

Organizar sem organizações



A NOVA ERA DOS GRUPOS, REDES E COMUNIDADES REPRESENTARÁ UMA AMEAÇA PARA AS EMPRESAS? O MAIOR ESPECIALISTA DA ATUALIDADE NESSE ASSUNTO, CLAY SHIRKY, AFIRMA, EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, QUE ELAS PRECISARÃO SE REFORMULAR PARA ENFRENTÁ-LA, ADOTANDO PRÁTICAS COMO A DA EXPERIMENTAÇÃO INCESSANTE

A Wikipedia considera mais importante o profissional que produziu 150 verbetes ou aquele que só arrumou uma vírgula no texto que você está lendo? A resposta a essa pergunta estranha é nenhum, ou seja, ambos são igualmente importantes. Embora as organizações atuais valorizem apenas o primeiro tipo de colaborador, a capacidade de colaboração trazida pela internet confere relevância também ao segundo. A Wikipedia

é um dos muitos exemplos de negócios que destruíram o conceito de eficiência de produção ao substituir a tradicional hierarquia e disciplina corporativas por voluntários que trabalham quando e como querem – e sem supervisão. Sinal de uma tendência maior, de grupos que conseguem se organizar sem organizações (empresas ou governos) e sem intermediários. Essa descrição se aplica a quase todas as ferramentas da web 2.0 e quem as vem identificando melhor é Clay Shirky, professor de telecomunicações interativas da New York University, consultor de companhias tão diversas quanto a Nokia e a rede de televisão britânica BBC e autor da pergunta inicial, feita no *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations* (ed. Penguin USA).

Shirky vem sendo considerado por muitos o melhor e mais original estudioso da internet na atualidade. Uma das razões para isso talvez esteja no fato de ele falar de internet sem falar de tecnologia. Todo seu interesse de estudo, como admite a seguir, é pelas pessoas na frente das telas, por suas vidas e suas histórias. Isso faz com que escreva e pense com simplicidade – mas que o leitor não se engane: a sofisticação e a complexidade por trás dessa simplicidade são brutais. Em entrevista exclusiva a Jorge Carvalho, coordenador da HSM On-Line, Shirky detalha o novo livro, em que cada história contada se baseia na fusão bem-sucedida de uma promessa plausível, uma ferramenta eficaz e uma negociação aceitável com os usuários. E oferece uma solução para as empresas enfrentarem a era dos grupos e todas as suas implicações: a “experimentação barata”.

Não é de hoje que você escreve sobre a internet, mas seu livro *Here Comes Everybody* vem tendo especial repercussão. Por quê?

Foi por volta de 2005 que tive clareza sobre o novo jeito de coordenar grupos que estava emergindo em uma parte de nossa cultura, tornando-se tendência social. Aí pensei: “Vou

escrever um livro sobre isso para o leitor comum desta vez, porque isso atinge todos”. E foi o que fiz. Nos últimos 12 anos, eu vinha escrevendo sobre internet para engenheiros e técnicos.

Como as ferramentas sociais, ou da web 2.0, descritas em seu livro estão mudando a sociedade como um todo e a gestão de negócios em particular?

A grande mudança, subjacente a todas as outras, está na nova facilidade de formar grupos. Costumava ser difícil as pessoas com interesses comuns se encontrarem, decidirem fazer alguma coisa juntas e agir com base nisso, e, hoje, não é mais. Há também mudanças nas ferramentas, mas a transformação fundamental está na ação dos grupos, que estão em cada aspecto da nossa sociedade – vida profissional, vida social, comunidades, organizações políticas de cada país...

O que isso quer dizer na prática?

Em primeiro lugar, que há mais tipos de grupos em operação. Em segundo, que ficou mais fácil e barato para os grupos realizarem suas metas. Em terceiro, que agora as pessoas podem realmente organizar-se e fazer as coisas por elas mesmas, sem intermediação do governo ou das empresas, que antes eram fundamentais para realizações de grande porte. Estamos vivendo uma verdadeira explosão de grupos que são motivados por fatores que não o dinheiro, algo que nunca houve antes. Além de a ação de grupo ter sido facilitada, as ações sem fins comerciais foram aperfeiçoadas.

Esse é o poder de organizar sem organizações. Isso ameaça as empresas de alguma maneira? Obriga-as a reformular-se? Eu me lembro, por exemplo, do que diz Gary Hamel, da London Business School, sobre organizações pós-gerenciais: nelas todos seriam 100% responsáveis por sua atividade, sem gerentes para supervisioná-los, tornando os gerentes dispensáveis... Como você vê o impacto disso na maneira de as empresas serem e gerenciarem?

