



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A APLICAÇÃO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA NA CONSTRUÇÃO  
DA CULTURA CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DO LIVRO DA CULTURA  
ZAPPOS**

Sabrina Carvalho Borges

Rio de Janeiro/ RJ  
2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A APLICAÇÃO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA NA CONSTRUÇÃO  
DA CULTURA CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DO LIVRO DA CULTURA  
ZAPPOS**

Sabrina Carvalho Borges

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Tavares Junior

Rio de Janeiro/ RJ  
2012

**A APLICAÇÃO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA NA CONSTRUÇÃO  
DA CULTURA CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DO LIVRO DA CULTURA  
ZAPPOS**

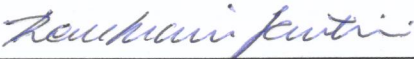
Sabrina Carvalho Borges

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

  
Prof. Dr. Frederico Augusto Tavares Junior – Orientador

  
Prof. Dr.<sup>a</sup> Mônica Machado Cardoso

  
Prof. Dr.<sup>a</sup> Rose Marie Santini

Aprovada em:

13/7/2012

Grau:

9.0 (Nove)

BORGES, Sabrina Carvalho.

A aplicação do conceito de inteligência coletiva na construção da cultura corporativa: uma análise do Livro da Cultura Zappos/ Sabrina Carvalho Borges – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2012.

57 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2012.

Orientação: Frederico Augusto Tavares Junior

1. Convergência. 2. Inteligência coletiva. 3. Cultura corporativa. I. TAVARES JUNIOR, Frederico Augusto II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. A aplicação do conceito de inteligência coletiva na construção da cultura corporativa: uma análise do Livro da Cultura Zappos.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Ana Cristina, a melhor pessoa do mundo, que me ensina desde pequena a valorizar as coisas boas nos outros.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, por permitir que esta conquista fizesse parte da minha trajetória, e que ela fosse compartilhada com as pessoas que eu amo nesta vida.

Agradeço à minha mãe, Ana Cristina, a pessoa cuja felicidade me inspira a sempre buscar ser alguém melhor a cada dia. Por mais que eu diga que a amo a cada minuto, ainda não será suficiente para expressar todo o meu amor, admiração e gratidão. Mãe, eu agradeço a ti por cada gesto seu que fez de mim quem eu sou hoje. Espero que eu possa te deixar orgulhosa sempre.

Agradeço à minha família como um todo, especialmente àqueles, que estiveram mais próximos de mim durante este período tribulado, sofrendo quando eu sofria, e sorrindo quando eu sorria – o meu pai, Marcos, os meus avós, Mirtes, Gilberto, Onezir e Salvador, e os demais tios e tias.

Agradeço aos amigos que, durante o período de construção deste trabalho, procuraram fazer dos meus dias mais agradáveis, especialmente os que colaboraram diretamente com discursos motivadores – Eliane, Maria Cláudia e Maria Fernanda. E aos grandes amigos que a experiência da faculdade me trouxe, através da diversão que foi o Fluxus.

Agradeço ao meu orientador Fred Tavares, por não permitir que eu encaminhasse as ideias deste trabalho para um modelo fechado, o qual destoaria dos próprios conceitos em discussão. E aos demais professores da Escola de Comunicação, por contribuírem enormemente com a ampliação da minha maneira de pensar.

Enfim, agradeço a todos aqueles que me incentivaram a perseverar ao longo do caminho nos momentos em que eu tive vontades de desistir, e a ter em mente o objetivo que é a conclusão desta monografia e, conseqüentemente, da graduação. Espero que, através da abordagem do tema escolhido, eu possa rever a própria forma em que convivo em sociedade.

Primeiro eles o ignoram, depois riem de você,

Depois lutam com você, e então você vence.

(Gandhi)

**BORGES, Sabrina Carvalho. A aplicação do conceito de inteligência coletiva na construção da cultura corporativa: uma análise do Livro da Cultura Zappos.** Orientador: Frederico Augusto Tavares Junior. Rio de Janeiro, 2012. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 57 f.

## **RESUMO**

Este trabalho estuda o cenário dos meios de comunicação contemporâneo, o qual consiste em, além de um período de convergência de mídias, um momento propício a repensar os atuais protocolos de decisão, avaliação e organização. Além disso, relaciona este contexto com a pertinência da utilização do conceito de inteligência coletiva nas relações humanas, influenciada pelo despertar de uma postura ativa e crítica no indivíduo, o qual se mobiliza no intuito de formar comunidades de conhecimento e de produzir significados coletivamente. Considerando tal cenário, esta monografia entra no âmbito empresarial com o objetivo de apresentar a potência da aplicação da noção dos coletivos inteligentes no contexto da cultura corporativa, de modo a talvez promover a criação de novas experiências no ambiente das empresas, que levem em consideração o indivíduo e seu anseio por possivelmente integrar o processo de construção de uma cultura coletiva.

Palavras-chaves: convergência, inteligência coletiva, cultura corporativa, indivíduo.



**BORGES, Sabrina Carvalho. Applying the concept of collective intelligence in the construction of corporate culture: an analysis of the Zappos Culture Book.**

Advisor: Frederico Augusto Tavares Junior. Rio de Janeiro, 2012. Monograph (Undergraduate Degree in Advertising) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Final Paper. 57 f.

### **ABSTRACT**

This work studies the landscape of contemporary media, which consists of, beyond a period of media convergence, a good time to rethink the current decision-making, evaluation and organization protocols. Moreover, this context relates to the relevance of the concept of collective intelligence in human relations, influenced by the awakening of an active and critical attitude in the individual, which is mobilized with the purpose of forming communities of knowledge and collectively producing meanings. Given this scenario, this monograph goes into the business environment with the aim of presenting the power of applying the concept of intelligent communities in the context of corporate culture, in order to perhaps promote the creation of new experiences in the corporate environment, taking into account the individual and his longing for possibly integrating the process of building a collective culture.

Keywords: convergence, collective intelligence, corporate culture, individual.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. O CONCEITO DA INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO PROPOSTA AO NOVO CENÁRIO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
2.1 A CONVERGÊNCIA DE MODOS: DA EVOLUÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO AO SURGIMENTO DOS COLETIVOS INTELIGENTES.....	15
2.2 A TEORIA DA INTELIGÊNCIA COLETIVA: O NOVO SIGNIFICADO DA ALTERIDADE E A OTIMIZAÇÃO DAS SINGULARIDADES HUMANAS.....	21
2.3 A DEMODINÂMICA: DIFERINDO PODER E POTÊNCIA.....	24
<b>3. O CROWDSOURCING E A FORÇA MOTORA DA INTELIGÊNCIA COLETIVA: AS MODIFICAÇÕES NO PERFIL DE PARTICIPAÇÃO DO CONSUMIDOR.....</b>	<b>26</b>
3.1 O CONSUMIDOR DE MÍDIAS ASSUME POSIÇÃO DE USUÁRIO PARTICIPATIVO.....	30
3.2 OS PRO-AMS: A ASCENÇÃO DA FIGURA DO AMADOR E A VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE.....	33
3.3 AS FACES AUSENTES NA MULTIDÃO: CUIDADOS AO PENSAR O CROWDSOURCING.....	37
<b>4. A CONSTRUÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA EM ÂMBITO COLETIVO – UMA ANÁLISE DO LIVRO DA CULTURA ZAPPOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 A NOÇÃO DE CULTURA CORPORATIVA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS.....	39
4.2 A EMPRESA ZAPPOS: HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS.....	42
4.3 O LIVRO DA CULTURA: COMO A ZAPPOS IMPLEMENTOU UMA CULTURA CORPORATIVA COLETIVA.....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Há algum tempo, entramos em uma época de proliferação das redes sociais, dos *MMORPGs*<sup>1</sup>, dentre outras formas virtuais de interação social. Este tipo de tecnologia permite a uma enorme quantidade de indivíduos que criem perfis (no caso das redes sociais) e personagens (no caso dos *MMORPGs*) em um mundo virtual dinâmico e compartilhado. Podemos dizer que a apropriação deste universo por parte de grandes conteúdos de mídia, como a mundialmente famosa trilogia *Matrix*, franquia de filmes dos irmãos Wachowski, tenha colaborado em familiarizar a linha tênue entre a realidade e a ilusão presente nestes exemplos e estimular a interface direta dos indivíduos no ambiente virtual. Outra tendência recente – mas não completamente nova, já que sua introdução remete ao ano de 1991, através das discussões da série *Twin Peaks* – são as comunidades de fãs *online*. Através delas, adultos e até crianças do mundo todo têm trabalhado juntos para criar conteúdo, como é o caso de O Profeta Diário, um “jornal escolar” produzido inteiramente por crianças e adolescentes para o universo fictício de Harry Potter, personagem de J. K. Rowling.

O que as redes sociais, os *MMORPGs* e as comunidades de fãs apresentam em comum, bem como a maneira com que se relacionam com o objetivo proposto nesta tese, é que todos tangenciam um ponto muito significativo no tocante ao comportamento contemporâneo. Além de constituírem aplicações tecnológicas cada vez mais populares, tanto os jogos e redes sociais quanto as comunidades de fãs trazem para o foco a questão da digitalização dos meios de comunicação atuando como propulsora do sentimento de avidez por formar comunidades de conhecimento. O ambiente virtual incentiva o indivíduo a perceber o mundo e a se relacionar com o outro de uma maneira diferenciada, na medida em que a capacidade de percepção e de relacionamento se desenvolve e se amplia a partir da inclusão do novo sentido de comunidade voltado para a produção coletiva de significados.

O foco desta dissertação é exatamente relatar e discutir a pertinência da utilização do conceito de inteligência coletiva nas relações com os meios de comunicação, com o lazer e com o trabalho; tornar visíveis as tentativas – mesmo

---

<sup>1</sup> Sigla equivalente ao tipo de jogo de interpretação de personagens online e em massa para múltiplos jogadores, do inglês *Massive Multiplayer Online Role-Playing Game*.

que imperfeitas – de colocá-lo em prática que já estão em vigor, e apresentar a potência da aplicação da noção dos coletivos inteligentes no contexto da cultura corporativa, de modo a talvez promover a criação de novas experiências no ambiente empresarial que levem em consideração o indivíduo e seu anseio por possivelmente integrar o processo de construção de uma cultura coletiva.

O interesse pelo tema surgiu através de experiência pessoal da aluna; especificamente, através da identificação de uma superficialidade na maneira em que algumas empresas encaram o conceito de cultura corporativa. Poucos são os esforços empenhados no aprofundamento deste conceito, poucos são os benefícios reconhecidos em possíveis investimentos nas culturas das empresas – além daqueles que dizem respeito unicamente ao posicionamento externo da marca –, e pouquíssimo é o envolvimento dos funcionários neste âmbito. A noção de cultura corporativa é mais intensamente voltada ao público externo à empresa do que ao interno, o que traduz uma preocupação maior com o modo como o mercado enxerga a empresa do que com a forma em que a empresa enxerga a si mesma, considerando que a corporação é constituída não apenas por seus líderes – e nem é uma entidade abstrata – mas composta por todos os seus membros, de todos os cargos.

Nesse contexto, a teoria da inteligência coletiva, apesar de carregar consigo ideais um tanto (ou nem tanto) distantes das atuais formas de pensamento, parecia trazer todos os requisitos de uma possível proposta à questão, que estivesse alinhada com o comportamento contemporâneo do indivíduo. Aliás, nos pareceu mais condizente com o novo sentido ao qual caminham os modos em que as pessoas se relacionam do que as próprias formas vigentes de organização sedimentadas em hierarquias e segregação do conhecimento.

Por outro lado, a pretensão deste trabalho não é assumir que a teoria de inteligência coletiva será, a partir de então, amplamente adotada por corporações ao redor do mundo, ou sequer garantir que constituirá a solução para todos os problemas de uma determinada organização. Pretendemos, no entanto, convidar o leitor a ampliar as suas expectativas com relação à humanidade através desta outra forma de pensamento sobre as interações em sociedade, a qual difere do tom pessimista muitas vezes presente nas notícias diárias, por exemplo. Quando as falhas do humano parecem predominar aos olhos, talvez seja um momento propício ao surgimento de ideias realmente promissoras. Desse modo, este trabalho conta

com uma discussão de literatura de autores pertinentes e com a análise do Livro da Cultura, um projeto da Zappos, empresa de varejo online, cujo reconhecimento no mercado envolve atualmente mais do que bons produtos.

Considerando o novo cenário dos meios de comunicação como um fator cuja análise é fundamental no que tange o modo como as pessoas se relacionam, esta tese é iniciada com uma apreciação da percepção visionária de Pool (1984) sobre o processo de transição tecnológica e suas implicações nas reações humanas. Neste ponto, destacam-se a preocupação com a manutenção da liberdade de pensamento e a urgência por novas formas de organização que diferissem de uma estrutura hierárquica governada por um cérebro central (POOL, 1984). Ainda no segundo capítulo, aproveitaremos as questões levantadas por Pool para trazer o conceito de Lévy (2011) sobre a inteligência coletiva, inicialmente, como uma nova forma de notar a alteridade, ao passo que se maximiza até mesmo as menores qualidades humanas. Num segundo momento, abordaremos os coletivos inteligentes como estrutura viabilizadora de uma variedade consonante e como processo de retomada das singularidades; o que inclui uma breve discussão dos conceitos de poder e potência segundo o mesmo autor.

O terceiro capítulo será baseado na apreensão da atualidade de acordo com diversos autores, tendo como foco as tentativas de indiretamente aplicar o pensamento da inteligência coletiva através do *crowdsourcing* (HOWE, 2009) e a mudança comportamental do indivíduo, especialmente com relação à maneira em que se relaciona com as mídias, o lazer e o trabalho. Com relação a tal mudança, Jenkins (2009) instigará a ideia de uma cultura participativa e uma atitude crítica por parte do consumidor de mídias, enquanto Leadbeater e Miller (2004) designarão uma nova categoria de trabalhadores constituída por amadores empenhados. Em ambos os campos, haverá questionamentos às práticas tradicionais de negócios. Aliado à cultura participativa (JENKINS, 2009), aprofundaremos mais a questão da Internet como plataforma tecnológica facilitadora da nova postura do indivíduo, e, complementarmente ao reconhecimento das manifestações iniciais do pensamento coletivo, ainda neste capítulo, apontaremos algumas questões válidas ao considerar o *crowdsourcing* segundo Brabham (2008), sendo uma delas a preocupação em manter a diversidade.

