

TUDO AQUI NO

RESUMÃO

Não poderíamos começar esta resenha sem trazer o conceito de Poder, do filósofo Bertrand Russell, descrito nas primeiras linhas do livro, afinal, irá balizar nossa compreensão sobre toda a obra. “Poder é a capacidade de produzir efeitos desejados”.

Ouvir a palavra “poder” quase sempre nos remete a pessoas das altas classes sociais ou ocupantes dos mais altos cargos de organizações públicas e privadas, e não há nada de errado nisso. No entanto, imaginar que esta capacidade agora está nas mãos de cada um de nós não parece factível, mas é o que está rolando. Esta obra apresenta duas faces do poder: uma velha e outra nova. É nessa dualidade que somos conduzidos a identificar e compreender as características de cada uma, e o que organizações, movimentos e cidadãos comuns têm feito para se apropriar de seus poderes e se tornarem absolutamente notáveis, engajando multidões de seguidores.

Imagine aquela pessoa que tem conhecimento sobre algo e o mantém guardado a sete chaves. Uma vez conquistado, se torna objeto para reserva de mercado. É como encontrar um conteúdo super valioso na internet, fazer download, guardar para si, e, se possível, tornar inacessível para o resto do mundo. Isso é o velho poder. O foco é acumular.

Agora imagine outra pessoa que também tem conhecimento sobre algo precioso, no entanto, busca compartilhar esse conteúdo de forma participativa, a fim de construir uma corrente para alcançar algo bem maior. Quando encontra aquele conteúdo valioso na internet, faz o download e distribui a outros na busca por mais engajamento e colaboração. Isso é o novo poder. O foco é canalizar.

São inúmeros os exemplos apresentados no livro para nos ajudar a diferenciar as duas posturas. Um deles advém da relação médico x paciente. O médico detém conhecimento e capacidade técnica para salvar pacientes da morte e isso representa um grande poder. Não é à toa que todo este repertório, geralmente, fica guardado e o que é entregue ao paciente é apenas uma “pílula do conhecimento” para o tratamento daquela situação específica. Esse é o velho poder. Na contramão disso, navegando na internet, o paciente se depara com a comunidade on-line PatientsLikeMe e junta-se às centenas de milhares de pessoas que ali estão, compartilhando experiências acerca de suas enfermidades, artigos de revistas especializadas e as possibilidades de tratamentos espalhados pelo mundo que poderão norteá-los na busca pela cura. Pacientes têm trabalhado juntos, em **colaboração coletiva**, nesta plataforma para testar remédios.

Descobriram o novo poder.

A ideia não é rebaixar o velho poder em detrimento do novo, mas mostrar que este é um movimento forte, praticamente um caminho sem volta e ignorá-lo não é uma boa alternativa.

O lema é **cooperação** ao invés de **competição**

“ Poder é a capacidade de produzir efeitos desejados

Bertrand Russell

Parece razoável as pessoas continuarem preferindo um cirurgião dentista com especialização em uma instituição renomada e anos de experiência, a um grupo de amadores que discutem experimentos cirúrgicos buco maxilares em alguma rede social. Ou seja, não se trata de trocar um pelo outro. Que fique claro também, independente da plataforma ou ferramenta da moda, uma nova mentalidade está surgindo, o exercício do velho e do novo poder perdurarão e a grande sacada será saber como combiná-los e alternar entre um e outro, dependendo do contexto.

Dito isso, a ideia aqui é começar a puxar a corda mais para o lado do novo poder, afinal, este é o cerne do livro. No entanto, não se chateie caso se veja incomodado com esta nova perspectiva, talvez você se identifique mais com o outro lado da moeda e está tudo bem.

Para desenhar o mundo do novo poder é preciso enxergar a hiperconectividade como a mola propulsora. A partir de então, imagine pessoas que prefiram agir num universo mais informal, com poucas regras, avessa à burocracia centralizadora, tendo assim, bastante liberdade. A palavra de ordem é participação. O lema é cooperação ao invés de competição. Estas pessoas são compensadas por compartilhar suas ideias ou a ideia dos outros e é quase lei poder criar e cocriar com liberdade e autonomia. Este é o universo dos fazedores, aqueles que fazem a coisa acontecer, botam a mão na massa, sempre em colaboração com os outros.

