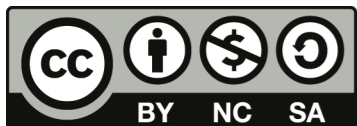


# o ovo e a galinha

quando negócios  
e comunicação  
andam juntos.



Augusto Pinto e Mário Soma

# Compartilhe este livro!

Creative Commons

Atribuição-Use Não-Comercial-Compartilhamento pela mesma licença

Este livro está em Creative Commons. Isso significa que você pode ler e compartilhar ou distribuir este livro desde que não faça uso comercial. Qualquer criação que use este trabalho deve ser atribuída em Creative Commons.

Você pode:



Compartilhar - copiar, distribuir e transmitir a obra.



Remixar - criar obras derivadas.

rmas

polvora 

Desde que:



Atribuição - você deve atribuir a obra O Ovo Azul a Augusto Pinto e Mário Soma / RMA Comunicação e Polvora! Comunicação.



Uso não-comercial - você não pode usar esta obra para fins comerciais.



Compartilhamento pela mesma licença - se você alterar, transformar ou criar em cima desta obra, você poderá distribuir a obra resultante também em Creative Commons.

# Índice

## Prefácio: No Meio do Furacão

### I As Visões por Trás do Grupo RMA

2 | Arte e Inovação – *Augusto Pinto*

4 | O Ovo Azul – *Augusto Pinto*

6 | Criatividade: Toque de Gênio ou Mais Referências? – *Augusto Pinto*

9 | Resistência e Resiliência – *Augusto Pinto*

11 | Workaholics: Bom ou Ruim para o Negócio? – *Augusto Pinto*

13 | Foco – *Augusto Pinto*

### II A Arte de Assumir Riscos

16 | Com os Pés no Chão, mas Não Ancorado – *Augusto Pinto*

18 | Inovar ou Morrer! – *Augusto Pinto*

20 | Saindo de uma Fria Quentíssima – *Augusto Pinto*

22 | Voando como os Patos ou Bancando o Pato – *Augusto Pinto*

### III Quando a Internet Bagunçou Tudo

25 | Novas Mídias – *Augusto Pinto*

27 | A Geração M – *Augusto Pinto*

29 | O Paradoxo Tecnológico – *Augusto Pinto*

# Índice

- 31 | Geeks – *Augusto Pinto*
- 33 | O Comportamento da iGeração – *Mário Soma*
- 35 | O Abismo entre Teoria e Prática é um Perigo na Mídia Social – *Mário Soma*
- 37 | Profissionais de TI Torcem pela Mídia Social – *Mário Soma*
- 38 | Pule no Trem ou Apenas Acene! – *Mário Soma*
- 40 | O Dilema de Quem Cresceu na Década da Centralização – *Mário Soma*
- 41 | Não Existe Bala de Prata na Social Media – *Mário Soma*

## IV A Hora das Empresas Entrarem de Cabeça na Web

- 43 | A História do Nascimento de uma Agência Social Media – *Mário Soma*
- 46 | Saiba Por Que Adotar o PR 2.0 – *Mário Soma*
- 48 | Dúvidas, Receitas, Avós e Mídias Sociais: o Que Isso Tudo Tem a Ver? – *Mário Soma*
- 50 | Vamos Conviver com os Princípios Elementares da Comunicação – *Mário Soma*
- 52 | Conceitos de Jornalismo Cidadão é Crítico para os Projetos de Mídia Social – *Mário Soma*
- 55 | A Importância do Diagnóstico no Projeto de Mídia Social – *Mário Soma*
- 56 | Experiência com o Twitter no Mundo Corporativo – *Mário Soma*
- 58 | Integração da Comunicação é Agora! – *Mário Soma*

# Prefácio: No Meio do Furacão

Por Bob Wollheim

Uma das coisas mais complexas da humanidade é entender a história enquanto ela está acontecendo e, pior, quem quer contá-la, também a está construindo. É ainda mais complicado se a fase for de mudanças, quebras de paradigmas, rupturas e inovação.

A Internet é, nestes últimos anos (e certamente será nos próximos), um dos momentos do mundo onde as rupturas são enormes e muito abrangentes. Basta lembrar que a web afeta fortemente a comunicação interpessoal, o comércio, o conteúdo, o sistema bancário, as mídias, os negócios, as relações pessoais, etc., etc. Poucas, se é que existem, são as áreas e segmentos que não estão (ou serão) afetados pela grande rede.

Assim, no meio do furacão, tentar entender (e quiçá narrar) o que está acontecendo e o que podemos esperar de nosso futuro, é tarefa das mais ousadas, arriscadas e inglórias. Os profetas digitais duram às vezes um dia, poucas horas, e tudo o que previram costuma ir por água abaixo em segundos, ou em poucos clicks!

Quantas e quantas linhas são despejadas na web com toneladas de sabedoria e pensamentos que não se sustentam na vida prática da Internet?

Neste contexto alucinado, Mário Soma e Augusto Pinto nos brindam neste e-book não com respostas óbvias ou simplistas, pois não acreditam nelas, mas com pensamentos, provocações e reflexões que nos ajudam a captar as sutilezas, as nuances e os matizes de um mundo que muda freneticamente a cada segundo.

Sem a pretensão de narrar o passado recente ou de prever o futuro, Mário e Augusto nos conduzem por suas conversas pensantes, como num bate-papo informal de botequim que, gostosamente, nos ajuda a entender e navegar melhor neste fantástico e mutante mundo que nos rodeia.

Boa leitura.

*Bob Wollheim é apaixonado por empreendedorismo, pelo mundo digital e pela geração Y. É sócio da SixpixonContent - ResultsON, youPIX.*

A close-up photograph of a brass telescope eyepiece. The eyepiece is cylindrical and has a polished brass finish. The lens is black and circular. The background is a soft, out-of-focus grey.

# **As Visões por Trás do Grupo RMA**

Todos nós já ouvimos a frase “a vida imita a arte”, querendo dizer com isso que às vezes ocorrem coisas na nossa vida real que nos remetem a um déjà vu, relacionado a algum filme de sucesso. Hoje eu proponho uma versão diferente dessa frase, ou seja, “a vida é a continuação da arte”.

A arte é individual, é criatividade pura, não é gerenciável e não é replicável. Já a vida (corporativa) é coletiva, gerenciável e replicável. Eu explico melhor. Nos dias em que vivemos, o mundo corporativo é plano de novo, ou seja, as tecnologias e o conhecimento são exportáveis (ou importáveis), deixando de ser o caminho crítico. Se, por exemplo, temos uma oportunidade para vender outsourcing de software no Brasil, mas isso exige um nível de produtividade que ainda não temos, podemos simplesmente montar uma fábrica de software na Índia, alocando mão-de-obra qualificada “na fonte”. Isso leva a uma tendência de comoditização rápida de qualquer tipo de negócio, e o que é pior, nivelando por cima. Nivelar por cima é pior simplesmente porque ninguém consegue melhorar muito a produtividade a ponto de justificar melhores margens. A principal e aterrorizante consequência disso é que as empresas têm que trocar pontos de market share por margem e, com isso, todos perdem.

Como sair desse círculo vicioso que hoje oprime as empresas, não importando o segmento de mercado? Aí a arte pode nos ajudar. Como dissemos anteriormente, a arte é individual. A arte é também sinônimo de criatividade. Infelizmente, criatividade não resolve o problema das margens apertadas, mas a inovação sim.

Qual a diferença entre criatividade e inovação? A criatividade é a inovação in natura. A criatividade é o livre pensar, são as ideias que podem ter um potencial de inovação, sem que sua viabilidade e seu valor para o mercado sejam conhecidos. A inovação é a criatividade viável, cujo valor é reconhecido pelo mercado. A evolução de uma ideia criativa para uma inovação de valor passa por transferir ideias potencialmente interessantes do âmbito do criador para o âmbito coletivo da empresa, onde essas ideias podem ser avaliadas e melhoradas para agregar o valor que o mercado precisa (e pode) reconhecer.

Vamos dar um exemplo disso. Consideremos que na Embraer as ideias novas para melhorar um certo modelo de avião devam sair da área de projeto (P&D), certo? Errado, as ideias podem e devem sair de qualquer indivíduo, de qualquer área da empresa que perceba o potencial de uma melhoria. Imaginemos que um operário, trabalhando na montagem do avião, tenha uma ideia criativa que implique numa mudança do projeto atual. Se a empresa tiver uma cultura de fomento à criatividade individual, este operário terá um canal para se expressar, sem restrições ou preconceitos. Da mesma forma, se a empresa quiser transformar a ideia potencialmente boa numa inovação de valor, deverá ter processos para, coletivamente, avaliar a ideia e discutir se e como transformá-la em viável (e aí entram todos: projeto, produção, suprimentos, vendas, etc.).

Em outras palavras, se a empresa, em sua organização, tiver um DNA de inovação, ela saberá integrar a arte (criatividade) indi-

---

vidual ao mundo real, onde as inovações devem ter sua viabilidade testada. Aspectos como grau de utilidade, dificuldades de adoção e restrições de custo e preço (mercado) levarão a ideia do cérebro do criador para a pasta do vendedor num prazo record. Nos dias de hoje, essa talvez seja a única forma de quebrar o impasse da comoditização dos mercados e, literalmente, deixar o concorrente falando sozinho.

Quando eu era menino e minha mãe me mandava comprar pão na padaria perto de casa, eu sempre olhava com curiosidade os ovos cozidos que “seu Manuel” habilmente pintava de azul, verde, amarelo e vermelho, fazendo da bandeja um verdadeiro arco-íris. Na minha mente infantil, eu imaginava que cada cor trouxesse no âmago propriedades específicas que os diferenciasses entre si. O ovo azul, particularmente, me atraía, imaginando que comê-lo me tornaria mais inteligente e mais corajoso. Até hoje, quando entro numa padaria, relanceio os olhos pelo balcão procurando pelo ovo azul.

O “seu Manuel”, em sua ingênua sabedoria lusitana, não sabia, mas inovava quando pintava os ovos cozidos de cores. Seus ovos coloridos eram exatamente iguais aos da padaria vizinha, mas também completamente diferentes, e provocantes, e atraentes, pelo colorido de suas cascas. Eu não sei se foi o “seu Manuel” quem inventou a inovação, mas certamente ele intuiu que ovos coloridos chamariam a atenção da freguesia. A inovação, como no caso dos ovos coloridos, não tem que ser necessariamente relevante, mas tem que ser certamente instigante. O grande objetivo da inovação é a diferenciação. Quando inovamos, nos separamos da mesmice. Quando a livraria Barnes & Noble de Nova Iorque colocou uma cafeteria no meio da loja, ela inovou. Quando a General Motors resolveu vender carros na Internet, também inovou. Inovar é descobrir um desejo não percebido e despertá-lo, deixando claro que ninguém mais pode oferecer aquilo que oferecemos, ou pelo menos deixar claro que “nosso ovo é mais azul do que o do vizinho”. É claro que o maior mérito da GM não é vender carros na

Internet, nem da Barnes & Noble fazer café, mas estas características, num certo momento, certamente os diferenciaram de seus concorrentes.

Grupos de empresas semelhantes disputam o mesmo mercado com base nos mesmos fatores competitivos. Uma montadora se qualifica por seus modelos, pelos preços, pela rede de revenda, pelos custos de manutenção, por seu design e por sua tecnologia. Uma livraria se qualifica por seus títulos, pela facilidade de acesso à informação, pelos preços competitivos, pela quantidade de lojas, etc. Estes são exemplos de fatores competitivos que regulam a disputa por um certo mercado. O líder é sempre aquele que mais performance consegue em cada um dos fatores competitivos, principalmente se entender a sensibilidade do mercado (quais fatores são mais importantes) e procurar atendê-la melhor que o concorrente. O problema é que, por melhores que sejamos nos fatores mais importantes para o mercado, cedo ou tarde alguém nos alcança, ou chega muito perto. Ai o mercado embola e acaba decidindo pelo preço mais baixo. Podemos designar esse fenômeno por comoditização do mercado. Mercados comoditizados não percebem diferenças sutis. É nessa hora que é preciso “pintar o ovo de azul”.

A criação de valores de inovação, se estes forem valores inconscientemente desejados pelo mercado, atrairá a atenção do cliente para nossa oferta e, por tabela, para nossa performance nos fatores competitivos. Certamente, apenas vender carros na Internet não faria da GM mais competitiva. Atraída a atenção e

o interesse do usuário, a empresa realmente precisa se mostrar competente nos fatores comuns que regulam a competição (tecnologia, variedade de modelos, preços, etc.).

A questão que propomos aqui é: como criar valores de inovação. O caminho mais difícil, e certamente o mais arriscado, é buscar a inspiração de forma empírica, confiando apenas na intuição e no pensamento criativo. Existem métodos para se buscar a inovação. Todos eles recomendam pensar “fora da caixa”, não respeitando os limites estreitos impostos pelas regras do jogo. Alguns desses métodos sugerem:

- Cruze os limites de sua indústria (seu ramo de atuação): certamente a Barnes & Noble percebeu que, quando as pessoas se sentam com um café à sua frente, gostam de folhear um jornal ou uma revista (e por que não um livro).
- Pense não apenas naquele que compra, mas também naqueles que o influenciam. Existem lojas que colocam um playground no meio de seu espaço e isto certamente não é feito para seus compradores. Da mesma forma, outras lojas colocam poltronas e jornais bem no meio da seção feminina (pobres maridos).
- Pense em todo o ciclo de vida do produto. Podemos comprar pensando só no momento da compra (pipoca no cinema), pensando no uso futuro (pilhas), pensando na manutenção (filtros para exaustores), ou até na hora de jogar fora (baterias de celular, quando o fornecedor se oferece para apanhar as baterias usadas em nossa casa e assim nos livrar do mico ecológico).
- E é preciso pensar também nas diversas motivações que nos levam a comprar. Nem sempre a qualidade do produto é o fator determinante. Aspectos como conveniência (jornal

a domicílio), redução de riscos (seguros), imagem (carro importado), aspectos pessoais (comprar de quem se conhece), produtividade (comida congelada), etc.

Embora existam métodos, o pensamento criativo deve ser praticado de forma estruturada, em grupo e, via de regra, com apoio externo, pois quem enxerga o problema do lado de dentro sempre tende a uma visão viciada e preconceituosa.

Por último, é preciso perguntar sobre a validade da inovação. Se, no final do dia, nosso cliente compra sempre pela performance oferecida nos fatores de competição comuns, o que queremos quando oferecemos o “ovo azul”? Queremos nos posicionar de forma diferenciada, não apenas mostrando que somos melhores que o concorrente, mas tornando-o irrelevante. O grande objetivo da inovação é oferecer algo que ninguém mais oferece, algo que seja desejado, mesmo que não determinante. Inovar é penetrar na mente do cliente, adivinhar seus pensamentos, tornando-os realidade enquanto o concorrente dorme.

# Criatividade: Toque de Gênio ou Mais Referências?

criatividade, referências, experiência, filosofia, erro criativo, resultados.

Janeiro / 2007

Você se acha criativo? Não precisa me responder, até porque eu já adivinhei sua resposta. Na realidade, todos nós nos achamos criativos e na verdade somos, respeitadas as nossas limitações. A questão que se coloca é: quais são os fatores que despertam a criatividade, e quais inibem? Existe realmente o chamado gênio criativo? Será que Picasso, Michelangelo, Proust, Verne, Woody Allen, Spielberg, etc. são realmente gênios criativos, ou apenas “ex-medíocres”?

Quem sou eu para negar o brilho criativo de todos os nomes acima, dos quais sou fã incondicional. Por outro lado, vale a pena, apenas como exercício, negar em tese a criatividade inata, para perguntarmos se um reles mortal poderia se tornar um gênio criativo. Na verdade, este é um assunto que me fascina há muitos anos e que recentemente me foi lembrado quando um amigo da imprensa, editor famoso e respeitado, afirmou, sem a menor sombra de cinismo: “ser criativo é acumular mais referências”. Confesso que “parei” na afirmação de meu amigo. Seria esta afirmação um verdadeiro “ovo de Colombo”? Será que bastaria apenas aumentar a exposição dos medíocres para torná-los gênios criativos?

Durante um certo tempo, esta afirmação ousada ocupou meus devaneios nos momentos que antecedem ao sono. Eu tenho um defeito inato (ou talvez uma qualidade): quando um assunto não está resolvido em minha cabeça, ele começa a crescer, e crescer, até que não sobra espaço para mais nada e aí eu tenho que enfrentar meu dilema e resolvê-lo. Por isso, desde algum tempo,

sempre que posso, eu leio sobre os hábitos dos famosos e (supostos) criativos. A constatação não foi surpreendente. Woody Allen sempre foi “fanático por trabalho”, como a maioria dos gênios conhecidos. Um cineasta como Spielberg chega a filmar 50 vezes a mesma cena, até chegar à perfeição. Quando você for a Paris, não deixe de visitar o museu Rodin. Uma das coisas interessantes para observar é a quantidade de modelos que o artista preparava até que se sentisse confortável para produzir a obra de arte definitiva. Um resultado surpreendente como a estátua do “O Pensador” é trabalho de anos (não dias ou meses).

