

AFINAL, O QUE É EMPRESA 2.0? AFTER ALL, WHAT IS ENTERPRISE 2.0?

McAfee, Andrew. *Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232p.

Luciene Siqueira

Mestranda em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

O pesquisador do Center for Digital Business do MIT¹, Andrew McAfee, iniciou a obra *Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais* de uma forma inusitada com a seguinte frase: “Skinheads estão por trás deste livro”. No mínimo, instiga o leitor a prosseguir com a leitura, imaginando: “O que será que *skinheads* têm a ver com este tema?”

O termo “Empresa 2.0” foi cunhado pelo próprio autor para descrever a forma como as **empresas** estão utilizando um novo conjunto de tecnologias (*blogs*, SRS, *Twitter*, *Wikis* etc.) que surgiram ao longo dos últimos anos na Internet. Para muitos, essas ferramentas parecem tão novas e importantes que merece um número de versão nova – surgiu então o termo “Web 2.0” para destacar seu impacto na Internet.

Este livro, embora sobre TI², é voltado principalmente para o círculo de indivíduos fora da TI; focaliza sujeitos responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços valiosos, essas pessoas têm sido deixadas de fora das discussões de TI (por diversos motivos), o que, segundo o autor – com quem se concorda plenamente – é um erro grave. O conteúdo é dividido em duas partes: a parte I explica o que é a “Empresa 2.0” e por que é valiosa, enquanto a parte II oferece orientação para os gestores sobre como implantar as novas ferramentas e práticas de colaboração com êxito.

De forma simples e com um vocabulário acessível, o autor apontou os quatro objetivos da obra: (1) descrever um grupo de novas tecnologias e comu-

nidades baseadas em *blogs*, *Facebook*, *Wikipedia*, *Twitter*, *wikis*, *Prediction Markets*, o algoritmo *Page Rank*, *Delicious*, *software* de rede social, entre outros. A descrição não se concentra em detalhes técnicos, mas sim em quais tarefas são empregadas e quais necessidades se destinam a atender; (2) mostrar que tais tecnologias não são simplesmente uma coleção aleatória: embora não difiram de maneira significativa, elas também compartilham algumas semelhanças que as tornam todas parte da mesma tendência central – a relação dos vínculos na comunidade (fracos, fortes e potenciais); (3) ilustrar como as empresas estão aplicando essas tecnologias a vários tipos de desafios, tais como prever o futuro, coletar e compartilhar conhecimento especializado e resolver problemas mais rapidamente, por meio de estudos de caso baseados em teorias bem estabelecidas; (4) fornecer orientações sobre como obter sucesso com a “Empresa 2.0” – neste tópico, o autor enfatizou os papéis dos líderes de negócios, gerentes e executivos fora do departamento de TI. Esses líderes são as pessoas de maior importância para o sucesso do uso das novas tecnologias.

McAfee disse que os *skinheads* o ajudaram a superar o seu profundo ceticismo inicial sobre essas novas ferramentas e as comunidades construídas por cima delas. Não que o autor seja cético sobre TI em geral; afinal, durante sua carreira acadêmica como estudante há mais de 25 anos em um dos institutos de tecnologias mais renomados no mundo – o MIT –, ele pôde realizar vários estudos sobre o ritmo e a inovação de tecnologias. No início do novo milênio, quando começou a ouvir a falar de “Web 2.0”, McAfee estudava tecnologias corporativas e queria ficar bem longe de investigações desse tipo, acreditando que seria mais uma frase de *marketing* produzida por mais

¹ Massachusetts Institute of Technology.

² Tecnologia da Informação.

Endereço da autora:

Luciene Siqueira

luciene.siqueira@attglobal.net.

um vendedor da indústria do setor de tecnologia. Porém, sentiu que precisava se familiarizar com o termo, principalmente para dizer a seus estudantes de MBA³ que “deveriam” ignorá-la – ele apenas pretendia confirmar sua hipótese preconceituosa e seguir em frente com seus estudos.

No início de 2005, a Wikipedia (enciclopédia produzida de forma colaborativa, igualitária onde qualquer um pode começar um artigo, editar um já existente ou rejeitar as edições de alguém) estava recebendo bastante atenção da mídia e era tida como um excelente exemplo de “Web 2.0”. Apesar dos aspectos elogiáveis da *Wikipedia*, o autor acreditava que a mesma ruiria, à medida que o número de pessoas cientes dela se multiplicava. Sem saber muita coisa sobre os *Skinheads*, sua intenção era em visitar *Wikipedia*, lançar a busca por esta palavra, assistir ao colapso que esperava e voltar a fazer suas tarefas. Para sua extrema surpresa, deparou-se com um artigo de aproximadamente 2,5 mil palavras, conciso, informativo, objetivo, aparentemente completo e extensivamente referenciado – tudo o que um bom artigo de enciclopédia deve ser. Em nenhum momento percebeu argumentações provocativas. Foi então que refletiu: “Há algo de novo sob o sol aqui”, e que não era apenas um cego modismo que se passava na Internet.

No livro, são apresentados quatro breves estudos de caso, três sobre empresas e um sobre um órgão governamental americano (CIA⁴). Dois deles dizem respeito a grandes organizações, os outros dois (*VistaPrint* e *Serena Software*) tratam de pequenas empresas. Em três casos, um problema identificado, enquanto no quarto (Google), alguém percebe uma nova oportunidade.