Quanto às instituições, as pessoas querem depender cada vez menos, esperam cada vez mais transparência, e acreditem, são propensas e adeptas às afiliações, no entanto, temporárias, sem muito comprometimento, só enquanto fizerem sentido.

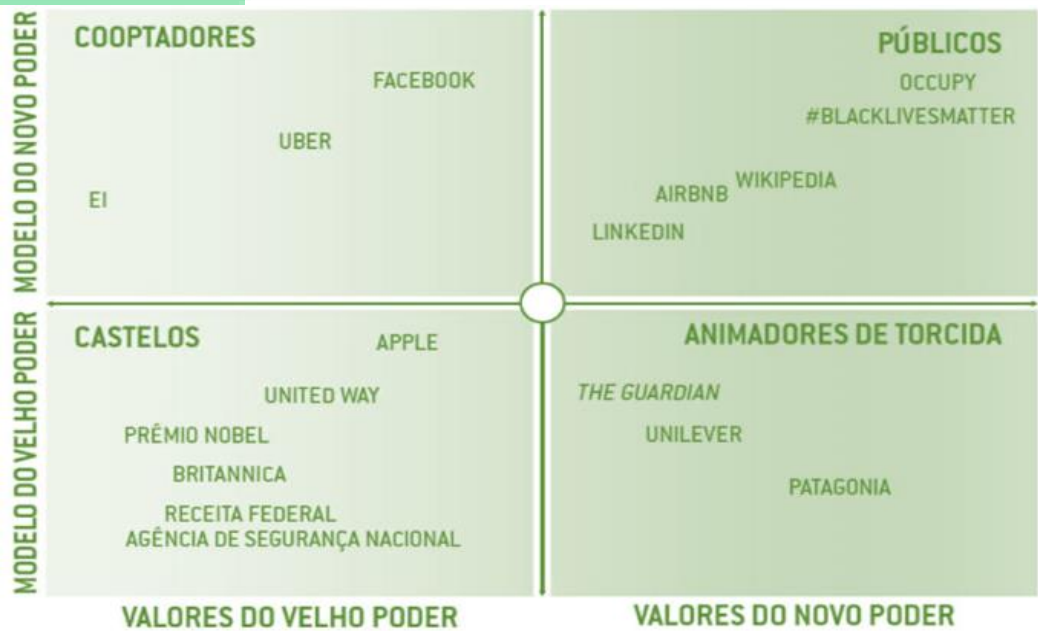
Agora não sejamos inocentes. Se a resenha terminasse por aqui, teria-se a impressão de um universo libertador, com menos amarras, onde as coisas acontecem com mais fluidez. E é por aí mesmo. O problema é que toda esta atmosfera pode ser usada para o bem ou para o mal. A obra traz exemplos do bem, como o caso da pastora Nadia Bolz-Weber que atribui às pessoas que vão pela primeira vez à sua igreja, alguma função para a condução da congregação daquele dia, isso com o intuito de dizer: “confiamos as coisas sagradas a você desde já”. Não é à toa que a igreja conduzida por ela, House for All Sinners and Saints, está crescendo muito; e mais do que isso, lotada de *millennials*. São anti excelência, pró-participação.

A colaboração entre fiéis comuns está no cerne do sucesso. Tão bem-sucedido quanto o caso da pastora, exemplos do uso para o mal também são demonstrados. Um deles, é o modo de atuação das “noivas jihadistas”, garotas propaganda do Estado Islâmico (IE) que trabalham incessantemente no mundo virtual recrutando outras pessoas com a promessa de um mundo libertador e participativo. Por meio de memes (às vezes despreziosos), reflexões com apelo emocional e incitação à violência e terrorismo, têm conquistado milhares de adeptos pelo mundo.

Por meio das redes sociais têm alardeado o “#YODO – You only die once. Why not make it martyrdom?” “[Você só morre uma vez. Por que não fazer disso um martírio?]”.

O novo poder que está surgindo é uma consciência inalienável de participar.