Os críticos diriam que toda essa minha argumentação não tem a ver com referências (que remetem à experiência), mas sim com esforço. Isso é verdade, porém considerem que ninguém acumula experiência com preguiça. É preciso que o criador experimente, trabalhe muito, tente muitas vezes, até que finalmente a obra definitiva seja produzida. Por favor, não me entendam mal, pois longe de mim querer apagar a chama dos grandes gênios da humanidade e fazer a apologia dos medíocres. Eu apenas defendo a ideia de que TODOS nós podemos ser gênios, num ou noutro sentido, se nos esforçarmos sem limites de tempo, cansaço ou aplauso fácil. O verdadeiro gênio é, acima de tudo, um incansável e nada pode frustrá-lo, pois sabe que o sucesso pode estar escondido na próxima curva do caminho, e às vezes o caminho pode ser longo e áspero.

Simplificando, podemos afirmar que todo o medíocre é de certa forma um preguiçoso, ou pelo menos não tem autoconfian-

ça, pois sempre desiste a um passo do sucesso. Isto aceito, temos aí a fórmula mágica para criação gênios: metê-los a trabalhar duro, sem tréguas, até que “a fagulha de genialidade acenda a palha sem graça do trabalho duro”. É preciso, porém, respeitar as limitações de cada um e aproveitar seus talentos inatos. Alguém que “não tenha ouvido” para música nunca será um grande compositor, mas poderá ser um grande matemático (o que chega bem próximo, pois música e matemática são ramos dissidentes da mesma arte).

Toda essa “vã filosofia” não existia em minha cabeça de executivo desde o princípio e, de forma intuitiva, sempre busquei forjar talentos a partir de meu grupo colaboradores, que nem sempre primou pelo brilhantismo à primeira tentativa (aliás, nem eles, nem ninguém). Em nossa empresa, nos acostumamos a usar uma fórmula simples, que tem dado grandes resultados e revelado talentos à altura de um Felipão (este sim um gênio na transformação de “cabeças de bagre” em craques – vide o time da Copa, com as louváveis exceções dos “3 R’s” que já eram craques natos). Nossa fórmula se compõe de três fatores:

**TREINAMENTO**  
+  
**EXPERIMENTAÇÃO**  
+  
**AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE RESULTADOS**  
=  
**SUCESSO**

Como o Felipão bem sabe, não se pode exigir muito de um pobre “cabeça de bagre” sem antes treinar muito, mas muito mes-

mo. Eu me lembro do Felipão, em plena Copa, exigindo que o Roberto Carlos, o Cafu e o Ronaldinho treinassem bater escanteios à exaustão, debaixo de uma chuva de críticas (mas que perda de tempo ensinar craques a bater escanteio...). Mas eu me lembro também do Oscar, em um Panamericano (ou foi num Mundial) treinando arremessos durante horas, com o dedo indicador quebrado! Por isso, em nossa empresa, nós treinamos as pessoas em coisa óbvias, como bater escanteio, apenas para ter a certeza de que elas não precisarão pensar quando a situação real acontecer. O treinamento abundante tem dois méritos: desperta a autoconfiança e estimula o surgimento da criatividade.

A segunda componente da fórmula, a experimentação, é a parte mais divertida. Nós permitimos, mais que isso, estimulamos o chamado “erro criativo”. O “erro criativo” é o único tipo de erro louvável, pois pode resultar da experimentação de caminhos inéditos na solução de problemas antigos. O que não admitimos é a insistência no erro “não original”, pois além de estúpido, isto seria um indicativo de preguiça mental (observem a insistência de um trabalhador preguiçoso tentando soltar um parafuso enferrujado até espanar a fenda, quando seria muito mais fácil pensar um pouco e lubrificar a rosca).

Em nossa empresa, também somos viciados em medir resultados, em discuti-los de forma aberta e em corrigir a rota constantemente. Fazemos isso através de reuniões funcionais, reuniões trimestrais com toda a empresa, através de pesquisas de satisfação e até mesmo através do bom e saudável “corpo-a-corpo” com funcionários, clientes e fornecedores.

Também exigimos que o “try harder” (nada original) seja levado

muito a sério. Procuramos não aceitar de nossos colaboradores nada menos do que a perfeição. Isso a princípio é dolorido, pois todos terão que atuar como autocríticos, mas é gratificante perceber que, após alguma insistência, é possível se implantar uma “cultura de excelência”. A cultura da excelência só estará implantada quando a qualidade nos procedimentos de trabalho for replicável, não importando quem seja o encarregado da tarefa.

Mas o mais emocionante mesmo é ver a vibração de cada um dos nossos Tingas, Luizões e Roques Jr., quando finalmente conseguem fazer um gol de placa. E viva o Felipão que nos despertou para o brilho possível dos medíocres, ou gênios, ambos potenciais, que somos todos nós.

# Resistência e Resiliência

mudanças, resistência, resiliência, liderança, egos.

Setembro / 2002

Em meu último artigo, eu falei sobre as empresas dinâmicas, geradas no ventre do mundo dinâmico do século XXI. Para quem não leu, o artigo focava a resistência enorme que todos nós, seres humanos, temos às mudanças. Aquele artigo terminou “no meio”, ou seja, por falta de espaço não pudemos contrapor algo à atitude resistente, natural dos seres humanos. Por essa razão, decidi por escrever uma “continuação” daquele artigo, sabendo de antemão que meu editor pode ser resistente a essa ideia.

Resistência e resiliência são duas palavrinhas muito parecidas. Se elas são parecidas na fonética, são completamente distintas em seu significado. Resistência é sinônimo de conservadorismo. Conservadorismo é sinônimo de coisa antiga, de século passado, ou até de dois séculos passados. O mundo lento da rainha Victoria podia se dar ao luxo de ser resistente a mudanças. O mesmo não se dá com o mundo sem folêgo dos tempos do Bill Gates e do Osama Bin Laden. Nós vivemos o século da resiliência. Além da sonoridade, trata-se de uma palavrinha simpática e talvez a palavra mais moderna do léxico. Resiliência é sinônimo de humildade. Ser resiliente é se confessar ignorante, é aceitar que as mudanças são inevitáveis e necessárias, mesmo que a gente inicialmente não as entenda e tenha medo delas.

Se consultarmos o dicionário, eis uma definição léxica do termo resiliência: “resiliência é a quantidade de energia que pode ser absorvida por um material, até o limite de sua elasticidade, sem que ele seja deformado”. Trocando em miúdos, ser resiliente significa absorver impactos sem se deformar. Ou, melhor que isso,

essa sim seria a definição perfeita: **ser resiliente é absorver impactos, aceitando uma deformação temporária, para logo após retornar à forma original.**

Trazendo as definições para o âmbito dos materiais, o material mais resistente é geralmente o de maior dureza. Materiais duros quebram. Materiais resilientes vergam, mas não quebram. O ferro é resistente, mas o aço é resiliente. Por isso as espadas são feitas de aço e não de ferro. Levando o conceito para o âmbito das nações, podemos dizer que os governos totalitários são resistentes (às mudanças) por serem dogmáticos. Comunistas ou fascistas são igualmente resistentes. Governos democráticos são resilientes, pois absorvem o impacto da rejeição pública de ideias e aceitam as mudanças em prol do benefício da maioria.

No âmbito das empresas, as resistentes tendem a ser pouco competitivas. Já as empresas globais, aquelas que atuam como parte de uma grande cadeia integrada de suprimentos, são extremamente resilientes. A Dell exige que seus fornecedores tenham centros de distribuição próximos de suas fábricas, supridos para atender às variações de demanda com prazos de entrega de, no máximo, duas horas (!?). Será que esses fornecedores globais, chineses, taiwaneses, indianos, etc. podem se dar ao luxo de serem resistentes?

Finalmente, no âmbito das pessoas que colaboram dentro das empresas resilientes com seu trabalho, só resta uma alternativa: serem resilientes também. Será que então ser resiliente significa “engolir sapos, sem chiar”? Não é nada disso. Ser resiliente signi-

fica não resistir ao impacto das mudanças propostas, absorvendo temporariamente ao impacto até que possamos responder proativamente com uma atitude positiva. Para não ficar apenas na teoria, vamos exemplificar. Meu chefe me chama logo pela manhã com uma proposição difícil de engolir: Sr. Fulano, por favor, saia de sua sala que está me custando muito caro e sente-se no meio do salão, junto com seus funcionários. Atitude resistente: não aceito e sou demitido, ou até pior que isso, tenho que engolir “goela abaixo”. Atitude resiliente: me mudo imediatamente e procuro observar as vantagens e desvantagens da mudança. Depois de uma semana, uma de duas possibilidades pode acontecer:

- Descubro que minha produtividade aumentou muito pela integração contínua com a rotina de meus funcionários, pensando amplamente o desconforto num salão aberto e ruidoso. Ou
- Descubro que estou utilizando a sala de reuniões todos os dias, pois a maioria dos assuntos que me trazem é confidencial e não pode ser discutida a portas abertas. Está saindo mais caro bloquear a sala de reunião do andar o dia todo do que ter minha própria sala. Volto ao chefe, exponho a situação e ele se convence em me dar uma sala um pouco maior que a antiga, já com uma mesinha de reunião no canto.

Em qualquer das duas hipóteses, o resiliente saiu ganhando, já o resistente... Esse exemplo banal reflete bem os possíveis impactos de atitudes resistentes versus resilientes nos dias de hoje. Vamos agora levar o cenário para algo um pouco mais complexo como, por exemplo, a implementação de um novo sistema de gestão de negócios, imposto top down pela nossa matriz nos Estados Unidos. Se eu for resistente, na melhor das hipóteses, vou ter que

aceitar o sistema e ainda sair dessa com fama de antiquado. Por outro lado, se eu me adiantar e oferecer meu departamento para participar do time de pioneiros que vai testar o sistema e multiplicar o conhecimento para meus colegas, é provável que saia dessa promovido. É isso. Resistir implica em perdas, aderir de forma racionalizada e positiva pode resultar em ganhos, ou, no mínimo, em não ter perdas. Logo, a decisão é simples: não resista, mas auxilie com seu conhecimento e apoio para melhorar as chances de sucesso das mudanças propostas.

# Workaholics: Bom ou Ruim para o Negócio?

workaholic, liderança, experiência, resultados, criatividade, inovação, produtividade.

Agosto / 2007

Trabalhar muito está na moda. Dá status. Idiotas se vangloriam com um chopp na mão, contando os muitos anos sem férias, a falta de tempo para o esporte, para a família e para o lazer. Ao final, a desculpa é sempre a mesma: “Eu tenho que aguentar, pois isso é uma fase passageira da minha vida. Preciso construir uma carreira e fazer meu patrimônio. Faço isso por minha família, mas daqui a alguns anos estarei com o burro na sombra”. Só se for o burro do vizinho, pois o dele vai estar exatamente no mesmo lugar: trabalhando que nem um burro!

Os estudiosos em RH atestam que [workaholics](#) são viciados (o termo vem de alcoaholics, alcoólatras). A coisa funciona mais ou menos como nos outros vícios: começamos achando bonitinho imitar os outros e, quando percebemos, já era, viramos viciados em trabalho. Aí, para nos afastarmos do vício de trabalhar demais (que é para lá de muito) é tão difícil quanto largar o cigarro ou largar de beber.

Os workaholics são fáceis de identificar. Quando sentados na praia embaixo de um guarda-sol, esperam por uma distração da mulher pra checar e-mails no celular. Caminhando no parque no domingo, ligam para algum subordinado (oh, saco!!!!) para adiantar um trabalho que vão fazer na segunda de manhã. Com o jornal na mão, não conseguem se concentrar em nenhuma notícia, pois seu pensamento volta sempre para a tarefa inacabada ou por iniciar. Dormem no cinema, mas depois têm insônia na cama. Levam o laptop para o hotel nas férias. Preparam planilhas no laptop enquanto a mulher vê a novela. Nos aeroportos, só fecham o

laptop quando ouvem a última chamada para o voo. Dentro do avião, ficam suando frio até ouvir o aviso que os equipamentos eletrônicos (seu laptop) finalmente podem ser acionados. Nas festinhas de aniversário, abrem a roda (todo mundo se afasta) com seu papo chato sobre trabalho. Transam com a mulher sempre em dias e horas pré-determinados, sempre rapidinho. Não ousa afirmar que os workaholics têm ejaculação precoce, mas é bem possível. E por aí vai... Falo de cátedra, pois sou um ex-workaholic.

Será que ser workaholic é bom para o profissional? Novamente fico à vontade para expressar minha opinião, já que, além de ex, eu também gerenciei e gerencio workaholics. Como em todos os vícios, o ganho é momentâneo. De início, os chefes adoram os workaholics. Num segundo momento, percebem que eles causam problemas. Não trabalham bem em time, trabalham muito fora do expediente e depois se cansam nas reuniões matinais. Seu raciocínio aos poucos se torna embotado. São irritáveis e criam um ambiente tenso. Muitos desenvolvem profundas depressões. Finalmente, acabam virando os chatos do pedaço. A maioria dos workaholics tem “voo de galinha: sua carreira decola rapidamente, mas aterrissa logo ali na frente”.

Mas, e os chefões (C-Level), que sempre parecem trabalhar muito e se dão bem? Isso é um erro de análise. Na verdade, os chief executives trabalham intensamente, focadamente, para poder liberar tempo para o pensamento criativo, para o golfe e para a família. Conhecer a vida do Jack Welch (emblemático CEO durão da GE, que se tornou uma referência para seus pares) é uma lição

de vida para todos nós. Ele dava duro e trabalhava pesado, mas sempre reservava tempo para conversar com seus funcionários (sua especialidade) e tempo para sua família.

O melhor e mais efetivo executivo que já conheci, um ex-chefe, gastava umas duas horas na parte da manhã olhando o parque do Ibirapuera pela janela, com os pés sobre a mesa. Quando alguém olhava desconfiado, ele explicava: “Estou pensando no que vou fazer à tarde”. E à tarde ele sempre tinha grandes ideias e soluções para todos os nossos problemas. O ócio (bom em pequenas doses, como o stress) é criativo, conforme já escreveu o Domenico Di Masi.

Nas empresas bem sucedidas do século XXI, o valor maior para o negócio é a inovação. É sabido que a inovação é a transformação de ideias criativas, produzidas por indivíduos, em projetos que irão melhorar o valor percebido da empresa pelo mercado. E, definitivamente, indivíduos cansados, stressados e irritadiços, não conseguem ser criativos. Portanto, meu velho, se você quer ver sua carreira bombando, trate de arrumar um tempinho pra coçar o saco (com o perdão da palavra).

#### **Comentário**

**Tiago - 10/08/2009**

*Augusto,*

*Concordo plenamente com o post. O workaholic saiu de moda faz tempo. Não somos da mesma geração, mas pelo que conversava com os professores, me passa a impressão que antes era bom passar a impressão de sacrifício pela empresa. Hoje, acreditamos em felicidade na empresa. O que não deixa de ser uma evolução.*

*Melhor do que o cara que vive estressado e irritadiço, é o que está sempre de bom humor e disposto a ajudar porque gosta do que faz. Até porque sucesso profissional nunca está dentro de “frustração profissional”, mas com “felicidade profissional”.*

Eu adoro essa palavra. Sua simplicidade só é comparável à dificuldade de sua manutenção. Quem tem foco escolhe melhor, vence mais e desfruta melhor a vida. Eu gosto de correr. Recentemente, me preparei com cuidado para correr uma prova de 21 km. No dia fez muito calor. Mesmo assim eu fui bem até chegar na Av. Politécnica, debaixo de um sol escaldante, sem uma sombrinha. Ali eu comecei a quebrar. Analisando meu resultado medíocre, o diagnóstico foi: me faltou foco para encarar a Av. Politécnica debaixo do sol. Simplesmente não vivi esse desafio em minha mente, até que trombasse com ele.

A palavra foco tem uma aplicação muito significativa no esporte. Recentemente li um post no blog do Edson Valério, com o título [“Tênis vs Frescobol”](#), do qual me permito reproduzir um trechinho:

“O tênis é um jogo feroz. O seu objetivo é derrotar o adversário. E a sua derrota se revela no seu erro: o outro foi incapaz de devolver a bola. Joga-se tênis para fazer o outro errar. O frescobol se parece muito com o tênis: dois jogadores, duas raquetes e uma bola. Só que, para o jogo ser bom, é preciso que nenhum dos dois perca. Se a bola veio meio torta, a gente sabe que não foi de propósito e faz o maior esforço do mundo para devolvê-la gostosa, no lugar certo, para que o outro possa pegá-la. Não existe adversário porque não há ninguém a ser derrotado. Aqui ou os dois ganham, ou ninguém ganha.”

A diferença entre o tênis e o frescobol é que no primeiro o foco é determinante e no segundo não. Na vida real, poucas

coisas são como o frescobol, onde os adversários se apoiam para reduzir os erros mútuos. O que não quer dizer que devemos encarar a vida sempre como um jogo de vida ou morte, onde sempre um ganha e outro perde.

Em nosso cotidiano, quando perdemos o foco somos derrotados na maioria das vezes não pelos outros, mas por nós mesmos, já que o tempo todo competimos com nossa própria mente, cuja tendência, infelizmente, é sempre nos puxar para baixo.

O esporte é um excelente espelho sobre a vida, em geral. Nas Olimpíadas de Atenas, o volley feminino do Brasil disputava a semifinal com a Rússia e estava na frente, com o placar em 24 a 19, mas acabou desperdiçando seis match points e incrivelmente perdeu o jogo. Faltou foco, foi o diagnóstico do técnico José Roberto Guimarães, que se redimiou brilhantemente quatro anos depois em Pequim. Na vida, nem sempre temos a segunda chance. Muitos não se casam, não se formam, não são promovidos, não realizam seus sonhos por pura e simples falta de foco.

