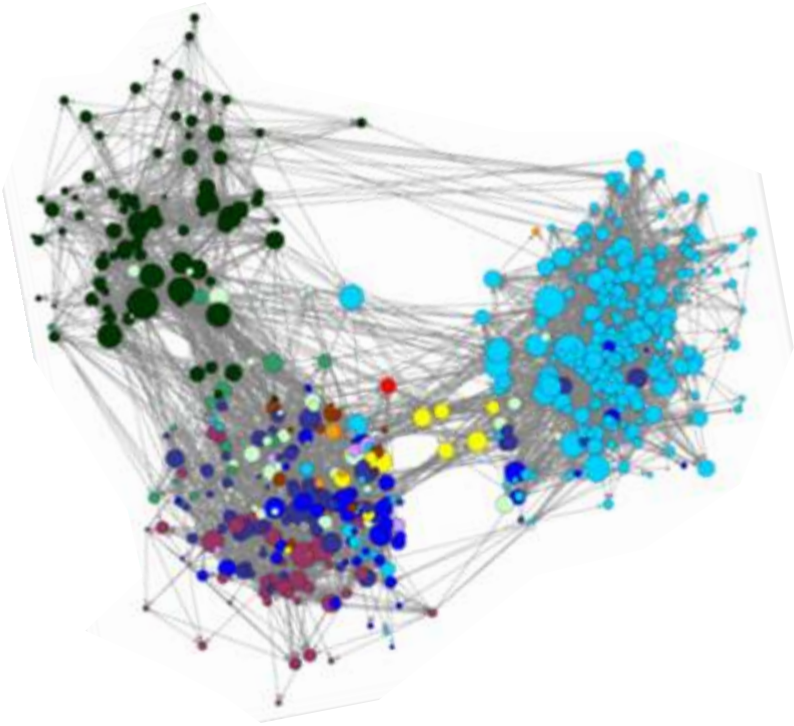
Redes Colaborativas de Inovação



No dia 25 de outubro, na unidade FGV-Berrini, aconteceu mais um Encontro de Inovação. Dessa vez o tema debatido foi Redes Colaborativas.

Nesse dia, os participantes do Fórum de Inovação da FGV-EAESP puderam se encontrar e, mais uma vez, partilhar experiências inovadoras, dados de pesquisa e integrar o grupo em palestras e bate bola.

Coube ao coordenador do Fórum de Inovação, Marcos Vasconcellos iniciar os trabalhos. Ele agradeceu a presença de todos, informou sobre a reestruturação do site institucional e sua integração com a rede social no ning (4inov2u). O endereço único para as duas ferramentas é:

http://inovforum.fgv.br

"O tema de hoje é muito estimulante até porque o nosso Fórum nasceu de uma pequena rede. No início, não tínhamos consciência que éramos uma rede, e hoje estamos aqui nesse encontro específico sobre redes", disse o professor.

Na sequência, **Ignacio Garcia**, da Tree Intelligence, fez uma palestra muito interessante sobre **Redes Colaborativas - Panorama geral da aplicação do enfoque de redes aos negócios e as suas tendências**.

Começou sua apresentação com um vídeo sobre redes na natureza, tendo por base as árvores e suas conexões com outras raízes.

"Redes são redes e não metáforas. O tema redes é uma disciplina, uma ciência que está constantemente se renovando. Cada vez mais relevante e vinculada a Inovação. Quanto maiores as inter-relações, e mais diversas, melhor", afirmou o antropólogo.

As redes já existem na natureza. No vídeo apresentado, baseado numa pesquisa recente, ficou claro que as árvores se inter-relacionam com o todo, que as raízes das árvores se interconectam entre si.

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=iSGPNm3bFmQ#!

O mais interessante dessa pesquisa foi descobrir que a comunicação entre as raízes se dá por intermédio de um fungo, que faz o papel de *broker*. Numa analogia às nossas redes, esse *broker* pode ser uma pessoa, uma organização, uma empresa. Esse fungo ajuda na resiliência desse ecossistema muito ameaçado: as florestas.