A bússola do novo poder



Com ajuda do gráfico A bússola do novo poder, a obra traz considerações bastante relevantes que nos permitem entender que usufruir do novo poder não é tão simples assim. O eixo horizontal traz o aspecto dos valores institucionais e o eixo vertical representa o modelo de negócio. A combinação desses dois fatores posiciona as instituições em pontos, por vezes, não imaginados por nós. Empresas e movimentos de notável destaque no mundo, têm batido cabeça para se apropriar do novo poder e outras nem sequer demonstram interesse nesta apropriação, ou porque seus modelos de negócio são engessados, ou seus valores não lhe permitem avançar nesta direção. O que cada instituição, inevitavelmente, precisa fazer é se enxergar nesta bússola, identificar para onde quer ir nos próximos anos e o que fazer para chegar lá. A verdade é que houve um “chacoalhão” geral e pessoas, movimentos e organizações precisam decidir onde querem se acomodar e ocupar o seu espaço. Até pouco tempo, para ser enxergado, era preciso encontrar aquela frase de efeito para espalhar uma ideia e a grande mídia era o meio mais eficiente. De repente, surge a nova mídia, fragmentando a audiência, e os memes “viralizam a ideia de viralizar”.

As ideias que colam, ganham novos atributos e geram a necessidade de rever as estratégias de comunicação, afinal, como ser disseminável no universo da hiperconectividade?

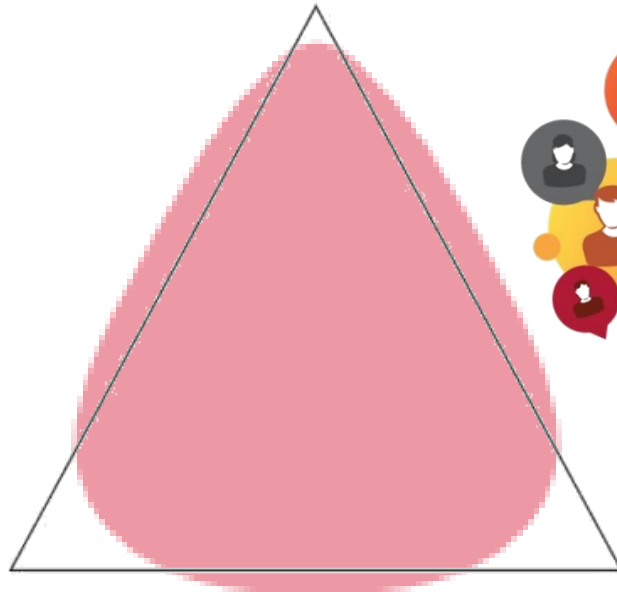
Entender o sucesso do BuzzFedd, a influência do facebook nas eleições americanas e como o movimento #GivingTuesday se tornou tão extensível, trazem ao leitor inúmeros insights de como as coisas estão rolando. Não faltam também exemplos de insucesso, do que **não** deve ser feito e porque **não** deve ser feito. Um dos casos mais emblemáticos foi a forma como, inicialmente, o governo americano tentou neutralizar as ações do Estado Islâmico. A prova da ineficácia do velho poder no universo do novo poder.

Talvez o “tchan” desta obra seja a preocupação em dar o caminho das pedras, bem como exemplificar. É clara a intenção dos autores em mapear uma trilha a ser percorrida na construção do novo poder e os exemplos sedimentam cada etapa. Aborda-se desde a identificação e construção do público a ser engajado, como engaja-los de forma incremental e seguindo uma escala de participação, aborda também a construção de uma marca do novo poder, assim como a forma de aproveitar as oportunidades de surfar as ondas que surgirão, geradas pelos outros ou por nós mesmos.

O novo poder não veio para eliminar o velho poder, mas para apresentar alternativas no mundo da hiperconectividade.

PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR DA PLATAFORMA

Para os menos adeptos ao mundo virtual, talvez isso ainda não tenha ficado claro, mas fato é que este lugar também é formado por comunidades, assim como o mundo físico. Pessoas com as mesmas afinidades, ou envolvidas num mesmo projeto ou projetos similares, ou vivendo problemas parecidos, enfim, acabam se encontrando e se engajando numa causa comum. E acreditem, quando bem organizados têm poder de alavancar ou aniquilar pessoas e organizações. Basicamente, estas comunidades são estruturadas na forma de um triângulo, assim:



SUPERPARTICIPANTES

PARTICIPANTES

O proprietário determina as regras gerais da comunidade e os super participantes são os colaboradores mais ativos, frequentemente movendo-a e gerando seu valor, remunerados ou não para isso. Por fim, os participantes, a grande maioria da comunidade, estão ali para usufruir dos benefícios existentes, bem como patrociná-la. A partir desta estrutura básica, uma comunidade define toda uma dinâmica de funcionamento para que as coisas aconteçam, movida por um propósito determinado. Para exemplificar, a Uber é a proprietária da plataforma (comunidade), os motoristas são os super participantes e os passageiros são os participantes.

O livro é cheio de outros modelos que fortalecem esta compreensão.

Entendido isso, lembremos que

a palavra de ordem nas comunidades do novo poder é “participação” e quando este direito é subtraído de alguém ou o propósito começa a ser deturpado, é questão de tempo para as paredes começarem a ruir. A Reddit é um bom exemplo retratado no livro de quem sentiu isso na pele.

Por outro lado, quando os participantes percebem o valor de sua participação e conseguem imaginar o resultado final do todo o esforço, o engajamento pode ser avassalador. Chris Roberts, lendário programador de jogos eletrônicos, pode contar bem como isso funciona. Tudo começou com o anúncio do Star Citizen, um universo de ficção científica com jogabilidade ilimitada, sempre em expansão. A comunidade de jogos para PC, até então rejeitada com a migração dos jogos para consoles, entra em ação. Chris Roberts além de expor uma visão do que poderia construir, estava recrutando uma multidão para se envolver. Além de participarem do desenvolvimento, jogariam partes do jogo muito em breve e poderiam participar do financiamento coletivo. A meta estabelecida foi de 500 mil dólares. Com base nos valores de seus patrocínios, os participantes teriam acesso a aeronaves mais poderosas. Além dessa, várias outras ideias foram surgindo, formas de engajar a participação e envolver a comunidade. O resultado final foi um patrocínio no montante de 200 milhões de dólares e uma comunidade altamente participativa. A lição é uma **equação** não científica, mas **útil: (algo em troca + propósito maior) x participação = participação especial.**



À medida que nos envolvemos na leitura nos deparamos com aquela máxima **Mas como fazer a virada de chave?**

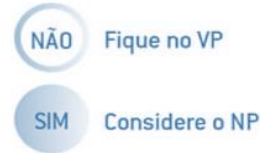
A transição do velho para o novo poder não é algo trivial e envolve deixar algumas coisas pra trás, sem apego. É claro que o conhecimento e as lições aprendidas vêm na bagagem, mas quatro pontos principais precisam ser observados para tomar a decisão, conforme o diagrama ao lado:

ÁRVORE DA DECISÃO

Quando virar ou não para o novo poder

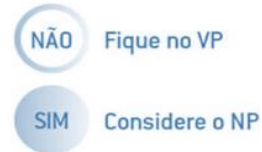
ESTRATÉGIA

Você precisa do envolvimento do público para obter um resultado melhor? O público precisa de você?



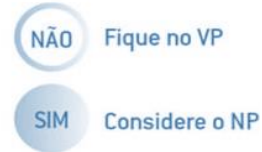
LEGITIMIDADE

Você tem legitimidade suficiente com as pessoas que está tentando engajar para que não seja ignorado nem atacado pelo público?



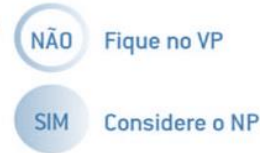
CONTROLE

Você está disposto a ceder algum controle ao público dentro de parâmetros determinados e aceitar resultados inesperados ou abaixo do ideal?



COMPROMISSO

Você está preparado para manter o engajamento do público e alimentar a interferência dele a longo prazo?



A Lego Group é um caso de virada de chave de muito êxito, quando o cenário era bastante adverso, mas para isso precisou abrir mão de algumas coisas e dar atenção a outras que, aparentemente, não faziam sentido. O ponto crucial da Lego foi **a equipe do novo poder** que ela conseguiu construir para conduzi-la para a transição.

