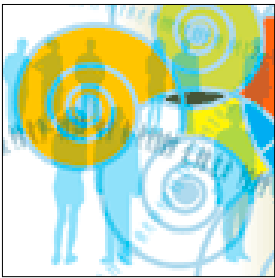


Revolução invisível



Sem que percebêssemos, a previsão virou pó. Em vez de sermos dominados pela inteligência artificial, passamos o bastão à inteligência social, formada pelas redes que todos integramos. São o eixo de uma revolução que vem transformando a sociedade e os negócios, como mostra reportagem HSM Management

Yochai Benkler, professor de direito da New York University, fala da “riqueza das redes” como Adam Smith falou da riqueza das nações. Os professores e consultores Rob Cross e Andrew Parker, autores de *The Hidden Power of Social Networks*, analisam seu “poder oculto”. James Surowiecki ocupa-se da nem sempre bem-vista “sabedoria” das multidões, aquelas que Howard Rheingold, o padrinho das “comunidades virtuais”, classifica de “inteligentes”.

Enquanto isso, em um informe recente da revista *Forbes*, o pioneiro da web e evangelista-chefe de internet do Google, Vinton Cerf, reconhece nessas redes que se multiplicam considerável capacidade de ruptura. E Don Tapscott se concentra em uma de suas manifestações “produtivas” mais ostensivas quando procura desentranhar sua dinâmica no livro *Wikinomics* (ed. Nova Fronteira).

A lista não acabou. Barry Libert, ex-consultor da McKinsey e presidente da Shared Insights, e Jon Spector, vice-diretor da Wharton School, dizem que muitos são mais inteligentes do que um só já na capa do recente *We Are Smarter Than Me* (ed. Wharton School Publishing), livro *wiki* no qual colaboraram com especialistas acadêmicos da Wharton e do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e inovadores de empresas do mundo todo, agregando sua experiência de campo na hora de usar as comunidades e as redes sociais para melhorar o processo de tomada de decisões, o desenvolvimento de produtos, os processos de produção, a gestão, o marketing e, em consequência, a rentabilidade do negócio.

Pois é, todos falam da mesma coisa: “inteligência coletiva” ou “inteligência social”, como a chamava o Institute for the Future em seu relatório de perspectivas para a primeira década do século 21. Mais do que o espírito gregário do homem, segundo o informe, é essa inteligência social que efetivamente está mudando o mundo na “era das máquinas sociais”. Trata-se de uma trama que começou a ser alinhavada durante as vitais décadas de 1960 e 1970 e durante a revolução tecnológica e econômica dos 20 anos seguintes.

Em outras palavras, as redes se consolidaram como legado da destruição criadora do *boom* tecnológico em torno da internet das últimas décadas. A infra-estrutura para o comércio eletrônico e para a comunicação por *e-mail* se transformou

em uma plataforma por meio da qual as pessoas começaram a se conectar com fins que excediam, “com juros e correção monetária”, o propósito original dessas ferramentas, criando a “produção social”, como se lê no livro *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom* (ed. Yale University Press), de Benkler.

No centro do esquema de produção social se encontra o *networker*, o indivíduo que tanto incorpora os valores individuais e da contracultura como mostra sua capacidade de aproveitar ao máximo as novas ferramentas para se expressar de centenas de maneiras distintas em um âmbito público repentinamente acessível. Ao vermos um *networker*, estamos diante de um nodo ou nó inteligente na rede, que não mais se limita a comunicar-se reativamente; agora, ele toma a iniciativa e se atreve a aconselhar os outros membros de sua comunidade, porque os sente próximos, e desfruta a possibilidade de cultivar uma identi-

dade pública múltipla nos novos mundos virtuais. Individualista e ao mesmo tempo promotor da capacidade coletiva, esse indivíduo não se alinha a lado algum e cruza as fronteiras políticas, religiosas, de educação e de classe socioeconômica. É ele que está redefinindo o modo como vivemos, criamos, trabalhamos, colaboramos, produzimos, nos comunicamos, de maneira não-linear, caoticamente, como parece acontecer tudo nestes tempos. E o faz a partir do centro das redes que dão forma a seu universo interconectado, e graças às constantes novidades em matéria de *software* social e ferramentas de *networking*.

