicar reflete sobre seu impacto.

“As empresas inteligentes estimulam os jovens a criticar seus produtos, mesmo correndo o risco de que os comentários sejam negativos, porque sabem que os benefícios superam, e muito, as desvantagens potenciais”, garante, em entrevista exclusiva a **HSM Management**, o especialista em tecnologia da informação Don Tapscott, autor do *best-seller Wikinomics – Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o seu Negócio*. Os consumidores que acreditam que uma empresa respeita seus pontos de vista e os trata como colaboradores valiosos mostram-se mais dispostos a aceitar suas falhas, porque estão seguros de que serão corrigidas em modelos futuros.

Agrupados na geração Net –também chamada de geração Y [veja *HSM Management* nº 70, página 52], os adolescentes constituem uma das forças que impulsionam a “transparência”, fenômeno que está mudando as regras do marketing, a comunicação, o trabalho e até o desenvolvimento de produtos. Esse é o assunto desenvolvido por Tapscott a seguir.

Em 2003, o sr. escreveu em seu livro *A Empresa Transparente*: “Se é preciso estar nu, o bom estado físico não é suficiente... é preciso estar radiante”. Essa afirmação ainda tem hoje o mesmo alcance que tinha então?

Não, o alcance é ainda maior. Isso está cada vez mais confirmado. Movemo-nos em um mundo ubíquo e sempre *on-line*, com a internet de alta velocidade conectando tudo. A informação está sempre disponível. É possível escanear, em uma loja de eletrodomésticos, o código de barras de um televisor com o telefone celular e comparar o preço com os das lojas vizinhas e em *sites* na hora, assim com verificar as condições de pagamento do

aparelho, o serviço pós-venda de cada fornecedor ou suas políticas de responsabilidade social, ou obter um informe sobre as condições de trabalho nas fábricas ou o destino que o fabricante dá aos produtos no final de sua vida útil.

O que o sr. entende por “transparência”? Em que aspectos do negócio isso terá maior impacto?

A teoria da transparência é simples: é a crescente acessibilidade à informação de uma empresa ou instituição por parte dos grupos com interesses nela, sobre assuntos que afetam esses interesses. A transparência vai além da mera divulgação de informação financeira básica: as pessoas e as organizações que interagem com as empresas estão ganhando um acesso inédito a todos os tipos de dados sobre o comportamento corporativo. Gostem ou não, queiram cooperar ou não, as empresas enfrentam a exposição e o escrutínio direto de diferentes grupos, cada um com suas inquietudes, como, por exemplo, os acionistas, clientes e agências reguladoras que tratam com a Kellogg's.

Os acionistas querem informação que os ajude a decidir sobre comprar, reter ou vender ações da empresa. Suas exigências de transparência têm a ver com as vendas, os custos, a compensação dos executivos, os planos de fusões e aquisições. Os clientes, por sua vez, querem informação sobre nutrição ou sobre os diversos produtos. Os organismos de controle porão o foco nas condições de higiene das fábricas, assim como no cumprimento das normas de segurança no processo de produção. Todos poderiam perguntar sobre a conduta ética de seus executivos, sua atitude diante do meio ambiente e sua política com os fornecedores. Cada um desses grupos afeta as atividades da Kellogg's ou é afetado por elas. Cada um julga e responde, mas em função de objetivos diferentes. Nenhum aspecto do negócio fica fora do alcance do império da transparência. Até os funcionários compartilham informação que antes costumava ser secreta, sobre a estratégia corporativa, a administração e seus desafios. Para colaborar de maneira efetiva, as empresas e seus sócios de negócios não têm outra opção além de compartilhar seus segredos mais íntimos. A empresa já está nua, e ninguém pode mudar isso.

Quais são os gatilhos dessa transparência?

Um é a difusão da tecnologia das comunicações. A internet, em particular, é cada vez mais granular, imediata e impossível de controlar, além de estar em expansão constante. É a quintessência da transparência, da capacidade de armazenamento, da criatividade e da inovação, da produtividade e da auto-organização. Definitivamente, a internet é o desafio da tecnologia às hierarquias tradicionais.

Outro dos impulsionadores é de natureza demográfica e está relacionado à chamada geração Net: esses jovens e crianças que percebem a internet como algo imprescindível em sua vida cotidiana e se vinculam a ela da mesma forma que seus pais o fizeram com a televisão e seus avós com o rádio.

Por outro lado, caberia mencionar a ascensão a um primeiro plano dos “trabalhadores do conhecimento” e das redes de parceiros de negócios. Em ambos os casos, a produtividade depende da abertura, da franqueza, da confiança e da integridade com que são discutidos os assuntos do negócio, além de uma liderança com valores sólidos.