O livro, logo após abordar a construção de um time capaz de conduzir alguém ao novo poder, traz à tona o aspecto da liderança, afinal, times precisam ser liderados. Mas quem tem dado um show de liderança no mundo do novo poder? Barack Obama? Donald Trump? Papa Francisco?

Considerando novamente a bússola do novo poder, gráfico apresentado no início da resenha, temos nos mesmos quadrantes quatro tipos de líderes. O líder Castelo sustenta sua liderança por meio da autoridade, o líder Cooptador usa táticas do novo poder para concentrar poder em si mesmo, o líder Animador de Torcida defende valores do novo poder, mas não empodera ou não quer empoderar seu público. Por fim, o Líder de Público, busca tornar seu público mais poderoso. A verdade é que cada um dos citados acima escorregou em um ou mais pontos que os impediram de ser considerados líderes de público.

Ao dividir o mundo entre vencedores e perdedores, a mentalidade do novo poder considera o sucesso uma equação de resultado zero.

Para liderar com maestria no novo poder, três capacidades são consideradas cruciais: sinalizar, estruturar e moldar. A sinalização vem por meio de discursos, gestos e ações que estimulam o público a participar, pois visualizam o resultado do seu esforço. A estruturação viabiliza meios e elimina barreiras, para que o engajamento e a participação possam acontecer. O moldar é como o líder determina normas gerais e a direção para que ações possam acontecer de forma fluída, sem autoritarismo, compreendidas, adotadas e mantidas pelo próprio público. Ai-jen-Poo, uma das fundadoras da Aliança Nacional dos Trabalhadores

Domésticos dos EUA, Beth Comstock, ex-vice-presidente da General Eletronics e Lady Gaga, que dispensa apresentações, são três líderes, e, não à toa, três mulheres, que esboçam, com primazia e sensibilidade, a liderança do novo poder e a obra destaca os pontos chave de cada uma. Um estudo da psicóloga e professora da Universidade de Northwestern, Alice H. Eagly, observa que, líderes femininas, em média, são mais democráticas e participativas do que seus equivalentes masculinos. Coincidência ou não, outro exemplo de sucesso de liderança em tempos de hashtag, também abordado no livro, é o movimento #blacklivesmatter, iniciado pelas americanas Trayvon Martin, Patrisse Cullors e Opal Tometi. Algo que chama a atenção em todos estes casos é a preocupação e o esforço das líderes em não trazer os holofotes para si, pois entenderam que a desmobilização é quase instantânea quando o público deixa de perceber a importância de sua participação.

Se lembra quando dissemos que o ideal é saber combinar e alternar entre o velho e o novo poder? Então, existe quem já entendeu esta dinâmica. Talvez o exemplo incomode alguns de nós, mas a Associação Nacional de Rifles dos EUA (NRA, na sigla em inglês) sabe como priorizar cada um dos poderes no momento certo, fazendo com que um poder reforce o outro. Não é por acaso que os inúmeros movimentos contra o uso de armas nos EUA ainda não alcançaram seu objetivo, mesmo diante de inúmeros casos de atrocidades envolvendo o uso de armas de fogo.

Geralmente, a NRA usa seu velho poder no âmbito político. Com um orçamento anual em torno de 250 milhões de dólares, é capaz de fazer manobras mirabolantes. No campo do novo poder, sabe exatamente como mobilizar e engajar seu público e sair de cena, deixando que sua legião de adeptos lute vorazmente para defender seus ideais. Sinceramente, a comunidade espera que haja uma dose de velho poder, uma vez que passa a sensação de solidez, suporte e unidade. A Local Motors, o TED e o partido espanhol Podemos são outros exemplos de como a sacada de alternância entre o velho e o novo poder, expande e fortalece seus públicos.

A perspectiva do novo poder no trabalho também é abordada na obra e traz uma visão, ao mesmo tempo, disruptiva e preocupante. O desapego aos postos de trabalho é a tônica, não por descompromisso com as instituições, mas por fazer mais sentido o trabalho transitório. A ideia é contribuir, agregar valor, complementar a bagagem e partir para a próxima. São profissionais que querem mais feedbacks, se possível, instantâneos, logo após a entrega, fomentados pela cultura dos likes.

“ **Realmente não nos importamos em fazer as coisas bem, só nos importamos em fazê-las juntos.** ”

Nadia Bolz-Weber.