Mas, como meu bom e velho pai dizia, “chega de problemática e vamos à solucionática”. A pergunta de 1 milhão de dólares: é possível nos mantermos o tempo todo focados? Como? Não é simples, mas é sim possível. **O foco está relacionado à consciência com que escolhemos o que queremos e à capacidade de vivermos antecipadamente, dentro de nossas mentes, as situações críticas a serem vividas. Isso requer exercícios.**

Nós não conseguimos manter o foco se titubeamos. E nós

titubeamos quando não planejamos antecipadamente o caminho que será percorrido. Vocês se lembram do Ayrton Senna de olhos fechados, momentos antes de sair para ganhar a pole position no último minuto do treino? Perguntado sobre o que pensava, ele respondia que estava “vivendo a volta rápida, em cada curva, em cada detalhe, dentro de sua mente”. Quando ele largava, restava apenas executar seu ensaio mental.

### **Comentário**

#### **Bianca**

*Verdade, foco é fundamental e exercitado (ou exercitável). Só penso diferente em uma coisinha, no exemplo do tênis e do frescobol, quanto ao fato de no primeiro o foco ser determinante e no segundo não. Acho que nos dois é determinante, sendo que no primeiro o foco é no erro; no segundo, o foco é no acerto. Aliás, acho que o mundo funciona muito mais olhando para o erro que para o acerto, o que influencia diretamente onde você coloca seu foco. Mas essa é outra discussão, que se solucionaria com a “consciência com que escolhemos o que queremos e à capacidade de vivermos antecipadamente em nossas mentes”. As pessoas “normais” em teoria escolheriam acertar (vencer). O que parece mais difícil é o exercício dessa consciência.*

# A Arte de Assumir Riscos



# Com os Pés no Chão, mas Não Ancorado

desafio, inovação, riscos, determinação, criatividade, liderança.

Agosto / 2002

Quem de vocês já não escutou esta desculpa esfarrapada para explicar o medo e a falta de agressividade: “eu tenho os pés no chão e não dou o passo maior que as pernas”. Como eu já sou um “cinquentão”, com muitas batalhas vividas e algumas cicatrizes, posso ousar discordar: eu vivo dando o passo maior que as pernas e isso funciona na maioria das vezes (o que é ótimo, para quem não é onisciente). Não me entendam mal, pois dar o passo maior que as pernas não significa tomar riscos desmedidos ou ser irresponsável. Dar o passo maior que as pernas, para mim, significa arrostar o desconhecido, tentar um novo caminho, mesmo quando não sabendo exatamente até ele pode nos levar. Vocês acham que Colombo foi um irresponsável? Provavelmente não, pois ele deve ter planejado sua aventura no maior nível de detalhe possível, dadas as informações disponíveis. Dar o “passo maior que as pernas” significa que nenhum de nós sabe exatamente onde estão nossos limites e sem experimentarmos, sem nos esforçarmos e sem nos arriscarmos, nunca saberemos. A barreira das 2 horas e 20 minutos para a maratona já foi considerada intransponível e hoje se encontra na casa de 2 horas e 8 minutos, e caindo!

Até onde podemos arriscar “sem quebrar a cara e dar grandes mancadas”? Para responder a essa pergunta, só com outra pergunta: “qual é o objeto de nosso risco”? Nosso emprego, ganhar ou perder dinheiro, nossa saúde, nossa credibilidade... O foco deste artigo é o risco no ambiente de trabalho, aquele que tomamos todos os dias, como gerentes, ou como profissionais especializados. São riscos como o nível de desconto a ser dado numa concorrência com envelopes fechados, fazer um investimento de-

pendendo de crédito bancário e de vendas para pagar a dívida, discordar do chefe, propor uma ideia nova, mudar radicalmente as estratégias de negócio, etc.

Para melhor avaliarmos o significado do risco em nosso ambiente de trabalho, alguns aspectos devem ser sempre considerados:

- Qual a sua idade? Arriscar aos 25 anos é mandatório, já que nesta idade qualquer decisão é arriscada pela falta de referências. O risco aos 40 anos deve ser calculado, já que a experiência acumulada permitirá uma avaliação correta das alternativas, e também o que se pode perder já é significativo. Após os 50 anos, o risco deve ser marginal: arrisca-se a sobra, aquilo que calculadamente se pode perder.
- Quais as implicações do erro de avaliação?
- Qual é o prêmio pelo risco tomado? Se você resolver “paquerar com sua mulher por perto”, que o prêmio seja do nível de uma Luma de Oliveira pra cima... você me entende.
- Além de sua experiência pessoal, você tem informações suficientes para escolher a melhor alternativa?

Assumir riscos também significa descobrir novos caminhos (remember Colombo). **Uma empresa sem cultura de riscos é uma empresa de alto risco.** Lembre-se de que, quando você não arrisca, o mundo arrisca por você, já que as decisões sempre terão que ser tomadas. Certamente, este tipo de empresa envelhecerá precocemente e será alvo fácil para os concorrentes.

Outro aspecto importante é que todas as entidades vivas (plantas, animais, homens, equipes, empresas, países) vivem em ciclos, com fases de crescimento, maturidade, apogeu e declínio. Você sabe o que vem após o declínio? Você aí que respondeu morte errou: depois do declínio vem o renascimento (primavera após o inverno), a menos que você rejeite as mudanças impostas nesta fase. Em outras palavras, renascer (começar em um novo emprego, abrir um novo negócio, mudar de atividade, etc.) implica em assumir riscos; não assumi-los implica em morrer (desemprego, falência, frustração).

Cabe ainda mais um comentário importante sobre o risco e as pessoas que decidem tomá-lo. Uma vez tomada a decisão, enterre as preocupações e mergulhe. Pense como um paraquedista: depois de pular, o melhor é curtir a paisagem. Não tem coisa mais chata nem mais desanimadora no ambiente de trabalho do que alguém que tomou uma decisão arriscada e depois disso vive o tempo todo com uma “nuvenzinha sobre a cabeça”. Como os olhos são o coração da alma, este indivíduo transmitirá insegurança e desmotivação por onde passe. Tratando-se de um “soldado raso”, ele será considerado apenas um chato medroso, mas se for um “general de 4 estrelas” (um executivo C-Level), certamente vai espalhar pânico pela tropa.

O risco, na realidade, é o grande tempero desta vida. Nós todos somos movidos a risco e a emoções. Se assim não fosse, a natureza não nos teria dotado com sistema de gatilho rápido, baseado em adrenalina.

O risco também está associado à criatividade. Um artista, quando inova, toma riscos e se assim não fizer, se tornará um medíocre, plagiando a si mesmo e aos outros. Sem riscos a cozinha contemporânea não existiria, nem o vinho Beaujolais Nouveau!

Eu vou começar com uma provocação: os líderes odeiam a inovação! Trata-se de um paradoxo, já que os líderes dependem da inovação para continuar líderes, mas nem por isso menos verdadeiro. Vou citar duas situações que comprovam o paradoxo da liderança. Você já ouviu a frase “em time que está ganhando não se mexe”? Por mais que essa frase possa ser verdadeira para o futebol, raramente ela se aplica aos negócios. Apesar disso, todo executivo chefe de uma empresa bem sucedida tende a repeti-la como se estivesse proclamando uma verdade bíblica. O que acontece quando um automóvel cai nas graças do consumidor? A tendência é que a montadora postergue ao máximo o momento da re-estilização e, até mesmo, da introdução de novos conceitos tecnológicos, tudo isso numa vã tentativa de perpetuar a liderança. Pergunta-se: essa reação espontânea de conservadorismo está errada? Resposta: sim e não.

Na verdade, o líder precisa preservar a vantagem conquistada, sem se imobilizar. Existem distintos níveis de inovação, com distintos níveis de risco. A inovação básica propõe apenas mudanças cosméticas. No caso do carro, seria, por exemplo, introduzir uma re-estilização na grade dianteira, ou nos faróis; o produto continua basicamente mesmo. Com um pouco mais de coragem, pode-se pensar numa inovação relativa, que no exemplo do carro seria lançar um novo modelo (uma van) utilizando a plataforma vencedora. Aqui temos um pouco mais de risco, mas também um pouco mais de chance de ganhar mercado. A inovação, de fato, é a inovação conceitual, isto é, aquela que muda os padrões atuais. No caso do carro isto implicaria no lançamento de um

modelo inteiramente novo. Muito risco, mas também muito benefício potencial. Entre estes três níveis de inovação, onde se posicionar para manter a liderança, sem se cristalizar?

A resposta não é simples, daí a razão do conservadorismo dos líderes. A inovação, ao contrário que muitas vezes se imagina, deve ser orientada pelo mercado, e não pela empresa. Os indicadores de carências do mercado estão sempre à vista, embora nem sempre óbvios. Voltando ao exemplo do carro, suponhamos que o modelo líder seja um sucesso absoluto de vendas. Se você perguntar o que o usuário gosta no carro, as respostas serão absolutamente inúteis. A questão é: o que mais poderia ser feito para tornar o sucesso ainda mais retumbante? Um bom e recente exemplo é o dos carros bicompostíveis ou Flex. O líder de mercado em carros populares (sem mencionar nomes) demorou muito a ceder a essa tendência de mercado. Se o líder tivesse simplesmente perguntado o que poderia melhorar em seu produto, a resposta teria sido simples e direta: queremos a flexibilidade do bicompostível. Por que a resistência do líder? Várias razões. O Pró-Álcool, no passado, passou um verdadeiro calote no mercado e nas montadoras, tornando o álcool um estigma. A primeira geração de carros puramente a álcool não era nada excepcional, além do que o custo do álcool flutua todo o tempo com as safras. Os sensores de combustível para o carro Flex também encarecem um pouco o produto.

Resumindo: a inércia expõe os líderes ao risco de ver seu principal concorrente inovar na sua frente (até porque o

número dois ou número três não têm nada a perder), tomando-lhe a liderança às vezes num piscar de olhos. A recomendação para os líderes, que sonham em prolongar sua posição de vantagem, é desenvolver uma atitude de inovação. Atitude de inovação é sempre pensar de forma inovadora e implementar de forma conservadora. No caso do carro, lançar uma versão Flex sem matar a versão monocombustível parece ser a atitude mais adequada.

Coragem para inovar, como teve a Dell ao decidir vender PC's para o mercado corporativo via web, ou o McDonald's vendendo salada e pratos lights num mundo cada vez mais preocupado com a saúde, ou as montadoras brasileiras no exemplo acima dos carros Flex, é que mantém os líderes no topo. Se nada disso o convence, lembre-se que quando você não se mexe, nem mesmo respira com medo de perder o lugar, alguém pode estar se afastando para descobrir um lugar melhor que o seu. Quando você não se arrisca, o mundo arrisca por você e esse é o maior de todos os riscos, pois está fora de seu controle.

# Saindo de uma Fria Quentíssima

riscos, liderança, inércia, atitude.

Abril / 2007

Eu tive um chefe que quando me chamava em sua sala, oferecia um cafezinho e perguntava pelo meu time de coração, era batata: eu estava prestes a entrar numa belíssima fria. O danado era cativante e sempre conseguia me convencer que a fria ia valer a pena. Ele tinha uma frase que eu me lembro até hoje: “Augusto, prepare-se: eu tenho uma fria quentíssima para lhe oferecer”. No começo eu achava que o cara era louco. Mais adiante, passei a achar que era um gênio. Ele acabou me convencendo que a gente só progride na vida se aprender a entrar nas frias de bom humor e sair delas mais sábio. Nós só aprendemos entrando em frias, principalmente quando descobrimos como sair delas com um incremento em nosso conhecimento e experiência.

Essa sabedoria de meu chefe, que eu aprendi a aplicar no mundo corporativo, se mostrou extremamente útil para me ajudar também na vida pessoal, para lidar com situações difíceis, inesperadas, surpreendentes, ou seja, típicas frias. Exemplos de frias quentíssimas: você foi demitido de surpresa, ou foi promovido e não se sente preparado para o desafio, ganhou na Mega-Sena sozinho (isso é uma fria?), tem que preparar uma apresentação sobre um tema difícil, tem que defender um orçamento agressivo junto ao conselho da empresa, quer comprar uma casa nova e não tem dinheiro, etc. Será que todas essas situações são de fato frias? Definamos uma fria. Fria é uma situação que nos tira da zona de conforto, que requer reações rápidas, que pode oferecer perigo se a nossa resposta mental for inadequada. Nesse sentido, até ganhar sozinho na Mega-Sena pode ser uma fria (pense no problema de lidar com o dinheiro, nos interesseiros que vão surgir, no

risco para sua segurança pessoal, etc.).

Trazendo o tema para o mundo corporativo, como as pessoas respondem a convites para entrar numa fria quentíssima? Eu descobri, ao longo de minha longa vivência executiva, que as pessoas costumam reagir de três formas diferentes, quando submetidas a uma situação estressante:

- Fingem que não é com eles e torcem para que a situação se resolva sozinha. Por acaso isso lembra a vocês o comportamento de alguma figura pública importante?
- Saem dando tiro para tudo quanto é lado, sem parar para pensar antes, esperando que alguma das iniciativas possa dar certo (por mera sorte).
- “Dão uma de engenheiro” e saem construindo mega planos, sem nenhuma base racional, sem ouvir ninguém, tudo muito a toque de caixa.

É evidente que todas as três táticas, bem brasileiras, costumam não dar muito certo. O que fazer então para sair bem de uma fria quentíssima? Eu proponho a tática da “travessia da linha do trem”: **pare, olhe e escute antes de agir**. **Pare** e reflita (reflita sem emoção, como se estivesse acontecendo com outra pessoa) profundamente sobre a situação a ser enfrentada e suas implicações. **Olhe** à sua volta e procure identificar as alternativas disponíveis. **Escute** outras pessoas que possam contribuir e valide suas alternativas. Finalmente, **“atravesse a linha”**, ou seja, escolha a melhor alternativa, construa um plano de execução (mesmo que simples e dentro de sua cabeça) e passe a executá-lo com deter-

---

minação. Procure executar seu plano em time (sempre existe um time para apoiar na execução de qualquer ação, por mais simples que seja).

A opção quatro parece uma panaceia e é. Ajuda até a resolver o que fazer com o domingo, ao sair da cama. Se usarmos as táticas de um a três, muito provavelmente viraremos para o lado e continuaremos a dormir enquanto o sol brilha lá fora, ou sairemos correndo de casa para assistir ao filme errado, ou ainda acabaremos assistindo ao Faustão e ao Fantástico enquanto dizemos que os domingos são horríveis.

# Voando como os Patos ou Bancando o Pato

inovação, liderança, tecnologia, riscos.

Julho / 2007

Em sua recente passagem pelo Brasil, o Prof. Clayton Christensen, de Harvard, seguramente o maior guru de inovação da atualidade, fez uma afirmação ousada: “os líderes têm dificuldades para inovar, pois se tornam reféns dos investimentos feitos para conquistar a liderança”. Isso me trouxe à mente a imagem dos patos voando em formação “V” (tem uma propaganda atual com um filme muito bonito desta imagem)? Os patos entendem que a liderança tem que ser rotativa para o sucesso da empreitada. O que isso tem a ver com liderança em negócios? Essa é uma longa volta.

Nos dias de hoje, como já abordei em artigos anteriores, toda e qualquer tecnologia tende a se comoditizar num curtíssimo espaço de tempo. Nesse contexto, de computador a automóvel, passando por bancos, empresas de utilidades públicas, varejo, etc., todos os segmentos de negócios tendem à comoditização, em função da rápida disponibilidade de informações sobre qualquer novo conceito que seja bem aceito pelo mercado.

Essa situação cria alguns novos paradigmas:

1. O líder tem que se manter firme em sua estratégia tecnológica, até que tenha obtido bons lucros sobre o investimento feito;
2. Os seguidores não conseguem tirar a liderança apenas copiando a mesma oferta tecnológica (podem, isso sim, desenvolver uma estratégia competitiva de baixo custo, que acabará roubando margens de todos);
3. Para roubar a liderança, a única chance é criar uma estra-

tégia competitiva inédita e disruptiva.

A consequência desta situação é que os líderes se tornam mesmo reféns do investimento feito e são meros espectadores das inovações disruptivas dos seguidores, que cedo ou tarde sabem que lhes tomará a liderança. Parece loucura? Vamos a um exemplo concreto. Imagine que sua empresa é a maior operadora de telefonia fixa do país, que gastou uma nota nos leilões de privatização e depois disso investiu horrores na infraestrutura de cabeamento para cobrir uma vasta região do país. Aí chega a telefonia de voz sobre IP que, com os canais Internet com bandas cada vez mais largas e mais baratas, se torna muito atrativa. O que faz o líder? Será que ele esquece todo o investimento feito e pula de cabeça na nova tendência, ou procura comprar tempo “colocando umas fichinhas no jogo da telefonia IP”, enquanto tenta ganhar o máximo, pelo maior tempo possível, com sua tecnologia atual? Você já sabe a resposta. E o que é pior, o líder sabe que, se não fizer nada, o “peixinho pequeno começará a comer a baleia pelo rabo, até que só sobrem os ossos”... O que fazer a respeito?