Após identificarmos no capítulo anterior a existência de uma possível força motora para as aplicações da teoria de Lévy (2011), o quarto capítulo especificará

as relações de trabalho restringindo-as ao âmbito corporativo. Num primeiro momento, abordaremos a noção de cultura corporativa segundo a perspectiva das ciências sociais, com ênfase na questão da subjetividade. Posteriormente, acessaremos informações sobre o histórico e as características principais da Zappos, empresa de varejo *online*, em especial os seus esforços em proporcionar o melhor atendimento ao cliente e o seu investimento na criação e na vivência de uma cultura corporativa diferenciada. Ao final do quarto capítulo, apresentaremos o Livro da Cultura como um passo no processo de valorização do indivíduo no contexto corporativo, além de elucidar algumas questões tangentes à aplicabilidade do Livro em outras empresas.

Chegando ao quinto e último capítulo, retomaremos os principais pontos abordados durante todo o estudo de modo a encerrar a tese com as conclusões obtidas sobre o assunto durante a pesquisa.

## **2. O conceito de inteligência coletiva como proposta ao novo cenário dos meios de comunicação**

Os meios de comunicação podem ser considerados como ferramentas quase que inerentes à sobrevivência humana, especialmente através da abordagem interacionista da cultura. Segundo essa abordagem, a comunicação não é concebida como uma relação direta entre emissor e receptor, mas segundo um modelo orquestral, caracterizado por um conjunto de indivíduos no qual todos participam colaborativamente, porém cada um à sua maneira (CUCHE, 2002). A partir daí, os meios de comunicação viabilizariam formas de interações individuais, as quais, por sua vez, produziram o conjunto de valores, de representações e de comportamentos que permitem a cada grupo caracterizar-se como um coletivo. Com base em tal explicação interacionista, faz todo sentido que surjam novos modos de interação entre os indivíduos uns com os outros – além de novas formas de interação com os próprios meios – à medida que os meios de comunicação evoluam tecnologicamente. Em face das tendências recentes no campo da comunicação, com ênfase na convergência de mídias e na digitalização dos meios – o conceito de inteligência coletiva chega como proposta para aperfeiçoar as relações entre os indivíduos, de modo que se aproveite o potencial de todos os membros do coletivo, e que, conseqüentemente, a cultura – produto de tais interações – também seja otimizada. Por esta abordagem, torna-se possível pensar a heterogeneidade de um coletivo ao invés de se conformar com uma homogeneidade ilusória.

### **2.1 A convergência de modos: da evolução dos meios de comunicação ao surgimento dos coletivos inteligentes**

“Era uma vez empresas que publicavam jornais, revistas e livros, que faziam pouquíssimo além disso; seu envolvimento com as outras mídias era fraco [...] Essa situação está mudando”<sup>2</sup> (POOL, 1984, p. 23). Ithiel de Sola Pool, em seu livro *Technologies of Freedom* (1984), foi provavelmente o primeiro autor a delinear o conceito de convergência como um poder de transformação dentro das indústrias midiáticas, quando afirmou que – já naquela época – um processo chamado

---

<sup>2</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “Once upon a time companies that published newspapers, magazines, and books did very little else; their involvement with other media was slight... This situation is changing.”

“convergência de modos”<sup>3</sup> (POOL, 1984, p. 23) estava tornando imprecisas as fronteiras entre os meios de comunicação; e que, como consequência disso, a relação um a um que existia entre um meio de comunicação e seu uso estavam se corroendo.

A questão foi levantada por Pool como uma preocupação com o futuro da comunicação em âmbito mundial, em especial com os direitos civis de liberdade, os quais estavam ameaçados de serem esquecidos à medida que o contexto tecnológico estava – e haveria de permanecer – em um processo de transição contínuo. Segundo o autor, por quinhentos anos, a humanidade enfrentou uma contenda pelo direito de discursar e publicar livremente sem qualquer tipo de licença, censura ou controle; e em alguns países, esse direito foi, em verdade, conquistado. No entanto, o que não apresentava sentido para Pool era o fato de que as novas tecnologias em ascensão não herdavam as imunidades legais adquiridas por tecnologias mais antigas, visto que as leis que garantiam tais direitos libertários eram estritamente específicas ao objeto impresso, por exemplo (POOL, 1984). Pool sabia que a tendência era de que o discurso fluísse de modo crescente através das mídias eletrônicas: “A mudança tecnológica principal, na raiz das mudanças sociais, é que a comunicação, exceto o diálogo face a face, está se tornando predominantemente eletrônica”<sup>4</sup> (POOL, 1984, p. 6). Portanto, uma lei que garantisse a liberdade comunicacional por um único meio de comunicação, excluindo todos os outros, era uma lei falha, dada principalmente à incapacidade por parte do parlamento e dos tribunais de compreender o caráter das novas tecnologias.

O autor chama atenção para um padrão que ele denomina “determinismo tecnológico brando”<sup>5</sup> (POOL, 1984, p. 5), cujas manifestações falham ao tomar em consideração as diferenças no modo em que as coisas acontecem em diferentes estádios do ciclo de vida de uma determinada tecnologia. Quando uma nova invenção surge, suas regras elementares de funcionamento geralmente ainda não estão bem definidas, pois a essência e o potencial da tecnologia que a move não podem ser totalmente conhecidos nos estádios iniciais da criação. As instituições do

---

<sup>3</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “convergence of modes”.

<sup>4</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “The key technological change, at the root of the social changes, is that communication, other than conversation face to face, is becoming overwhelmingly electronic.”

<sup>5</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “soft technological determinism”.



uso de determinada invenção são, então, desenvolvidas tendo como base um modelo tecnológico restrito (POOL, 1984). Quando a essência e o potencial da tecnologia são finalmente compreendidos através da apropriação da tecnologia pela população ao longo do tempo, percebe-se que a personificação inicial da invenção tratava-se apenas de um caso específico. Um filme em 1920, por exemplo, tinha de ser preto e branco, silencioso, pantomímico e exibido em lugares de assembleia pública; não havia praticamente o conceito de escolha envolvido. Em 1980, um filme já podia ter quaisquer cores, sons, e efeitos tridimensionais e sintéticos pretendidos, e podia ser assistido em qualquer lugar desejado. No ínterim, surgiram também estúdios, cinemas, sindicatos e práticas de publicidade e financiamento, todos projetados para utilizar a mesma tecnologia em vigor (POOL, 1984). Para Pool, as instituições pré-estabelecidas não deveriam atuar como fatores limitantes à direção e ao ritmo em que as mudanças haveriam de ocorrer; e não era exatamente isto que ele presenciara. O sistema de comunicações era trifurcado, ou seja, baseado em três segmentos básicos de mídia – os impressos, as telecomunicações e a radiodifusão – cuja lei evoluiu separadamente para cada domínio, e as leis de um domínio possuíam pouca ou nenhuma relação com as dos outros dois. Até que algo que ele chamou de convergência de modos começou a perturbar a forma como as coisas eram feitas ao longo dos últimos duzentos anos, e questões que pareciam adormecidas por séculos pareciam despertar, infelizmente, não da maneira mais libertária segundo o autor.

Ithiel de Sola Pool se preocupava com a perspectiva de que, com o rompimento das barreiras entre as mídias – o que aconteceria nas próximas décadas –, as políticas de comunicação que garantiam a liberdade de expressão, ao invés de serem ampliadas como uma real convergência presumia, acabassem por se perder em meio ao processo. Ele sabia que a migração de boa parte da comunicação para o âmbito eletrônico tinha o potencial de se tornar um ponto de virada a ser lembrado pela história: “Assim como, nos séculos XVII e XVIII, a Grã-Bretanha e a América estabeleceram precedentes para a mídia impressa segundo os quais vivemos hoje, então o que pensamos e fazemos hoje pode enquadrar o sistema de informação do futuro” <sup>6</sup> (POOL, 1984, p. 10). Posteriormente, Henry

---

<sup>6</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “Just as in seventeenth and eighteenth century Great Britain and America a few tracts and acts set precedents for print by which we live today, so what we think and do today may frame the information system for a substantial period in the future.”

Jenkins, mais recente teórico da convergência, viria a afirmar que ele estava certo. Pool foi considerado por Jenkins como uma espécie de “profeta da convergência dos meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p. 37) ao antever tal processo que embaçava as fronteiras tanto entre meios de comunicação em massa quanto entre meios de comunicação ponto a ponto. Um único meio físico poderia carregar serviços que no passado eram providos separadamente. A mesma notícia que costumava a ser distribuída apenas em sua forma impressa, agora poderia ser veiculada de diversas formas, como no rádio ou na televisão. No entanto, ainda era difícil determinar à época se os novos meios de comunicação eletrônicos que, desse modo, incorporaram a notícia, incorporariam também as leis e as práticas vigentes para a mídia impressa (POOL, 1984).

Segundo Pool, o processo tecnologicamente orientado de convergência de modos foi, em grande parte, reforçado pela digitalização das mídias e pelo processo econômico de propriedade cruzada. O crescimento da existência de conglomerados com participação em múltiplos negócios significava que os jornais, livros e revistas pertenciam a empresas que também operavam em outros segmentos do mercado, o que contribuía para o aceleração do processo de convergência. Além disso, dizer que as mídias estavam se tornando majoritariamente eletrônicas, não significava que o uso de tinta e papel deixaria de existir, mas que, em toda mídia – elétrica ou não elétrica –, a manipulação de símbolos em computadores ou a transmissão desses símbolos eletricamente estavam se tornando etapas cruciais no processo de produção e distribuição de informação e entretenimento (POOL, 1984). Durante os primeiros três quartos do século XX, os principais meios de comunicação eram perfeitamente divididos uns dos outros, tanto por tecnologia quanto pelo uso. Havia boas razões para o sucesso de tal sistema que pregava a máxima: um dispositivo para um uso, outro dispositivo para outro uso. O custo, a habilidade e a existência de melhores alternativas determinavam a finalidade de cada dispositivo, porém, sobretudo, o fato de que diferentes tecnologias foram consagradas para diferentes aplicações sempre protegeram as empresas de mídia de competir com firmas de outro segmento tecnológico. Atualmente, a realidade é outra: IBM e AT&T, as quais antes consideravam a si mesmas gigantes de indústrias totalmente diferentes, hoje competem praticamente no mesmo mercado, visto que ambas proporcionam aos consumidores meios de enviar, armazenar, organizar e manipular mensagens de texto ou de voz (POOL, 1984).

De acordo com Pool, não há nada de novo sobre as tentativas de utilizar as tecnologias da comunicação para múltiplos propósitos. Os problemas eram técnicos, e estes estão sendo superados pela digitalização, como algo que constrói pontes entre tecnologias anteriormente divididas (POOL, 1984). Usando a lógica da digitalização, os grandes padrões complicados de bits (que representam texto, voz ou imagens) podem ser manipulados por computador com muito mais flexibilidade do que era possível com papel ou registros elétricos – porém analógicos – anteriores. Tais registros podem ser preservados em memórias eletrônicas, convertidos em formatos e transmitidos instantaneamente para destinos remotos. Assim, todos os tipos de processos de comunicação que no passado funcionavam à sua maneira podem hoje ser imitadas por código digital, e, através desta fusão, a tecnologia eletrônica está convergindo todos os meios de comunicação em um único e grande sistema (POOL, 1984).

Apesar de a abordagem de Pool, em alguns momentos, transmitir a impressão de que o processo de convergência de mídias é majoritariamente estruturado em âmbito tecnológico, é claramente perceptível que o real enfoque do autor consiste em seu temor sobre as possíveis reações humanas ao desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação. Assim como a censura que seguiu a invenção da mídia impressa não estava prevista no projeto de Gutenberg, porém foi uma reação ao mesmo, cabe à humanidade decidir como reagirá às próximas tecnologias. Ainda segundo o autor, as tecnologias, por sua vez, atuariam como “expansoras”<sup>7</sup> (POOL, 1984, p. 226) da cultura humana, à medida que seriam crescentemente utilizadas como formas de expressão, interação humana e registro de conhecimento. As novas tecnologias posicionam a capacidade de executar grandes coisas nas mãos de todos. Portanto, para Pool, “não há razões para presumir que a rede de comunicação do futuro será uma única grande organização com um cérebro central. Pode ser que sim, mas não precisa ser”<sup>8</sup> (POOL, 1984, p. 229). Afinal, uma estrutura hierárquica governada por um cérebro central é apenas uma maneira de organizar sistemas complexos; segundo o autor, “deve haver algumas maneiras estabelecidas de interconectar as partes além do

---

<sup>7</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “expanders”.

<sup>8</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “There is no reason to assume that the communications network of the future will be a single large organization with a central brain. It may be so, but it need not be.”

comando”<sup>9</sup> (POOL, 1984, p. 230). Uma das maneiras de fazê-lo foi descrita por Pierre Lévy em *A Inteligência Coletiva* (2011).

Lévy concorda com Pool no sentido de que o atual curso dos acontecimentos converge para a constituição de um novo modo de comunicação, de pensamento e de trabalho para as sociedades humanas. Assim como Pool, Lévy reconhece que há muito em jogo, e acredita que a cultura da rede de comunicação ainda não está completamente estabelecida, de forma que “ainda não é tarde demais para refletir coletivamente e tentar modificar o curso das coisas” (LÉVY, 2011, p. 12). À medida que os novos meios de comunicação possuem o potencial de renovar profundamente os laços sociais, no sentido de uma maior fraternidade, eles ajudariam a solucionar os problemas com os quais a humanidade hoje se debate. Não entregando seu destino ao comando de um cérebro central, a humanidade poderia, segundo Lévy, reapoderar-se de seu futuro, por meio da produção de ferramentas que lhe permitirão constituir-se em coletivos inteligentes, estes capazes de melhor se orientar em períodos marcados por intensa mutação. Através da invenção de novos procedimentos de pensamento e negociação que façam emergir verdadeiras inteligências coletivas, as sociedades terão chance de viver melhor; para isso acontecer de fato, devem se tornar inteligentes na massa e fazer ouvir a voz do múltiplo. A outra opção seria continuar “a pensar em instituições separadas umas das outras, que organizam, além disso, o sufocamento e a divisão das inteligências” (LÉVY, 2011, p. 16).