Mais curioso ainda, é que as árvores que têm raízes muito mais profundas também contam com auxílio de outros fungos que promovem a comunicação nesse nível.

“Ao trazer esse exemplo da natureza para organização, percebe-se sua conexão com as redes sociais. As árvores são redes e os *links* são as conexões, via fungo. Se elas não estivessem interligadas, qualquer evento externo eliminaria a diversidade, a capacidade de se adaptar. Essa relação aumenta a resiliência”, definiu Ignacio.

Essa conexão, em relação ao nosso cérebro, é similiar aos neurônios e dentritos.

“Hoje o que antes era uma metáfora, já é uma realidade. Esse estudo mapeou resultados radicais. Fez aparecer uma nova visão, uma rede física. Da mesma forma, o nosso cérebro tem a capacidade de ser resiliente. Caso ele sofra uma lesão em alguma parte, outras procurarão compensar”.

Inovação a partir da recombinação dos mesmos elementos



Ignacio contou como tem aplicado esse conceito nas organizações: “estamos apostando na inovação surgida da recombinação dos mesmos elementos. E essas inovações podem ser, inclusive, disruptivas. Esse princípio pode ser observado na natureza pelo grafite, que com sua estrutura de rede horizontal se recombina e dá um diamante. O grande desafio dos alquimistas era transformar carvão em ouro. Estamos próximos disso. Não é preciso trocar as pessoas, basta recompô-las inteligentemente. O maior impedimento está no excessivo *turn over*, mas mesmo com as pessoas saindo, os padrões de relacionamento da empresa permanecem”, revelou.

História da humanidade em pequenos passos



Para entender o que vivemos hoje é preciso olhar muito para trás. Está no nosso DNA muitos dos nossos comportamentos adotados: 99,9 % da nossa existência como espécie.



- Início da humanidade - caçadores/coletores: comparando com as redes, tratava-se de pequenos grupos ligados por uma laço muito forte (pequenas redes). A formação de novas redes provinha dos deslocamentos, já que éramos nômades.



- a agricultura e a domesticação de animais: mudou drasticamente a nossa história, fixando o homem num lugar. Isso gerou um aumento da população.



- a era industrial: automatizando algumas tarefas, causou uma revolução.



- numa segunda fase da revolução industrial: troca-se o carvão pelo petróleo – o aumento da população explodiu.



- na terceira fase da revolução industrial: a fase tecnológica, que compreende a internet, as energias renováveis, estamos diante de uma revolução mundial, adotando uma visão interconectada.

O que mudou com a internet?

Democratização, acesso à informação e agilidade. Ao mesmo tempo, traz ansiedade, superficialidade nas análises, ônus e bônus.

O que fazer com a informação recebida?



Qual informação dever ser priorizada? Qual vai se transformar em conhecimento relevante? Todo mundo é multitarefa. As novas gerações já nascem assim.

Big Data - grande quantidade de dados acumulados sem serem utilizados de modo estratégico.

Hoje já estamos vivendo o conceito de **descorporalização**, a presença não é mais tão importante, a comunicação não depende mais da proximidade e isso está mudando o nosso comportamento. Vivemos num semi-anonimato.

Conceito de avatar - que significa manifestação corporal de um ser imortal – vem do hindu, significando deuses que não estão mais encarnados, mas são imortais. Pesquisas atuais demonstram que as novas gerações se comunicam mais por textos, curtos e repletos de neologismos, do que por fala pessoal.



O que não mudou? A nossa essência de *Homo sapiens sapiens* – a nossa identidade, nosso senso de comunidade, de cooperação, de viver em rede (sempre vivemos em rede, hoje ilustrada nas redes sociais).

Redes sociais – elas estão mais presentes na nossa vida nos últimos 8 anos, mas as redes sociais fazem parte do nosso DNA, é o que nos faz ser *Homos sapiens sapiens*. Dentro das redes vivemos nosso conceito de comunidade, e dentro do conceito de Homofilia (que significa criação de vínculos) é natural as pessoas preferirem se conectar com pessoas similares. No conceito de Heterofilia, são as redes diversas, a troca de ideias diferentes. E isso não mudou.