O autor estabeleceu uma interessante relação da teoria dos “vínculos fracos” de Granovetter (1973) e das “lacunas estruturais” de Burt (1992) com o conceito de colaboração das empresas 2.0. Os vínculos fracos (representando os “conhecidos”) são menos propensos a se envolver socialmente entre si do que os vínculos fortes (representando os “amigos próximos”). Assim, o conjunto de pessoas formado por qualquer pessoa e seus conhecidos compreende

uma **rede de baixa densidade**, enquanto o conjunto (...) constituído de um mesmo indivíduo e seus amigos próximos formará uma **densa malha social**. Uma conclusão interessante do SWT (*Strength of Weak Ties*) de Granovetter é que os vínculos fortes são pouco suscetíveis a ser pontes entre as redes, enquanto os **vínculos fracos são boas pontes**, pois elas permitem que o trabalho seja realizado de maneira mais rápida e mais eficiente. Vínculos fracos são valiosos não porque conectam pessoas com a informação desejada, mas porque conectam pessoas com outras que possuem a informação. Já Burt (1992) se concentrou em estudar a ausência de vínculos, as chamadas lacunas estruturais, ou ainda os chamados possíveis **vínculos potenciais** (não reais). **As lacunas estruturais** podem ser valiosas para uma pessoa se esta puder estabelecer contatos que cruzem essas lacunas; fazendo isto, ela fornece o benefício da informação para “ambas” as redes antes isoladas e, por isso, aumenta seu capital social. Um exemplo citado foi o que faltou nas agências de inteligência dos EUA: “ligar os pontos”, conectar as dispersas informações disponíveis sobre as ameaças prévias ao atentado de 11 de setembro, era uma rede repleta de lacunas estruturais que não foram cruzadas.

Para cada um dos anéis da estrutura concêntrica da “Empresa 2.0” (vínculos fortes, fracos, potenciais) e dependendo dos benefícios almejados pela organização, existe uma diferente e adequada ferramenta ou ESSP (*Emergent Social Software Platform*) a ser implementada. Nos estudos de caso apresentados acima, foram adotados os seguintes recursos: uma solução baseada em *Wiki* para a comunidade fortemente vinculada na *VistaPrint*, SRS (*Software de Rede Social*) – o próprio *Facebook* foi usado para a comunidade com vínculos fracos na empresa *Serena*; *Wikis* (denominado *Intellipedia* na CIA) e *blogs* para comunidades com vínculos fortes e potenciais nas agências de inteligência dos EUA; e uma blogosfera para converter vínculos potenciais em reais no Google.

McAfee assegurou que as ferramentas e abordagens da “Empresa 2.0” realmente são benéficas e poderosas, e elevou a TI como um profundo diferenciador competitivo, posicionando-se veementemente contra a ideia do seu colega Carr (2003), cujo artigo “TI não importa” foi polêmico na sua época, angariando adeptos como gestores que gastaram muito

³ *Master of Business Administration.*

⁴ *Central Intelligence Agency.*

e não viram retorno do investimento, e sendo ridicularizado por alguns profissionais sérios de TI. Mas por que as ferramentas ESSPs ainda não se espalharam rapidamente nas organizações?

Através de pesquisas, o autor da obra em destaque nesta resenha propôs seis estratégias de implantação: (1) **determinação, primeiramente, dos resultados desejados e, então, implante as tecnologias adequadas** – nesta fase, deve haver envolvimento e consenso entre líderes de negócios e líderes de TI; (2) **preparação para uma eventual demora na implantação** – as ESSPs exigem tanto mudanças comportamentais como tecnológicas; portanto, trata-se de um produto de implantação demorada; (3) **comunicação, educação e divulgação** – os *believers* da tecnologia 2.0 são os espontâneos adotantes iniciais, que, por alguma razão, veem os benefícios do novo produto e mudam para eles; (4) **colocação das ferramentas 2.0 no “fluxo” de trabalho** – as ferramentas que são percebidas como “acima do fluxo”, ou seja, como mais uma tarefa a ser feita costumam definhando ao longo do tempo; (5) **avaliação dos progressos, não do retorno sobre o investimento** – a TI é problemática, pois seus custos não são muito claros e se apresentam, muitas vezes, altos. Kaplan & Norton (2004) definiram que ativos intangíveis, como o conhecimento e a tecnologia, raramente têm impacto direto nos resultados financeiros; melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados através de cadeias de relações de causa e efeito; (6) **mostra de que a “Empresa 2.0” é valorizada** – acredita-se em sinais concretos de reconhecimento e valorização para os bons colaboradores (o Google, por exemplo, distribuía

prêmios em dinheiro e camisetas para os participantes mais ativos no mercado interno de previsões).

A grande promessa da “Empresa 2.0” é que ela permite que as boas ideias para novos negócios possam emergir a partir de qualquer lugar e se espalhar organicamente, em vez de serem desenvolvidas no centro e impostas de cima para baixo. McAfee mostrou acreditar que, para a maioria das empresas, os benefícios da “Empresa 2.0” superam algumas desvantagens associadas à geração de conteúdo confidencial passível de ser descoberto, como roubo de informação sigilosa, ação judicial, manchas na reputação da empresa devido a *posts* de conteúdo inadequado, riscos de exposição de informação sensível ao público etc. Acredita-se que esta afirmação ainda é excessivamente otimista e precipitada, pois a adoção de tais tecnologias pelas organizações de forma abrangente ainda é relativamente baixa.

REFERÊNCIAS

- BURT, Ronald. *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CARR, Nicholas G. It doesn't matter. *Harvard Business Review*, Boston, May, 2003.
- GRANOVETTER, Mark. Strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, Vancouver, 1983.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON David P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.