Eu não consigo dizer qual será a resposta das empresas a essa mudança de cenário em que elas operam, até porque não sou nem nunca serei especialista em cultura gerencial. Sei de muitos estudos publicados a respeito do impacto da internet sobre a gestão de negócios, mas sou crítico em relação à maioria deles, porque, com frequência, focam os negócios e excluem o resto. A mensagem implícita dos pensadores de gestão tem sido sempre a de que a internet constitui uma ferramenta para negócios, própria do ambiente comercial.

Uma visão narcisista... Parece-me então que a primeira mudança pode ser as empresas passarem a se aproximar mais da sociedade...

Sim, acho que a internet é uma grande solução para as empresas por ser, antes de mais nada, uma grande solução para todos nós, a sociedade. E, quando digo internet, estou incluindo redes de dados, telefones fixos e móveis também.

De novo, insisto, não se trata apenas de novas ferramentas para as empresas usarem, como muitos insistem em enxergar. A nova maneira como as pessoas obtêm e compartilham informações, a nova forma de decidirem o que farão ao longo do dia ou da vida, tudo isso afeta os negócios em um segundo momento, mas tem a ver, primeiramente, com o ambiente social.

Você acredita que haja um *gap* entre as empresas, a sociedade e as pessoas no que tange às novas ferramentas? Temos

SAIBA MAIS SOBRE CLAY SHIRKY

Professor especializado em telecomunicações interativas da New York University, Clay Shirky vem sendo considerado por muitos o melhor pensador da atualidade sobre a revolução da internet. Não à toa, seu livro *Here Comes Everybody* (ed. Penguin USA), que desconstrói a web como nenhum outro, não foi recebido apenas como um livro de tecnologia, e sim como um guia para o futuro de nossa sociedade. Como destacou o arquiteto-

chefe de *software* da Microsoft, Ray Ozzie, a capacidade de identificar padrões de Shirky é praticamente imbatível.

Graduado em Yale, Shirky trabalhou como diretor teatral e *designer* em Nova York antes de se apaixonar pela internet. Também foi o principal executivo de tecnologia (CTO) da empresa de mídia e *design* Site Specific, de Nova York, e professor de novas mídias do Hunter College, da City University of New York.

muitas ferramentas hoje, como Ning, YouTube, Flickr, Twitter etc. As empresas realmente compreendem seu poder?

O problema é que, geralmente, as empresas ficam sabendo do poder dessas ferramentas só a partir de fatos negativos. De repente, a companhia descobre que não controla mais suas mensagens, que há clientes se reunindo e revelando práticas de negócios que ela não desejaria ver reveladas ou adotando concorrentes que não gostaria que fossem conhecidos. Esse primeiro contato negativo a leva, em geral, a subestimar o poder que essa mudança tem de transformar o ambiente.

Tende a acontecer com empresas diversas o que vimos no mercado de música. Ele insistiu em negar a capacidade de compartilhamento de músicas na sociedade, não foi? Depois de um tempo, as pessoas pararam de esperar pela ação do setor tradicional de música e simplesmente começaram um novo negócio.

Isso provavelmente ocorrerá nos mais variados setores de atividade, quando novos concorrentes chegarem. E aí as empresas se darão conta do que está havendo: “Não podemos apenas nos defender contra essa coisa; temos de acolhê-la também, ou vamos perder vantagem competitiva”.

Às vezes, as pessoas em altos postos não percebem as mudanças. Como podem se preparar para o novo cenário?

Eu acredito que a chave nesse tipo de preparação é desistir da idéia de que haja um plano-mestre, único. É preciso começar a fazer muitas experimentações. Passar a fazer isso não é uma transição simples, nem de curto prazo.

Que parem de dizer: “Precisamos agora ter nosso blog, porque todos os jovens ‘anteados’ têm”. O melhor é dizer: “Vamos abrir nosso ambiente, de modo que haja muitas maneiras, dentro da empresa, de descobrir qual é o próximo bom passo para nós”.

Até porque, como você diz em seu livro, errar ficou mais barato, não?