Redes no Crime – Quando se fala em REDES, as pessoas imaginam que todas são positivas, o que não é verdade. “As redes sociais não têm valores e, sim, padrões de conectividade. O que está sendo transmitido pode ser bom ou mal”, alertou Ignacio.

O PCC (Primeiro Comando da Capital), por exemplo, aplicou distintas técnicas na rede social nas suas ações criminosas. Muitas mulheres de traficantes estão na rede em nome dos criminosos

Vale também o exemplo da captura de Sadam Hussein:

O Exército americano, utilizando técnicas muito básicas, descobriu o paradeiro de Saddam Hussein. Ele já não se vinculava por uma rede formal do seu exército, mas sim, por uma rede informal composta por guarda costas de segundo nível, cozinheiros e motoristas. Por intermédio deles, o comando militar americano realizou a captura. As consequências na rede são sérias.

***Hashtag#* –** é a manifestação comprimida de uma ideia. Uma forma de dar uma opinião pessoal sobre qualquer

tema. Muitos *hashtags* são replicados. Ignacio explicou que temos a possibilidade de rastrear, mapear, ver o que foi viralizado de uma conta de *twiter* "O Brasil gosta dessas novas tecnologias, participa de modo significativo. Divulga seus *insights* e idéias. Se elas já existem, os brasileiros retuitam; às vezes essas ideias são viralizadas, outras vezes não. Imagine o uso dessa ferramenta aplicado ao *marketing* viral. Utilizando corretamente o mapeamento, analisando os comportamentos e criando formas efetivas de viralização, poderemos analisar os comportamentos e adotar ações mais efetivas".

Hashtag inovação

A Tree Branding, com o intuito de trazer um exemplo real para o encontro, mapeou a *hashtag* Inovação durante o período de 7/10 até o dia 14/10.

O conceito aparece muito vinculado à competência, profissionalismo, conteúdo, estratégias, *marketing*, marca e *clusters* .

***Twitar* ou não *twitar* –** deve-se pensar antes de entrar nas mídias sociais, o que se viraliza tem que estar dentro de uma estratégia, tem que ser pensado desde a informação até os seus impactos. Existem métodos estatísticos para prever resultados, identificar comunidades. "Quando um tuite é replicado e permanece, significa que o movimento social continua. É possível criar *tree maps* em cada tuite, sintetizar questões e demonstrá-las num gráfico", exemplificou o antropólogo.