Esse esquema de produção vem reformulando os mercados, apesar da resistência dos atores da economia da informação da era pós-industrial, garante Benkler. Isso porque, nele, são os signos sociais, e não o preço ou as necessidades de resultados por parte dos gestores, que disparam e coordenam as contribuições de cada ator para o processo produtivo. E as eficiências do modelo derivam dessa “auto-organização” de recursos, típica da dinâmica das redes sociais.

A nova tendência joga pá de cal na clássica metáfora de uma inteligência artificial dominante, ao estilo da trilogia de filmes *Matrix*, para dar lugar a uma nova inteligência coletiva, livre e criativa, na qual todos podemos, juntos, ser mais brilhantes do que cada um isoladamente. E, desse modo, uma realidade amplamente esquecida, apesar dos discursos do marketing e das experiências, recupera seu papel protagonista: por trás de cada transação há um relacionamento que a sustenta –precisamente o valor central do mundo da conectividade, das comunidades e das redes.

Sim, a economia wiki

Veja o caso da fabricante de aviões Boeing. Constitui um exemplo de produção participativa, pois livrou-se de ativos e optou por colaborar com redes de valor globais externas. E os mesmos passos segue a montadora automobilística BMW, cujo modelo X3 foi, em grande medida, projetado, construído e montado por uma rede mundial de fornecedores.

Além dos interesses comerciais, a colaboração científica em grande escala, por meio de comunidades de pares, também está deslanchando, ajudando a lançar uma ofensiva sem precedentes contra problemas como a aids e o aquecimento global. Os pesquisadores que participam do Open Wet, um projeto do Massachusetts Institute of Technology para compartilhar experiências, informações e idéias sobre biologia, estão prenunciando a chegada da “ciência 2.0”. É o que afirma Don Tapscott, um dos principais especialistas em negócios digitais, em seu livro *Wikinomics*.

De fato, os avanços nas tecnologias de informação –e o acesso crescente a elas– colocam na “ponta de nossos dedos” as ferramentas necessárias para interagir, criar valor e competir: armas de colaboração em massa de baixo custo como a telefonia gratuita por internet, o *software* de código aberto ou as plataformas globais de *outsourcing*. Por causa delas, milhões de pessoas podem unir forças para produzir bens e serviços capazes de rivalizar com os de qualquer empresa.

De acordo com Tapscott, a nova economia *wiki* se baseia em quatro princípios:

■ **Abertura** (ou transparência), que promete ser mais benéfica do que o modelo tradicional de preservação estratégica de informações.

■ **Peering**, ou modelo de inovação e criação de valor que substitui os clássicos sistemas hierárquicos por uma nova forma de organização horizontal, a partir da colaboração voluntária entre pessoas do mesmo nível.

■ **Co-participação**, que substitui a estratégia do controle total de recursos e inovações de propriedade exclusiva, com restrições só para os mais críticos.

■ **Ação mundial**, que apaga as fronteiras entre países, para que as idéias circulem e evoluam com mais facilidade.

Ou seja, está ficando para trás a idéia de que o segredo do sucesso era guardar a sete chaves a informação e o conhecimento críticos para o negócio. Hoje, fazem diferença na forma de competir a transparência e o acesso irrestrito a todo tipo de dados, que de alguma maneira vão redefinir as noções de patente e propriedade intelectual. “Nesta nova democracia econômica, todos seremos protagonistas”, garante Tapscott.

[Leia mais sobre a era *wiki* no artigo *O futuro é wiki*, publicado em **HSM Management** nº 65, página 24, e no *Book Summary* 2008, distribuído promocionalmente a quem renovar a assinatura de **HSM Management** em 2008, que resume o livro *Wikinomics*, entre outros.]