Sim, esse é o argumento do erro grátis, no capítulo 10 de meu livro. Se eu fosse fazer qualquer coisa diferente em meu livro, e se soubesse que uma pessoa do meio empresarial fosse lê-lo, eu transformaria o capítulo 10 em capítulo 3. Eu não tenho certeza de que as pessoas lêem o livro até o final e, na verdade, o argumento do erro grátis é essencial para o contexto dos negócios.

Então, os leitores de HSM Management devem começar a ler seu livro pelo capítulo 10? [risos] Os últimos quatro capítulos do livro foram meus preferidos [veja quadro na página seguinte]...

Obrigado. Eu diria que o argumento do capítulo 10 é o principal. Muitas vezes, a concorrência não se dá entre grandes e pequenos, rápidos e lentos, essas comparações clássicas, mas entre quem erra barato e quem erra caro, porque as pessoas que encontram boas soluções mais rapidamente e a custos mais baixos podem falhar mais do que as que gastam todo seu tempo tentando evitar o erro.

Basta olhar para o Google: eles fazem muita experimentação...

Isso mesmo, eles têm bons e maus desempenhos, mas certamente não investem em esforços direcionados só pelo marketing; eles testam, arriscam. Exemplo disso é o Froogle Google. O Google tem a capacidade, fundamental, de lançar as coisas e aguardar. Eles não ficam esperando um índice de 100% de acerto; eles observam o que faz um concorrente se preocupar, por exemplo. O negócio Google faz os lucros com os sucessos compensarem os prejuízos com as falhas. Se você não compreende que essa disposição para tolerar falhas pode levar ao sucesso, não capta realmente o valor da cultura Google.

Além dessa experimentação sem fim, quais seriam outros aspectos-chave para as organizações em geral não naufragarem na nova era?

Cada história que eu conto em meu livro se baseia na fusão bem-sucedida de uma promessa plausível, uma ferramenta eficaz e uma negociação aceitável com os usuários. Acho

que essa é uma chave. Também é importante que as empresas passem mesmo a enxergar o consumidor como rei, saindo só do discurso bonito. O produto (ou serviço) agora é co-criado e o papel de quem o cria e consome não é mais tão claro. Ficou muito fácil, hoje em dia, termos clientes conversando entre si e levantando ou baixando a bola de alguma empresa. Essa ação coordenada ainda não foi totalmente compreendida pelas empresas.

Tem mais uma coisa que, desconfio, as empresas ainda não compreenderam: o poder dos vídeos na internet. Qual é sua opinião sobre isso? Eles vão impor mudanças à TV convencional?

Eles estão mudando, sim, a televisão, porque estão revolucionando a demografia mundial. Dos anos 50 até muito recentemente, as pessoas de cada grupo demográfico assistiam mais à televisão do que no ano anterior. Pela primeira vez, estamos testemunhando uma mudança entre os jovens, que agora passam mais tempo plugados na internet interagindo. Quando eles distribuem suas horas entre as mídias, a TV fica com a menor fatia e a internet com a maior.

Parte dessa fatia maior são os vídeos, parte não, mas uma das coisas que esses vídeos estão fazendo com a televisão tradicional é minar quase qualquer coisa que ela faz no que se refere a formato –com seus programas divididos em unidades de meia hora, atrações que vão ao ar em horários determinados e o espectador tendo de ligar a TV quando o programa está sendo transmitido.

O setor de TV estava se preparando para vender vídeos *on-demand*, como se fosse um serviço, mas a internet mostrou que todos os vídeos têm de ser *on-demand*. A idéia de vídeos que não sejam *on-demand* passou a ser ridícula. Agora queremos poder assistir a eles quando quisermos. O YouTube definiu o paradigma. De repente, a idéia de oferecer esse tipo de serviço de alto preço para que as pessoas tenham controle sobre seu tempo soa ridícula.

Eu penso que grande parte do mercado ainda não compreendeu a dimensão dessa mudança de expectativas das pessoas que estão assistindo aos vídeos *on-line*.

E os telefones, que você inclui nesse “pacote internet”? Como eles estão mudando o jeito com que as pessoas se comunicam? No Brasil, por exemplo, mesmo sendo um mercado emergente, os celulares estão absolutamente disseminados...