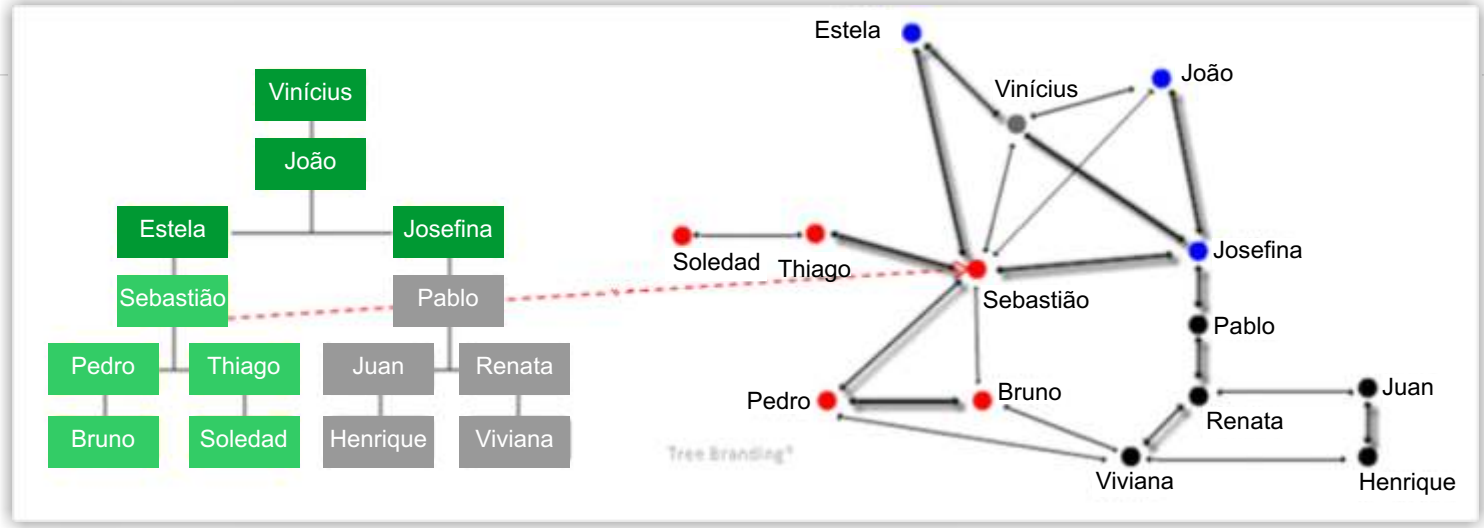
Mapa de Redes - Existe um mapa que avalia a rede, verificando quem é o ponto de conexão, observando o chamado efeito cascata – estruturas de viralização e que função cumpre cada avatar. "Uns de forma mais direta, outros como fungos, a cascata é muito maior. Temos como quantificar isso e seguir o percurso de determinada campanha. Identificar os influenciadores, os que mais "viralizam" informações, tendo estes muitos ou poucos seguidores. O que conta é a proximidade dos influenciadores", revelou Ignacio.

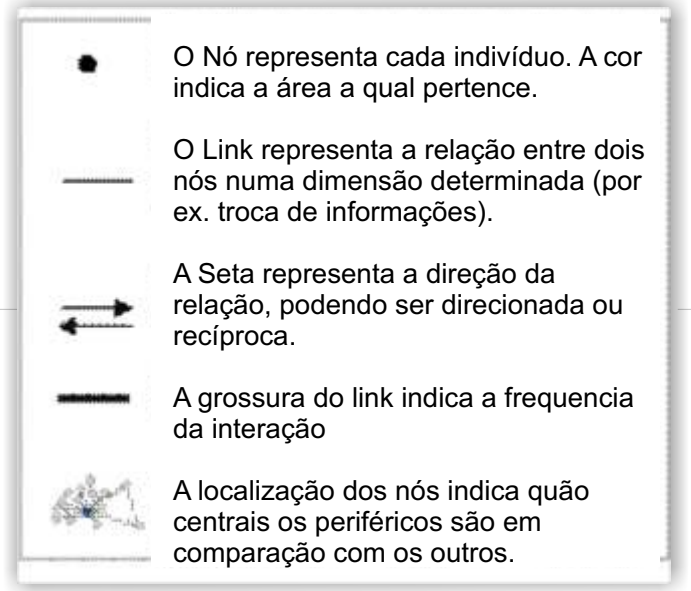
Conceito mundo pequeno

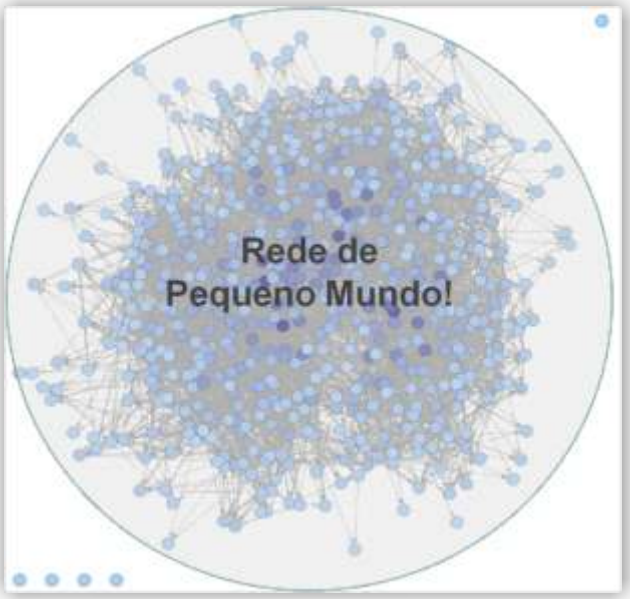
Nessa rede com característica de Mundo Pequeno, os nós se interconectam entre si, direta ou indiretamente, em uma média de 3,5 passos de distância (cada passo é uma pessoa). A presença de um único componente coeso significa que a organização em questão, de fato, trabalha em rede.