As empresas que são continuamente competitivas, “concorrem entre si”. Enquanto uma divisão de negócios lidera o mercado, uma outra cria uma estratégia disruptiva para conquistar a liderança no futuro. A imagem é semelhante à dos patos que se revezam na liderança do grupo. Um bom exemplo dessa estratégia é a Toyota, que em sua divisão de negócios de carros híbridos (já começando a “bombar” nos USA) concorre diretamente com a divisão líder de mercado com automóveis a gasolina. No futuro,

quando as vendas de automóveis movidos a combustíveis fósseis entrarem em claro declínio, a Toyota cederá a liderança para a própria Toyota, que a esta altura já terá se tornado líder inconteste em tecnologias mistas e movidas exclusivamente a combustíveis alternativos. Isso é entender a estratégia dos patos.

Como é que uma empresa pequena, muitíssimo menor que a Toyota, pode desenvolver estratégia semelhante? Bem, antes de mais nada, é preciso ter coragem. A inovação é um prato a princípio amargo. Amargo porque inocular o DNA da inovação é difícil, e também porque toda a inovação coloca em risco o status quo (de onde, paradoxalmente, vem o dinheiro para viabilizá-la). A saída é trabalhar com dois focos distintos. Divisões de negócios maduras, líderes ou não, se focam em produtividade e inovações sustentáveis (melhorias incrementais). Divisões novas se focam em inovações disruptivas (necessariamente), visando um dia substituir os negócios maduros. Toda empresa, pequena ou grande, deveria continuamente olhar as tendências do mercado e estabelecer uma estratégia de inovação como a descrita acima. Até porque, não existe outra alternativa, a menos que você queira ser “o pato do negócio”.

# Quando a Internet Bagunçou Tudo



Todos os dias alguém anuncia o fim das mídias tradicionais, particularmente a mídia impressa, com o crescimento das novas mídias (mídias sociais, via Internet).

Verdade seja dita que, uma das mídias mais questionadas quanto à sua sobrevivência, o rádio, foi a que mais se revigorou e rejuvenesceu com o advento da Internet. Hoje, quase todos os radialistas são blogueiros (ou são os blogueiros que viraram jornalistas?) e os âncoras dos principais programas jornalísticos trabalham ao vivo, plugados na Internet, enquanto conferem outras mídias (TV e mídias impressas).

Para utilizar um exemplo real e recente, os distribuidores de jornaizinhos gratuitos (tipo Metro News) enviam torpedos para as redações dos jornais matutinos (CBN, Band News) informando ao vivo sobre a situação do trânsito, o que é imediatamente repassado aos ouvintes. Isso é melhor que o helicóptero que cobre o trânsito!

A TV já passou por uma onda de revitalização, com a popularização da TV a cabo. Hoje, canais temáticos como NatGeo, GNT, Multishow, Globo News e os vários canais de filmes e esportes certamente atingem o telespectador “na veia”. A chegada da TV Digital dará o próximo passo, integrando a TV à Internet e à personalização total do atendimento.

A indústria do cinema também não morreu com a concorrência da TV, se reinventando com a produção em massa de vídeos caseiros e o pay-per-view da própria TV. Mais recentemente, o

3D ressuscitou, junto com as salas Multiplex e o atendimento de luxo, com poltronas reclináveis e atendimento de bar in loco.

Portanto, sobram os jornais e revistas, que tremem à menção da palavra blog, mais que isso, tremem à menção do termo Mídia Social, sinônimo (além do blog), de Twitter, YouTube, Flickr, Slideshare, LinkedIn, Orkut, Facebook, etc. Nesse mundo novo, todos geram conteúdo e todos opinam. Os jornais também tremem diante das mídias online “mal passadas”, tipo Terra, UOL, G1, CNN, etc, além dos painéis de notícias de elevador (tipo Elemídia), temendo que matem no público a vontade de ler a notícia impressa.

Falta, nessa análise, incluir uma palavrinha que faz toda a diferença: CREDIBILIDADE. A credibilidade está sempre associada a uma marca conhecida que inspira alguma coisa: segurança, inovação, emoção, mudança, poder, crescimento, etc. Marcas são associadas a empresas, pessoas, instituições e entidades de quaisquer tipos. Um jornalista blogueiro é, às vezes, uma marca muito mais forte e visível do que o jornal que o contrata (apenas ele não se deu conta disso, ou tem medo da responsabilidade). Da mesma forma, um político pode ter uma marca mais forte que seu partido. A marca Lula, por exemplo, hoje provê credibilidade ao PT.

Tudo isso para dizer o seguinte: não é qualquer blogueiro ou qualquer twiteiro que vai ameaçar a estabilidade das grandes mídias tradicionais; são novas marcas, de pessoas ou entidades, que utilizarão a web para fazer um contraponto à mídia tradicional. Como marcas não são construídas da noite para o dia e como nem sempre pessoas físicas com marcas relevantes querem expô-

-las na Internet, eu acredito que o processo de compartilhamento de poder entre as mídias tradicionais e as novas mídias vai levar algum tempo para ocorrer. Quanto tempo... um, cinco, dez anos? Só Deus sabe, pois o processo de transferência de influência entre mídias tradicionais e mídias sociais é um processo que transforma a si mesmo ao ser executado. Essa é uma das características mais intrigantes da mídia social: quem inicia um movimento nunca sabe onde ele deve terminar.

Portanto, a nós, míseros consumidores, ou mesmo poderosos geradores de conteúdo de mídia social, só nos resta uma alternativa: não ignorar, mas participar ativamente dessa nova onda, seja ela uma marolinha ou um Tsunami.

# A Geração M

educação, geração M, mídias sociais, tendências, mídia, consumo.

Maio / 2009

A geração que ocupará o poder em cerca de 10 a 15 anos tem hoje entre 8 e 10 anos de idade. Ela é chamada de “Geração M” ou “Geração Media” dada à tremenda exposição diária a todos os tipos de media.

A gente pode pensar, num primeiro momento, que esse é um efeito mais presente na vida de jovens americanos, europeus ou japoneses e que nós, latino-americanos, pobres e ignorantes (comparativamente), estamos fora dessa onda. Ledo engano! Estudos recentes do IBOPE demonstram que os jovens brasileiros favelados passam praticamente o mesmo número de horas à frente de um computador que seu contemporâneo residente no Leblon. Esse efeito é devido à proliferação das Lan Houses, baratíssimas, entre as populações das classes C e D, nos bairros da periferia e favelas. As bugigangas eletrônicas chinesas, pirateadas, viabilizam que o jovem carente também esteja literalmente wired.

A Geração M, além de plugada, é multi-task. Esses jovens abrem seu browser em diversas janelas ao mesmo tempo, conversam com várias pessoas online através de uma ferramenta de messenger, enquanto ouvem música num MP3 player, assistem à TV (muitas vezes no computador), tudo isso com o celular ao lado (que, por sua vez, representa uma porta de entrada para a Internet), enquanto tentam estudar, ou trabalhar. Será que isso funciona? Como o efeito multi-task ajuda (ou atrapalha) a performance dos jovens no estudo ou no trabalho? O quanto essa postura implica em mudanças na metodologia de ensino, ou mesmo nos métodos de trabalho?

Esses jovens tentam acompanhar as contínuas mudanças que ocorrem no mundo em que vivem através da mídia. No passado, também fazíamos muita coisa ao mesmo tempo, mas obviamente só uma delas concentrava nossa atenção. Experimente correr no parque ouvindo seu MP3 player. Só raramente você presta atenção à música de fundo, pois na maior parte do tempo, sua concentração estará no ritmo, no fôlego, na máquina física que exige monitoramento constante.

A Geração M, aparentemente, consegue atuar simultaneamente através de várias mídias. Mas, com que grau de concentração e com que profundidade? Nossa concentração nunca é simultânea. “Concentração e reflexão significam trabalho intelectual e certa paciência, que a geração M não tem. Esse novo público absorve informação de forma mais direta e objetiva, além de ter mais controle e liberdade de escolha sobre o conteúdo que recebe”, são observações de **Patrícia Zgoda** em seu excelente post no [blog MD](#) (Media Digital).

Para entender a Geração M, existem poucos estudos publicados. O mais conhecido foi conduzido pela fundação norte-americana Kaiser Family em 2005, que cunhou o termo Geração M. O relatório deste estudo tenta mostrar uma fotografia detalhada do comportamento dos jovens norte-americanos no uso da mídia para fins de recreação, ou comportamento não relacionado a ações estimuladas pela escola. É baseado numa amostra de 2.032 jovens, entre 8 – 18 anos, que responderam a um longo questionário sobre o uso dos mais diversos tipos de media . Adicional-

mente, 694 jovens desse grupo preencheram um relatório diário, detalhado, sobre o uso da mídia na sua rotina.

Alguns dos dados coletados pelo relatório são assustadores. Por exemplo, **os jovens norte-americanos da atual geração passam mais de 6½ horas por dia utilizando mídia! Um quarto do tempo em que os jovens estão utilizando mídia, eles utilizam duas ou mais, simultaneamente. Durante seu dia, esses jovens ficam expostos a mensagens de mídia por mais de 8½ horas.**

O [Relatório Kaiser Family](#) sobre a Geração M é pesado e acadêmico. Mesmo assim, sua leitura, ou ao menos uma passada de olhos, vale a pena para aqueles que hoje criam e educam “jovens M”, mas que amanhã terão que contratá-los, treiná-los e aproveitá-los em suas empresas. Ou, mais difícil ainda, convencê-los a comprar algo de nossas empresas.

### Comentários

#### Gustavo Jreige

*Comigo sempre foi assim!*

*Minha mãe brigava MUITO comigo porque eu estudava com TV e internet ligadas, fazendo os três ao mesmo tempo.*

*Ainda hoje, não consigo me concentrar em uma coisa por vez: sempre estou com pelo menos 3 assuntos totalmente diferentes rolando simultaneamente. Me focar em uma só coisa exige todo um ritual, que inclui sair do meu ambiente normal de estadia e me isolar de qualquer contato com seres humanos ou internet.*

*Mas deve vir de berço: desde criança eu já prestava atenção na conversa dos adultos e na televisão enquanto brincava...*

*Essas novas gerações vêm ainda pior do que eu. Multi-task hiperativo.*

#### Beia Carvalho

*Recentemente ouvi uma palestra do Bob Wollheim sobre a Geração Y, “a primeira que chega à vida adulta tendo o mundo digital como algo presente em suas vidas, e não como uma novidade. E que hoje representa 47% da força de trabalho nas 500 maiores empresas brasileiras.”*

*E, como a vida não para, aí vem a Geração M.*

*Lendo teu post sobre a “M”, achei muita semelhança e pouca diferença entre as letrinhas. Não consegui fazer distinção. Você consegue ver um traço diferenciador?*

#### augustocvp

*Oi, Beia, obrigado pelo prestígio. Você está certa, geração Y e geração M são mesmo coisas parecidas. Na verdade, trata-se da mesma geração, a que está entrando no mercado de trabalho hoje. A diferença entre Y e M está na análise que se faz do mesmo grupo etário.*

*O Y analisa os jovens do ponto de vista motivacional. O que nos motivava (não sei que idade você tem, mas eu sou coroa...) não motiva a geração Y. A geração Y não valoriza tanto, como nós valorizamos, o dinheiro, o poder, a carreira, o prestígio... Essa geração dá muito mais valor para os desafios, para o espaço propositivo e criativo, para a preservação do tempo pessoal e para a inovação. As empresas estudam as reações dos Y's para saber como atraí-los para o mundo corporativo, motivá-los e retê-los em nossas empresas.*

*No caso da análise desta geração pelo ângulo M, geração Multi-Media, o objetivo é entender como esses jovens aprendem e se comunicam, por vários canais ao mesmo tempo, para aumentar a eficácia do contato com eles. A análise M interessa mais a educadores e a agências de comunicação, do que ao mundo corporativo.*

# O Paradoxo Tecnológico

tecnologia, competitividade, motivação, liderança.

Janeiro / 2002

Há cerca de 12 anos, li um livro muito interessante intitulado “Ponto de Mutação”. Seu autor, Fritjof Capra, um físico quântico, defendia a tese que, no limite da tecnologia, a espiritualidade seria a única chave para novas revelações. À época, o conceito “não desceu redondo” e para mim pareceu um pouco exótico.

Durante os últimos anos tenho ouvido, com insistência crescente, gente de todas as idades, formações e tendências, anteendo a chegada da Era Tecnológica, substituindo a Era Industrial. O século 21 é o século da tecnologia! Esta tendência pode parecer fazer sentido quando vemos a onda de tecnologia, computadores pessoais e Internet invadindo nossas vidas pessoais e profissionais, com fúria avassaladora. Porém, quando analisamos a coisa mais de perto ou quando questionamos o conceito, ele cai por terra ruidosamente.

Vejamos. É sabido que, na última década, a tecnologia invadiu de tal forma as fábricas e escritórios que se tornou praticamente impossível sobreviver sem ela, e eu acho que isso ninguém contesta. Uma empresa competitiva nos dias de hoje certamente já tem o seu sistema de ERP (software para Gestão Integrada de Negócios), automação de plantas, escritórios e depósitos, redes de computadores, Intranet, ligação via satélite para comunicação de dados a altas velocidades, etc., etc., etc. Será que tudo isto garante à empresa sua competitividade, ou, pelo menos, sua sobrevivência? A resposta é não, e também disso ninguém vai discordar.

Muitos vão dizer que competitividade empresarial depende não só da tecnologia, mas também de produtos competitivos e de

boas estratégias. E o que precisamos para ter produtos competitivos e boas estratégias? Vocês também já sabem a resposta: precisamos de gente boa, bem preparada e motivada. Um exemplo simples. Imaginem duas empresas aéreas, ambas com aviões de última geração, manutenção perfeita, sistemas de reserva modernos e boas rotas. Uma delas sobrevive e outra vai à falência. Por quê? Alguns engraçadinhos podem arriscar: a comida de bordo. Definitivamente, a diferença está na qualidade do serviço prestado, que por sua vez depende de pessoas bem treinadas, criativas e motivadas.

Onde quero chegar? Minha tese é que, num mundo de alta tecnologia, que certamente já é o mundo em que vivemos, o diferencial competitivo vem do fator humano. Fritjof Capra estava certo: quando todos alcançam o limite tecnológico, o delta X só será alcançado com gente melhor. Aqui novamente caberia uma discussão sobre diferentes hipóteses. Gente melhor é gente mais treinada? Verdade, isto é absolutamente necessário, mas como no caso da tecnologia, não é suficiente, simplesmente porque gente não é robô! Pessoas com excelente potencial, usando tecnologia de ponta e todas com o melhor treinamento, só terão um desempenho acima da curva se estiverem motivadas.

Portanto, na minha visão, o século 21 não é (somente) o século da tecnologia, mas (principalmente) o século da humanização dos negócios. Vai chegar na frente não quem tiver a tecnologia mais moderna (que será barata, pré-requisito para estar no jogo e que, portanto, todos terão), mas quem tiver as equipes mais motivadas.

Esta tendência já se nota nas empresas mais arrojadas, onde a informalidade (quem se lembra de casual day há 10 anos atrás?), o horário móvel, os open houses para as famílias, os programas de desenvolvimento pessoal, apoio psicológico, premiações, reconhecimento e toda uma bagagem de modernas ferramentas de RH fazem a diferença. Uma das companhias em que trabalhei tem em sua matriz nos Estados Unidos um ginásio esportivo aparelhado com toda uma parafernália de equipamentos, que só são encontrados nas academias mais sofisticadas. Este ginásio é aberto aos funcionários, inclusive durante o horário do expediente!

Portanto, amigo leitor, se você quiser manter seu emprego, recicle-se, torne-se íntimo das novas tecnologias, pois sem elas não há esperança, mas prepare-se também para cuidar muito bem de seus funcionários, pois eles farão a diferença, muito mais do que a tecnologia que será padrão de mercado. E como gente feliz precisa mais do que regalias, mas principalmente de respeito e tratamento justo para se manter feliz, as empresas mais competitivas serão aquelas que conseguirem desenvolver uma política de Recursos Humanos voltada ao apoio e respeito ao indivíduo, com gerentes voltados para a assistência, inspiração e motivação de suas equipes. Se o seu estilo gerencial é do tipo tudo pelos objetivos, prepare-se: você vai ter que mudar (para melhor). Quem viver verá.

Segundo a Wikipédia, a palavra [geek](#) teve seu primeiro registro em 1876, como sinônimo de fool (bobo) e posteriormente passou a designar artistas ambulantes que ganhavam a vida exibindo-se nos mafuás ou nas ruas, em performances bizarras que incluíam arrancar a cabeça de uma galinha viva com os dentes ou comer insetos (bugs). Por analogia, passou-se a designar como computer geek aquele que ganha a vida “comendo bugs de computador”.

Hoje a invasão tecnológica tenta transformar todos nós em geeks. Eu estou longe de ser um geek, mas tenho a tecnologia fluindo pelas veias. Sou engenheiro, meu primeiro emprego foi como analista de suporte técnico e segui por toda a vida vendendo tecnologia (da informação), sempre em empresas de ponta (líderes de mercado em suas especialidades). Quando decidi me tornar empresário, peguei um pouco mais leve, me “bandeando” para o setor de comunicação corporativa, mas ainda atendendo a empresas do setor de tecnologia. A razão deste parágrafo é estabelecer minha credibilidade, antes de tomar da marreta e começar a destruir mitos.

O que é tecnologia? Não é o foguete que levou o homem até a Lua, nem o computador que fez os cálculos que viabilizaram esse milagre. Computadores, foguetes, softwares, Ferraris, Boeings, etc. não são mais que um monte de quinquilharias sem duas coisas: um propósito e seres humanos para realizá-los.