Pierre Lévy determina que a prosperidade das nações, das regiões, das empresas e dos indivíduos depende de sua capacidade de navegar no espaço do saber; ou seja, quanto melhor os homens conseguem se constituir em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo que é a atualidade. O autor cita Michel Serres quando diz que “o saber tornou-se a nova infra-estrutura” (LÉVY, 2011, p. 20). No entanto, a inteligência e o “saber fazer” humanos sempre estiveram no centro do funcionamento social daqueles cuja espécie foi há tempos denominada *homo sapiens*. O que difere é a velocidade de evolução dos saberes, o grande número de pessoas convocadas a aprender e a produzir novos conhecimentos e o surgimento de novas ferramentas de

---

<sup>9</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “There must be some established ways of interconnecting the parts other than by command.”

comunicação – mudanças já percebidas por Ithiel de Sola Pool em 1984. Os meios de comunicação com base digital não teriam, então, como objetivo substituir o homem ou aproximar-se da ideia de uma inteligência artificial que, como retratada em antigos filmes de ficção-científica, pensaria e operaria por si só seguindo seus próprios desejos. Tais meios abrigam a possibilidade de que a humanidade promova a construção de coletivos inteligentes, nos quais as potencialidades cognitivas e sociais de cada um poderão se desenvolver e ampliar de maneira recíproca (LÉVY, 2011). Dessa forma, Pierre Lévy crê que talvez seja possível superar a sociedade do espetáculo – conceito do autor Guy Debord, segundo o qual a mediação das imagens por parte dos meios de comunicação de massa leva o homem à passividade e à aceitação dos valores preestabelecidos (BAHIA, 2005). Para Lévy, o indivíduo deixaria de ser um solitário em meio à multidão de consumidores a partir do momento em que as novas técnicas de comunicação serviriam para filtrar o fluxo de conhecimentos, navegar no saber e pensar em conjunto, em vez de carregar consigo massas de informação.

## **2.2 A teoria da inteligência coletiva: o novo significado da alteridade e a otimização das singularidades humanas**

A teoria da inteligência coletiva é definida por “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2011, p. 30). Tal teoria parte do princípio de aprendizado recíproco como mediação das relações entre os homens, através do qual toda atividade, toda comunicação, bem como toda relação humana implica um aprendizado. Nesse contexto, a alteridade assume um novo significado, fato este que é acentuado, uma vez considerada a exacerbação do fluxo informacional midiático característico da contemporaneidade. A partir daí, o outro se torna, segundo Lévy, “alguém que sabe. E que sabe as coisas que eu não sei” (LÉVY, 2011, p. 27). Uma determinada pessoa, assim como as demais, descarta boa parte das informações circulantes e domina alguns conhecimentos específicos. Desse modo, considerando que as zonas de inexperiência não se justaponham, um passa a representar uma fonte possível de enriquecimento dos saberes do outro, e, assim, dois indivíduos podem aumentar seus respectivos potenciais de ser, tanto quanto mais diferirem entre si. Quando indivíduos associam suas competências em tais condições, passam a atuar melhor juntos do que separados (LÉVY, 2011). Um

exemplo disso são as árvores de competência, ferramenta comum hoje em empresas, escolas, universidades e quartéis. Elas permitem às pessoas enxergar o outro através de seus múltiplos conhecimentos, dando margem a um tipo de relacionamento interpessoal que vai muito além da simples ciência de um nome, profissão ou status social, e, conseqüentemente, conferem um sentido concreto às afirmações de Pierre Lévy sobre a inteligência coletiva. No entanto, um resumo técnico-social, como a árvore de conhecimentos, jamais será capaz de discriminar a totalidade de conhecimentos do outro, visto que o saber não pode ser reduzido a uma soma de dados colocados em papel.

O saber defendido por Lévy é inerente à construção e à habitação do mundo, algo indissociável à experiência de vida como um todo, de tal maneira que, mesmo que se reconheça que é possível aprender do outro, nunca se chegará ao ponto de saber tudo sobre ele. A valorização da alteridade como fonte de potência das relações humanas requer a otimização em grau máximo das menores qualidades positivas presentes em um coletivo humano. De acordo com Lévy, todo o saber está na humanidade, mesmo onde se tenta fazer crer que não existe inteligência. Cada indivíduo possui vivência e desejo diferentes dos demais, e, por sua individualidade, deve ser respeitado e enxergado como potência em tempo real de ambas as coisas: ensino e aprendizado; posto que todos os indivíduos sejam singulares, múltiplos e em vias de aprendizado permanente. “Longe de fundir as inteligências individuais em uma espécie de magma indistinto, a inteligência coletiva é um processo de crescimento, de diferenciação e de retomada recíproca das singularidades” (LÉVY, 2011, p. 32). Lévy afirma que nada é mais precioso que o humano, entretanto este bem precisa ser apreciado pelos membros de sua espécie. Em função disso, as atividades de produção de bens e serviços deveriam ter por objetivo o enriquecimento humano, o aumento de potência dos indivíduos, através de sua sociabilidade e reconhecimento recíproco. É preciso ser “economista do humano” (LÉVY, 2011, p. 47), cultivá-lo, valorizá-lo e multiplicá-lo; e a evolução das técnicas de comunicação tem renovado profundamente o âmbito de soluções possíveis às questões de maximização das qualidades humanas e de gestão dos laços sociais.

É importante ainda reforçar a questão de pluralidade, para que não se confunda a ideia de inteligência coletiva com a de um pensamento massificado. Ainda segundo Lévy, a composição de uma multidão consiste de pessoas que se comunicam no sentido mínimo de condução passiva de mensagens, mas que não

pensam juntas, e, por isso, diferem do significado de coletivo inteligente. As afirmações comuns mascaram as divergências e não integram as características que singularizam as pessoas, de modo que, quando todos os membros de um coletivo formulam – ao menos em tese – um discurso uniforme, a enunciação de suas ideias encontra-se monotonamente uníssona. Em verdade, afirma Lévy, “há várias maneiras de dizer nós” (LÉVY, 2011, p. 66).

Certas formas de organização tornam possíveis às pessoas inscrever-se de maneira singular em um enunciado final coletivo, como, por exemplo, livros e artigos com diversos autores, filmes em que a contribuição de cada um é especificada nos créditos, etc. O ponto negativo desses casos é que a produção coletiva dá acesso a um produto final pronto, não à dinâmica aberta das vozes que o compuseram durante o período de sua construção. Lévy coloca que, para ser completamente livre, a fala do coletivo deveria estar ligada à sua respiração, brotando, inventando-se e reinventando-se em tempo real, à medida que novas contribuições são realizadas. Tal ideia pode parecer um tanto utópica, no entanto, o desenvolvimento do ciberespaço nos fornece o cenário perfeito para a experimentação de tais modos de organização. Com isso, certamente, corroboraria Ithiel de Sola Pool, que, há três décadas, já afirmava em seu livro que as novas tecnologias eram feitas para a liberdade.

Pierre Lévy ainda utiliza-se da metáfora do coral polifônico improvisado para ilustrar um coletivo inteligente. Nesse exercício, o indivíduo é convocado ao mesmo tempo a: 1) escutar os demais coralistas; 2) cantar de forma diferenciada; 3) encontrar uma coexistência harmônica entre a sua própria voz e a dos outros indivíduos, em prol do efeito de conjunto. Dessa maneira, não se destacariam os mais aptos a assumir o poder e a sufocar a voz alheia, porém, sim, os mais cooperativos e os melhores produtores de variedade consonante. Para isso, é imprescindível reafirmar também a importância de outro elemento: a escuta. Ela consiste em fazer emergir a imensa quantidade de ideias, argumentos, avaliações, relações, todas oriundas das competências humanas. Um coletivo inteligente se dedica não só à escuta de seu ambiente, mas também à escuta de si e de sua variedade interna. Lévy prefere o termo escuta, neste caso, ao termo comunicação, visto que o primeiro melhor representa a atenção a tudo que é proposto, mais do que uma oferta crua de informação ou a justaposição de discursos. A ebulição das multiplicidades não deve, contudo, bloquear o surgimento de uma visão global

(LÉVY, 2011). A visão em questão não é estipulada por uma liderança, não é fruto de um órgão separado, não é um resultado comum massificado ou sequer uma imagem fixa do futuro. Ela é a face global do processo de escuta, na medida em que, ao mesmo tempo em que os indivíduos inscrevem suas expressões no coletivo, permite que cada um deles enxergue a si mesmo como parte do todo e integre a visão do conjunto à sua própria. Num coletivo inteligente, ninguém possui o poder, já que ninguém detém o conhecimento absoluto de tudo, no entanto, a ausência da existência de um melhor definitivo contribui para que, através da incerteza, o coletivo prossiga continuamente em uma série de aproximações alteradas em tempo real mediante a chegada de novas informações e situações (LÉVY, 2011).

### **2.3 A demodinâmica: diferindo poder e potência**

Os protocolos de decisão e avaliação hoje em uso foram propostos para um mundo relativamente estável e em um contexto de comunicação simples. Entretanto, a informação apresenta-se atualmente em caráter torrencial, de modo que o hiato entre o mesmo e os modos tradicionais de orientação torna-se cada vez mais óbvio. Por esta razão, Pierre Lévy sugere que se promova um novo espaço de comunicação, novas estruturas de organização e novos estilos de decisão orientados para um aprofundamento da democracia, nos quais reinarão a discussão pluralista, a tomada de decisão coletiva e a avaliação dos resultados o mais próximo possível das comunidades envolvidas.

O conceito tradicional de democracia – do grego *demos*, povo, e *kratein*, comandar (LÉVY, 2011) – implica em atribuir poder às mãos do povo, o qual em uma sociedade democrática, torna-se hábil a escolher seu representante político, que, por sua vez, não é imposto ao povo como em um regime ditatorial. Uma vez que a democracia se contrapõe à arbitrariedade do tirano, pode-se entender que seu objetivo é fazer acontecer a autonomia de um grupo de cidadãos, através da qual eles realizem suas próprias leis. A autonomia, por sua vez, é incompatível com a resignação ao que já está consumado, ou seja, representa uma tendência ao questionamento, à mudança, e, conseqüentemente, ao aprendizado. O ser autônomo possui a potência para escapar do que lhe foi estabelecido, recusando-se a aceitar as coisas que lhe são impostas, e tendo em vista os interesses presentes da comunidade. Portanto, a essência da democracia consiste da decisão coletiva no presente e a permanente reavaliação das decisões (LÉVY, 2011). Porém, segundo



Lévy, a atual discussão não se trata de garantir o poder ao povo, ao seu representante ou a quem quer que seja; e, sim, reconhecer e desenvolver a potência dos coletivos humanos. O exercício do poder, mesmo que democrático, ao invés de fortalecer, acaba por bloquear a inteligência coletiva e por desperdiçar as competências humanas, as quais não falam por si mesmas, mas através da figura centralizada de um líder. Pois o poder, em si, é fundamentalmente algo que bloqueia, enquanto a potência torna possível. “A potência libera, o poder submete. A potência acumula energia, o poder a dilapida” (LÉVY, 2011, p. 82). Pierre Lévy propõe então que se passe do ideal da democracia ao da demodinâmica – do grego *dynamis*, força, potência (LÉVY, 2011) – através do qual a coletividade possa proferir seu discurso plural.

Considerando “*Big brother is watching you*”<sup>10</sup> a máxima totalitarista enunciada por George Orwell em seu livro *1984* (1949), Lévy afirma que a demodinâmica inverte a questão: ao contrário de organizar a vigilância constante dos indivíduos pelo partido do ditador, ela fixa os olhos de cada membro do coletivo inteligente sobre as estrelas políticas. Diferente da visão de um poder central sobre a sociedade, a demodinâmica proporciona a comunicação da sociedade consigo mesma, o conhecimento do si coletivo, de modo a suprimir o predomínio do comando como forma de organização. ‘Pois é precisamente quando o coletivo não conhece a si mesmo, não controla sua própria dinâmica e não consegue produzir enunciados complexos que um poder é “necessário”’ (LÉVY, 2011, p. 78). O poder centralizado destoa do período contemporâneo de mutações rápidas e de tudo aquilo que a inteligência coletiva requer para existir. Ele deseja preservar o adquirido, perenizar vantagens, tornar opaco o que é transparente, e, uma vez em vigor, fará de tudo para impedir o surgimento de uma inteligência coletiva.

A visão sobre o conceito de poder de Pierre Lévy claramente destoa daquela de Michel Foucault. Para Foucault, não existem sociedades livres das relações de poder. O poder é uma prática social que é exercida não só através de uma figura central, porém quase que em caráter capilar, e de formas heterogêneas. Foucault acredita que as relações de poder são tão inerentes às sociedades que até mesmo as demonstrações de resistência ao poder são o outro termo das relações de poder, atuando como uma espécie de interlocutor (DANNER, 2009). A tentativa de Lévy de

---

<sup>10</sup> Expressão em inglês, equivalente a “O Grande Irmão está observando você”; tradução nossa.

exaltar a potência, ao invés do poder, não anularia automaticamente a existência do mesmo na estrutura social. Entretanto, pode ser enxergada como uma maneira de fazer pesar mais o discurso do “interlocutor”, no caso do conceito *foucaultiano* de poder. Como exposto até aqui, o ideal de intelectual coletivo proposto por Lévy implica em nada menos do que uma reinvenção da democracia, bem como uma nova relação com o saber e a instauração de um novo propósito de comunicação. Tudo isso circunda uma única questão principal à qual todos são chamados: uma profunda renovação das relações humanas. E, por mais que o ciberespaço e a convergência dos meios de comunicação favoreçam o surgimento de coletivos inteligentes, o mundo virtual é apenas suporte para os processos cognitivos, sociais e afetivos, e “somente pessoas vivas e reais fazem passar ao ato a inteligência coletiva” (LÉVY, 2011, p. 100). Lévy reconhece que, antes que a dinâmica da inteligência coletiva adquira finalmente consistência e prospere, manifestações iniciais serão pequenas, modestas e imperfeitas. Mas, afinal, o que seria a humanidade – em sua grandiosa potência –, senão um povo “perpetuamente em vias de se conhecer e de se fazer [...] um povo do futuro” (LÉVY, 2011, p. 82)?

### **3. O *crowdsourcing* e a força motora da inteligência coletiva: as modificações no perfil de participação do consumidor**

As pequenas e imperfeitas manifestações, as quais Lévy anteviu que aconteceriam, foram percebidas e abordadas por Jeff Howe através da expressão *crowdsourcing*. O termo – cunhado por Howe e Robinson na edição de junho de 2006 da revista *Wired* – descreve uma prática multidisciplinar, colaborativa e distribuída de solucionar problemas, bem distante da antiga ideia de invenção, na qual, após muita reflexão, um homem entraria numa sala com uma solução brilhante para o problema em questão.

Simplemente definido, o *crowdsourcing* representa o ato de uma empresa ou instituição que toma uma função, antes realizada por funcionários específicos, e terceiriza para uma rede indefinida (e geralmente grande) de pessoas na forma de um convite aberto <sup>11</sup> (BRABHAM, 2008, p. 76).

---

<sup>11</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call.”