Exemplos de redes formal e informal





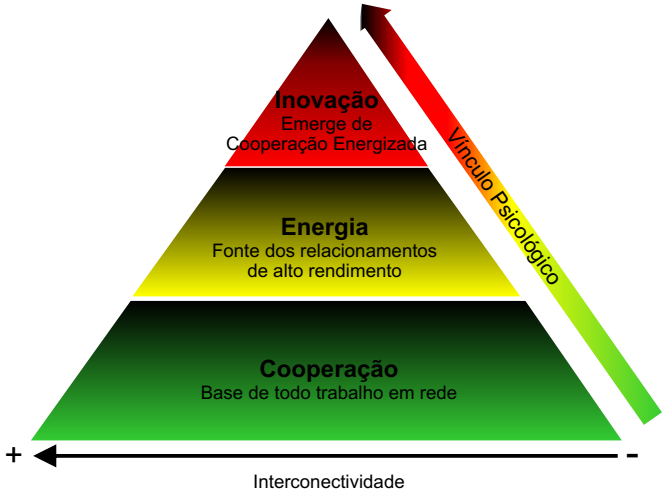


Mapeamento de redes informais nas organizações:

"Não tem mais jeito. Hoje o formal tem que aceitar e conviver com as redes informais, que nem sempre seguem relações hierárquicas", afirmou de forma impactante Ignacio.

"É preciso um organograma mais vivo , fazer um raio-X da cultura organizacional, Quero compartilhar com vocês parte de um estudo que fiz e foi publicado na *Harvard Business Review* Brasil, sobre Felicidade no Mundo dos Negócios. É preciso que as empresas se atenham a isso e reconheçam o valor desse índice", complementou.

Ignacio seguiu apresentando uma pirâmide que tem em seu topo a Inovação, no meio a energia e na base a cooperação.



Cooperação – base da pirâmide, primeira dimensão a ser mapeada. Dentro dela, estão as subdimensões comunicação, conhecimento, projetos e canais. "Uma coisa importante a ser dita é que se não há comunicação entre os departamentos, quando as pessoas forem embora, levarão consigo a sua rede e as informações da empresa", pontuou Ignacio.