A ideia é contribuir, agregar valor, complementar a bagagem e partir para a próxima.

PRA
GRAVAR NA
**CAI
XO
LA**

O novo poder não veio para eliminar o velho poder, mas para apresentar alternativas no mundo da hiperconectividade.

O futuro será daqueles que espalharem suas ideias melhor, mais rápido e por mais tempo.

Um dos sinais cruciais de que você lançou um movimento bem-sucedido é ele começar a se mover sem você.

Se quisermos reconstruir a confiança pública em nossas instituições, temos que deixar as pessoas porem as mãos nelas.

Uma pesquisa realizada pela MTV em 2015 com nascidos após o ano 2000, perguntou como eles achavam que sua geração deveria ser chamada e a resposta vencedora foi “A geração dos fundadores”. Fundadores constroem coisas, algo novo. Fundadores se sentem donos de verdade, são tomadores de decisão. Fundadores experimentam as alegrias e terrores da transparência, desempenham muitas funções, estão sempre ligados, são flexíveis e autônomos. Buscam mais liberdade para interferir, ou seja, a “cultura de fazedor” está desafiando normas antigas sobre expertise.

Neste cenário, o gerencialismo, tanto como ideologia, como prática, está sob forte ataque. De toda forma, devemos rejeitar a ideia de que nosso destino é acabar sendo substituído por robôs, mas veremos o trabalho mais pulverizado, com menos postos formais e regido por plataformas que proporcionem dignidade e liberdade criativa aos seus usuários.

É absolutamente notório que as plataformas já estão por aí, tomando parte do nosso tempo e definindo padrões de comportamento. Atualmente, a maioria ou pelo menos as mais populares, atuam como fazendas de participação, são privadas e geram riquezas aos seus proprietários. Funcionam por meio de algoritmos guardados a sete chaves e transparência zero. Nesse aspecto,

o novo poder deve fomentar um movimento em que pessoas criem juntas, plataformas mais colaborativas e participativas, não motivadas por recompensa financeira, com código aberto, algoritmos de interesse público e em prol de toda a comunidade.

Beneficiarão não apenas seus funcionários, mas também seus milhões de usuários que terão poder para influenciar grandes decisões e terão representação na governança.

O Kickstarter é um ótimo exemplo abordado na obra, de que é possível haver uma comunidade virtual com um propósito menos extrativo. Uma das maiores plataformas de financiamento coletivo, onde pessoas financiam pessoas, sem esperar uma bolada em troca. Uma corporação à serviço da sociedade.

Outro exemplo incrível é sobre o jornal holandês De Correspondent. Averso ao jornalismo baseado em notícias de última hora, sensacionalismo, interesse dos patrocinadores e propenso ao exagero, mas em favor de questões estruturais, mais analítico e um jornalismo investigativo, vê nos seus leitores um potencial mina de ouro de informações especializadas. O De Correspondent se vê inserido e fomenta uma comunidade confiável de colaboradores especializados, de cientistas a enfermeiros, que ajudam seus jornalistas a escreverem histórias melhores, ganhando um conjunto diverso de fontes e interlocutores.

O novo poder traz na sua essência a inovação criativa, sem desprezar ou ignorar a existência do velho poder.

Precisamos ter consciência desta realidade e nos posicionarmos para jogar o jogo, a não ser que sua escolha seja se tornar uma peça do tabuleiro. O livro mostra que há margem para imaginarmos um futuro incrível e cheio de oportunidade, mas sem criatividade e participação é provável que nos reste apenas sofrer um xeque mate, se muito, nos submetermos ao já conhecido e restritivo mundo no velho poder.

PARA SABER +



Outras abordagens e referências

YouTube – [A Aliança – Gerenciando o Talento na Era das Redes](#) (legendado)

+

TED Talk – [Como será o novo poder – Jeremy Heimans](#)

+

Livro - The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom, Yochai Benkler, 2006

pequiRESENHA é uma iniciativa de microlearning do PequiLab voltada para a disseminação de conteúdos relacionados à inovação em governo, para fomentar uma nova forma de pensar e agir nos servidores públicos.

Edição #7 . Setembro 2021

ENTRE EM **contato**

pequi.lab@goias.gov.br