“As redes são melhores com diversidade de opiniões, independência entre os membros, descentralização

Vantagens competitivas das redes

Blockbusters como Linux, Wikipedia, YouTube, MySpace e Orkut, ou comunidades altamente especializadas como as desenvolvidas pelo *site* brasileiro www.peabirus.com.br, são apenas alguns dos exemplos da crescente lista de redes paradigmáticas em que as empresas devem prestar mais atenção. Elas souberam reunir indivíduos absolutamente “descentralizados”, independentes, influenciados no momento de avaliar informações ou recursos apenas pelo próprio critério e criatividade. E chegamos à palavra-chave deste artigo, no que se refere às vantagens competitivas das redes sociais (para as empresas): criatividade.

Trata-se de algo cada vez mais difícil de obter nas organizações, mesmo com incentivos tangíveis ou reconhecimentos intangíveis, além de não ser determinada pela compatibilidade com o cargo que as pessoas ocupam; não é por acaso que em todas as frentes se trava uma feroz guerra pelo talento. A criatividade dos participantes das redes é um dos principais pontos a seu favor, já que, atualmente, o desenvolvimento e a produção de qualquer bem ou serviço diferenciado e competitivo exige criatividade. Nos campos da informação e da cultura, isso fica particularmente evidente, por conta da queda de custos e da ampliação da distribuição e também pelo fato de a informação ter se tornado praticamente uma *commodity*. Nesses setores, a criatividade já se tornou o único fator distintivo na prática.

Outra vantagem competitiva das redes é a apontada por James Surowiecki em seu livro *A Sabedoria das Multidões* (ed. Record). Ele afirma: “Sob as circunstâncias corretas, os grupos são notavelmente mais inteligentes e, freqüentemente, mais espertos do que as pessoas mais espertas que os integram”. E garante que “as melhores decisões coletivas são produtos de desacordos e contendas, e não de consenso e compromisso. Um grupo inteligente não pede a seus membros que mudem de opinião para chegar a uma conclusão que deixe todos felizes”.

Surowiecki explica que são quatro as condições para que o produto de todos supere o de cada um:

- 1) diversidade de opiniões (porque daí vêm mais informações);
- 2) independência entre os membros (evita a influência tendenciosa dos líderes de opinião);
- 3) descentralização (neutraliza os erros);
- 4) bom método para reunir as opiniões e chegar à conclusão (incluir todas as opiniões no balanço final garante um resultado coletivo triunfante).

Para respaldar suas idéias, o autor menciona o Google com seu algoritmo, produto do *feedback* de milhões de usuários, e o Linux como exemplo de cooperação desinteressada, dois casos que, além de reforçarem seu argumento, sublinham o poder das redes virtuais.

As redes digitais são de carne e osso

“A internet pode abrigar uma comunidade ‘real’, na qual seus membros estejam unidos por laços fortes que lhes dêem segurança, sentido de pertencer e identidade social?”, perguntava-se há alguns anos Barry Wellman, especialista em redes da University de Toronto, em um trabalho de pesquisa sobre a natureza das comunidades e redes, tanto *on-line* como *off-line*.

Agora Wellman responde à pergunta, em dois livros que está escrevendo sobre o assunto: *Living Wired in a Networked World* e *Personal Communities: From Little Boxes to Networked Individualism*. Neles fala da existência de certa “ressonância mútua” entre redes virtuais e sociais. Elementos comuns entre ambas permitem entender por que “a abertura e a flexibilidade da internet diante da comunicação intermitente de qualquer um que entrar em seu mundo estimularam a transformação do trabalho e a vida comunitária no âmbito das redes sociais”. Seja pela internet, seja pelo telefone celular, conectamo-nos diretamente com as pessoas, não com os aparelhos, enfatiza o autor. Em outras palavras, as novas redes são, sim, de carne e osso; por isso, são tão poderosas.