A tecnologia, para fazer algum sentido, deve de alguma forma contribuir para a melhoria de vida dos seres humanos. Sem

um propósito, a tecnologia pura e simples pode tirar nosso foco da única coisa que realmente importa, do berço ao tumulo: viver e interagir com outras pessoas.

A primeira mostra de tecnologia que um ser humano provou foi o fogo. Mas, mesmo essa maravilha, que nos serve até hoje, só se tornou útil quando o homem descobriu que com o fogo poderia iluminar a escuridão, cozer alimentos, se aquecer e fundir metais. Até aí, o fogo provavelmente teve apenas efeito hipnótico (é o que eu sinto ainda hoje olhando uma fogueira), desviando a atenção do Adão para com sua Eva.

Esse encantamento é típico de qualquer nova tecnologia. Não são todos, mas alguns ficam tão embasbacados com novas tecnologias, que se esquecem do seu principal propósito: nos servir, e não o contrário. Vamos a alguns exemplos perversos:

- Durante apresentação de um colega, numa reunião de empresa, nós ficamos checando e-mail no celular 3G.
- Levamos o celular para a praia, ou para o parque, mesmo que não sejamos um médico com paciente prestes a dar a luz.
- Ficamos checando o Twitter, enquanto a esposa põe a mesa do jantar e tenta estabelecer um diálogo.
- Deixamos a família assistindo ao DVD ou ao futebol, sozinha, enquanto navegamos na web com o laptop no colo.
- Gastamos mais tempo na Internet do que com a namorada, ou esposa (ao vivo, claro).
- Preferimos twitar sobre vinhos do que tomá-los.

- Gostamos mais do simulador de voo no PC do que de uma viagem real.
- Preferimos ver fotos no Flickr do que ver o pôr do sol na praia.
- Preferimos os joguinhos eletrônicos do que ir ao cinema com a namorada. Meu filho tem uma guitarra-game, na qual é expert, enquanto se nega a aprender tocar guitarra de verdade!
- Preferimos o game FIFA 2008 do que assistir a Corinthians x Palmeiras no Pacaembu.
- Gastamos mais tempo extraíndo e tabulando informações de nosso relógio Garmin GPS Trainer do que correndo, ou pedalando.
- Etc...

E onde acaba tudo isso? Em lugar nenhum, já que as tecnologias passam e o mundo real lá fora continua igual. Apenas não participamos dele, ou participamos pouco, até que um dia você se olha no espelho e, surprise, está velho e não aproveitou a vida como poderia. Tenho um amigo que quer ser enterrado com seus gadgets. É uma escolha...

# O Comportamento da “iGeração”

educação, geração M, criatividade, socialização, comunicação, mídias sociais.

Janeiro / 2010

**Larry Rosen**, professor de psicologia na Universidade Estadual da Califórnia (Cal State), autor do livro *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn*, constatou que “jovens entre 16 e 18 anos realizam sete tarefas, em média, em seu tempo livre – como escrever mensagens de texto pelo telefone, enviar mensagens instantâneas e verificar o Facebook, enquanto estão sentados diante de uma televisão. As pessoas com pouco mais de 20 anos só conseguem realizar seis, e os que têm mais de 30, cerca de cinco e meia”.

As aspas são de **Brad Stone**, repórter especializado em tecnologia do The New York Times, autor do artigo “**Filhos do ciberespaço: velhos aos 20 anos**”, que me inspirou a escrever este post.

**Rosen** classificou de “**geração Net**”, aquela nascida nos anos 80 e, “**iGeração**”, a dos anos 90 e 00. Independentemente do neologismo do psicólogo, **Brad Stone, do NYT**, destacou um ponto em seu artigo bem interessante aos negócios: “Isso lhes dará potencial para serem mais criativos que as gerações mais velhas – e talvez torná-los um alvo mais difícil para os marqueteiros da indústria”.

Outro relato interessante no artigo de **Stone** foi coletado de **Mizuko Ito**, antropóloga cultural e pesquisadora assistente do Instituto de Pesquisa em Ciências Humanas da Universidade da Califórnia. Segundo ela, o boom dos mundos virtuais voltados para crianças e jogos online, como [Club Penguin](#) e [Moshi Monsters](#), levam as crianças a terem menos distinção entre seus amigos online

e os “humanos”. Como consequência, a socialização virtual poderá proporcionar tanta satisfação quanto uma confraternização nas noites de sexta-feira. “E elas provavelmente participarão mais ativamente de seus próprios entretenimentos, clicando o teclado em vez de se recostar no sofá”, explica **Ito**.

Ao ler o artigo, caiu a ficha de que já vivenciamos tudo isso. As crianças e jovens, quando visitam a minha família, já chegam com seus netbooks/games na mochila. Perguntam se tenho wi-fi. Eles somem no meio das conversas dos adultos e quando os procuramos, ou estão isolados, concentrados em algum site, blog, comunidade..., ou ensinando uns aos outros os truques para conseguir fazer “mais” com “menos” ou “mais rápido”.

Como se diz no mundo corporativo, estamos “trocando as turbinas da aeronave em pleno voo”. Não temos como parar o relógio da vida e tomarmos aulas a respeito dos novos procedimentos. Tenho o papel de acompanhar toda essa evolução da sociedade. E o seu não será diferente.

Certa vez, ao participar de um painel com professores e estudantes da PUC-SP, afirmei que os jovens mais digitais se comunicavam melhor na forma escrita do que verbal. E essa foi uma das constatações de **Rosen**: “A **iGeração** passa muito mais tempo escrevendo que ao telefone, presta menos atenção à televisão que o grupo mais velho e tende a se comunicar mais em redes de mensagens instantâneas.”

Na sequência veio o questionamento do aluno da PUC: “mas

como você faz para conviver com este tipo de comportamento nas suas empresas, e, ao mesmo tempo, ajudar os jovens?” Respondi, olhando fixo em seus olhos, que a situação diz mais respeito às atitudes das pessoas em observar, detectar comportamentos e ter a atitude de ajudar ([mentoring](#)), pois enquanto alguns consideram normal fazer tudo online, num ambiente de trabalho ou mesmo familiar, é impescindível que haja interação pessoal, expressão de ideias diretamente e a dos sentimentos, de forma moderada.

No meu caso, me preocupo menos em estar atualizado com todas as tecnologias e me concentro mais no ser humano. Sinto que é uma das coisas mais difíceis que já fiz na minha vida profissional. E na visão de Stone, paira uma tremenda dúvida: “Essa versatilidade é fantástica quando estão matando o tempo, mas será que uma geração mais nova conseguirá se concentrar na escola e trabalhar como os mais velhos?”

**São pontos polêmicos e gostaria de conhecer a sua opinião.**

#### **Comentário**

**Tiago Cordeiro**

*Mário,*

*Acho que o jovem bom profissional terá como desafios recuperar hábitos de outras gerações: contemplar, refletir, aprofundar etc. Essa versatilidade é indispensável, mas todo mundo precisa parar de interagir e abstrair ou “inspirar” algo simplesmente.*

*Você está certíssimo. É mais importante o ser humano, as relações e tudo mais do que estar logado nas melhores redes sociais da última semana. Algumas premissas não mudaram. Estamos mais evoluindo do que revolucionando e não podemos esquecer os parâmetros que sempre nos fizeram ter sucesso. Entre eles, o da adaptação.*

# Abismo Entre Teoria e Prática é um Perigo na Mídia Social

conhecimento, comunicação, PR 2.0, RP digital, mídias sociais, experiência.

Janeiro / 2009

Fui atendido por uma simpática senhora numa loja para produtos ortopédicos na semana passada. Ela reclamava do peso acumulado, muito acima do esperado para sua estatura. Na boa vontade em me envolver no diálogo, fiz as perguntas básicas sobre o seu consumo médio de açúcar, frituras, carboidratos... depois redirecionei a prosa para diabetes, tireoide e disfunção cardiovascular. Concluímos alguns cenários e, no final, fiquei realmente impressionado pelo profundo conhecimento da atendente. Ela sabia tudo sobre dietas e doenças causadas pelo excesso de peso. Antes de partir, no finalzinho da conversa ela confessou: “sei de tudo, mas, na prática, eu me esforço pouco para experimentar as teorias.”

É comum eu conversar com pessoas que vivem a mesma situação quando se referem às mídias sociais. A farta informação disponível sobre o tema faz com que alguns assíduos leitores tenham a falsa impressão de que conhecimento representa experiência, quando na verdade não é. Já passei por esta fase também por uns dois anos. Leva tempo.

Quando eu encontro essas pessoas por aí e entro mais firme no assunto, chego a escutar: “eu já fiz meu perfil aqui, ali e acolá no Orkut, Facebook e LinkedIn, mas reúno poucos contatos. Tenho até um blog, entretanto, percebo poucos seguidores e recebo raramente comentários em meus posts”. Pior é quando a pessoa já leu de tudo sobre os “gurus”, mas, na prática, não passou de discussões em rodas de conversas. Aí surgem expressões como “mais do mesmo”, “falou e não disse nada” e outras mais. Certo ou erra-

do, cada cabeça uma sentença. E não coloco isso em discussão.

Meu papel, com este blog, é relatar o que venho aprendendo, tanto na teoria quanto na prática. Confesso que a prática tem sido intensa, numa média de 16 horas diárias.

**Excesso de teoria incomoda? Então tente a prática:** eu não tenho vergonha de estar desinformado sobre algumas coisas desse mundo. E não falo que sei só para fazer bonito para os outros. Entendi que o melhor caminho é:

- Tomar contato com as novidades;
- Me identificar com as coisas para adotá-las;
- Entrar de cabeça no que acredito;
- Experimentar na prática;
- Escolher e analisar **resultados**, sempre.

**Faça seu short list:** quem, no início, quiser experimentar 100% de tudo um pouco que brota na web, pode parar no hospício, ou será o chato da roda de conversa, ou ainda poder fazer concorrência para aquele programa diário [A Voz do Brasil](#). É praticamente impossível um ser humano disponibilizar de tanto tempo para dedicar-se às milhares de novidades e produzir conteúdo de qualidade para tanto.

**A linguagem é diferente. Não insista:** esse é um ponto crítico, pois as pessoas conversam de uma forma no mundo tradicional e adotam uma nova linguagem no mundo da mídia social. Me refiro a tags, links, textos de chamadas, perfis, formas de atrair e integrar os canais de formas interessante. Me considero neste

estágio e descubro novidades a cada momento e que nada está desconectado do mundo profissional onde vivo inserido.

**O prazer gera a disciplina:** dá para listar de bate-pronto quantas coisas nós fazemos por obrigação. No mundo das mídias sociais, a [endorfina](#) deve estar ativa e o preconceito no menor volume possível. Sendo assim, dá para misturar trabalho, lazer e prazer a qualquer hora do dia. [E aí, vai encarar?](#)

## Comentários

### Eduardo Vasques

*Oi Mário, tudo bem?*

*Não sei se esse post foi uma indireta ao que escrevi sobre o Campus Party, mas vou encarar apenas como uma coincidência. Na verdade acho que temos a mesma linha de raciocínio. Ninguém tem uma fórmula pronta – e creio que isso nem aparecerá com o tempo. É tudo experimentação pura, risco de dar certo e errado. Tomar um tombo, levantar e começar de novo. Estamos, nessa nova fase do relacionamento no mundo digital, aprendendo diariamente. Na minha visão, as práticas ainda são poucas porque o próprio mercado ainda não comprou a ideia e não está pronto para a transparência com seus diversos públicos. Elas apenas começaram a aparecer e o resultado ainda é difícil porque ninguém sabe exatamente em que lugar isso vai dar.*

### Gilberto Pavoni Junior

*Analista de mídia social (citado pela Tine) é um cargo operacional. Se eles souberem muita teoria, ótimo. Já os consultores de mídias sociais é que, ao meu ver, caem nessa armadilha de serem seduzidos pela retórica e não pelo empirismo.*

*Muitos são bons em alguma coisa, geralmente tecnologia. Poucos, pouquíssimos, são bons em comunicação. Raros são os que entendem processos e cultura corporativos.*

*Para a tal RP 2.0, isso é essencial.*

*O problema é que muitos... não! Quase todos, por saberem tecnologia, não escutam quem sabe comunicação e cultura corporativa.*

*Uma das saídas é fazer o que vc e outros profissionais que se conta nos dedos da mão fazem: colocar a tech onde necessita inteligência pra tech, comunicação desde a estratégia e envolver tudo na cultura do cliente. porque o próprio mercado ainda não comprou a ideia e não está pronto para a transparência com seus diversos públicos. Elas apenas começaram a aparecer e o resultado ainda é difícil porque ninguém sabe exatamente em que lugar isso vai dar.*

Terminei uma palestra sobre mídias sociais com a sensação do dever não cumprido. Falar das razões é como olhar pelo retrovisor do carro, ou seja, tem pouca serventia. Enquanto eu arrumava meu computador para sair, percebi que um grupo de executivos se aproximava.

Eles eram de diferentes empresas e não se conheciam. Pediram meu cartão de visitas, para minha surpresa me parabenizaram, e puxaram conversa por um tempo superior ao investido na minha palestra. Papo bom, de gente interessada mesmo. Solicitaram uma apresentação semelhante para os demais diretores de suas respectivas empresas. Partiram.

Somente mais tarde olhei com atenção seus nomes, cargos e empresas. E qual não foi a minha surpresa? Todos eram da [área de TI](#). Daquele instante em diante, aí sim, eu tive que [olhar pelo retrovisor](#) e tirar algumas conclusões. Vamos lá:

**Década de 80:** os [profissionais de TI](#) eram eminentemente técnicos. Viviam em suas ilhas de conhecimento isolados e falavam um vocabulário que pouco interessava ao resto da companhia.

**Década de 90:** com o boom dos sistemas de gestão empresarial, esses mesmos profissionais viram suas paredes caírem. Eles passaram a permear toda a companhia, entendendo o negócio e integrando as informações departamentais em processos horizontais, envolvendo várias áreas.

**Dias de hoje:** os profissionais de TI assumiram um papel es-

tratégico, pois tudo envolve tecnologia, principalmente os resultados. Participam de decisões críticas e ganharam mais poder junto ao [board executivo](#).

**Mídia social e os técnicos:** o elo de ligação é formado por um tripé: pessoas, novas mídias e tecnologia. Nada mais natural que os profissionais de TI se interessem pelo assunto. Agora, temos que ficar atentos para esse movimento, pois é inédito no mercado.

Pela primeira vez a área técnica se antecipa ao marketing numa tendência de comunicação. Digo mais, eles dominam o assunto e estão [engajados](#). Historicamente esse fenômeno também é justificável, pois os fóruns de discussões fazem parte dessa comunidade há tempos. Agora, eles se expressam por meio de [blogs](#) e assinam seus feeds com fidelidade.

Claro que existe o outro lado: o receio pela segurança e a liberação das [URLs](#) das mídias sociais, tais como WordPress, Flickr, Slide.com, YouTube, entre outros. No entanto, os projetos nos quais eu tenho participado, mostram que a flexibilidade vem ganhando força. Vamos torcer para que tudo isso se consolide em breve.

# Pule do Trem ou Apenas Acene!

marketing, planejamento, comunicação, PR 2.0, RP digital, mídias sociais.

Agosto / 2008

Gosto muito de ler a coluna e-Negócio de Bob Wollheim no UOL. [Recentemente, ele mencionou](#) a seguinte reflexão sobre mídias sociais, inspirado em um evento: “É tudo diferente, gente diferente, muitos jovens, comidas diferentes, talentos à flor da pele e, o que é mais interessante, uma energia fortíssima de um povo que está à margem do “mainstream”, feliz com isso, percebendo que **tem um trem enorme passando por eles e que o lance é pular nele...**”

Ao longo de 20 anos, eu presenciei e vivi reuniões [de planejamento de marketing](#) onde os executivos basicamente pulavam num trem enorme e estruturavam suas visões, onde pouca coisa era diferente. As coisas eram (e continuam) estruturadas da seguinte forma:

## **Temos que comunicar:**

- Posicionamento
- Ofertas
- Estratégias
- Referências de clientes (casos de sucesso)

## **E segmentaremos o mercado da seguinte forma:**

- Região
- Tipo de indústria
- Cargo (preferencialmente C-Level)
- Tamanho da empresa

## **Com os seguintes recursos:**

- Campanhas de vendas
- Propaganda
- Publicidade
- Promoções
- Eventos

O que mudou de uns tempos para cá? Para grande parte do mercado, ainda nada. Para alguns, paulatinamente, eles descobriram que a bolinha WEB do mix de marketing não representava apenas uma forma geométrica que se traduzia em website e e-mail marketing. A bolinha cresceu e virou um [mundo](#).

## **Características desse “novo” mundo:**

**Existem pessoas nativas por lá:** eles [nascem num ambiente diferente](#), onde o browser é o brinquedo e também a enciclopédia. Quando chegam à adolescência, representa o principal “point” de encontro e de relacionamentos. Quando crescem, o browser ganha novo papel: é ferramenta de trabalho e de remuneração.