Também impulsionam a economia de mercado e a globalização. O sucesso competitivo de empresas e países agora depende do desempenho genuíno, real. Por fim, mencionaria o padrão cívico cada vez mais alto. Cada vez é mais difícil que um comportamento inapropriado, em qualquer âmbito, passe inadvertido.

SAIBA MAIS SOBRE DON TAPSCOTT

Especializado no valor estratégico da tecnologia da informação e em seu impacto sobre as empresas e a sociedade, Don Tapscott escreveu, com Anthony Williams, o *best-seller* *Wikinomics – Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o seu Negócio* (ed. Nova Fronteira), livro que foi traduzido para 19 idiomas. Outros títulos de sua autoria são *Geração Digital* (ed. Makron); *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing the World*, “seqüência” do anterior lançada

em outubro de 2008 nos Estados Unidos; *Economia Digital* (ed. Makron); *A Empresa Transparente – Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios* (ed. M. Books) e *Capital Digital – Dominando o Poder das Redes de Negócios* (ed. Makron), os dois últimos escritos em parceria com David Ticoll. Tapscott é diretor da firma de consultoria nGenera, com sede em Toronto, Canadá, e professor da Rotman School, conceituada escola de administração da University of Toronto.

“Se é para andar nu, melhor exibir uma forma física impecável [...] –os melhores produtos ou os preços mais baixos”

No início deste ano, o sr. incluiu a transparência na lista de temas mais relacionados aos novos paradigmas de colaboração. Por quê?

Como já disse, se é para andar nu, melhor exibir uma forma física impecável. Refiro-me, com isso, aos melhores produtos e serviços diferenciados ou aos preços mais baixos, o que for conveniente, e também a valores que sejam correspondentes aos grupos-chave de interesse para sua empresa. A integridade tem de fazer parte de sua identidade, porque, do contrário, não gerará confiança, condição *sine qua non* do novo ambiente interconectado.

Na economia industrial, o combustível –carvão, eletricidade, gasolina– era tão necessário quanto o óleo para as máquinas funcionarem suavemente e sem problemas. A economia atual depende do conhecimento, da inteligência, da agilidade e das relações, dentro e fora da empresa. O combustível é a informação e o lubrificante, a confiança. A revolução nas tecnologias da informação e das comunicações está no coração dessas mudanças –e facilita a colaboração como nunca. As empresas devem aprender mais rápido que seus concorrentes e que as demais redes de sócios de negócios: as tecnologias, os produtos e até as estratégias completas podem ser copiadas. A sobrevivência e o sucesso dependem do conhecimento e da criatividade dos estrategistas de produtos, dos desenvolvedores e dos encarregados do marketing. E eles, por sua vez, dependem de relações de confiança sustentadas com os grupos com interesses em jogo.

O sr. poderia dar um exemplo de empresa que se distinga por sua capacidade de incentivar a confiança?

A Progressive Insurance, companhia de seguros que publica os números de seu desempenho mensalmente, não a cada trimestre. Seus diretores acreditam que, se dispõem de informação relevante para os acionistas ou outros grupos, devem colocá-la a seu alcance quanto antes. Não assessoram os investidores porque estão convencidos de que essa comunicação franca sobre os resultados fala por si mesma e, por extensão, qualquer forma de assessoramento constituiria uma especulação improdutiva.

Como os membros da geração Net se relacionam com a transparência? Eles exercem mais influência sobre empresas e governos?

Os consumidores jovens têm várias características que os diferenciam. Uma das mais notáveis é a propensão a compartilhar informações e opiniões sobre produtos e serviços. Essa particularidade está mudando a maneira de fazer publicidade das empresas. Antes da internet, elas usavam os meios de comunicação de massa para chegar indiscriminadamente aos clientes. Com a internet, os meios estão se fragmentando: não só é mais difícil se conectar a grandes audiências, como também é mais difícil captar sua atenção. As redes de comunicação das quais participam eclipsam o modelo do consumidor como receptor passivo. Resultado: novas redes sociais, apoiadas na tecnologia e impulsionadas pelos mais jovens.

Outro traço particular da geração Net é sua área de influência. Quando eu era jovem, conseguia influenciar meia dúzia de pessoas por dia: meus pais e alguns bons amigos. Minha filha, por sua vez, tem centenas de amigos no Facebook, com quem troca opiniões constantemente sobre filmes, músicas e roupas. Compartilha experiências e pede sugestões. Os jovens estão sempre conectados com seus amigos próximos e com membros de sua rede social expandida por meio de *sites* como Facebook e MySpace, blogs pessoais e programas de mensagens instantâneas. Ainda que muitas dessas redes sociais incluam indivíduos que nunca se encontraram pessoalmente, a maioria é composta por boa parte das conexões do “mundo real” do usuário: colegas de classe, conhecidos e amigos. As empresas inteligentes estimulam os jovens a criticar seus produtos, mesmo correndo o risco de que os comentários sejam negativos, porque sabem que os benefícios superam, e muito, as desvantagens potenciais.