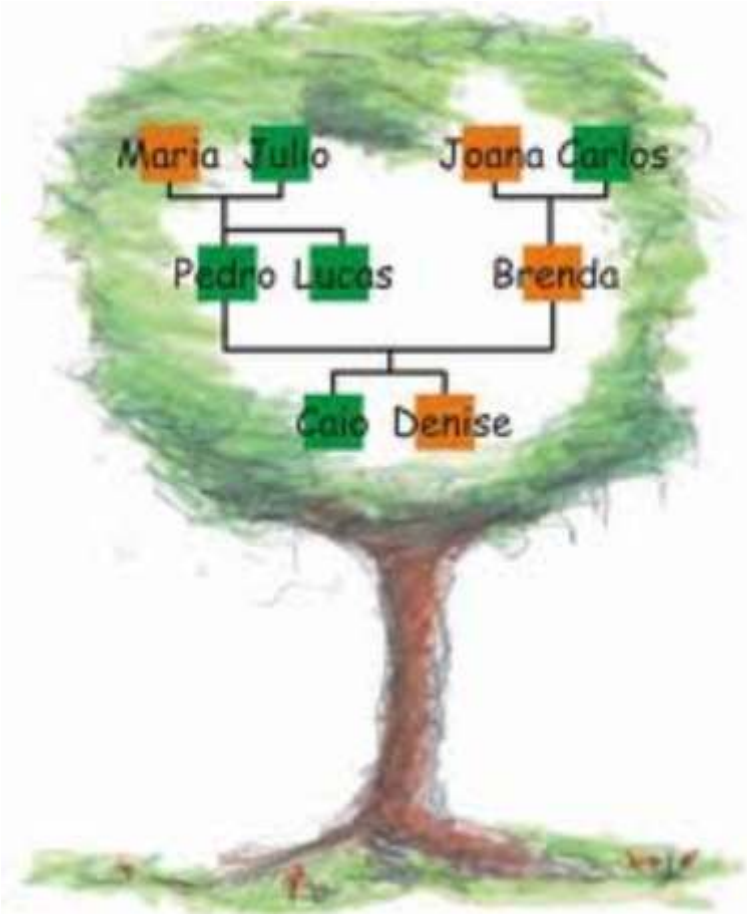
Energia – dimensão psicológica – as pessoas buscam na organização quem pode "energizá-las" e esse relacionamento produz alto rendimento. Gera uma colaboração não forçada com hierarquia formal

Inovação – é a propriedade emergente das redes de cooperação energizadas.

O grau de interconectividade é o principal indicador desse modelo.

Principais pontos destacados por Ignacio

- É preciso incentivar comunicação entre áreas e intra-áreas;
- Devemos mapear as informações, via conceito árvore, assim saberemos quais os conhecimentos a organização tem, como se vinculam e quais são os *clusters* isolados;
- Perceber se o conhecimento estratégico não está sendo comunicado e/ou trocado entre áreas;
- Quem te energiza ou motiva, nem sempre é quem energiza os outros;
- O mais importante não é a tecnologia, e sim, o que você faz com ela.



Uma visão antropológica das Redes Sociais

Cada vez mais discursadas no repertório da administração moderna, na prática, as redes informais continuam sendo mal compreendidas e, pior, mal gerenciadas, sendo entendidas, na maioria das vezes, como antiestruturas desestabilizantes do *status quo*, mais do que uma face fundamental do pulso organizacional.

Redes Informais
Nas redes informais, a posição estrutural dos indivíduos é dinâmica, pois está definida pelas relações em constante evolução. Neste caso, a função que o indivíduo desempenha já não está determinada pela sua função formal, mas pela sua localização estratégica na rede. Algumas das funções recorrentes dos nossos mapeamentos são:

Influenciador: mesmo sem ser necessariamente um líder formal, possui muitos vínculos diretos com outros indivíduos, podendo influenciá-los nas suas ideias e comportamentos.

Construtor de pontes: chave na inovação e integração organizacional, transcende silos funcionais criando pontes entre subculturas organizacionais diversas (por exemplo, conectando a área de engenharia com a de *marketing*). Com acesso a informações estratégicas e não redundantes, o construtor de pontes pode aumentar drasticamente a capacidade de inovação da organização, reduzindo o "*time to market*".

Gargalo: gera uma alta dependência ao concentrar e controlar o fluxo das informações, tornando a comunicação ineficiente e mantendo sua equipe na periferia da rede. A descentralização das suas atividades não prioritárias costuma ser uma solução a este sintoma, comum nas lideranças sobre-carregadas de tarefas.

Periférico subutilizado: não consegue integrar-se à cultura organizacional (e suas redes de relacionamentos), seja por uma fraca socialização ou por incompatibilidades com a cultura dominante. Alinhar os valores e objetivos da organização com os processos de contratação e posterior socialização, torna mais eficiente a qualidade e o *timing* da integração, ao mesmo tempo que reduz a rotatividade e aumenta o rendimento do trabalho em rede.