**Multifunção:** eles têm uma capacidade chamada no mundo corporativo de “[multi-task](#)”. Ou seja, uma habilidade e velocidade de raciocínio bem diferente das pessoas que têm 20 anos a mais. [Tempos atrás](#) tracei um pequeno perfil:

## **Comportamento de blogueiro é...**

- Ver um post em cada movimento;
- Acionar o [browser](#) assim que pintar uma novidade ou dúvida;

- Rir sozinho andando na rua (e olhando para o celular que não tocou!);
- Assinar [feeds](#) ao invés de jornais e revistas;
- Ficar excitado ao ver um [MacBook](#) em 24x s/ juros, com um dia de entrega;
- Ficar depressivo porque a rede está fora do ar;
- Dormir tarde porque estava blogando;
- Perder o sono porque lembrou de algo que ficou fora do post;
- Ter mais [fotos](#) de blogueiros do que da própria família;
- Ficar neurótico com tantos lançamentos de [telefonia móvel](#);
- Dar porrada em quem ainda duvida do poder da web 2.0 e social media;
- Fazer [sign up](#) e experimentar todas as boas novidades da web;
- Compartilhar descobertas com os amigos;
- Publicar o post de seu smartphone anytime, anywhere;
- Filmar com um [N95](#), editar e fazer upload em 30 minutos;
- “[Twitter](#)” uma URL interessante em menos de 1 minuto;
- Respeitar opiniões;
- Usar Twitter como [help desk](#);
- Andar com os bolsos vazios de \$, mas cheios de [mobilidade](#);
- Andar com um olho no real e outro no virtual;
- Fazer uma reclamação online e real time, por ser mal atendido;
- Pensar 2.0 e gritar quando sente o cheiro do 1.0;
- Conversar com o smartphone até quando está rodeado de pessoas.

**A surpresa:** tem gente do mundo tradicional circulando por lá e vice-versa:

**Você também está lá e não sabe: é verdade! Faça o teste:**

- Participa do Orkut, LinkedIn, Facebook...;
- Faz uso do MSN, Adium, Gtalk...;
- Publica no WordPress, Slideshare, Slide.com, Flickr...;
- Assina [feeds](#);
- Visita outros ambientes web e deixa seu comentário.

**A boa conclusão:** isto não é futuro. É realidade! O trem está passando e você vai ficar olhando?! Então, como diz o [pinguim do filme Madagascar](#): “Sorria e acene...sorria e acene...”

# O Dilema de Quem Cresceu na Década da Centralização

comunicação, comunidade, PR 2.0, RP digital, mídias sociais.

Março / 2008

Levou [10 anos](#) (1994-2004) para a web ampliar seu domínio do mundo corporativo para a comunidade e, graças a Deus, evoluir numa velocidade alucinante. Na semana passada, ao bater um papo longo com o [Edney](#), ele reforçava a tese de que não existe web 1.0 e web 2.0, mas sim uma forma diferente das pessoas participarem na Internet.

No entanto, há um ponto importante nessa transição cultural da web que o mundo corporativo ainda não assimilou e que denuncia o conflito entre a centralização e a descentralização na cabeça das empresas. Me refiro ao fato de que, nos últimos projetos em que participei, os conceitos de eixo e participação legítima nas comunidades não foram sequer cogitados.

Existe um desconhecimento de que o [eixo](#) é o ambiente web que atrai e roteia os colaboradores interessados por assuntos afins. O mundo corporativo ainda insiste em sugerir projetos centrados num único ambiente online que hospede conteúdo, faça e-commerce e sirva como embrião para uma comunidade, no estilo all-in-one.

Se estamos vivendo o mundo do P2P (Pessoa-para-Pessoa), não há mais como pensar nessa linha. Não estou dizendo que os portais e websites corporativos devam sumir, mas a estratégia deve ser repensada num escopo muito mais amplo.

A grande virada da época social media foi a liberdade proporcionada às pessoas de ir e vir, falar e ouvir (nem sempre o que gostamos), ficar e sair a hora que bem entenderem de suas [URLs](#).

Elas escolhem a linguagem e os canais sociais a clicar. As comunidades que acertaram com mais aderência o “gosto do colaborador”, ao invés do “gosto do freguês”, vivem momentos de euforia com o sucesso.

Na linha das frases populares, eu diria que o “artista (leia-se empresa) deve ir aonde o povo está” e não apenas insistir em tentar lotar um auditório, com plateia fechada e restrita. Mas porque esse movimento ainda não ganhou tantos adeptos? Por que é mais fácil acreditar no sucesso registrado da bilheteria (o que não endossa a satisfação da plateia com o show) do que na [satisfação](#) espontânea estampada nos rostos das pessoas, que provavelmente comprarão o CD, o DVD e montarão seu próprio fã clube. Aí eu é que torço para a velocidade alucinante da web virar logo esta página da história.

# Não Existe Bala de Prata na Social Media

blog, comunicação, PR 2.0, RP digital, ROI.

março / 2008

O momento é muito bom, apesar do assunto ser “verde”, mas sinto que a social media vem ganhando tons de amadurecimento em meus últimos social media workshops e projetos. O momento é de questionamento do ROI (Return On Investment) por parte dos clientes. Em muitas situações surge a pergunta: qual seria a “bala de prata” para conseguirmos um sucesso estrondoso? Não existe bala de prata, mas um conjunto de iniciativas que demandam estudo e tempo.

Esse é um excelente ponto para continuarmos discutindo por muitos e muito anos. Registro aqui as minhas percepções e abaixo indico a leitura de um material muito bom. Comente, entre na roda de conversas, por favor, pois você é muito importante para mim.

## **Quero fazer uma campanha curta.**

Um dos princípios básicos da social media é de que não existe retorno a curto prazo. Seria o mesmo que um pescador chegar num oceano, preparar seu molinete, atirar a isca e, num piscar de olhos, fisgar aquele baita peixão só visto naqueles programas de TV matinais do domingo. Nada contra os peixinhos de plantão que podem comer pequenos pedaços da isca, mas no fundo, sabemos que nenhum cliente tem cultura para esperar todo esse tempo, não é mesmo?

## **Como você conseguiu fazer isso? É tudo freeware?**

Apesar da essência ser o conteúdo de alto valor agregado, as pessoas se encantam pela tecnologia e pelos canais sociais. Nada contra, comecei assim. Tudo que é novo encanta e no caso dos softwares sociais, o negócio é melhor que a Disney para mim. O fato

de ser freeware vai no pacote da empolgação, porém, o melhor está nos upgrades para projetos mais sofisticados.

## **Você pode fazer todos os conteúdos para o meu projeto?**

Até dá para fazer todos os conteúdos, mas isso fere outro princípio da social media. Estamos num mundo P2P, ou seja, Pessoa-para-Pessoa e não Agência-para-Pessoa (A2P). Explico que a “arquitetura de conteúdo” e os “conteúdos de partida” podem e devem ser feitos pela agência, sem problemas. Esse processo eu comparo aprendizado para andar de bicicleta. Primeira você tira as rodinhas, depois anda ao lado para não cair. Daí em diante deixa rolar. Vai fundo, sem medo.

## **Queria blogar como você .**

Eu não me considero um blogueiro, mas tenho estimulado algumas pessoas a blogar, principalmente depois dos workshops. Esta atividade exige estudo dos conceitos e disciplina. Não sou um cara jovem, trabalho muito, viajo toda semana, malho e tenho uma família grande para cuidar, mas nunca deixo de documentar minhas percepções porque assumi um compromisso com você, colaborador [e não leitor]. Isso não é uma brincadeira. Vira e mexe me lembro daquele ditado, que considero meio “piegas”. É algo mais ou menos assim: “tu te torna responsável por aquilo que cativas”. E aí, meu amigo, eu “mordo a língua”.

As pessoas devem quebrar a barreira da vaidade. Todo mundo quer fazer um blog bonito... Faça um blog evolutivo. Procure o seu estilo, mas principalmente, faça de coração. Só assim você terá prazer em continuar e atrair pessoas pela afinidade.



**A Hora  
das Empresas  
Entrarem de Cabeça  
na Web**

# A História do Nascimento de uma Agência Social Media

mídias sociais, comunicação, tendências, inovação.

Fevereiro / 2008

*Conceitos da Estratégia do [Oceano Azul](#) e da [Cauda Longa](#) são os pilares para nova agência de comunicação de mídia social.*

Em apenas cinco anos, a [RMA Comunicação e Negócios](#) entrou para o seleto grupo das 20 principais agências em sua categoria de serviços no Brasil. O sucesso foi construído, principalmente, com base na visão de [Augusto C. V. Pinto](#), executivo do mercado de tecnologia que fez história ao lançar e levar a [SAP](#), gigante alemã de software empresarial, na década de 90, ao topo no Brasil.

Um engenheiro brasileiro com experiência internacional no comando de uma agência de comunicação só poderia resultar em empreendimentos, no mínimo, inusitados. E assim aconteceu com a área de assessoria de imprensa da RMA, que incorporou conceitos provenientes do mundo da indústria, tais como:

- Processos rigorosos de trabalho desenhados em Visio (software tradicional de projetos);
- Conceitos de [SLA](#) (Service Level Agreement) para assegurar bons níveis de resultados ao cliente, que define regras claras para o cumprimento ou não das tarefas;
- Banco de temas, um conceito que permite enxergar e planejar todos os temas relevantes de uma empresa a serem trabalhados ao longo de 12 meses de comunicação;
- Desenvolvimento de um sistema de gestão empresarial para agência de comunicação e de business intelligence para medir a performance do grupo de atendimento e de resultados dos clientes, entre outros;
- Calendário de treinamento anual com módulos que vão

além do âmbito da comunicação, tais como: gerenciamento de prioridades, como enfrentar clientes difíceis e gestão de finanças pessoal.

Em 2006, no entanto, com a unidade de comunicação empresarial já consolidada, foi a hora de aplicar os conhecimentos de um outro negócio: a [Positioning](#). Uma consultoria de gestão de negócios, da qual a RMA é sócia, e que tem como base os preceitos da Estratégia do Oceano Azul, aplicadas aos serviços de posicionamento.

Para tirar máximo proveito do conhecimento coletivo, a RMA, então promoveu uma campanha de endomarketing com o tema [Inovação](#). A ideia vencedora estava toda baseada nos conceitos da web: como aplicar os serviços da comunicação, tão bem estruturados ao longo de cinco anos para a web?

No sentido de iluminar o cenário ainda nebuloso sugerido pelo grupo vencedor, no kick off 2007 da RMA, foi convidado [Evan-dro Paes do Reis](#), executivo com passagens brilhantes em grifes da indústria de tecnologia, mas que ganhou notoriedade ao montar a agência digital [Hiperídia](#).

Depois desse evento (todo baseado no conceito tripé de [A Cauda Longa](#) de [Chris Anderson](#), [A Sabedoria das Multidões](#) de James Surowiecki e [O Mundo é Plano](#) de [Thomas Friedman](#)) a oportunidade foi lançada oficialmente e as iniciativas passaram a tomar outra velocidade. Ao sentir o tamanho da encrenca, eu pedi licença de duas semanas aos meus sócios e mergulhei de cabeça

dez horas por dia no mundo infinito do browser.

Foi na tradicional reunião de diretoria, às segundas-feiras, que eu cheguei carregado de materiais e mais ideias, que dispararam os investimentos a seguir:

**1.** Principal conclusão: Dentro do mundo da web 2.0 existe um conceito pouco conhecido que é a social media (SM);

- SM integra pessoas, conteúdos relevantes e irrelevantes disseminados por diferentes canais de comunicação (blogs, podcasts, wikis, social networks...);

- O movimento do mundo nessa direção é que as pessoas lêem o que querem, refletem e adicionam seu ponto de vista sobre um determinado assunto, dando uma roupagem diferente, muito particular;

- A sua audiência web, no entanto, se identifica com o ponto de vista ou forma, tornando-se fiel ao conteúdo produzido, assina as atualizações via RSS, e participante em comentários de apoio ou desaprovação;

- E tudo isso afeta as empresas, de maneira positiva ou negativa, que ainda não acordaram para a tendência e encontram-se despreparadas.

**2.** Conhecimento (a base de tudo): como a informação nova foi abundante, a RMA montou uma [academia](#) batizada de Next Generation com duração de quatro meses (mai-ago/07), em aulas que se alternavam entre teóricas e de laboratório, com os seguintes temas:

- Business 2.0;
- Social Media;
- Wiking;
- Blogging;
- Tagging;

- Podcasting;
- Social networking;
- SEO (Search Engine Optimization) com Alexandre Kavinsky.

**3.** Em agosto de 2007, Sivia Bassi, CEO do [IDG](#), fez palestra para o Grupo RMA e mostrou que web 2.0 na comunicação é uma tendência inevitável, afeta o mundo corporativo, e incentiva ainda mais a iniciativa da agência.

**4.** Em setembro de 2007, foi criada a RMA NG (Next Generation) com a consultoria do Evandro Paes dos Reis e de Pedro Markun, uma das referências em estudos e organizações de eventos para blogueiros e projetos de mídia social.

**5.** Em outubro de 2007, a RMA fez um seminário executivo para apresentar a nova unidade para o mercado corporativo. Nesse mesmo mês, Edney, do blog [Interney](#), um dos Top 10 blogueiros, fez palestra para o grupo RMA e mostrou os impactos da campanha do Estadão + Macacos + Blogueiros, que gerou grande rebuliço no mercado.

**6.** Em novembro de 2007, a RMA inova mais uma vez com uma nova função na web: o profissional de relações com a blogosfera, atualmente ocupado por Gabriela Nardy, contratada via web, por suas atividades online.

**7.** Em dezembro de 2007, a RMA contrata Alexandre Fugita, expoente do mundo [web 2.0](#) com o blog Techbits e profundo conhecedor de softwares sociais. Seu cargo atual é de analista de softwares sociais.

**8.** Em janeiro de 2008, a RMA inicia o ano com R\$ 500 mil em

projetos vendidos, equipe de 8 profissionais, com foco na integração do mundo corporativo com o mundo da comunicação social media, web 2.0. O set de serviços oferecidos é:

- Educação e cultura social media;
- Social Media Workshop;
- Social Media Training;
- Estratégia social media;
- Gestão regular;
- Monitoramento;
- Web intelligence.

# Saiba Por Que Adotar o PR 2.0

comunicação corporativa, inovação, PR 2.0, RP digital, assessoria de imprensa, mídias sociais.

Janeiro / 2009

Este é um longo projeto que o [Grupo RMA](#) vem tocando desde 2006 e diz respeito a quebras de paradigmas da assessoria de imprensa tradicional, versus o modelo a ser adotado no cenário da mídia social. O post, produzido pelo meu sócio e presidente do Grupo RMA, [Augusto C. V. Pinto](#), ressalta a diferença entre “empurrar uma informação chapada” e “contextualizar uma informação por diferentes canais de forma atraente”. É um tema polêmico? Sim! Será muito discutido? Sim! Então vamos entrar de forma mais intensa.

PR em inglês, ou RP em português, é a sigla para “Relações Públicas”, a designação mais cool para assessoria de imprensa. Sugiro que utilizemos a sigla PR, já que vamos nos referir a uma história que se inicia nos USA. O PR nasceu em 1906, nos USA, junto com o press release. O press release foi inventado pelo jornalista Ivy Lee, com o objetivo de gerenciar a comunicação de uma crise, disparada por um acidente ferroviário que matou 50 pessoas. Na época, o objetivo de Lee era apenas reportar os fatos com precisão e velocidade, de maneira padronizada, para todas as mídias relevantes, ao mesmo tempo.

Nestes mais de 100 anos, o press release envelheceu, sem perder sua principal característica que é a factualidade. Um bom press release reporta fatos e ponto. O processo de desgaste dos chamados press releases está relacionado a vários aspectos:

- Ninguém mais, principalmente os jornalistas, necessita receber fatos reportando um acontecimento importante. Os fatos relevantes permeiam nossas vidas, na velocidade da Internet.

- Os jornalistas hoje são poucos, para muitas empresas querendo comunicar seus fatos mais importantes.
- A maioria dos “fatos importantes” enviados pelas empresas, vias suas assessorias de imprensa, é irrelevantes e de interesse restrito para publicação em massa.
- O mesmo fato pode gerar diferentes leituras, dependendo do contexto em que se aplique. Isso explica as frustrações que às vezes as empresas têm com as matérias envolvendo seu nome, quando o contexto em que imaginaram a interpretação de um fato não corresponde à contextualização dada pelo jornalista.

A tudo isso que descrevemos acima se designa genericamente por “PR 1.0”, ou seja, o PR que utiliza de press releases para tentar vender pautas para a mídia, “empurrando” informações supostamente interessantes. Por razões mais ou menos óbvias, o PR 1.0 está morrendo junto com o press release, sobrando algumas dúvidas com relação à data do enterro...

Mas, nem a imprensa tradicional nem o PR estão mortos ou perderam o sentido. Então, o que se sucederá ao PR 1.0 e ao press release? Obviamente, ao PR 1.0 sucederá o PR 2.0?! Essa nova onda vem junto com a onda da Internet, que é hoje a principal fonte de informações dos jornalistas (e também dos leitores).

Junto com o PR 2.0 surgiu o Social Media Release, ou seja, uma plataforma para comunicar notícias relevantes, utilizando a Internet como seu principal veículo. O Social Media Release é ambivalente. Ele é escrito para ser lido diretamente na web, por jor-

nalistas, e/ou leitores, mas também pode ser utilizado pela assessorias de imprensa para “vender uma pauta” para a mídia.

O Social Media Release é bem diferente dos velhos press releases. Suas principais características são:

- Contextualização: o Social Media Release aponta cenários, através de links web para conteúdos multimídia relevantes;
- Acesso democrático: disponível para todos, de forma aberta, via Internet;
- Credibilidade: todo o material apresentado deve ser cuidadosamente checado quanto à segurança e credibilidade.
- Cultura de rede: quem publica um Social Media Release deve estar preparado para receber comentários, críticas, deve permitir que o material seja reutilizado, remixado e distribuído sem nenhum tipo de controle;
- Visibilidade: o Social Media Release deve ser visível na web, através de recursos como RSS, bookmarking e tagging.