A resolução de problemas não é mais a atividade de gênios individuais; ao contrário, enriquece, à medida que cresce a quantidade de não-experts engajados (HOWE, 2009). Tal conceito está fundamentalmente enraizado em princípios igualitários similares àqueles de Pierre Lévy, de tal maneira que é possível afirmar que os pensamentos de Lévy sobre a inteligência coletiva serviram de base para o desenvolvimento do conceito de *crowdsourcing*. O indivíduo é, também aqui, o centro do processo; e o *crowdsourcing* nada mais é do que uma conexão entre a potência de dois indivíduos, apenas em escala maior.

Com o objetivo de tornar clara a aplicação do pensamento de *crowdsourcing*, Daren Brabham recomenda que se examinem alguns casos. O primeiro deles trata da *Threadless.com*, uma empresa de camisetas de malha baseada na Internet, a qual convida abertamente as pessoas a participar do processo de criação das camisetas através de uma espécie de constante competição *online*. Em junho de 2006, a empresa já alcançava a marca de 60 mil camisetas vendidas por mês, uma margem de lucro de 35 por cento e a caminho de atingir um lucro bruto de 18 milhões de dólares neste mesmo ano: tudo isso com apenas vinte funcionários (BRABHAM, 2008, p. 77). Apesar do número reduzido de funcionários, qualquer pessoa pode se tornar parte da comunidade *Threadless*, composta por amadores e profissionais que trabalham na área do *design*; a livre adesão concede acesso tanto ao voto nos desenhos favoritos quanto o direito de submeter desenhos próprios que serão votados por outros. Os modelos são pontuados por membros da comunidade segundo uma escala de zero a cinco, além da oportunidade de sinalizar as camisetas que comprariam. Os *designs* permanecem disponíveis para a votação ao longo de duas semanas, e os modelos cuja pontuação for mais alta são impressos pela equipe de funcionários da *Threadless* e disponibilizados para venda no site. Devido ao baixo custo de criação das camisetas, os preços unitários são acessíveis, variando entre dez e quinze dólares. Os desenhos vencedores proporcionam aos respectivos criadores 1500 dólares em dinheiro e 500 dólares em camisetas *Threadless* e vale-presentes da marca por arte selecionada (BRABHAM, 2008, p. 77). As pessoas, sem restrições, fornecem a capacidade criativa através dos seus *designs* à comunidade; selecionam, elas mesmas, as camisetas que gostariam que estivessem à venda, e a equipe *Threadless* torna possível adquiri-las – produto resultado de uma participação coletiva, cujo objeto é a própria potência criativa da comunidade.

O segundo caso nos mostra que o *crowdsourcing* não se restringe ao campo criativo e à indústria do *design*. Trata-se da InnoCentive – empresa cujo lançamento, em 2001, foi financiado pela multinacional farmacêutica Eli Lilly – a qual permite que problemas científicos dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) corporativos tenham soluções oriundas da inteligência coletiva. Grandes empresas, como Boeing, DuPont e Procter & Gamble, publicam suas mais complicadas questões pendentes de P&D para os solucionadores da comunidade InnoCentive, sob as seguintes categorias: ciências biológicas, química e ciências aplicadas. A InnoCentive difunde esses desafios científicos para mais de 80 mil cientistas independentes distribuídos por mais de 150 países (BRABHAM, 2008, p. 77). Então, os cientistas, os quais não precisam ser necessariamente profissionais ou professores, cadastram-se gratuitamente no site da InnoCentive e, a partir daí, submetem as possíveis soluções encontradas por eles mesmos para questões que, na maioria das vezes, as equipes profissionais de P&D das empresas requerentes não conseguiram solucionar. Os prêmios costumam variar de 10 mil dólares a 100 mil dólares por desafio, podendo alcançar o valor de um milhão de dólares, pagos no caso da descoberta de um biomarcador que seja capaz de medir a progressão da Doença de Lou Gehrig (BRABHAM, 2008, p. 78). “As empresas normalmente se surpreendem ao saber que o solucionador é, na verdade, para usar dois exemplos reais, um programador de computadores da Argentina ou um estudante de graduação da *University of Dallas*” (HOWE, 2009, p. 37). Ao mesmo tempo em que habilita às empresas acessar os talentos de uma comunidade científica global com o objetivo de solucionar problemas difíceis de P&D, a existência da InnoCentive possibilita que os cientistas recebam reconhecimento profissional e financeiro por resolver os desafios propostos. E, em muitos casos, – como o desafio da Doença de Lou Gehrig – a empresa requerente e o cientista solucionador não são os únicos a serem beneficiados pelo conhecimento de uma base global de talentos: o benefício também é global.

Além das empresas que aplicam o conceito de *crowdsourcing* em tempo integral, outras corporações que operam segundo os modelos tradicionais de negócios também buscaram se inspirar na ideia de produção coletiva de sentido e aplicá-la a algumas de suas atividades. Com a expectativa de alcançar consumidores jovens e ligados às novas tecnologias, empresas como *Converse*, *JetBlue*, Sony e Chrysler se posicionaram abertas à recepção e divulgação de

comerciais caseiros e conteúdo publicitário gerado pelos usuários (BRABHAM, 2008, p. 78), considerando que os próprios autores das peças seriam os primeiros a compartilhá-las com a sua rede de amigos, algo que, conseqüentemente, espalharia a mensagem das marcas de modo viral. Intensificando o reconhecimento da potência dos usuários, a Doritos, popular marca de salgadinhos, lançou, em 2007, um concurso de conteúdo publicitário gerado pelo usuário, cujo vencedor teve seu comercial televisionado durante o *Super Bowl* daquele ano – contexto em que os anunciantes costumam pagar alguns milhões de dólares por um espaço publicitário (BRABHAM, 2008, p. 78), devido à alta audiência característica da final do campeonato da liga nacional de futebol americano. Ainda mais impressionante foi o caso da *Goldcorp*, empresa canadense de mineração de ouro que lançou o Desafio *Goldcorp*. Pessoas de todas as partes do mundo foram encorajadas a examinar as informações geológicas referentes a uma das minas da empresa, *Red Lake*, e a submeter suas propostas identificando áreas potenciais em que estariam escondidas as próximas seis milhões de onças em ouro na propriedade. Os vinte e cinco finalistas responsáveis por identificar a maior quantidade de depósitos de ouro receberam, cada um, 500 mil dólares em dinheiro, o que rendeu ao desafio um total de 475 mil propostas enviadas e 110 depósitos de ouro identificados, confirmando a existência dos depósitos de ouro de que a empresa tinha suspeita e gerando a identificação de vários novos pontos (BRABHAM, 2008, p. 79).

A partir do momento em que a multidão obtém um desempenho superior a geofísicos profissionais atuantes na própria empresa mineradora – e é capaz de criar uma série de estampas para camisetas que sempre têm seu estoque esgotado toda semana –, essas aplicações do conceito de *crowdsourcing* permitem perceber que um grupo motivado de indivíduos pode ser capaz de gerar soluções superiores, em qualidade e quantidade, às práticas tradicionais de negócios. Tais manifestações tornariam evidentes não apenas o reconhecimento da potência residente na humanidade, como também uma mudança de postura por parte da própria multidão, que agora enxergaria a si mesma como interessante e, conseqüentemente, interessada. Esse interesse em distinguir-se da imagem de uma massa passiva receptora e passar a constituir uma força motora é abordado a seguir; num primeiro momento, através da relação do indivíduo com as mídias, e, num segundo momento, através da relação do indivíduo com as atividades que constituem o lazer (e, indiretamente, o trabalho).

### 3.1 O consumidor de mídias assume posição de usuário participativo

Duas questões, relatadas por Ithiel de Sola Pool em seu livro *Technologies of Freedom* (1984) e citadas por Pierre Lévy em *A Inteligência Coletiva* (2011), contribuíram para uma mudança no comportamento do consumidor de mídias contemporâneo: a digitalização dos meios de comunicação e a convergência de mídias. O desenvolvimento da Internet como espaço de comunicação proporcionou a plataforma tecnológica perfeita no que diz respeito à capacidade de agregar milhões de ideias díspares e independentes, já que viabiliza a comunhão de pessoas de várias partes do mundo em um único ambiente. Considerando que tais pessoas oriundas de todas as partes do globo possuam experiências diferentes umas das outras, a Internet facilita o intercâmbio de opiniões também diversas e de modo descentralizado; portanto, pode ser considerada atualmente a principal agregadora da diversidade de pensamento da humanidade. Além disso, a identidade interativa da Internet convida à produção de conteúdo gerado pelo usuário e a própria natureza hipertextual da *web* mimetiza a estrutura do pensamento humano (BRABHAM, 2008), no sentido de que os indivíduos enxergam a si mesmos como protagonistas no espaço virtual, e, conseqüentemente, passíveis de criar e inovar, diferente do fluxo de informações das mídias tradicionais, o qual os coloca em posição de testemunhas, espectadores.

Com relação à essência dos meios de comunicação, especialmente se comparados uns com os outros, Pool já havia percebido que algumas tecnologias suportavam maior diversidade e um maior nível de participação do que outras, bem como o fato de que o controle central é mais facilmente exercido quando os meios de comunicação estão concentrados, monopolizados e escassos. Por outro lado, quando mais dispersos, descentralizados e acessíveis estão as ferramentas de comunicação, mais se fomenta a liberdade – tanto defendida por Pool – e a visibilidade das potências individuais inerentes ao humano – tanto almejadas por Lévy. Não só a digitalização entra como facilitadora nesse contexto, mas também o processo de convergência de mídias, visto que aquela estabeleceu as condições para este, caracterizado por um longo período de transição, durante o qual vários sistemas de mídia iriam competir e colaborar entre si, buscando a estabilidade que sempre lhes escaparia (JENKINS, 2009). Os muros que separam os diferentes meios de comunicação começaram a ser derrubados, e, com o objetivo de descrever

algumas das formas pelas quais o pensamento convergente está remodelando a relação entre público, produtores e conteúdos de mídia, Henry Jenkins, duas décadas depois, reavalia algumas das questões levantadas por Pool. No entanto, Jenkins fala pouco sobre as dimensões tecnológicas das transformações da mídia e muito sobre as mudanças nos protocolos através dos quais estamos produzindo e consumindo mídia. Longe da velha ideia de que todos os aparelhos e tecnologias iriam convergir num único aparelho central que faria tudo, como uma espécie superdesenvolvida do controle remoto universal, a convergência está ocorrendo dentro dos mesmos aparelhos já existentes, dentro das mesmas empresas e dentro do cérebro do consumidor. As principais transformações podem ser facilmente percebidas nas formas através das quais os consumidores processam a notícia e o entretenimento:

Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou a meios de comunicação. Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são mais conectados socialmente. Se os antigos consumidores de mídia eram silenciosos e invisíveis, os novos consumidores são barulhentos e públicos (JENKINS, 2009, p. 47).

Jenkins conta que uma das mudanças que mais se destacam é o fato de que a era da convergência de mídias permite modos de audiência comunitários, ao invés de individualistas, cuja interação pode ocorrer tanto no interior de uma comunidade real como virtual. Porém, poucos assistem à televisão, por exemplo, em total silêncio e isolamento, à medida que as mídias fornecem cada vez mais material para conversas cotidianas. Desse modo, muitos indivíduos passam a subordinar sua *expertise* individual a objetivos e fins comuns, como os “*spoilers*” que se reúnem em comunidades *online* para escarafunchar as soluções dos mistérios de determinadas séries de televisão, como *Survivor* (2000), programa popular da CBS que iniciou a tendência da *reality television*. Eles funcionam através do conceito de que possuem conhecimentos complementares e estão dispostos a descobrir todas as respostas ocultas – juntos – antes que os produtores revelem o que, de fato, aconteceu, resultando numa competição paralela entre os produtores e o público. O que consolida o conceito de inteligência coletiva neste caso não é a posse do

conhecimento, mas o processo social de aquisição do mesmo, o qual é dinâmico, participativo, e vem continuamente a reafirmar os laços sociais do grupo (JENKINS, 2009).

A segunda grande mudança é que os consumidores de mídias, além de pensarem em conjunto segundo os ideais de Pierre Lévy, são mais participativos. “Não é mais um preguiçoso em frente à TV (se é que já foi); ele determina o que, quando e como assiste aos meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p. 100). Esse movimento exige um empenho cada vez maior por parte das empresas produtoras de conteúdo com o objetivo de *impressionar* a nova figura do consumidor, tanto no sentido de saciar a busca do consumidor por algo impressionante, como no sentido de que “impressão” é a unidade de medida do número de “olhos” assistindo a um programa de televisão em um momento específico (JENKINS, 2009). Ao mesmo tempo em que os consumidores estão mais críticos sobre os tipos de conteúdo que desejam receber, eles apresentam crescente disposição em rastrear qualquer conteúdo que seja do seu real interesse em todas as plataformas de comunicação em que ele possa estar disponível. Por sua vez, atua como fator motivador da produção de conteúdos seguindo a linha da narrativa *transmídia*, como o fenômeno *A Bruxa de Blair* (1999), filme independente de baixo orçamento que surpreendeu a todos ao se tornar um negócio extremamente rentoso.

Mais de um ano antes de chegar às salas de cinema, muitas pessoas ficaram sabendo sobre a história da bruxa e do desaparecimento da equipe que forma o enredo central do filme através da existência de um site que parecia, detalhadamente, uma história real, e que formava o pano de fundo do longa-metragem. Um pseudodocumentário que investigava a bruxa também foi ao ar no *Sci Fi Channel*, e até a trilha sonora foi apresentada como uma fita encontrada no carro abandonado. Todos esses elementos resultaram na criação de uma lenda falsa, completa, com múltiplos pontos de vista, que promovia a investigação do mistério (JENKINS, 2009). Ed Sanchez, membro da equipe, afirmou:

[...] Se você der às pessoas coisas suficientes para explorar, elas vão explorar. Não todas as pessoas, mas algumas. As que exploram e aproveitam aquele universo serão suas fãs para sempre e trarão uma energia que não se pode comprar pela publicidade. [...] Se as pessoas têm de trabalhar para uma coisa, dedicam-lhe mais tempo. E dão mais valor emocional (JENKINS, 2006, p. 147).