Periférico intencional: por sua especialidade ou escolha de vida possui mais relações fora do que dentro da organização. Geralmente são pesquisadores, vendedores ou representantes, cujo foco está fora dos limites porosos da empresa. Saber respeitar o foco das suas relações com o ambiente externo, sem deixar de estimular as conexões com pessoas-chave do ambiente interno, é o que este tipo de perfil precisa para um melhor desempenho em rede.
Revelar a importância estratégica das redes informais não significa tornar obsoletos os organogramas formais, pois estes atingem uma função normalizadora importante. Ao contrário, acreditamos que a chave está no alinhamento e sinergia que estas duas estruturas devem gerar para o desenvolvimento da organização como um organismo vivo.

Momentos traumáticos de reestruturação deveriam considerar a relação que se estabelece dialeticamente entre as redes formais e informais, pois esta impacta fortemente a perenidade organizacional.

Particularmente, em processos de fusões & aquisições (F&A), sobram evidências da porcentagem de experiências que não atingem as sinergias esperadas, evidenciando-se como principal causa o choque cultural na hora de integrar as redes informais envolvidas na equação.

Desvendar os fluxos e padrões das redes informais de trabalho, em sinergia com o organograma formal, possibilita enxergar caminhos para tornar as organizações mais integradas, inovadoras e adaptáveis aos desafios da "sociedade em rede".

Acompanhe o mapeamento de rede de transações em todo o mundo:



Redes informais – como influenciam no resultado da empresa?

A partir do conhecimento de “quem é quem”, “quem sabe o quê” e “quem está conectado com quem” nas redes informais, é possível identificar caminhos para tornar as organizações mais integradas, inovadoras e adaptáveis aos desafios da sociedade em rede.
“Para tanto, é necessário ir além do mapeamento e atuar na gestão das redes, descentralizando estrategicamente as redes de comunicação por meio da união entre “influenciadores locais” e “criadores de pontes” entre áreas”, comentou Ignacio

Natura Inovação

“Como empresa, nos conscientizamos que era preciso aprofundar conhecimento teórico-científico da aplicação de rede no negócio. A Natura por si só já é uma grande rede, bastante interconectada, que envolve colaboradores internos, fornecedores, academia, cadeias de reciclagem, consumidores, revendedores”, disse Gilson Manfio.

“Mas esse relacionamento em rede era feito de forma empírica: precisávamos de uma dimensão maior. Criamos uma área para inteligência de rede, aplicada para evoluir o sistema, o modelo de interação, conhecimento científico e pesquisa aplicada com objetivo de prototipar novas intervenções nessa rede.”, revelou Gilson.

Caso Natura

A Tree Intelligence realizou um mapeamento nas mídias sociais para entender o comportamento de comunidades digitais, identificar influenciadores e tendências, com o desafio de transformar informações fragmentadas e, em princípio, desconectadas em conhecimento estratégico.

“Para isso, utilizamos uma abordagem multidisciplinar integrando Análise de Redes Sociais, Netnografia ou Etnografia Digital e Inteligência Artificial para perceber o que está sendo dito, qual a relevância, quem está por trás e como os diversos atores e temas de interesse se relacionam entre si e com outros grupos”, descreveu o antropólogo.



“Com base nessa abordagem, tomamos decisões estratégicas. A informação chega de modo fragmentado e o nosso trabalho é transformá-la em conhecimento estratégico. A partir daí, sabemos quem são os influenciadores, mapeamos os termos utilizados e como eles se conectam entre si”, conta Vanessa Rocha, na Natura.

Além disso, a Natura mapeia padrões de reverberação para identificar tendências em diferentes países e quais ações estratégicas diante disso. “Precisamos entender o contexto como um todo para, assim, enxergar as tendências de futuro”, complementou Vanessa.

Caso Poliservice

A Tree Branding realizou na Poliservice, empresa líder no fornecimento de energia em grandes eventos e indústrias (geradores) um mapeamento de redes informais como base para um *rebranding* (reposicionamento estratégico) da marca.