Que tal? Parece obviamente simples e criativo, não é mesmo? No entanto, esse conceito começa a se consolidar ainda vagarosamente dentro das empresas e na indústria de mídia. Dia virá que as assessorias de imprensa apenas publicarão seus Social Media Release em páginas web denominadas Social Media Newsrooms, onde os jornalistas farão subscrição para os temas de seu interesse no momento. E os leitores apressadinhos poderão ler o material in natura, sem esperar por sua publicação formal. Quem viver verá...

#### **Comentário flavitavalsani**

*Acho super positiva toda a discussão e de uma maneira geral o movimento tem sido bem vagaroso mesmo. Uma das coisas que eu acho mais interessante “na vida” é poder trabalhar em conjunto e, por isso,*

*tenho algumas ponderações:*

*\* Não acho que dizer que RP é o nome mais “cool” de assessoria de imprensa seja uma boa definição, uma vez que relações públicas não são sinônimo de AI. Em RP, você sabe tão bem quanto eu, há uma penca de atividades que não envolve relações com imprensa. O fato de clientes e mercado só conhecerem uma ferramenta mais visível (como AI ou eventos) não nos permite reduzir RP a essas atividades.*

*\* O maior problema aqui (para mim) não é PR 1.0 versus 2.0. Numa boa, muitas empresas ainda nem entenderam o 1.0 e estão tendo uma dificuldade tremenda para sacar a importância do 2.0. E quando acham que 2.0 é importante querem importar os mesmos conceitos/dinâmica do 1.0. A forma pode ter mudado, mas a cabeça continua a mesma...o que me leva...*

*\* Ao meu terceiro ponto: o Social Media Release é mais prático, mais interativo, direto ao ponto etc., só que não resolve o problema básico que é a relevância do tema para o jornalista. Quem faz mal release 1.0 vai fazer mal o 2.0. Infelizmente não é montar com outra estrutura, linkar para outras páginas, “taggear”, etc. que vai resolver o problema. Essa é uma forma mais “cool” de apresentar a informação. Se ela não for relevante, vai pra lixeira do mesmo jeito. Além disso, vários itens do Social Media Release deveriam ser obrigatórios no release 1.0: credibilidade, informação apurada, contextualização, referências, etc. Só que vamos lembrar que existem clientes que às vezes restringem ou realmente não têm toda a info necessária. Outra coisa, release era considerado matéria-prima e não matéria final. Cada vez mais sinto que o release é quase que a matéria que vai ser publicada por que a mídia hoje não tem equipe suficiente, tempo suficiente ou competência suficiente para apurar as pautas como elas mereciam.*

*\* Importante também que SP, RJ e BSB não são o Brasil. Para um dos meus clientes, um dos focos principais é uma cidade de 7 mil habitantes. A equipe de lá vai levar um bom tempo para aceitar o RSS. Tem gente que ainda me pede release por fax porque não acessa muito o e-mail. Tem jornalista que se recusa a fazer o download da foto em alta no meu site: “ah, me manda por e-mail, é mais fácil”. Isso é realidade.*

*Em suma, é devagar porque é muita gente “analógica” para um mundo “digital”. Vamos batalhar pela transformação, mas eu continuo achando que a origem do problema é a mesma. Compreender na essência o que é comunicação e isso... bom... você sabe...*

Particpei recentemente de algumas discussões a respeito do uso das redes sociais como forma de gerar novos negócios. As perguntas são oriundas de profissionais pouco antenados com o assunto, aqueles que ficaram seduzidos pelas experiências positivas contadas por amigos (também impressionados) ou divulgadas pela mídia de massa.

Eu até entendo a boa percepção sobre o assunto por parte deles. Diariamente recebemos informações estrondosas sobre o crescimento exponencial de participantes em redes sociais, a velocidade com que são criadas e aceitas por milhares de pessoas, os holofotes direcionados a seus criadores, usualmente associados a gênios, e as cifras mirabolantes de valor de mercado incorporado ao negócio.

Considerando esses ingredientes, não tem como a receita do bolo, daqueles criado pela avó, deixar de ter a forma, o aroma, o sabor e o sentimento agregado ma-ra-vi-lho-so. Usei logo esse exemplo para criar uma referência próxima no sentido de exemplificar as perguntas e respostas de entrevistas e workshops em que tenho participado.

Adoro bolos e não seria difícil criar uma comunidade “Gosto do bolo da avó” (se é que já não existe) e ter uma legião de participantes. No entanto, minha (falecida) avó era japonesa e deixou memoráveis recordações pela receita do “Ozooni”, um dos pratos típicos de Ano Novo, nada semelhante a um bolo, servido na data para atrair saúde, felicidade e fortuna no Ano Novo.

Feita a introdução, quero compartilhar com você as frequentes dúvidas do mundo corporativo em relação às “redes sociais” (lembrando que este também é um termo criticado por alguns). Como acredito na inteligência coletiva, convido você a comentar sobre algumas perguntas e respostas. Lembro, aos mais radicais, que faz parte do nosso trabalho estudar e debater o tema. Para quem pergunta, ainda é uma experiência incipiente e por isso algumas coisas podem parecer básicas ao extremo. Vamos lá!

**Devo participar de todas as redes sociais?** *MSoma* – Acho que ninguém deve participar de todas as redes sociais apenas por participar. Até porque entrar nas comunidades e não estabelecer relacionamentos não faz sentido e “cair no limbo” será o caminho mais comum. Teria pouco interesse informar na comunidade do “Gosto do bolo da avó” as evoluções do “Ozooni”, com o intuito de forçá-las a gostar do prato que eu tanto aprecio e valorizo. Participar significa estar engajado com o tema e com as pessoas. O que não for legítimo será expurgado.

**Devo participar somente daquelas redes sociais mais renomadas?** *MSoma* – Esse é um preconceito, no estilo “referência cruzada”, criado pelo mundo corporativo. Isso vai bem na linha “devo anunciar somente nas mídias que têm bom número de circulação/leitores”. Quando entramos nas **redes sociais** – e boas redes, com volume e qualidade ainda não entraram no mainstream media tradicional – buscamos o valor agregado de falar e ouvir. Se fizermos uma analogia na mão contrária (social media para corporativo), eu diria que o **ROI** (*Return On Investment*) está na espon-

taneidade das pessoas ajudarem ou darem uma resposta legítima a um dilema seu, o que pode até ser uma reflexão sobre o bolo da avó que ninguém nunca havia pensado ou expressado antes.

**Uma empresa pode enviar mala-direta ou press releases (tradicionais) para os participantes de uma rede social?** *MSoma* – Fazer isso representa o mesmo ato de xingar, cui-da-do-sa-men-te, a avó de cada um. Estamos falando de P2P (pessoas para pessoas) e não de B2B ou B2C. Deve-se ter em mente o estabelecimento do diálogo e a geração de interesses por atração e não pelo empurrão (vide relação do bolo da avó com o Ozooni).

**Como eu faço para obter um mailing list das pessoas de uma comunidade para estabelecer um network consistente?** *MSoma* – Olha a “referência cruzada” novamente. De nada adianta mapear e ter um mailing list dentro de uma rede se o conteúdo a ser “dialogado” não for consistente e interessante. Se isso for feito de forma legítima, naturalmente as pessoas vão comentar, pedir para entrar em sua rede e daí em diante as coisas fluem bem. Caso contrário, melhor nem começar.

**Qual a diferença de uma rede de interesses em comparação a uma de propósitos?** *MSoma* – Numa rede de interesses, como o [Orkut](#), as pessoas formam seus grupos por assuntos e afinidades, como por exemplo: bolo da avó e Ozooni. O conteúdo é bem flexível (fotos, vídeos, testemunhos, recados...). As regras beiram o bom senso e os bons princípios. Já numa rede de propósitos, geralmente há um “owner” do negócio e as regras são bem mais rígidas. Por exemplo, no [LinkedIn](#) as pessoas buscam relacionamentos profissionais, onde o bolo da avó teria pouco espaço, mas por outro lado, informações sobre a formação acadêmica e a experiência profissional, seriam temas críticos. Nesse caso, não só o

número de contatos é importante, como também a qualidade dos endossos recebidos por clientes/chefes, os cargos alcançados em cada emprego ou mesmo os empreendimentos desenvolvidos ao longo de uma carreira de sucesso.

#### **Comentário**

**Eduardo Bomfim**

*Mário,*

*Eu costumava pensar que a comunidade das mídias sociais era uma alternativa à mídia tradicional, na verdade após ter te conhecido e mergulhado no tema percebo que existe uma total complementariedade entre estes dois mundos da comunicação.*

*A mídia social representa uma evolução natural da mídia tradicional, que sempre terá seu espaço, mas quando falamos em espaço, automaticamente nos remetemos àquilo que não vemos lá no céu escuro, mas que certamente sabemos que é grande... grande ... tão grande quanto o infinito.*

*Se podemos chamar ao mundo das mídias sociais de mundo virtual, basta que perguntemos aos protagonistas deste universo como o Google e suas iniciativas bilionárias se o dinheiro depositado nas contas bancárias de seus acionista é real.*

*E creio que a resposta virá automaticamente: Claro que não é Real, mas seguramente não é virtual. É em Dólares.*

*Abraços,*

*Eduardo Bomfim*

Qual a relação entre [Yin/Yang](#) e o momento da comunicação que vivemos hoje? O conceito dos **Princípios Complementares** prega que duas forças compõem tudo o que existe. E a partir do [equilíbrio](#) dinâmico entre elas, surge o [movimento](#) e a [mutação](#).

Pois bem, mídia social é uma novidade e, ao mesmo tempo, o dilema para o mundo corporativo. Existem barreiras culturais, tecnológicas e de infraestrutura separando o desejo em se experimentar com o medo de um projeto ser frustrante e não atender às expectativas do board de diretores.

À medida que o mercado evolui, fica cada vez mais difícil distinguir as “ondas voláteis” das “tendências”. Afinal, as duas ganham destaque na mídia e quando não estudadas deixam uma sensação de perda de oportunidade e atraso.

Tenho vivido situações curiosas. Em reuniões, por exemplo, seguido do primeiro aperto de mão, troca de cartões e dos minutos iniciais para matar a curiosidade sobre a [hype](#) que é tal da “mídia social”, vem a etapa – por vezes antecipada – do “não faz sentido”:

- [1] Não faz sentido convencer que o boca-a-boca ([WOM](#)) é parte da evolução da comunicação num mercado onde predomina a guerra (**WAR**) dos empurrões e domínios, pressão por posicionamento de marcas, ofertas e metas de vendas desafiadoras ano após ano.
- [2] Não faz sentido valorizar as redes sociais, se os contatos de cada uma das pessoas da rede de interesse podem ser

adquiridos num mailing list de empresas especializadas.

- [3] Não faz sentido trocar o certo (tradicional) pelo duvidoso (leia-se mídia social).
- [4] Não faz sentido misturar negócios com coisas informais (redes sociais).
- [5] Não faz sentido trocar ações de curto prazo e “centenárias” por outras de médio e longo prazos, ainda incipientes.

De forma alguma eu cobro um alinhamento de percepções. Esse período deve chegar nos próximos anos. Mas quero sim compartilhar alguns aprendizados, relacionados aos tópicos acima.

- A [sociedade](#) ainda não amadureceu o suficiente para perceber que as mídias sociais vieram para ficar, mesmo que a proposta seja de liberdade no sentido de ver, ouvir, aprender e conversar, independente do formato ou do meio.
- Como decorrência dessa cultura, vivemos o momento do P2P (pessoas para pessoas), onde o B2B e o B2C ainda predominam, mas todos os três elementos se misturam e a influência importa mais do que o domínio.
- Sendo o P2P algo tão atraente e encantador, nada melhor do que as redes sociais para proporcionar tal relacionamento, ainda mais porque elas existem de acordo com o perfil do público.
- Apesar da liberdade e variedade dos meios, o P2P criou etiquetas tão naturais e sérias como aquelas aplicadas em rodas de conversa: peça licença para entrar, mantenha-se no

tema da turma e não force a barra para que os outros te escutem. E, ao contrário dos mailings comprados, cada pessoa que gostar do papo, será atraída e sua marca (CPF ou CNPJ) inserida de forma legítima, sem linguagens fora de contexto ou materiais promocionais empurrados.

- Agora, tudo isso dá mais trabalho sim, pois nenhum relacionamento é mantido sem contato, sem trocas de conhecimento e sem valor agregado. Nada frio é duradouro. Nós mesmos estamos cansados de jogar malas diretas no lixo e email marketing de produtos, marcas, promoções e eventos na pasta de spams.

As coisas centenárias merecem toda a nossa gratidão pelos bons serviços prestados. Agora é o momento de renovação gradativa, onde o tradicional e o novo compõem um mix. Falar em revolução, ainda considero prematuro e radical. E nesse momento, volto ao conceito dos **Princípios Complementares**. Um não elimina o outro, mas juntos criam uma sinergia sem precedentes na história da comunicação. Vivemos o desafio de gerar resultados num cenário **WAR**, mas aposto no **WOM**, como forma predileta do relacionamento humano.

#### **Comentário**

**bartira**

*Adoro o conceito de complementaridade. Acredito que ele não seja transitório. Acredito que o testar e aprender é uma prática nova, e fazendo uma provocação aqui, sinto que nós profissionais em geral antes de aprender estamos querendo mesmo é mostrar o tal do resultado. O resultado mesmo que é vender produto, agregar valor às marcas... é medido de uma maneira subjetiva, pela lembrança do consumidor, que foi estimulado por uma série de ações que construíram uma lembrança que, em uma pergunta objetiva, ele tende a endereçar a algum meio*

*que lhe seja mais comum ou alguma peça que esteja mais presente em sua lembrança. O que achei mais legal neste post é que falamos de integração e não de “isso é melhor que aquilo”. Nosso mercado está mudando, os profissionais estão mudando, o mundo está mudando e, na minha opinião, é por isso que o nosso discurso na hora de vender um projeto e de apresentar os seus resultados também tem que mudar.*

A minha infância foi marcada pelo programa “O Pulo do Gato”, recordista de permanência no rádio brasileiro (35 anos), com suas históricas características: mesma emissora, mesmo horário e mesmo apresentador. Eu morava com minha família num sobrado tão pequeno que, enquanto meu pai fazia a barba pela manhã, dava para ouvir o resumo das notícias do dia anterior em seu radinho de pilha lá da cozinha, onde minha mãe coava o café. Cresci com uma forte referência de que o jornalista “[âncora](#)” era – e ainda acredito que seja – um profissional admirável, sério e respeitado. Algo comparável aos grandes artistas de filmes e TVs. Sou radialista e jornalista por formação, sob as influências das décadas de 70 e 80.

Com o amadurecimento da cultura de mídias sociais, nos últimos meses, essa relação “âncora” e “ouvinte” mudou. Passei a refletir muito sobre a importância, nos projetos corporativos, do tema [citizen journalism](#) ou **jornalismo cidadão** ou ainda [user-generated content](#). Esse foi um conceito cunhado no início do século XXI, nos EUA, que destaca o fato das pessoas – não apenas os jornalistas de formação – coletarem, narrarem, analisarem e divulgarem informações ativamente, num processo semelhante ao aplicado na imprensa tradicional.

A jornalista e escritora [Ana Carmen Foschini](#) tornou-se referência no tema citizen journalism e lançou o livro “[Jornalismo Cidadão – Você faz a notícia](#)”, com download grátis pela web. Segundo Foschini e [Roberto Romano Taddei](#), coautor da obra, esse fenômeno está em pleno desenvolvimento e, por isso, coexistem

várias formas de nomeá-lo:

1. Jornalismo participativo – Ocorre, por exemplo, nas matérias publicadas por veículos de comunicação que incluem comentários dos leitores. Os comentários somam-se aos artigos, formando um conjunto novo. Dessa forma, leitores participam da notícia. Isso é mais frequente em blogs.
2. Jornalismo colaborativo – É usado quando mais de uma pessoa contribuiu para o resultado final do que é publicado. Pode ser um texto escrito por duas ou mais pessoas ou ainda uma página que traga vídeos, sons e imagens de vários autores.
3. Jornalismo código aberto – Surgiu para definir um estilo de jornalismo feito em sites wiki, que permitem a qualquer internauta alterar o conteúdo de uma página. Também pertencem a esse grupo vídeos, fotos, sons e textos distribuídos na rede com licença para serem alterados e retrabalhados.
4. Jornalismo grassroots – Refere-se à participação na produção e publicação de conteúdo na web das camadas periféricas da população, aquelas que geralmente não participam das decisões da sociedade. Quando elas passam a divulgar as próprias notícias, causam um efeito poderoso no mundo da comunicação. Quem usa esse termo defende a ideia de que o jornalismo cidadão está diretamente

relacionado à inclusão dessas camadas no universo criado pelas novas tecnologias de comunicação.