É provável que o novo consumidor de mídias em tempos de convergência reconheça que a voz coletiva fala mais alto e, com frequência, mais decisivamente do que a voz de membros individuais, e que, dessa forma, as manifestações de seus desejos atingem não só o ouvido das empresas que estão sendo desafiadas, mas também os grandes meios de comunicação (JENKINS, 2006). O público consumidor midiático busca, sim, fornecer o talento criativo que dá margem aos conteúdos de mídias, como na série *American Idol* (2002), competição de música no formato de *reality television*, classificada pela *Forbes* como o *reality show* mais lucrativo de todos. Entretanto, além disso, o novo consumidor midiático deseja classificar os talentos em questão e sabe que tem as perspicácias para escolher suas preferências – no caso de *American Idol*, musicais – que não lhe devem ser impostas. Talvez, nos processos de digitalização e convergência dos meios de comunicação, os consumidores tenham passado a valorizar a si mesmos como indivíduos, a rejeitar que o poder das grandes empresas produtoras de entretenimento e informação conduzisse o processo de comunicação. Por isso, tenham tornado a si mesmos produtores de conteúdos e, cientes de sua potência, começado a enxergar todo um novo sentido para a função de consumidor, tão longe de uma figura passiva quanto é possível ser.

### **3.2 Os *Pro-Ams*: a ascensão da figura do amador e a valorização da diversidade**

Segundo Jeff Howe, “há uma força de trabalho ainda não revelada na América” (HOWE, 2009, p. 19). Esse conceito pode ser estendido, *mutatis mutandis*, às nações livres por toda a parte do mundo, visto que todas elas enfrentam a mesma expectativa de estabelecer os protocolos midiáticos e de comunicação tendo como base o princípio de liberdade (POOL, 1983). A força de trabalho à qual Howe se refere é constituída por amadores e entusiastas que, há tempos, vem sendo descartados por possuírem mais paixão do que talento, de fato. No entanto, isso deixou de ser uma avaliação apropriada. Cada vez mais habilidosos e capazes de colaborar organizada e sofisticadamente, os amadores estão concorrendo – com êxito – com profissionais das mais diversas áreas, e, muitas das vezes, complementando a *expertise* dos mesmos. Pessoas com diferentes habilidades e históricos profissionais estão sendo convidadas a partilhar seus conhecimentos na

Internet, em prol de um objetivo que vai além da satisfação individual, principal fator que sempre motivou amadores a adquirirem *hobbies* e desenvolverem competências não profissionais. Em seu livro *The Pro-Am Revolution* (2004), Charles Leadbeater e Paul Miller argumentam que os esforços por parte dos amadores se desenvolveram de tal maneira nos últimos anos, ambas quantitativa e qualitativamente, que se faz necessária uma nova designação: “os Pro-Ams – amadores que trabalham seguindo os padrões profissionais” (HOWE, 2009, p. 23). Essa necessidade provém da conotação pejorativa sempre atribuída ao amadorismo, enquanto o profissionalismo é símbolo de seriedade e padrões elevados. A principal mudança na essência do amadorismo pode ser caracterizada, a partir do advento da *web*, pela transformação da maneira como os indivíduos se distraem. As horas que antes eram dedicadas a passatempos como boliche, por exemplo, estão sendo consumidas cada vez mais na produção de conteúdo e informações, seja através de *blogs*, comunidades de fãs *online* ou sites de culinária, entre outras infinitas possibilidades.

Os sinais do crescimento da contribuição atual dos não-profissionais para a economia não pode ser quantificado, porém é claramente percebido através do aumento exponencial da criação de páginas na Internet (HOWE, 2009). De acordo com Jeff Howe, em 1997, 200 milhões de páginas haviam sido criadas. Este número já havia pulado para 11,5 bilhões até 2005. Em 2008, mais de 80 milhões de vídeos estavam disponíveis no *YouTube*, metade dos quais criada por amadores. Comunidades de fãs como o *Harrypotterfanfiction.com*, por exemplo, chegam a hospedar 45 mil histórias escritas por fãs que, através da paixão por um universo, desenvolveram uma inclinação para a ficção criativa (HOWE, 2009, p. 24-25). Partindo do princípio de que “na *web*, é muito mais difícil restringir a informação do que distribuí-la amplamente” (HOWE, 2009, p. 33) e de que “os amadores são capazes de assimilar tanta informação quanto os profissionais” (HOWE, 2009, p. 33), amadores e profissionais tiveram suas capacidades alinhadas, culminando no reconhecimento do fato de que o conhecimento, em verdade, pode residir no humano, sem que se leve em consideração necessariamente uma formação profissional especializada.

Segundo Leadbeater e Miller, um *Pro-Am* exerce uma atividade como amador, principalmente movido pela paixão que tem por tal atividade, mas estabelece um padrão profissional. Não é provável que mais do que uma pequena porção da renda de um *Pro-Am* seja oriunda da atividade exercida durante o seu

tempo livre, mas ele a executa com a dedicação e o compromisso associados com o caráter de um profissional. “Para os *Pro-Ams*, o lazer não é consumismo passivo, mas ativo e participativo” <sup>12</sup> (LEADBEATER; MILLER, 2004, p. 20). O comportamento dos *Pro-Ams* pode ser distinguido daquele apresentado por profissionais através da natureza do seu conhecimento. Enquanto os profissionais estão mais propensos a compreender a teoria que sustenta as boas práticas, os *Pro-Ams* talvez possuam maior *know-how* e técnica aperfeiçoada pela prática. Porém, é inegável que profissionais e “amadores” apresentam conhecimentos complementares:

Alguns profissionais procurarão defender seu monopólio em perigo. Os mais esclarecidos entenderão que o conhecimento é amplamente distribuído, não controlado em algumas poucas torres de marfim. As organizações mais poderosas combinarão o *know-how* de profissionais e amadores para resolver problemas complexos <sup>13</sup> (LEADBEATER; MILLER, 2004, p. 16).

Leadbeater e Miller levam a enxergar que, num primeiro nível, a cultura *Pro-Am* é uma escolha de estilo de vida sobre a qual *hobbies* se dedicar; contudo, por outro lado, o desenvolvimento da cultura *Pro-Am* representa grande significância social. À medida que mais e mais pessoas possuem tempo, dinheiro e uma inclinação a descobrir sua própria definição de realização, elas se voltarão às atividades amadoras e se dedicarão cada vez mais às mesmas, de modo que o conhecimento, uma vez posse das instituições profissionais, começará a fluir por redes de amadores dedicados. Diferentes do século XX, o qual foi moldado por meio da autoridade e de grandes organizações hierárquicas cujo topo era ocupado por profissionais, os *Pro-Ams* estão criando novas, distribuídas e colaborativas formas organizacionais (LEADBEATER; MILLER, 2004).

O reconhecimento da extensão do conhecimento para além do âmbito profissional faz do mesmo conhecimento objeto de posse coletiva. Algo que, antes, acreditava-se pertencer a poucos, cada vez mais se mostra pertencente a uma multidão que, além de executar, também pensa. No entanto, para Howe, assim

---

<sup>12</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “For Pro-Ams, leisure is not passive consumerism but active and participatory”.

<sup>13</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “Some professionals will seek to defend their endangered monopoly. The more enlightened will understand that knowledge is widely distributed, not controlled in a few ivory towers. The most powerful organisations will combine the know-how of professionals and amateurs to solve complex problems.”

como para Lévy, de modo a fazer sentido e ser aplicado nos fins em questão, o conceito de multidão necessariamente precisa envolver um senso de diversidade. Como argumento, Howe utiliza-se do projeto de pesquisa de Scott E. Page, professor da *Caltech*, que construiu um modelo de computador, no qual agentes artificiais – pequenos programas que interagem de acordo com as regras escritas em seu código – tentariam resolver um problema difícil através de simulações. Dois grupos de agentes foram utilizados: um deles representava o melhor e o mais brilhante solucionador possível – denominado *Mensa* –, enquanto o outro era composto por agentes com ampla variação na capacidade de solucionar problemas; alguns eram talentosos, outros, nem tanto. O critério de seleção do segundo grupo foi tão aleatório quanto se Page tivesse escolhido todos os que estivessem usando meias marrons no saguão de uma universidade qualquer. Surpreendentemente, os “meias-marrons” obtiveram desempenho muito superior aos dos agentes *Mensa*, resultado que se repetiu sistematicamente em todas as tentativas, mesmo quando trocadas as regras de interação entre os agentes. O grupo aleatório podia não apresentar tanto talento, em sua forma mais conhecida, quanto os brilhantes integrantes do *Mensa*; mas possuíam algo maior: a diversidade. Os resultados dos experimentos de Page fomentaram seu Teorema da Capacidade de Superação da Diversidade, através do qual “um conjunto de solucionadores de problemas escolhido aleatoriamente tem um desempenho melhor do que um conjunto formado exclusivamente pelos melhores solucionadores de problemas” (HOWE *apud* PAGE, 2009, p. 116). No âmbito do teorema está a observação de que as pessoas altamente capacitadas formam um grupo homogêneo, já que muitos deles foram treinados nas mesmas instituições e tendem a apresentar perspectivas e técnicas semelhantes. Em verdade, os *Mensa* são superiores à maioria em geral no que diz respeito a conhecimentos muito específicos e restritos. Já os “meias-marrons”, na medida em que agregam suas potências individuais e diversas, colocam-se em condição de propor abordagens também diversificadas, em que os considerados melhores jamais pensariam. “É uma verdade lógica” (HOWE *apud* PAGE, 2009, p. 116), afirma Page.

Ao expandir a amostra de conhecedores através da cultura *Pro-Am*, pode-se deduzir que, paralelamente, também é ampliada a oferta de diversidade. Por sua vez, compreender a diversidade é fundamental para que se entendam os conceitos de inteligência coletiva e *crowdsourcing*. Contudo, a diversidade por si só não é

suficiente. É preciso que ela seja mantida. Neste caso, como afirma Howe, “o consenso é contraproducente” (HOWE, 2009, p. 124). Para que isso aconteça, a singularidade deve persistir nos grandes grupos, de forma que estes, por sua vez, não levem à monotonia uníssona tanto temida por Lévy. Jeff Howe conta que ao juntar pessoas distintas – seja em um bar ou ambiente virtual – elas, em regra, acentuam suas diferenças e as polarizam em dois campos opostos, ou minimizam-nas totalmente a fim de chegar a um consenso. Ou seja, ambas as possibilidades implicam na diminuição da diversidade. Para ser sábia, portanto, a multidão não pode agir tal qual multidão (HOWE, 2009). A ideia não é que todos os membros de um coletivo pensem o mesmo, mas que pensem diferente, juntos num mesmo propósito. Pois se até as grandes mentes, em muitas circunstâncias, pensam da mesma forma, então passam a constituir uma única mente. E, como coloca Page: “Duas cabeças não pensam melhor do que uma quando juntas formam uma única cabeça” (HOWE *apud* PAGE, 2009, p. 127).

### **3.3 As faces ausentes na multidão: cuidados ao pensar o *crowdsourcing***

Se, por um lado, o conceito de *crowdsourcing* pode representar uma promessa de democratização, uma válvula de escape para a energia criativa da multidão e o reconhecimento da potência humana, as aplicações do conceito trazem consigo outras questões. Tendo em vista que a maioria das práticas da ideia de *crowdsourcing* se utiliza da Internet como principal meio de efetuação do convite ao pensamento coletivo, Daren Brabham lembra que é preciso considerar o fato de que muitas pessoas permanecem sem acesso à plataforma da *web*. Além disso, Brabham afirma que mesmo que se conectassem os desconectados, ainda não garantiria um desejo de participação das atividades igualitário. Isso acontece devido ao fato de que o típico usuário da Web, segundo muitos estudos, segue um perfil estratificado: é provavelmente branco, de classe média ou alta, fala a língua inglesa, possui formação superior e conexão à Internet de alta velocidade. Além disso, dentre os usuários da Web, aqueles mais produtivos em termos de conteúdo são provavelmente jovens, de idade certamente abaixo dos trinta anos (BRABHAM, 2008, p. 86). A forma como tal questão pode, de certa forma, impactar os pontos positivos do conceito de *crowdsourcing* é através do fato de que, por mais “capacitadora” que a Internet possa ser como meio de comunicação, ela, ainda

assim, não é, como mostram os estudos de perfil do usuário médio, garantia de diversidade.

Outra questão a ser considerada é a desvalorização da força de trabalho, a qual pode ocorrer paralelamente à valorização da coletividade. Brabham declara que o trabalho intelectual que a multidão executa nas aplicações do *crowdsourcing* vale muito mais do que se paga, de fato, às soluções vencedoras. Os designers de camisetas da *Threadless* recebem consideravelmente menos do que estilistas profissionais, assim como as recompensas pagas aos cientistas da InnoCentive “[...] empalidecem em comparação com o que o equivalente àquele trabalho intelectual custaria às empresas requerentes em setores de P&D internos”<sup>14</sup> (BRABHAM, 2008, p. 83). Baseando-se na relação do trabalho realizado e o seu real valor no mercado, Brabham chega a comparar a remuneração paga à multidão por trabalhos de alta qualidade com a economia escravista, à medida que grande parte das empresas que aplicam o pensamento do *crowdsourcing* parece querer utilizar a potência da multidão unicamente a fim de maximizar seus próprios lucros. “Este processo consegue aproveitar uma força de trabalho hábil por pouco ou nenhum custo inicial e representa uma forma emergente de exploração do trabalho na Internet”<sup>15</sup> (BRABHAM *apud* POSTIGO, 2008, p. 83); nesses casos, divergindo da proposta incipiente de potencialização do humano.

No contexto de aplicação padrão do *crowdsourcing*, é preciso observar ainda a acentuada desproporção entre a quantidade de soluções propostas pela multidão e a quantidade de soluções, de fato, reconhecidas e premiadas, resultando no descarte de ideias da grande maioria; o que acaba por se tornar o ônus da realização de um convite aberto: dificilmente poderá ser factível aproveitar a totalidade de ideias de um coletivo grande em demasia. Talvez os pontos relatados acima possam – porém, não devam – servir como motivos de desencorajamento às novas aplicações do conceito de *crowdsourcing*; e, sim, como questões a serem consideradas em face do cuidado necessário ao se lidar com o humano – a verdadeira riqueza da humanidade, segundo Lévy – de modo a aprimorar constantemente as práticas de valorização do indivíduo. De acordo com Brabham, Os maiores sucessos dentro do *crowdsourcing* não são os indivíduos na multidão

---

<sup>14</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “[...] pale in comparison to what the equivalent of that intellectual labor would cost seeker companies in in-house R&D”.

<sup>15</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “This process manages to harness a skilled labour force for little or no initial cost and represents an emerging form of labour exploitation on the internet”.

que foram capazes de se destacar das massas e tornar-se, por conta própria, as versões profissionais dos seus antigos eus amadores. Os maiores sucessos serão, em primeiro lugar, as mentes inventivas e as grandes corporações que conseguirem conceber aplicações de *crowdsourcing* que destaquem as faces na multidão (BRABHAM, 2008).