Essas novas forças também incidem na política, como pôde ser comprovado nas eleições primárias presidenciais dos Estados Unidos. Obama ganhou a indicação à candidatura democrata porque seus colaboradores colocaram ferramentas *on-line* poderosas ao alcance

“As corporações devem criar relações de confiança [com os jovens] a partir da honestidade, da consideração”

de seus simpatizantes. Quem vivia em uma pequena comunidade e queria apoiá-lo podia fazê-lo facilmente por meio de seu *site*. Em vez de dizer às pessoas o que fazer a partir de seu quartel-general, a organização da campanha de Obama encorajava seus partidários a pensar em como respaldá-lo e a angariar fundos. A estratégia de se concentrar em pequenas doações de simpatizantes individuais se converteu na máquina arrecadadora de fundos mais bem-sucedida da história política dos Estados Unidos [veja artigo sobre Obama na *HSM Management* n° 70, página 30].

No que os consumidores da geração Net diferem dos das gerações anteriores?

Nos últimos anos, a explosão da oferta [de produtos e serviços] e das técnicas de marketing deu aos consumidores uma liberdade de escolha sem precedentes. Enquanto isso surpreende ou entristece as gerações anteriores, estimula a geração Net, como demonstra a crescente onda de *hacking* entre os jovens, que aproveitam seus conhecimentos técnicos para adaptar produtos e serviços a seus desejos e necessidades. Por exemplo, alguns usuários do iPod criticaram o fato de a Apple cobrar US\$ 50 adicionais por um acessório de gravação. Pouco depois, esses mesmos usuários criaram um melhor.

Definitivamente, as ferramentas do passado para controlar e influir na opinião pública já não funcionam. Não quero dizer que os jovens tenham perdido o interesse pelos anúncios publicitários ou que sejam impermeáveis a seu efeito, mas o certo é que os membros da geração Net são mais adeptos que seus antecessores a filtrar, pilhar e bloquear a publicidade não solicitada. Formam suas opiniões a partir do diálogo dentro das comunidades *on-line*, das redes sociais. A influência se descentralizou e qualquer tentativa dos responsáveis pelo marketing de induzir essas comunidades a pensar ou consumir de uma maneira determinada fracassará ou até poderá produzir o efeito contrário ao desejado.

Por isso, as corporações devem criar relações de confiança a partir da honestidade, da consideração, da responsabilidade, da transparência. Talvez os adolescentes e jovens não pensem explicitamente nesses termos, mas cresceram em um mundo em que esses são os atributos que o acesso à informação coloca à prova.

Quais são as particularidades dos profissionais da geração Net?

Eles estão bem preparados para a mudança contínua. São seguros de si mesmos, otimistas, criativos e independentes. E difíceis de lidar. Exigem oportunidades de aprendizado, responsabilidade, *feedback* instantâneo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relações de trabalho sólidas. Sem ignorar as necessidades de seus funcionários de mais idade, as empresas devem mudar o enfoque da gestão e, seguramente, sua cultura, se quiserem manter os melhores jovens em suas fileiras.

Qual é a relação empregado-empregador mais apropriada para a geração Net?

É uma relação que se estrutura em um processo de três etapas: iniciar, comprometer e desenvolver. Na primeira etapa, as empresas têm de se diferenciar no mercado do talento, usar redes pessoais para detectar possíveis funcionários e criar um processo que promova a “seleção mútua”. As organizações devem pintar uma imagem apropriada de sua cultura, ambiente de trabalho, oportunidades profissionais e programas de recompensas, e começar a cumprir essas promessas nos primeiros 90 a 120 dias. O compromisso da segunda etapa, por sua vez, deve ser uma via de mão dupla, que amalgame as necessidades do funcionário com as da empresa. Isso implica adotar novos estilos de trabalho, com prazos para as tarefas cotidianas, e também bons planos de carreira. A terceira etapa aponta para promover uma relação com valor agregado, que se estenda além do tempo que o empregado passa na empresa. As redes sociais e outras plataformas web 2.0 são meios ideais para favorecer esse tipo de relação, fundamentalmente porque, ao refletir a maneira de interagir dos jovens, fazem com que eles se sintam estimulados a fazer aportes, a manter-se conectados e a contribuir com conhecimentos e contatos.

Se fomentados de maneira adequada, os atributos da geração Net podem ser uma fonte de inovação e vantagens competitivas, especialmente porque seus integrantes não acreditam tanto em dinheiro como no valor intrínseco do trabalho e na satisfação que produz, na continuidade das relações, na dignidade e no respeito, na comunicação honesta, direta e aberta, na confiança mútua. Em suma, na transparência. ●

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de **HSM Management**.