À medida que a flexibilidade dessas redes sociais, cada vez menos limitadas e mais dispersas espacialmente, gera maior demanda de comunicação, colaboração e informação

79% dos
internautas
brasileiros
visitam redes
sociais e blogs
uma vez
por mês

compartilhada, avança-se na tecnologia e acelera-se a transição de uma sociedade centrada em grupos “presenciais” para uma sociedade conectada por redes virtuais.

E o Brasil?

Será que esse admirável mundo novo pode ter o mesmo impacto em países que pertencem à periferia do capitalismo globalizado, como ainda é o caso do Brasil? O especialista Marcelo Coutinho, diretor-executivo do Ibope Inteligência e professor da Fundação Cásper Líbero, acredita que sim, embora o relativize. “Essa inteligência social é resultante de profundas transformações no capitalismo contemporâneo, na qual meios não materiais (informação, idéias, marcas, conceitos) passam a ser tão importantes para a geração de valor quanto os meios tradicionais do capitalismo clássico (combinação entre capital, matéria-prima, energia e trabalho). Essas condições não se aplicam a todos os setores da economia, muito menos a todos os países”, explica.

No Brasil, onde a internet nasceu em 1995, a riqueza das redes na sua forma digital pode ser mais bem aproveitada em determinados setores, segundo ele, notadamente o de serviços e alguns mais expostos à internacionalização, bem como em segmentos da atividade empresarial, como marketing e *design*, mas não de modo generalizado. “Seria preciso criar estruturas que permitam aproveitar de forma adequada o potencial da digitalização, o que passa desde capacitação de mão-de-obra até o desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada para capitalizar os frutos da economia colaborativa, o que inclui valores como transparência, confiança e disposição para o erro,

Notícias da blogosfera mundial

A mítica motocicleta Harley, o estilo gótico, o aquecimento global, Harry Potter ou as mulheres “reais”. Não importa o fator aglutinante. Todos esses temas inspiraram comunidades daqueles que, não faz mais de uma década, eram meros receptores de informações e se transformaram em seus produtores. É o que torna tão interessante o fenômeno do *blogging*. Justin Hall, o estudante que passará para a história por ter criado, em janeiro de 1994, o primeiro *blog* (Links.net), não imaginou as dimensões que alcançaria. Três anos depois, o escritor norte-americano Jorn Barger cunhou o termo “*weblog*”, definindo-o como o processo de “escrever um diário na rede” (“*logging the web*”), que mais tarde teria seu nome encurtado: *blog*.

Entre os pioneiros da blogosfera está Andrew Sullivan, jornalista de origem inglesa, radicado nos Estados Unidos, que em meados de 2000 lançou o *The Daily Dish* (literalmente, o prato do dia), *blog* de análise e comentários sobre política que se tornou um dos mais lidos depois do ataque terrorista de setembro de 2001, com quase 300 mil visitas por mês.

Nick Denton, fundador de uma empresa de mídia *on-line*, criou o Gawker em agosto de 2002; a fásca iniciaria o *boom* dos *blogs*

de fofocas sobre celebridades. No mesmo ano, identificando uma oportunidade de negócios, apareceu o Blogads, o primeiro agente de publicidade em *blogs*.

Os grandes começaram a subir nesse trem em meados de 2003: o Google, por exemplo, lançou o AdSense, que faz coincidir anúncios publicitários com o conteúdo de *sites* e *blogs*. E alguns empreendedores ganharam muito dinheiro, como Jason Calacanis, fundador de *blogs*, que vendeu sua carteira de 85 *blogs* para a AOL por US\$ 25 milhões.

A tendência já era nítida: em dezembro de 2004, a prestigiosa editora de dicionários Merriam-Webster declarou “*blog*” a palavra do ano. Desde 2002, Dave Sifry, presidente-executivo do Technorati, principal mecanismo de busca de *blogs*, publica, cada quatro meses, o relatório *O estado da blogosfera*, com estatísticas e tendências das redes sociais na web, ou o que alguns chamam de “web viva”. Segundo o último, há cerca de 70 milhões de *blogs* e são criados aproximadamente 120 mil por dia, enquanto a quantidade de “*posts*” (envios) diários beira 1,5 milhão.