#### **4. A construção da cultura corporativa em âmbito coletivo – uma análise do Livro da Cultura Zappos**

##### **4.1 A noção de cultura corporativa nas ciências sociais**

Como explicitado no capítulo anterior, o *crowdsourcing* pode ser aplicado em diversos campos e de variadas formas. Apesar de contar com uma quantidade considerável de indivíduos dedicados e dispostos a atuar, uma aplicação bem sucedida do *crowdsourcing* não pode se sustentar unicamente na sua força motora. É importante que haja um empenho por parte daqueles dispostos a implementar o conceito de inteligência coletiva – no caso, as corporações – em destacar as faces na multidão, as potências individuais de modo que, através do compartilhamento de *expertise*, façam brilhar o coletivo como um todo. Da mesma forma, no âmbito do conceito de cultura corporativa, a atenção às subjetividades dos funcionários deve ser questão primordial, e, por isso, esta concepção administrativa é foco de constantes questionamentos de autores, especialmente daqueles oriundos das ciências sociais. Isso se dá fundamentalmente porque, à parte do âmbito empresarial, o conceito de cultura – seja na concepção universalista de Edward Tylor ou na concepção particularista de Franz Boas – é um conceito inclusivo, na medida em que os indivíduos (primitivos ou civilizados) contribuem para a “Cultura” humana, no sentido universalista, ou para “as culturas”, no sentido particularista de que cada cultura é única (CUCHE, 2002).

O ambiente corporativo, em si, já é algo que naturalmente difere da teoria de inteligência coletiva, devido ao seu caráter hierárquico, sua tendência a valorizar em demasia o intelecto dos líderes, e o esforço em distanciar qualitativamente o produto do trabalho proveniente dos “profissionais” do produto do trabalho oriundo dos “amadores”. Os modelos tradicionais de gestão, as titulações, enfim, os protocolos empresariais característicos do padrão americano de negócios remetem muito mais à lógica totalitarista do que à demodinâmica como forma de organização. Contudo, à

medida que os valores tradicionais da sociedade (que serviam de base para o processo de estruturação da identidade) foram sendo desconstruídos, a empresa moderna emergiu como suporte da identidade dos indivíduos, colocando-se como a solução para os problemas existenciais e como objetivo de identificação (TAVARES, 2002). Na década de setenta, exatamente com o objetivo de mobilizar os funcionários nesse sentido, surge o conceito de cultura corporativa nos Estados Unidos, de modo que se permitisse enfatizar, em teoria, a importância do fator humano na produção (CUCHE, 2002). Denys Cucho, em seu livro *A Noção de Cultura nas Ciências Sociais* (2002), faz questão de distanciar a noção clássica de “cultura de empresa” das ciências sociais, posto que a mesma seja originária do próprio mundo corporativo. Enquanto a noção de cultura é inerente à reflexão da humanidade em sua diversidade, Cucho afirma que o uso da noção de cultura no contexto corporativo representa para os dirigentes da empresa apenas “um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido” (CUCHE, 1996, p. 210). Ainda segundo Cucho, e de acordo com as práticas tradicionais vigentes no mercado, a cultura da empresa existe independente aos assalariados. “Ela é, de certa forma, preexistente e se impõe a eles” (CUCHE, 1996, p. 211), de forma que não aderir à cultura da empresa significa, de certo modo, excluir-se da organização. Com relação a esta questão, Fred Tavares, em seu artigo *Cultura e Repressão: a Subjetividade nas Empresas* (2002), cita a obra *freudiana* Totem e Tabu. Nela, Freud retrata o totem como uma referência de adoração, que é glorificada por um clã (empregados) como uma figura divina, religiosa. O totem (empresa) submete, por sua vez, o indivíduo a várias formas de veneração e aceitação, posto que todos necessitem adorá-lo, caso contrário, seriam excluídos. Assim, a empresa seria a instituição divina a qual é dado o direito de solicitar identificação e submissão. Estar na posição de quem é cultuado é o objetivo de toda organização que vive a ilusão, às vezes realizada, de espelhar cada indivíduo à sua aparência (TAVARES, 2002).

De fato, a existência de uma cultura prévia envolvida no conceito clássico de cultura corporativa presume a existência também da imposição da mesma partindo da figura de um líder em direção aos demais funcionários; o que descaracterizaria a própria noção de cultura. Valores seriam criados a fim de permitir que a empresa pudesse manipular o funcionário, tornando-o uma identidade passiva dentro da organização. Quando os sistemas de representações e de valores são assim



impostos aos membros da organização, anulam-se as singularidades, o que, por sua vez, ocasiona o desperdício das competências humanas. Retomando o pensamento de Pierre Lévy, o poder – neste caso, a cultura corporativa estipulada unicamente por um conjunto seleto de líderes – submete os funcionários a uma cultura que deveria representá-los, mas que não traduz sua real potência, pois em nenhum momento durante sua criação foram consultados, resultando numa “concepção redutora da cultura” (CUCHE, 2002, p. 211).

A concepção gerencial da cultura adotou do conceito antropológico de cultura apenas o que podia servir a seus objetivos, isto é, uma interpretação culturalista muito empobrecida segundo a qual a cultura domina (em todos os sentidos do termo) o indivíduo (CUCHE, 1996).

Tavares afirma que, através do conceito de cultura corporativa, a empresa, de fato, não reconhece a subjetividade do funcionário, ela apenas enxerga a si mesma com a única finalidade de aumentar a produtividade e expandir o lucro; para alcançá-los, ela elabora uma cultura. Além disso, a empresa parece não se preocupar com a felicidade e com a liberdade do indivíduo, negligenciando ambos e levando os seus funcionários a serem conduzidos unicamente pelo prazer de serem dirigidos e controlados. Tal repressão psicológica e cultural, consequência da identificação opressiva dos funcionários com a imagem grandiosa e sedutora da empresa, leva a um esvaziamento de significados internos e pode, inclusive, gerar um adoecimento psíquico por parte dos funcionários (TAVARES, 2002). O indivíduo é forçado a se ver à semelhança da imagem fantasiosa veiculada pela cultura organizacional, sem espaço para exercer seu pensamento ou contribuir com a sua individualidade para a construção do todo coletivo.

O pensamento de Tavares de que esse arquétipo *foucaultiano* acaba por inibir a subjetividade e a criatividade, conceitos tão importantes para o crescimento da empresa como organização, faz todo o sentido. No entanto, ao declarar que, neste caso, a empresa é um “paciente irrecuperável” (TAVARES, 2002, p. 218) – pois seu modelo é “tão doente que a própria cura certamente a mataria” (TAVARES, 2002, p. 218) – o autor destoa da perspectiva otimista deste trabalho. Essa visão de “uma doença que não pode ser curada”, assim como o pensamento de Durkheim de que a figura do outro atua como reguladora (e não propulsora) do “eu” do sujeito

(TAVARES, 2002), divergem do conceito de inteligência coletiva e desconsideram a possibilidade de que alguma empresa possa vir eventualmente a construir uma cultura coletiva sedimentada na potência de seus funcionários – assim como tem almejado fazer a Zappos, empresa americana de varejo *online*.

#### 4.2 A empresa Zappos: histórico e características

A empresa Zappos chegou ao mercado norte-americano em 1999, com a ideia original de se tornar o primeiro site a oferecer a melhor seleção de sapatos em termos de marcas, estilos, cores, tamanhos e larguras. Apesar de o mercado de sapatos movimentar cerca de 40 bilhões de dólares nos Estados Unidos, sendo dois bilhões de dólares por catálogos de venda por correspondência, até o momento, não havia um grande varejista online especializado em sapatos.<sup>16</sup> O processo de compra de um par de sapatos envolvia o percurso físico de loja em loja. Isso, às vezes, implicava o fato de que uma das lojas apresentava o estilo adequado, mas não a cor ideal; enquanto uma segunda loja oferecia a cor ideal, porém não o tamanho correto. Em números, cerca de uma, em cada três vendas, é perdida nas lojas físicas devido à indisponibilidade do tamanho do cliente em estoque.<sup>17</sup> Além de solucionar esse problema através da melhor seleção, ao longo dos últimos treze anos, o conceito e as aspirações da marca Zappos evoluíram na forma do objetivo de proporcionar ao consumidor o melhor serviço *online* – em qualquer categoria, não se restringindo apenas a sapatos. Com base no crescimento do mercado de varejo *online*, a Zappos acredita que, futuramente, 30% de todas as operações de varejo nos Estados Unidos acontecerão por meio da *web*.<sup>18</sup> Partindo do princípio de que os consumidores escolherão a companhia com o melhor serviço e a melhor seleção de produtos, a Zappos almeja preencher o espaço no mercado em questão.

Para a Zappos, a oferta da melhor experiência de compra *online* pode ser caracterizada pelos seguintes fatores – porém, não se resumindo a eles: a velocidade na entrega, a satisfação por parte dos clientes com os produtos adquiridos, a expedição gratuita dos pedidos e um serviço de atendimento ao consumidor de excelência. Primeiramente, visando garantir a velocidade de entrega

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/in-the-beginning-let-there-be-shoes>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/in-the-beginning-let-there-be-shoes>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

dos produtos, a Zappos optou por criar um depósito localizado no estado de Kentucky, ponto central dos Estados Unidos, de modo a minimizar o tempo de envio das mercadorias tanto à costa leste, quanto à costa oeste do país. Em seu Centro de Realização, nome atribuído ao depósito, a Zappos atualmente estoca mais de três milhões de sapatos, bolsas, artigos de vestuário e acessórios de mais de 1.136 marcas.<sup>19</sup> Além disso, a empresa não disponibiliza para venda um item que não esteja armazenado no seu próprio depósito, o que significa que, diferente de alguns varejistas *online*, ela não realiza vendas diretas dos fornecedores ao consumidor, uma forma de exercer mais controle sobre seus prazos de entrega. Com relação à satisfação dos clientes em face dos produtos recebidos, a Zappos adota a prática de 365 dias para devolução gratuita<sup>20</sup>, prazo este consideravelmente longo, o qual permite que o cliente receba o produto, experimente, pense, repense e decida se realmente é algo que lhe agrada. Caso não esteja satisfeito, a devolução da mercadoria (não usada e em sua embalagem original) por correio, assim como a entrega da mesma, também é gratuita, independentemente do número de itens inclusos no pedido.

A respeito do seu serviço de atendimento ao consumidor, a empresa disponibiliza uma equipe denominada Fidelidade ao Cliente, que atua integralmente durante 24 horas por dia, e ao longo dos sete dias da semana<sup>21</sup>, através de um número de telefone (1-800-927-7671) ou um ícone de *chat* ao vivo com um funcionário, ambos disponibilizados em posição de destaque no próprio site Zappos.com. Na maioria dos sites, as informações de contato estão normalmente enterradas a links de profundidade, e, mesmo quando encontradas, são um formulário ou endereço de email que só podem ser contatados uma única vez. Por mais que pareça de baixa tecnologia, a crença da Zappos é de que o telefone é um dos melhores dispositivos disponíveis de construção e gerenciamento de marca; pois, através dele, adquire-se toda a atenção do cliente durante cinco a dez minutos, e, caso consiga interagir corretamente, é muito provável que o cliente se lembre da experiência por muito tempo e comente com os amigos a respeito da mesma. Muitas empresas de vários segmentos costumam terceirizar o serviço de atendimento ao

---

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

<sup>20</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

consumidor através de outras empresas especializadas em *call center* com o objetivo de minimizar os investimentos na área, a qual não é considerada de suma importância na maioria dos casos. As centrais de atendimento terceirizadas, por sua vez, costumam medir o desempenho de seus funcionários com base no “tempo médio de manuseio”, denominação da indústria correspondente ao número de telefonemas que cada representante pode fazer em um dia; isto traduz uma preocupação por parte do representante com a rapidez em que consegue encerrar o telefonema de um cliente. Outras práticas das centrais de atendimento são os *scripts* – discursos padrões a serem seguidos meticulosamente – e a pressão muitas vezes imposta ao consumidor para que compre produtos específicos de modo a gerar receitas adicionais para a empresa. Na Zappos, apenas cinco por cento das vendas acontecem por meio do telefone – ferramenta utilizada majoritariamente para construção e gerenciamento da marca –, o tempo das ligações não é medido, ou sequer a empresa utiliza *scripts* no atendimento. A preocupação é com a expectativa de que o representante impressione os clientes e, por isso, estimulam os funcionários a usarem o bom senso ao lidar com cada indivíduo: “Queremos que os nossos representantes deixem suas verdadeiras personalidades brilhar durante cada telefonema para que possam desenvolver uma ligação emocionalmente pessoal com o cliente” (HSIEH, 2010, p. 184).

A forte autonomia atribuída aos funcionários e a confiança na individualidade dos mesmos tem resultado em situações memoráveis, as quais certamente são propagadas internamente a partir do funcionário que viveu a experiência, como também compartilhada externamente pelos clientes em questão. Uma dessas experiências é contada pelo CEO da empresa, Tony Hsieh:

Depois de uma longa noite de bar em bar, um pequeno grupo foi ao quarto de hotel de alguém para pedir comida. [...] Em nosso estado de embriaguez, alguns de nós persuadimos [uma das amigas] a ligar para a Zappos para tentar encomendar uma pizza. Ela seguiu o nosso conselho, pegou o telefone e explicou ao representante da Zappos, (muito) paciente, que estava hospedada em um hotel de Santa Mônica e realmente desejava uma pizza de *pepperoni*, e que o serviço de quarto não estava mais entregando pratos quentes, e que queria saber se havia alguma coisa que a Zappos pudesse fazer para ajudar. A representante da Zappos inicialmente estava um pouco confusa com o pedido, mas se recuperou rapidamente e nos colocou em espera. Voltou dois minutos depois, com uma lista dos cinco locais mais próximos na área de Santa Mônica que ainda estavam abertos e entregando pizzas naquela hora (HSIEH, 2010, p. 185).