“A marca é uma propriedade emergente dos relacionamentos. A marca não é só uma assinatura visual. Um logo é somente a ponta do iceberg. São os relacionamentos que acontecem dentro da organização e entre ela e seus *stakeholders* que definem e sustentam a marca. Daí a importância de se mapear redes informais”, defendeu Ignacio.

Com o mapeamento, percebeu-se que muitas áreas não se falavam entre si e a comunicação era ruidosa, fruto de duas subculturas bem diferenciadas: a administrativa e operacional.

Além disso, o mapeamento revelou que era preciso:

- Comunicar com clareza;
- Valorizar as pessoas;
- Clarificar e definir a linguagem dentro da organização e nos principais segmentos de atuação.

Em síntese, foi feita uma união estratégica dos líderes informais, definidas regras claras de comunicação, gerados multiplicadores, melhorias/criação de ambientes e canais de integração/comunicação. Também foram contratadas consultorias para definição de processos e políticas de recursos humanos, além de outras ações e projetos alinhados com os pilares da marca reposicionada.

A metodologia da Tree Branding consiste num processo, estruturado como uma árvore, com 3 partes: raízes, tronco e copa. São realizados mapeamentos de redes por intermédio de questionários e ações de aprimoramento a partir das necessidades, *core business* e visão de futuro de cada organização.

No caso da Poliservice, o diferencial não estava nas máquinas, nos geradores, e sim na capacidade e presença humana. O espírito dessa empresa líder foi representado num símbolo, o Grifo, “capaz de valer mais que mil palavras e ter o poder de mobilização”, contou Ignacio.

Alguns resultados:

- Despesa operacional diminui 7%;
- Faturamento aumentou 44%;
- Dos 3 processos existentes elevaram-se 12 processos;
- Maior conversão de negócios, pela melhor comunicação do departamento comercial com o administrativo.

Em 2012, um novo mapeamento revelou:

- outros influenciadores;
- energia melhor distribuída;
- rede mais interconectada
- no início de 2012, a Poliservice foi adquirida por uma empresa de capital aberto. A nova empresa manteve a Identidade da Marca e as redes que foram criadas.

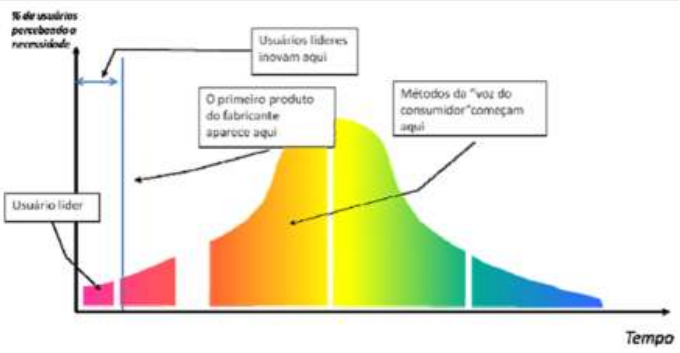
Essa fusão representou um caso de sucesso.

Caso de co-criação do Fiat Mio. Envolvimento de usuários por meio da Web 2.0 no processo de inovação



Na sequência, o professor José Alcides Gobbo Júnior da Unesp, campus Bauru, veio contar um pouco mais sobre o caso de co-criação do Fiat Mio, de 2008.

“Esse projeto permitiu um novo paradigma no desenvolvimento de produto. Com uma abordagem mais fechada, nesse caso, permitiu ao usuário um processo de co-criação, com uma comunicação direta, via *web* 2.0. O projeto considerou o conceito do usuário líder, ou seja, aqueles que enfrentam, no presente, fortes necessidades que antecipam as necessidades gerais do mercado”, disse Gobbo. É interessante para as empresas identificar e adquirir as melhorias na utilidade dos produtos/serviços que foram feitas por esses usuários, e fornecê-las ao mercado em geral.



Se você fosse construir um carro para chamar de seu, como ele seria?

A Fiat decidiu aceitar a proposta, o que levou à formação de uma equipe