Isso vem mudando as coisas de duas maneiras. A primeira é que, conforme os telefones se conectam a redes digitais, tornam-se mais úteis às funções de grupos; as pessoas estão

OS 4 ÚLTIMOS CAPÍTULOS DE *HERE COMES EVERYBODY*

Capítulo 8 – *Solving social dilemmas*

Explica como a capacidade de as pessoas se reunirem em grupos de interesse havia diminuído nos últimos 50 anos com o surgimento da televisão, as famílias menores e os casamentos tardios, entre outros fenômenos sociais, e conta como vem sendo resgatada pelas ferramentas de interatividade que surgiram com a internet. Exemplo disso foi o surgimento do site Meetup, plataforma que ajuda a promover encontros presenciais. Shirky também relaciona neste capítulo os fenômenos que vêm impondo mudanças à sociedade, como a insustentável relação entre Estado e mídia e a maior resiliência das organizações em rede, seja a Wikipedia, seja uma rede terrorista. O autor ainda discute o impacto, sobre nosso dia-a-dia, de conceitos como “sombra do futuro”, segundo o qual as pessoas fazem algo por alguém hoje esperando reciprocidade futura, e que influencia o famoso “dilema do prisioneiro”, ligado à teoria dos jogos.

Capítulo 9 – *Fitting our tools to a small world*

A gestão de empresas ganha importância neste capítulo, que

mostra como grupos grandes ficam complexos demais para serem gerenciados –por conterem muitas relações– e como é possível adequar novas ferramentas para que ocorra um autogerenciamento –os leitores podem deduzir que isso se aplica também às empresas.

Capítulo 10 – *Failure for free*

As várias receitas de sucesso (ou de erro barato) descobertas pelo autor estão listadas neste capítulo, entre elas “publique e depois filtre”, “use a fonte de talentos globais”, “pense na cooperação como infra-estrutura”, “coloque seu usuário/cliente para criar valor para si mesmo” etc.

Capítulo 11 – *Promise, tool, bargain*

Não há regras para usar bem as ferramentas sociais, mas todos os grupos possuem dilemas sociais e passam pelas fases de promessa, ferramenta e recompensa, nesta ordem. A recompensa é individual por princípio. **(Jorge Carvalho)**

organizando sua vida social por meio dele. Há muitas empresas querendo oferecer às pessoas a capacidade de se comunicar com sua rede social toda ou de saber coisas sobre esse grupo, como o Twitter, o Hana Hana ou o Dodgeballs.

Em segundo lugar, as facilidades multimídia do telefone significam que, de agora em diante, a primeira pessoa na cena de qualquer fato que mereça ser fotografada praticamente se torna um cidadão com um telefone no bolso. Não importa se é a cena de um crime, um desastre ou qualquer outra coisa que alguém queira ver documentada. Alguém é capaz de tirar uma foto e, assim, a capacidade de localizar essa fonte começa a mudar a maneira como se gera informação. Quando houve aquele terrível desastre aéreo na Espanha, a primeira entrevista da BBC foi realizada com uma testemunha que fez contato pelo *site*. O rapaz entrou no *site* da BBC para saber melhor o que havia acontecido, já que o avião tinha colidido na aterrissagem, e viu o apelo da BBC pedindo entrevistas a testemunhas. A BBC foi capaz de identificar essa testemunha ocular e o rapaz, por sua vez, desempenhou funções de um jornalista, ao tirar fotografias antes de todos, por exemplo.

Temos um blog na HSM, e solicitamos a nossos *bloggers* que digam do que se nutrem –quem acompanham, que livros lêem... Nós estamos interessados em como as pessoas reúnem informações e como as processam. E você? o que faz? O que lê?

Estou interessado, no momento, em assuntos relativos a vida social, psicologia e tomada de decisão em grupo. E sempre me interessa por economia, porque trata das trocas, que estão sempre incluídas na vida social. A página inicial do meu navegador de internet atualmente é a Netvibes. Acompanho duas dúzias de Feeds RSS [sistema alimentador de conteúdo da internet que permite acompanhar atualização de um ou mais *sites* sem ter de visitá-los efetivamente]. Sou especialmente atraído pelos mesmos padrões que aparecem três ou quatro vezes em diferentes lugares. É uma combinação de livros, revistas, *sites* e vídeos que traduzem o que entendo como mudanças no modo como a vida social se apresenta.

Como a cidade de Nova York, onde você vive, afeta seu trabalho?

Como Nova York é uma cidade saturada pela mídia e uma encruzilhada cultural, acho que ela afeta meu trabalho ao me deixar menos ligado à tecnologia em si e mais focado nas pessoas por trás da tecnologia.

Sim, no livro, você nos lembra o tempo todo que há uma pessoa por trás do computador, do telefone...

E essas são as únicas histórias pelas quais eu realmente tenho interesse. ●