Histórias como essa justificam a ausência de um formato pré-determinado de atendimento. No entanto, para que o atendimento ao cliente seja, de fato, a diretriz corporativa, acredita-se que se torna necessária uma busca constante por excelência serviço prestado, a qual deve ser vigente em cada um dos mais de 1.300 funcionários da empresa <sup>22</sup>, dentro e fora da corporação, através de uma cultura orientada para servir. Para reforçar essa ideia e capacitar os funcionários a tomarem atitudes de acordo com o que é certo para a marca, é mandatório que todo novo funcionário contratado para trabalhar no escritório da Zappos, independentemente do setor ou do cargo, passe por quatro semanas de treinamento intensivo de Fidelidade ao Consumidor – cuja parte prática inclui atender aos telefones do *call center* – antes que ocupe a posição para a qual foi contratado. Dessa forma, a empresa exhibe que, para ela, “o serviço ao cliente não é apenas um departamento – é toda a empresa”. <sup>23</sup>

A importância da cultura corporativa na Zappos vai além da necessidade de manter a oferta do melhor serviço. Em seu livro, *Satisfação Garantida* (2010), Tony Hsieh, CEO da Zappos, conta que a empresa não obteve lucros consideráveis nos primeiros anos após a sua criação. Até o ano de 2003, basicamente todo o capital gerado com as poucas vendas era convertido na subsistência do próprio negócio, e a grande preocupação da equipe – à época, em número reduzido – era unicamente com a sobrevivência da empresa. A necessidade de sobreviver, como conjunto, obteve, como consequência, a aproximação ainda maior dos membros internos, visto que todos compartilhavam o mesmo objetivo: o de não falir. “Embora estivéssemos passando por tempos difíceis, estávamos passando por tudo juntos, e éramos todos ferozmente apaixonados por aquilo que estávamos fazendo” (HSIEH, 2010, p. 130). Quase que naturalmente, a Zappos havia se tornado um coletivo, que, por mais que ainda não apresentasse diretrizes pré-determinadas, partilhavam da paixão pela ideia do negócio, e da crença no futuro sucesso da empresa.

No entanto, uma experiência anterior vivida pelo CEO Tony Hsieh já o havia alertado a respeito da importância da existência de uma cultura corporativa. No passado, ao acompanhar o hiper crescimento da *LinkExchange*, empresa fundada

---

<sup>22</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

<sup>23</sup> Tradução nossa, do original em inglês: “customer service isn't just a department – it is the entire company”. Posicionamento da empresa, disponível em: <[://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything](http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything)>. Acesso em: 05 jun. 2012.

por ele junto ao seu antigo colega de quarto, Hsieh notou que, ao ultrapassarem a marca de vinte e cinco funcionários, as novas contratações passaram a envolver pessoas cujo único sentimento compartilhado era a motivação pela possibilidade de ganhar muito dinheiro ou de construir suas carreiras e currículos. Hsieh não podia apontar um funcionário específico como sendo o grande causador da deterioração da cultura da empresa:

Parecia mais como uma morte resultante de milhares de cortes de papel, ou como tortura chinesa com água. Gota a gota, dia após dia, uma única gota ou funcionário mal contratado era suportável e não representava um grande problema. Mas no conjunto, era tortura (HSIEH, 2010, p. 72).

Poucos anos depois, a *LinkExchange* foi vendida para a *Microsoft* por 265 milhões de dólares, porém, além dos milhões, a experiência com o fato de que a desmotivação crescia à medida que a empresa também crescia rendeu a Hsieh o aprendizado de que a fé dos funcionários na própria empresa – e no que ela representava – é o que a haveria de manter sólida a longo prazo. Para Hsieh, a cultura é a marca de uma empresa, e a melhor maneira daquela fazer sentido é levando em consideração a percepção de todas as pessoas que a integram, todas as pessoas que juntas compõem o todo, todas as pessoas que vivenciam o cotidiano da organização e diariamente contribuem com seu trabalho baseado na expectativa de gerar frutos tanto pessoais quanto coletivos.

### **4.3 O Livro da Cultura: como a Zappos implementou uma cultura corporativa coletiva**<sup>24</sup>

Construir uma marca hoje é muito diferente de construir uma marca 50 anos atrás. Costumava acontecer de algumas pessoas se reunirem em uma sala, decidirem qual seria o posicionamento da marca e, em seguida, gastarem muito dinheiro comprando publicidade para contar às pessoas qual era a sua marca. [...] É um mundo muito diferente hoje (HSIEH, 2010, p. 191).

Tony Hsieh conheceu a potência do *crowdsourcing* ainda na faculdade. Duas semanas antes do exame final de uma determinada disciplina (cujas aulas Hsieh

---

<sup>24</sup> As informações sobre o Livro da Cultura Zappos foram extraídas do livro *Satisfação Garantida* (HSIEH, 2010).

havia cabulado), o professor enviou aos alunos uma lista dos cem possíveis temas em que eles seriam testados. Dentre os cem, cinco temas seriam escolhidos aleatoriamente para constar na prova, e não havia tempo hábil para ler em duas semanas tudo o que deveria ter sido lido ao longo do semestre. Na época, os alunos de Harvard podiam utilizar os computadores apenas para se conectarem a grupos de notícias eletrônicas. Então, Hsieh postou uma mensagem a um dos grupos de notícias convidando a todos os estudantes de Harvard que estavam cursando a disciplina para participar do “maior grupo de estudos que já havia sido criado, porque este seria virtual” (HSIEH, 2010, p. 45). Aos interessados, Hsieh atribuía três dos possíveis cem tópicos para que realizassem uma pesquisa aprofundada e respondessem, por e-mail, com seus parágrafos como se fosse o exame final real. Hsieh compilou as respostas de todos, tirou cópias, as encadernou e as distribuiu no formato de apostilas a vinte dólares cada, somente àquelas que contribuíram com a solução das questões. Sem nunca abrir um livro da disciplina e tendo como base um grupo de estudos virtual, Tony Hsieh acabou por produzir o guia de estudos mais abrangente que já havia sido criado em Harvard.

Esse conceito de uma forma de produção colaborativa em que todos contribuiriam com seus intelectos em prol de um benefício coletivo foi retomado, anos mais tarde, com a construção da cultura corporativa da Zappos, empresa da qual ele veio a ser diretor executivo. Além de focar nos processos de contratação e treinamento dos funcionários, Hsieh procurou uma maneira de tornar a cultura da empresa a prioridade número um para todos que trabalhavam na Zappos, mais importante, inclusive, do que o atendimento ao cliente, carro-chefe da empresa. Ele pensava que, se consolidassem a cultura correta, a construção da marca para ser um dos melhores serviços de atendimento ao cliente aconteceria naturalmente. Uma noite, ao sair com um grupo de dez funcionários a um bar local e considerar que havia um novo contratado entre eles, Hsieh pediu que cada um falasse sobre a cultura da Zappos, e todos contribuíram com suas percepções e pensamentos. Ao final da conversa, a sensação era a de que o novo contratado havia ficado com uma boa ideia da cultura da empresa. O desejo era o de que tivessem registrado o que havia sido dito, e todos concordaram que teria sido realmente legal. A partir daí, decidiram que pediriam a todos os funcionários da empresa que escrevessem alguns parágrafos sobre o que a Zappos significa para eles, e compilariam na forma de livro – o Livro da Cultura.

Nossa cultura é uma combinação de todas as ideias de nossos funcionários sobre a cultura; assim, gostaríamos de incluir os pensamentos de todos neste livro. Por favor, me enviem e-mails de 100 a 500 palavras sobre o que a cultura da Zappos significa para vocês. (O que é a cultura da Zappos? Qual é a diferença entre ela e a cultura de outras empresas? O que você gosta na nossa cultura?) (HSIEH, 2010, p. 171) – Trecho do e-mail enviado aos funcionários em agosto de 2004.

As percepções poderiam ser anônimas e deveriam ser individuais, visto que o objetivo era conhecer a concepção da cultura em questão específica de cada sujeito. Como a ideia era ser tão transparente quanto possível, decidiu-se que nenhuma das percepções seria censurada ou editada, exceto pelos erros de digitação. Isso contribuiu para que, através dos pareceres individuais, o conjunto conhecesse qualitativamente a sua cultura real e reconhecesse os pontos onde deveriam se desenvolver como grupo. Desde então, o livro tem sido parte integrante da Zappos, e, todo ano, uma nova edição é produzida e distribuída para os – atuais e futuros – funcionários, fornecedores, clientes, e basicamente qualquer pessoa que esteja interessada na cultura da empresa ou na proposta do livro, mediante solicitação no site.

A não interferência por parte do diretor executivo, por exemplo, nas contribuições dos funcionários reforça ainda mais o caráter colaborativo do projeto, a discussão pluralista presente no mesmo, o processo de tomada de decisão coletiva envolvido e a avaliação dos resultados o mais próximo possível da própria organização. Tudo isso implica um estilo estrutural consideravelmente novo da comunicação corporativa, especialmente por tratar de um conceito tão fortemente criticado por anular a subjetividade do indivíduo dentro das corporações. Este caso descarta a arbitrariedade implícita na figura do líder, alvo de críticas de Pierre Lévy por se contrapor ao ideal da demodinâmica, e sedimenta a autonomia do grupo de funcionários, através da qual eles contribuem com sua própria cultura. Tendo em vista os interesses presentes do conjunto, exibem sua potência ao escapar de uma cultura corporativa imposta. Além da sua função interna na empresa, o Livro da Cultura representa uma tendência à mudança, ao questionamento da forma como as coisas são feitas no que diz respeito ao conceito administrativo de cultura, ao questionamento das práticas do mercado como um todo, em especial ao modelo



corporativo clássico norte-americano. O fato de ser reeditado anualmente transmite a sabedoria de quem reconhece que a cultura não é um conceito puramente estático, diferente daquele desenvolvido na maioria das empresas. Ela se altera e evolui tanto de acordo com a variação dos membros que a compõe (a saída de alguns funcionários e a chegada de novos), quanto com base na própria inconstância humana, à qual é permitido mudar de opinião com frequência à medida que há uma busca incessante pela realização do desejo, esse “impulso inconsciente, jamais controlável” (TAVARES, 2002). Assim como o desejo implica uma impossibilidade de ser satisfeito, as necessidades de um coletivo, segundo Lévy, precisam ser constantemente revistas, levando sempre em consideração os interesses presentes da comunidade; o que torna o esforço pelas atualizações periódicas do Livro da Cultura algo imprescindível para que o projeto faça real sentido.

Outro ponto importante é a acessibilidade ao Livro como fonte de informação não apenas sobre a cultura da empresa, como também sobre o conceito de construir uma cultura fundamentada na percepção coletiva – percepção esta que, ao longo do tempo, passou a incluir as perspectivas de fornecedores, parceiros e clientes na medida em que também passaram a integrar a comunidade Zappos. Por essa razão, existe o questionamento se a criação de um livro de cultura seria aplicável a outras organizações; para tanto, algumas coisas devem ser consideradas. É importante que a cultura corporativa englobe valores que são aplicados pelos funcionários em suas vidas fora do escritório. Para isso, a cultura corporativa precisa traduzir valores que sejam inerentes aos funcionários contratados e não o contrário, de forma que não haja uma separação entre valores praticados na vida e valores adotados estritamente no ambiente do trabalho. “Nenhum livro de cultura é muito válido a não ser que reflita a cultura e os valores que já estejam em vigor” (HSIEH, 2012, p. 177). Dessa forma, Hsieh sugere que o primeiro passo antes que os líderes das empresas decidam criar seus próprios livros de cultura desenfreadamente é pensar caso se sentiriam confortáveis imprimindo tudo o que seus funcionários, clientes e parceiros têm a dizer sobre sua cultura. Caso não estejam, é recomendado aos líderes que descubram o que falta às culturas de suas empresas para que se chegue neste ponto de transparência. Normalmente, isso tende a ocorrer quando a cultura da empresa é pensada desconsiderando os valores dos funcionários. Dificilmente uma

empresa cuja cultura sofreu uma tentativa de imposição por parte de seus líderes aos demais membros será, de fato, transparente.

Quando o objetivo é construir uma cultura corporativa, além de considerar a permanente atualização das decisões, é importante pensar em longo prazo. Para que se tenha registro da evolução da cultura ao longo do tempo, é preciso documentá-la; neste caso, o formato do livro é uma opção bastante clássica e simbólica, não tão peregrina quando comparada à velocidade com que fluem as informações no meio digital, o que acaba por atribuir certa importância ao material construído. Hsieh lembra que é válido pensar em longo prazo também no que diz respeito ao investimento. A verba despendida com a impressão e a postagem de um livro físico em uma era tecnológica pode remeter ao desperdício e até mesmo à tolice. No entanto, segundo Hsieh, apesar de ser difícil calcular o retorno do investimento de cada Livro da Cultura impresso, guardar dinheiro não é o ponto quando se está tentando construir uma marca sustentável e criar a fidelidade dos clientes. O retorno que se obtém das pessoas apaixonadas e contentes por participar de uma estrutura tão inclusiva de elaboração da cultura, sem mencionar da repercussão gerada pelo projeto, será intangível no começo, porém múltiplo. À repercussão, está relacionado o esforço que deve haver em toda empresa que optar por implementar o seu próprio livro de cultura: o de disponibilizá-lo para todos. Mesmo que se comece apenas ofertando cópias aos funcionários e parceiros que contribuíram com conteúdos para a confecção do livro, Hsieh recomenda que se disponibilize, num segundo momento, o livro para o público em geral mediante solicitação. No caso da Zappos, a postagem do Livro é feita sem nenhum custo ao solicitante.

Isso sempre vem à minha mente – as pessoas estão *pedindo* para ler o Livro de Cultura de outra empresa. [...] É incrível pensar que as pessoas podem até nem saber o que a Zappos vende, mas ainda querem saber o que tem por trás da ideia do Livro de Cultura (HSIEH, 2010, p. 177).

Além de viabilizar a consolidação da imagem da marca junto aos clientes internos e externos através da própria cultura, o Livro da Cultura consiste na aplicação de uma espécie de cultura corporativa coletiva, e, em função disso, aparentemente apresenta alguns benefícios. O primeiro é que, diferente da noção tradicional de cultura corporativa, ele levaria em consideração a subjetividade do

indivíduo, caráter primordial para que o conceito de cultura segundo as ciências sociais faça sentido. O objetivo seria exatamente proporcionar uma plataforma para que brilhe o sujeito, fruto do reconhecimento dos valores presentes da alteridade. Por mais que a Zappos funcione segundo a estrutura hierárquica tradicional das empresas, seus líderes não considerariam a si mesmos a fonte de toda a sabedoria, pois conseguiriam, através dessa experiência de escuta, entender que seus funcionários dominam muito mais do que as tarefas cotidianas. Conseguiriam entender que os funcionários podem contribuir, sim, com a cultura da empresa – um conceito, na maioria dos casos, essencialmente “colonizador”. A sensação de poder colaborar com a cultura da empresa, além de implicar a diversidade de pensamento, teria como retorno uma maior associação emocional do funcionário com a empresa, e, conseqüentemente, um maior senso de pertencimento à comunidade. Da mesma forma, considerando que a cultura passa a ser intrínseca aos funcionários, visto que também partiu deles, pode-se presumir que o trabalho executado em todas as frentes da empresa esteja ainda mais alinhado com o posicionamento da marca.