Entre os mais comuns, Foschini e Taddei classificam o estilo de participar dos **cidadãos jornalistas** (tradução que eles adotaram para **citizen journalism**):

1. **Publicador** – Tem páginas pessoais (blog, flog, vlog) ou produz podcasts com notícias, independentemente do assunto abordado.
2. **Observador** – No universo do jornalismo cidadão, quem tem um gravador, uma câmera ou um celular está pronto para registrar eventos imprevisíveis. Muitas vezes, esse observador torna-se fonte de notícia por acaso.
3. **Militante** – É o cidadão jornalista que defende uma causa ou dedica-se a um assunto com paixão. Nesse tipo encaixam-se os torcedores de times de futebol, defensores de partidos políticos ou de causas como ambientalismo e a defesa de minorias. O militante pode dedicar-se também aos fatos referentes a sua comunidade, seja ela um prédio, um bairro ou uma associação.
4. **Comentarista** – É o cidadão jornalista que se manifesta nas páginas já existentes da web. Ele exercita seu papel por meio de comentários em blogs, flogs, vlogs, fóruns, comunidades ou em portais da grande mídia.
5. **Editor** – Seleciona notícias e participa de comunidades ou sites colaborativos nos quais é possível sugerir links da grande imprensa ou de páginas pessoais.

Na opinião dos autores, esses tipos são apenas uma maneira

de explicar diferentes formas de participação e não são categorias fixas, combinam-se. Um cidadão jornalista pode ser ao mesmo tempo editor e publicador, por exemplo. Procure identificar em qual desses grupos você se encaixa e com qual ferramenta se sente mais confortável.

A não utilização do conceito de [citizen journalism](#), no “estilo de participar dos autores” mencionado acima, me fez correlacionar com algumas situações vivenciadas em projetos:

#### **Comentários em blogs corporativos:**

Mesmo desconsiderando os aspectos básicos como o propósito do projeto, arquitetura, layout, linha editorial, público, etc., surgiram fatos interessantes do tipo:

- Quando o assunto é complexo e o autor é um expert, no nível de um “âncora”, ainda sim faltam comentários. Bem, isso não significa que as pessoas não leiam o conteúdo, mas a falta de diálogo preocupa. O autoavaliado “leigo” não comenta, mesmo interessado, com medo de fazer uma pergunta classificada “básica”. Neste caso, falta proximidade entre as partes, talvez causada pelo resquício cultural que distanciava astros e fãs, antes da [Era We Media](#). Não custa nada o autor mudar o tom da conversa e enfatizar o convite para a discussão, além, é claro, de todas as revisões necessárias dos aspectos que atraem e repelem as outras pessoas.
- Existe ainda um ângulo preconceituoso. Assim como nas mídias tradicionais, se a pessoa escrever “uma carta”, o equivalente ao comentário no post (na cabeça dele), receberia a mesma importância da “Página do Leitor”, reservada nos jornais/revistas, ou seja, a atenção seria menor do que a real intenção.

- Comentários considerados pouco relevantes pelo autor: aí entra um ponto relativo, pois pode ter sido relevante registrar o “oi, adorei” por quem fez. Mas se olharmos pelo lado do citizen journalism, caso a mesma pessoa tivesse consciência do valor de sua opinião bem estruturada, poderia agregar mais valor aos demais, estimulando e enriquecendo o debate.

#### **Participação em ambientes web corporativos, de fórum interno, com recursos multimídia:**

- Conteúdo num só formato: geralmente texto. Na maioria das empresas, esses projetos no formato social media ainda são novos e merecem um tempo maior de educação e cultura. Se outras alternativas forem aplicadas ([vídeos](#), [fotos](#), [slides...](#)), certamente terão seguidores e adeptos.
- Mais sugestões e críticas sobre a empresa do que registro dos fatos: de novo, o citizen journalism faz falta. Poucas pessoas ainda têm o hábito de fotografar, filmar, usar o [twitter](#), fazer uploads no [slideshare](#) ou [slide.com](#), por exemplo. O registro de alguns acontecimentos ganha mais valor “ao vivo” e outras, quando mixadas com demais informações, devidamente apuradas.

#### **O treinamento é apenas o início. Não se iluda:**

- É comum depois de um workshop e um [social media training](#) ouvir, na “área do cafezinho” ou nos corredores da empresa, uma pessoa dizer firmemente que agora sim sabe utilizar twitter, flickr ou blogar somente porque passou alguns dias dentro de uma “sala de aula”. Isso é pura ilusão se não houver o engajamento pelo uso consciente. Depois de tudo isso ainda vem a fase do aprimoramento da

linguagem e, a cada novo contato, um grande aprendizado.

- No aprimoramento do meu papel como adepto do citizen journalism, aprendi a escrever com calma, fotografar, produzir apresentações, twittar e a investir na apuração dos temas, considerando ainda critérios de autoria, ética, confidencialidade, entre outros. Não é mole. Ainda engatinho, mas reforço a importância das pessoas continuarem investindo nesta direção até pegarem gosto pelo negócio. É uma conquista sem volta.

Minha mensagem final: entenda, adote e pratique o citizen journalism. Só assim poderemos experimentar boas e novas experiências no mundo corporativo, pois fora dele isso já está bem mais avançado.

#### **Comentário**

##### **Carlos Medeiros**

*Eu gostei da análise, e concordo plenamente com ela. Um ponto me chamou a atenção: sobre os comentários, típicos do jornalismo participativo, e a falta deles.*

*Creio que, além dos motivos já relacionados pelo autor, a falta de um artigo polêmico e de ilustrações, sejam vídeos ou imagens que representem o artigo em questão, possam desencorajar os leitores ao debate. São poucos os brasileiros que têm o hábito da leitura, nós temos preguiça de ler, principalmente, quando não existem imagens ilustrando o texto.*

*Sei que a estrutura e a organização do texto têm um peso muito grande nos bons artigos, mas vou contar um segredo. As pessoas querem ouvir “opiniões” sinceras, e é isto que um bom blogue deve oferecer. Um cordial abraço.*

# A Importância do Diagnóstico no Projeto de Mídia Social

comunicação, RP digital, PR 2.0, mídias sociais, diagnóstico, planejamento.

Fevereiro / 2009

Participo de vários compromissos diariamente. Mas ao refletir um pouco mais sobre isso, passei a classificar os perfis de reuniões frequentes com os clientes e parceiros de negócios da seguinte forma:

**Encantado Com a “Lógica” da Criação** – O cliente tem um bom projeto, muito criativo mesmo, porém baseado exclusivamente em suas referências (em muitos casos não poucas, pois são pessoas experientes e consagradas), segue a linha da comunicação tradicional - one way - que, em essência, focaliza demasiadamente uma marca, um produto ou um serviço. Mostra estudos de mercado e reportagens, mas não mergulha no árduo trabalho de mapeamento para descobrir as nuances da marca nas comunidades web.

**Pronto para o Projeto, mas em Busca do Dialogo e Engajamento** – O cliente entende que atrair as pessoas para um diálogo não é algo trivial. Exige técnica, conhecimento, estudo e análise. E que o seu projeto terá mais chance de sucesso se um mapeamento do mercado anteceder o seu lançamento. Fica surpreso quando o resultado desse diagnóstico dá pistas de comportamentos não perceptíveis anteriormente.

**Marco Zero: Vamos Começar pelo Mapeamento?** – O cliente entende que as conversas do mercado na web devem nortear uma campanha e todos os seus canais de comunicação. [Fiz um [post](#) sobre o assunto em setembro do ano passado].

De uma forma ou de outra, as três situações têm parte de sucesso, parte de fracasso e muito aprendizado. Meu objetivo aqui não é o de julgar as atitudes de cada empresa em seu projeto, mas de mostrar a importância do mapeamento dentro desse contexto. No [slideshare](#) abaixo, você encontrará mais um curso ministrado pelos meus sócios [Jair Paulo](#) e [Edney Souza](#) sobre Desk Research, na linha da [Academia 2.0](#), que vem sendo desenvolvida há mais de dois anos no [Grupo RMA](#). Eles mostraram de forma estruturada porque esse é um pedaço do projeto que merece muita atenção.

# Experiência com o Twitter no Mundo Corporativo

comunicação, RP digital, PR 2.0, mídias sociais, diagnóstico, planejamento.

Fevereiro / 2009

fernandosouza: #twitterlunch HOJE no Villa Cabral <http://migre.me/3lv> às 13:00 !!

Comecei este post pensando nas fumacinhas que saíram da cabeça do [Ivan Martins](#), um veterano das redações, recém-iniciado no [Twitter](#), ao participar (03.mar.09) de um [#Twitterlunch](#), almoço com gente de todas as idades, formações e profissões, unidas pelo [Twitter](#). Digo isso porque percebi que ele estava lá para entender a cultura da turma e definir por qual ângulo sua pauta tomaria rumo sobre o tema, algo nada fácil de se explicar ao leitor da revista Época.

IvanHM: OK, preciso de um lead em 140 toques. Quem tem?

Sorry Ivan, mas apesar de estar no Twitter já há algum tempo, digo que, dependendo da situação, os desafios só aumentam. Na sexta-feira da mesma semana em que nos encontramos (06.mar.09), um cliente agendou um Workshop Social Media (iniciação do mundo corporativo no assunto). Até aí, nenhuma novidade, pois já fiz dezenas deles. Mas a segunda parte tinha o objetivo de inserir alguns dos profissionais de Recursos Humanos, Tecnologia, Vendas e Marketing no Twitter. “Vixe, ferrou”, pensei, pois se eu ficar só no conceito, ninguém vai entender o valor dessa mídia social. Além disso, poderia comprometer a seriedade de toda a parte inicial do Workshop .

Combinamos então um Social Media Training com o Twitter, pós-Workshop. A decisão teve como base um projeto realizado em 2008, onde [Edney](#) e eu fomos bem sucedidos num [laboratório](#) iné-

dito desse tipo com foco no [LinkedIn](#), aplicado em um grupo de executivos. Porém, a sacada importante para mostrar a real integração entre o mundo corporativo e o das mídias sociais foi pensar como tornar possível, e de forma legítima, a participação das pessoas que estavam do lado de fora de uma suntuosa sala de treinamentos em plena [Avenida Berrini \(SP\)](#).

O primeiro passo foi perguntar aos twitteiros, um dia antes do evento, o seguinte:

***Que dicas vocês dariam para 15 executivos que vão começar a usar o twitter? #academia20***

As respostas surgiram espontaneamente em bom nível:

[NetoZeppelin](#): @interney [#academia20](#) tem o yammer.com e o buzzable.com

[jhcordeiro](#): @interney não seja chapa-branca e converse com seus seguidores. Ignorar audiência é tiro no pé. [#academia20](#)

[clarinhahomes](#): @interney paciência, porque a princípio parece complicado e inútil. [#academia20](#)

[senomoto](#): @interney [#academia20](#) 1) sunscreen (<http://migre.me/5mD>): Não tenham medo do Twitter 2) Saibam ler mais do que escrever.

[fernandakzardo](#): @interney: Abandonar o discurso politicamente correto forçado e as respostinhas prontas [#academia20](#)

[samegui](#): @interney [#academia20](#) diria para não perderem o foco

de que 2.0 quer dizer interativo e sociável - não só uma nova forma de fazer jabá

**malcomlux:** @interney Que procurem responder os replys o máximo possível dentro do bom senso. Deixar alguém falando sozinho não é legal. [#academia20](#)

**giardmir:** @interney faça um plano estratégico! pelo menos é isso que tenho feito aqui no esc. para utilizar potencialmente o twitter! [#academia20](#)

**rodmartins:** @interney A dica principal: converse com as pessoas. Não fique só falando, falando, sem querer ouvir [#academia20](#)

**gitokio:** @interney escolher bem quem seguir é determinante nas qualidades de informações que vc vai receber, siga quem te apetece [#academia20](#)

**joares:** @interney Que não sigam seus funcionários pra ver se eles estão falando mal da empresa! [#academia20](#)

**life\_of\_bill:** @interney Fale sobre coisas pequenas mas que valem a pena e sempre de sua opinião real sobre as coisas do dia-a-dia. [#academia20](#)

O segundo passo foi transmitir o Social Media Training online e real time, para que as pessoas pudessem interagir e entender melhor as dúvidas do mundo corporativo, via [UStream](#). Abaixo, confira as percepções de alguns dos participantes sobre o evento:

#### Comentários

##### Tiago Cordeiro

*“Eu estou de cabeça no mundo das mídias sociais há uns três o quatro anos mais ou menos. Mesmo antes disso, já era um usuário mais do que interessado. Foi ótimo ver como pessoas que estão mais distantes desse mundo pensam e descobrir quais os temores e incômodos que têm. Não*

*é instrutivo só para saber o que trabalhar nos próximos workshops, mas principalmente sobre o que as ferramentas precisam ter. Acho que foi um primeiro passo de um processo. A pior reação é o medo, o que não houve. O receio é normal com tudo o que é novo, mas a tendência é que isso se transforme em empolgação. Acho que consolidou esse processo de maturidade que vivemos. A tendência não é simplesmente todo mundo já nascer sabendo, mas existirem empresas que façam a “ponte” entre esses mundos. O mais importante é ver que os três lados estão abertos para isso: o da corporações, das mídias sociais e das empresas de comunicação. E, como vimos, é perfeitamente possível que o Brasil exporte know-how e cases.”*

##### Carlos Tesore

*“Além da conquista pessoal excepcional, única e marcante, a palavra que resume bem o momento é “APRENDIZADO”. Foi uma das mais ricas experiências que vivi na minha carreira. Agregou muito. Foi um momento de experimentação. Por mais que existam barreiras, preconceitos e regras corporativas, as pessoas mesmo reticentes e receosas perceberam que não podem ficar ausentes deste novo mundo da comunicação. Isso ficou comprovado pela discussão gerada em relação ao Twitter. O mundo corporativo teve a visão que as mídias sociais não se limitam apenas na comunicação pessoal. Com estratégia e planejamento podem ser utilizadas como poderosas ferramentas de comunicação corporativa.”*

##### Tuca Hernandez

*“A experiência foi uma lição de humildade para mim. Afinal, ao contrário do que eu imaginava, o Twitter ainda é uma ferramenta que deve ser apresentada com bastante cuidado, pois ele continua a ser visto por muita gente como algo sem utilidade alguma, feito apenas para se escrever coisas como “estou tomando café”, por exemplo. E, a partir do momento em que é possível demonstrar outras potencialidades do Twitter, como o intercâmbio de informações que podem ser úteis para a vida profissional, percebo que vale a pena insistir na ideia de se utilizá-lo, com bom senso, no ambiente corporativo. E ver o nascer dessa percepção, como no treinamento que acompanhei, é algo realmente animador.”*

Pessoal, agradeço a participação de todos. Particularmente para mim, [@msoma](#), foi um evento inesquecível. Até a próxima!

Até pouco tempo eu participava de debates e realizava Social Media Workshops sempre me referindo ao tema como algo futurista, porém os fatos mais recentes me deram a certeza de que as influências estão presentes já.

**Planejamento social media x tradicional** – No mês passado, eu entreguei um planejamento integrado de comunicação e surgiram as seguintes surpresas:

- A estratégia da empresa em atacar o público-alvo com a comunicação tradicional era certa, porém sua presença no segmento específico era pífia, ou seja, não estava presente entre os três primeiros players de mercado.
- Qual foi a surpresa quando minha equipe de analistas mergulhou nas entranhas do hubs sociais especializados? A empresa era a segunda mais citada, porém sua reputação estava sendo colocada em “xeque”.

O primeiro passo foi perguntar, um dia antes do evento, aos twitteiros o seguinte:

Apesar da análise ter sido muito bem fundamentada, a reação não seguiu o mesmo caminho. O cliente optou pela mídia tradicional, que realmente, tem que ser desenvolvida quase do zero. Mas qual foi a razão de nada ter sido contratado na direção das mídias sociais? Falta de cultura? Talvez, mas a grande barreira foi a baixa conscientização dos sponsors (patrocinadores) do projeto. Não me refiro às interfaces, que ficaram maravilhadas com as análises e conclusões, mas sim dos sócios do negócio, um pouco mais

distantes.

Por ironia do destino, na semana seguinte um parceiro desse cliente entrou em contato para informar que estava desapontado com um fórum que visitou na web sobre o produto da empresa. Estava vazio. Depois de ouvir as queixas, recebeu com espanto uma indagação, disparada do outro lado da linha: “olha...você já ouviu falar em comunicação para mídias sociais?”. Ele, desconsertado, retrucou: “Ah! Já sim...”

Mídia social envolve pessoas e, portanto, deve ter o voto de credibilidade em todos os níveis da empresa, principalmente no topo da pirâmide de decisão. Fico tranquilo, por enquanto, pois uma hora a informação sedimenta e faz as pessoas acordarem para isso.

**Influência da imprensa nas comunicações de mídias sociais** – Mencionei esse caso real no [Newscamp](#). Após quatro meses de uma campanha social media muito bem sucedida, o projeto de um cliente terminava com uma festa. O grande segredo da noite era justamente o nome da nova linha de produto do cliente.

Depois de um dia longo, sai correndo para a festa, mas antes “twittei”: “eu e @fugita indo para ...” Por incrível que pareça, os nossos celulares começaram a tocar a menos de 500 metros de nossa agência. Do outro lado, as vozes diziam: “parem de twittar ou a matéria na mídia X vai cair”. Moral da história: o futuro é agora. Caiu a ficha?!

# Muito obrigado por ler!

## Augusto Pinto e Mário Soma

**Compartilhe este livro com seus amigos, colegas e contatos.  
Este e-book pode ser encontrado também em outros formatos  
no site: <http://www.oovoazul.com.br>**

produzido por:



**O Ovo Azul é um produto da RMA Comunicação e Polvora! Comunicação, licenciado em Creative Commons como  
Atribuição - Uso Não-Comercial - Compartilhamento pela mesma licença.**

**Produção: Carpamate - Edição: Rodrigo van Kampen Artes: Bruno Ventorin Revisão: Janaina Vallim**