A Technorati mede ainda os idiomas usados nos *blogs*. O japonês aparece como o principal idioma da chamada

blogosfera, com 37% de participação, seguido pelo inglês (33%). O terceiro lugar cabe ao chinês (8%), enquanto o italiano (3%) acaba de desbancar o espanhol da quarta posição. O português empata com o francês e o russo no sexto lugar (2%), superando o alemão e o farsi –ou persa, idioma falado no Irã– (ambos com 1%). Vale lembrar que o português é a oitava língua mais falada do planeta, dominada por um contingente estimado em 200 milhões de pessoas.

O Brasil ainda está atrasado na medição dos *blogs*, mas existem algumas tentativas empíricas. Na Escola Superior de Propaganda e Marketing, conta Marcelo Coutinho, foi desenvolvido um estudo de comunidades e *blogs* políticos em 2006 que deve se repetir em 2008. O Ibope também planeja trazer ao Brasil em breve a tecnologia da Nielsen/BuzzMetrics, empresa que se especializou em medir burburinhos e rumores. É preciso entender que não se trata apenas de aferir “audiência”, mas principalmente a “vitalidade” de uma comunidade, e aí entram em cena outras métricas que não fazem parte do mundo habitual da publicidade e propaganda. Esse sistema de mensuração, na verdade, ainda está em construção.

Apenas cinco
pessoas nos
separam do
presidente George
W. Bush, mas
isso não o torna
nosso amigo

valores não necessariamente encontrados na cultura da maior parte das organizações do Brasil.”

Para Coutinho, contudo, algumas empresas brasileiras começam a se mover nessa direção, ainda que muito mais por pressão das tendências internacionais e dos consumidores. Dados do Ibope/NetRatings mostram que o internauta residencial brasileiro apresenta uma das taxas mais elevadas de uso de *sites* de comunidades (incluindo redes sociais, *blogs*, *fotoblogs* e *videoblogs*) do mundo (cerca de 79% de nossos internautas visitam esses *sites* ao menos uma vez por mês, contra 65% dos internautas franceses, 60% dos espanhóis e 56% dos americanos). Porém a maior parte das iniciativas ainda se restringe a questões de marca e comunicação com os clientes, não a inovações de produtos, e se concentra sobretudo no setor de eletroeletrônicos de consumo e um pouco no “mais analógico” setor imobiliário. “Mas se algumas companhias já estão convidando os consumidores a desenvolverem conteúdo, outras, mais conservadoras, vêm combatendo algumas comunidades, o que na minha opinião é a atitude errada”, observa o especialista.

“O fato é que a maior parte das empresas ainda apresenta dificuldades para incorporar uma cultura de colaboração ativa com seus consumidores. Exemplo disso é uma empresa para a qual fiz palestra, que não sabia existir no Orkut uma comunidade de 40 mil pessoas com o nome ‘eu amo a marca X’, que era uma de suas marcas”, afirma Coutinho. “E mais revelador ainda foi o comentário do gerente de produto em relação a esse fato: disse ele que, mesmo que soubesse, não poderia fazer muita coisa, porque a empresa não permite que seus funcionários acessem o Orkut.” De acordo com Coutinho, quem começar o aprendizado de se relacionar com as redes sociais agora tem mais possibilidade de triunfar adiante.