Com a implementação de tal Livro, cujo conteúdo provém inteiramente da que deveria ser considerada, há tempos, a fonte dos valores corporativos – ou seja, as pessoas que juntas formam a empresa – a Zappos se tornou referência do conceito no contexto corporativo, e, a partir daí, passou a atrair cada vez mais pessoas que se identificam com a proposta. Através desta, hoje a empresa fatura mais de um bilhão em vendas todo ano<sup>25</sup>, número que mostra que o investimento em novas formas de proporcionar felicidade aos clientes e principalmente aos funcionários pode, além de tudo, ser um negócio bem lucrativo.

---

<sup>25</sup> Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os protocolos de decisão, avaliação e organização atualmente predominantes foram propostos para um mundo relativamente estável e em um contexto de comunicação simples. Contudo, diante do cenário de digitalização e convergência dos meios de comunicação, continuar a pensar em instituições separadas torna-se uma opção cada vez menos recomendável. Não recomendável, pois o pensamento convergente não se resume aos meios de comunicação em si; ele envolve a vida, os relacionamentos, as memórias e os desejos dos indivíduos. Não só as mídias que as pessoas consomem estão sendo impactadas, mas a relação entre as próprias pessoas, e, por isso, maior é a urgência por uma constituição de um novo modo de comunicação, de pensamento e de trabalho para as sociedades humanas. À medida que os novos meios de comunicação possuem o potencial de renovar profundamente os laços sociais, possuem também o potencial de, ao menos, inspirar uma solução à contenda contemporânea.

É preciso observar as mudanças em andamento se desejamos, de fato, acompanhá-las. Vimos que a web, base tecnológica das formas mais recentes de comunicação, estimula no indivíduo o sentimento de avidez por formar comunidades de conhecimento, além de despertar uma postura ativa e crítica no mesmo. Se, na Internet, o indivíduo, por si só, busca por formas de produção coletiva de significados, é natural que se busque também uma estrutura societária condizente. Dificilmente, indivíduos ativos e críticos, tão longe de figuras passivas quanto é possível que sejam, hão de tolerar por muito tempo ainda uma sociedade operada pelo comando. No entanto, através dos estudos de Lévy (2011), descobrimos que, para que chegue ao ponto de constituir-se em coletivos inteligentes, a humanidade precisa, primeiramente, reconhecer o seu valor. Não um valor egoísta de quem reconhece suas próprias qualidades; para enxergar a real potência da humanidade, é preciso exaltar as qualidades do outro – tarefa um tanto desafiante para alguns. É compreendendo que o aprendizado reside em toda a parte e de maneiras distintas, que cada sujeito é único, e que todos podem contribuir ao conhecimento do coletivo que a humanidade multiplicará a sua potência.

Não podemos ignorar quaisquer tentativas de praticar o conceito da inteligência coletiva (LÉVY, 2011), por menores, modestas e imperfeitas que sejam, pois essas representam a existência de uma tendência ao questionamento e,

consequentemente, à mudança. Elas reforçam não apenas o reconhecimento da potência residente na humanidade, mas o anseio por novas práticas através da demonstração do grande número de pessoas dispostas a contribuir com qualquer tipo de produção coletiva de significados nos mais diversos segmentos do mercado. Por isso, observamos uma série de aplicações do pensamento de *crowdsourcing* (HOWE, 2009), cuja maior lição pode ser considerada aquela que afirma que, por mais que o espaço virtual favoreça o surgimento de coletivos inteligentes, somente pessoas vivas e reais podem fazer acontecer, de fato, a inteligência coletiva. Outro importantíssimo ponto que aprendemos com as práticas atuais do conceito foi, além do esforço pela manutenção da diversidade, o fato de que as aplicações de maior sucesso serão aquelas que verdadeiramente conseguirem destacar as faces na multidão, ou seja, não se bastarão apenas do discurso – farão brilhar a voz do múltiplo, assim como idealizado por Lévy (2011).

Adentrando o âmbito empresarial para discutir a noção de cultura corporativa, percebemos que o termo foi criado com um cunho puramente mercadológico, desprovido de base nas ciências sociais e, por isso, realmente representa uma lacuna no que diz respeito à relevância da subjetividade no processo de construção dos valores da empresa. A figura do indivíduo é reprimida e forçada a adequar-se aos valores que lhe são impostos, os quais são prévios e independentes a quem quer que esteja trabalhando na organização. Esse “déficit subjetivo” nas empresas faz da construção da cultura corporativa um processo potencialmente interessante à aplicação da teoria de inteligência coletiva, algo que procuramos relatar através da análise do Livro da Cultura Zappos.

A implementação do Livro da Cultura como um passo no processo de valorização do indivíduo no contexto corporativo faz todo o sentido na medida em que ninguém detém o conhecimento absoluto do todo, porém os conhecimentos de todos formam a cultura. Ele inverte as posições dentro da corporação: ao contrário de forçar um modelo preestabelecido de cultura, os líderes têm de se empenhar na escuta da variedade interna da empresa, enquanto cada membro do coletivo inteligente fixa seus olhos sobre a cultura corporativa e, indiretamente, sobre o desempenho dos líderes. Apesar de não descartar a presença da figura do líder no processo – tão inerente ao mundo corporativo –, atenua sua interferência direta na produção de origem coletiva. Todavia, ignorar a existência de uma diretriz de valores no caso do Livro da Cultura tampouco é uma possibilidade. A partir do

momento em que o posicionamento da empresa no mercado é estipulado, deve-se considerar que, por mais que a cultura corporativa reflita uma variedade interna, ela sempre residirá sob o mesmo objetivo principal, no caso da Zappos, o melhor atendimento ao consumidor. Essa é provavelmente a consonância à qual se referiu Lévy (2011).

Um ambiente de trabalho que estimula o funcionário a definir a empresa através da elaboração dos seus próprios pensamentos estimula-o, de um modo geral, a pensar de acordo com suas próprias convicções, contribuindo para fazer do coletivo no qual se insere um apinhado de intelectos mais do que produtivos – pensantes. Contudo, para que o conceito do Livro da Cultura seja aplicado a outras empresas, é imprescindível mencionar que as palavras e imagens que compõe o livro – e, conseqüentemente, a cultura – devem ser verdadeiras, de modo a refletir a real expressão da vida cotidiana na empresa em questão. Deve-se perguntar aos funcionários, parceiros e clientes quais são as suas percepções sobre o verdadeiro significado da cultura de sua empresa, e esperar que, nela, o exercício do poder ainda não tenha alcançado níveis tão significativos a ponto de censurar, mesmo que involuntariamente, a exposição do pensamento subjetivo.

O interesse geral das pessoas que tomam conhecimento do Livro da Cultura Zappos em adquiri-lo confirma o desejo latente da estrutura corporativa – e da sociedade como um todo – por algo que remeta a uma nova forma de organização que desenvolva a potência dos coletivos humanos, compatível com a postura ativa do indivíduo característica da contemporaneidade. Em verdade, nenhum de nós sabe ao certo como viver em meio a uma época de profunda transição. Porém, com o objetivo de buscar sanar as incertezas, é que depositamos a esperança em teorias que, por mais que um tanto utópicas, têm demonstrado – assim como ao longo deste trabalho – fazer cada vez mais sentido.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, José. Revendo Debord. A sociedade do espetáculo. In: Observatório da Imprensa. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/a-sociedade-do-espetaculo>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

BRABHAM, Daren. Crowdsourcing as a model for problem solving. An introduction and cases. In: Convergence. Londres, Los Angeles, Nova Deli e Cingapura: Sage, 2008. p. 75–90. Disponível em: <<http://con.sagepub.com/content/14/1/75>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

CUCHE, Denys. A noção de cultura nas ciências sociais. 2 ed. Bauru: Edusc, 2002.

DANNER, Fernando. A genealogia do poder em Michel Foucault. In: IV Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação PUCRS. 2009. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/edipucrs/IVmostra/IV\\_MOSTRA\\_PDF/Filosofia/71464-FERNANDO\\_DANNER.pdf](http://www.pucrs.br/edipucrs/IVmostra/IV_MOSTRA_PDF/Filosofia/71464-FERNANDO_DANNER.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2012.

HOWE, Jeff. O poder das multidões. Por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HSIEH, Tony. Satisfação Garantida. No Caminho do Lucro e da Paixão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

IN the beginning. Let there be shoes. Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/in-the-beginning-let-there-be-shoes>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

JENKINS, Henry. Cultura da convergência. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LEADBEATER, Charles; MILLER, Paul. The Pro-Am revolution. How enthusiasts are changing our economy and society. Londres: Demos, 2004. Disponível em: <[www.demos.co.uk/publications/proameconomy](http://www.demos.co.uk/publications/proameconomy)>. Acesso em: 17 maio 2012.

LÉVY, Pierre. A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço. 7 ed. São Paulo: Loyola, 2011.

LOOKING ahead. Let there be anything and everything. Disponível em: <<http://about.zappos.com/zappos-story/looking-ahead-let-there-be-anything-and-everything>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

POOL, Ithiel de Sola. Technologies of Freedom. On free speech in an electronic age. Estados Unidos: Belknap Press, 1984.

TAVARES, Fred. Cultura e repressão. A subjetividade nas empresas. In: Contemporânea. Rio de Janeiro: IMB, 2001/02. p. 209-224.

ZAPPOS Culture Book. 2010. Disponível mediante solicitação em: <<http://www.zapposinsights.com/culture-book>>.

**ANEXO – Tradução nossa da seleção de depoimentos dos funcionários da Zappos, extraídos do Livro da Cultura Zappos do ano de 2010, sobre a cultura da empresa**

**Dian C. (funcionário desde 2010)** – “A cultura da Zappos não pode ser explicada em palavras, ela precisa ser vivida” (p. 36).

**Terry I. (funcionário desde 2007)** – “A Cultura da Zappos permite que nos comportemos como indivíduos e continuemos a crescer como equipe” (p.109).

**Barry V. (funcionário desde 2007)** – “Para mim, a Cultura Zappos é sobre liberdade. Ela proporciona liberdade ao indivíduo por permitir que cada personalidade seja genuína. Ela proporciona liberdade ao profissional por oferecer um ambiente no qual é possível aprender e obter sucesso. Ela proporciona liberdade através da felicidade, pois cada dia na Zappos é o que você faz dele. É uma empresa maravilhosa, repleta de pessoas maravilhosas. Nós somos livres!” (p. 124).

**Bruce R. (funcionário desde 2006)** – “A cultura aqui tem sido uma bênção, na qual sou livre para ser eu mesma, buscar minhas paixões e apreciar o meu ambiente. A expressão “Desenvolvidos para Servir” não se aplica somente ao modo como tratamos nossos clientes, também se aplica a como tratamos uns aos outros” (p. 125).

**Cynthia T. (funcionária desde 2008)** – “A Zappos é um lugar onde eu sinto que posso ser eu. É o oposto do ensino médio. Você não precisa se preocupar com a possibilidade de não se encaixar. Não é sobre grupinhos ou panelinhas. Eu posso ser eu mesma e não me preocupar se alguém vai me julgar” (p. 126).

**Hannah E. (funcionária desde 2006)** – “Nossa cultura aqui na Zappos é a nossa *commodity* mais preciosa e única. É o que faz com que as pessoas queiram integrar esta família em crescimento. [...] Aqui na Zappos, nós não somos somente funcionários sem nome, sem rosto, que são mensurados meramente por seus resultados financeiros. Cada um de nós é verdadeiramente visto como indivíduo, e somos encorajados a florescer e desenvolver todo o nosso potencial. Eu diria que, de todas as regalias divertidas de trabalhar aqui, a que eu mais aprecio são os caminhos e as ferramentas que recebemos para crescer e aprender” (p. 166).

**Sarah Z. (funcionária desde 2009)** – “Estou impressionada por como a Zappos simultaneamente viabiliza a construção da ética e do caráter pessoal dos seus funcionários. A Zappos o faz permitindo que seus funcionários cresçam profissionalmente ao passo que utilizam suas próprias qualidades individuais. [...] Em suma, a Zappos me ensinou que manter a individualidade no trabalho é extremamente importante para encontrar a felicidade em um emprego” (p. 204).

**William W. (funcionário desde 2007)** – “Nossa cultura é um mosaico que compõe o todo que é a Zappos. Cada um de nós é o azulejo, trazendo a nossa própria cor e matiz único. Nenhum azulejo reflete a figura completa. Apenas quando damos um passo atrás e assimilamos a companhia e sua cultura como um todo, conseguimos apreciar verdadeiramente os conceitos que compomos” (p. 229).



## **ANEXO – Original em inglês**

**Dian C. (employee since 2010)** – “Zappo’s culture can’t be explained in words, it needs to be lived” (p. 36).

**Terry I. (employee since 2007)** – “Zappos Culture allows us to stand as individuals and continue to grow as a team” (p.109).

**Barry V. (employee since 2007)** – “To me, the Zappos Culture is about freedom. It provides freedom to the individual by allowing each personality to be genuine. It provides freedom to the professional by offering an environment in which to learn and succeed. It provides freedom of happiness because every day at Zappos is what you make of it. It is a wonderful company, filled with wonderful people. We are free!” (p. 124).

**Bruce R. (employee since 2006)** – “The culture here has been a blessing where I’m free to be me, pursue mt passions and enjoy my environment. The phrase Powered by Service doesn’t just apply to how we treat our customers, it applies to how we treat each other” (p. 125).

**Cynthia T. (employee since 2008)** – “Zappos is a place where I feel like I can be me. It is the anti-high school. You don’t have to worry about not fitting in. It is not about clubs or cliques. I can just be myself and not worry about anyone judging me” (p. 126).

**Hannah E. (employee since 2006)** – “Our culture here at Zappos is our most precious and unique commodity. It’s what makes people want to be part of this growing family. [...] Here at Zappos, we’re not Just some nameless, faceless employees who are measured merely by their dollar output. We’re each seen as true individuals and we’re encouraged to flourish and grow to our full potential. I would have to say that out of all the fun perks of working here, the one I cherish the most is the avenues and tools we are given to grow and learn” (p. 166).

**Sarah Z. (employee since 2009)** – “I AM impressed by how Zappos simultaneously builds its employees’ work ethic and personal character. Zappos does this by allowing its employees to grow professionally while also encouraging them to utilize their own individual strengths. [...] In sum, Zappos has taught me that keeping your individuality at work is extremely important to finding happiness in a job” (p. 204).

**William W. (employee since 2007)** – “Our culture is a mosaic that makes up the picture that is Zappos. Each of us is a tile, bringing our own unique tint and color to one part or another. No one tile I a complete picture, only when we step back and take in the company and it culture as a whole can we truly appreciate the concepts we comprise” (p. 229).