Empresas e redes

Diante de tudo isso, como as empresas devem se comportar? O primeiro aspecto do relacionamento entre uma empresa com uma rede social é o de que os executivos não podem forjar uma comunidade do nada, feita para falar dela. A comunidade deve se adequar naturalmente à companhia, por exemplo, sendo constituída por admiradores espontâneos dos produtos ou por especialistas em um assunto de interesse da organização. Aí o valor da rede dependerá de duas variáveis: o número de pessoas e a intensidade das interações, condições que nem sempre andam juntas. Uma comunidade com muitos integrantes mas poucas interações provavelmente aportará menos “riqueza” que uma comunidade menor altamente engajada. O mesmo raciocínio se aplica a comunidades que se definem “contra” a empresa, do tipo das “eu odeio...” do Orkut, alerta Coutinho. Elas também são importantes e não devem ser descartadas, pois muitas vezes trazem informações importantes, que não costumam chegar aos tomadores de decisão pelos canais formais.

E o que uma companhia deve fazer ao identificar uma comunidade que de alguma maneira lhe seja favorável? Em primeiro lugar, ela tem de esquecer a tentação de “gerir” a comunidade; muito mais efetivo é verificar quais são os valores da marca que estão presentes no dia-a-dia daqueles consumidores e potencializar tais aspectos, como observa o diretor do Ibope Inteligência.

Coutinho dá um exemplo prático: uma fabricante de produtos de higiene e limpeza não deve investir em estimular uma comunidade que fale sobre ela, mas sim em comunidades de saúde que tenham relação com seus produtos. O controle da comunicação deve estar sempre com o coletivo, reforça o especialista. “As pessoas confiam mais nos seus conhecidos que na propaganda, portanto a marca deve estar lá como um elemento extra de identificação, não como a ‘estruturadora’ das relações da comunidade.”

Empresas e blogs

A capacidade de se relacionar emocionalmente, no entanto, não é ilimitada. Mesmo sendo um mundo pequeno, como tentou provar Stanley Milgram com seu experimento sobre as redes sociais nos Estados Unidos –aquele que concluiu que apenas cinco pessoas nos separam do atual presidente norte-americano–, isso não torna George W. Bush nosso amigo.

Em outras palavras, podemos nos conectar com grande quantidade de pessoas, mas nem todos esses vínculos ou *links* são iguais. É impossível “conversar” com tantas pessoas, lembrar-se delas e ter a sensação do contexto social no contato. De acordo com o antropólogo e diretor do Institute of Cognitive and Evolutionary Anthropology, da University of Oxford, Robin Dunbar, o número de relações sociais que uma pessoa pode registrar, lembrar e acompanhar em determinado momento de sua vida é 150. Fisiologia cerebral pura. As fofocas e as conversas informais nos possibilitam compreender quem se relaciona com quem em nosso pequeno círculo –o que é particularmente importante em sociedades relacionais como a do Brasil, como diz o antropólogo brasileiro Roberto da Matta–, mas não ampliam o aparentemente mágico número máximo de 150. Conduzir um grupo com mais de 150 membros exige hierarquia e comunicação formal, como nas organizações tradicionais.

Reconhecer essa limitação teórica é importante quando uma empresa pensa em aproveitar o poder das redes ao máximo e, por isso, é preciso que leve em especial consideração uma ferramenta como o *blog* (veja quadro na página 4). *Blog* é conversa, e conversar é fundamental. Não é à toa o título do livro que escreveram sobre o assunto Robert Scoble, funcionário da Microsoft e responsável por um dos *blogs* mais populares da internet (scobleizer.com), e Shel Israel, especialista em inovação: *Naked Conversations* (que pode ser traduzido como “Conversas desprotegidas”, ed. John Wiley).

Portanto, executivos, redobrem a atenção: os *blogs*, assim como as comunidades, transformaram-se em uma poderosa ferramenta de gestão, como deixam em evidência muitos *blogs* corporativos, assinados até por presidentes. E como cada rede habilita, e ao mesmo tempo os contém, o funcionário, o parceiro e o consumidor atrevem-se a deixar seu cubículo e a se arriscar com nome próprio transformando-se em co-criadores das empresas. ●

A reportagem é de Graciela González Biondo, diretora-editorial da revista *Gestión*, e de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**.