



## **FATORES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTES DA CONSOLIDAÇÃO DA REDE DE UM PEQUENO NEGÓCIO BASEADO NA INTERNET**

### **Autoria**

**RAFAELA MOTA ARDIGÓ - rafamotaardigo@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Curso de Mestr Acadêmico em Admin/PPGA/UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**ALEXANDRE GRAEML - agraeml@dainf.ct.utfpr.edu.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Curso de Mestr Acadêmico em Admin/PPGA/UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

### **Resumo**

#### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é compreender a contribuição da inteligência coletiva na consolidação de uma rede que suporta um pequeno empreendimento baseado na Internet. Para tanto, a pesquisa se orientou por observar os elementos de inteligência coletiva presentes nas interações ocorridas pela Internet, associando-os a teorias que pudessem explicar a relação entre eles e a consolidação da rede de negócios. O estudo adotou uma estratégia de pesquisa de natureza qualitativa, envolvendo a análise de um único caso, com propósito exploratório e orientação interpretativa. A pesquisa baseou-se em dados primários, coletados a partir do método netnográfico, analisados a partir de notas de campo e de conteúdo estrutural, com interposição de análise linguística. Os resultados viabilizaram a proposição de um modelo explicativo da consolidação de uma rede, o qual pode ser logicamente extrapolado para outras situações semelhantes (carecendo ainda de verificação empírica), no qual a formação da comunidade virtual, o estabelecimento de confiança entre os atores envolvidos e o fomento à colaboração emergiram como antecedentes essenciais.





## FATORES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTES DA CONSOLIDAÇÃO DA REDE DE UM PEQUENO NEGÓCIO BASEADO NA INTERNET

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender a contribuição da inteligência coletiva na consolidação de uma rede que suporta um pequeno empreendimento baseado na Internet. Para tanto, a pesquisa se orientou por observar os elementos de inteligência coletiva presentes nas interações ocorridas pela Internet, associando-os a teorias que pudessem explicar a relação entre eles e a consolidação da rede de negócios. O estudo adotou uma estratégia de pesquisa de natureza qualitativa, envolvendo a análise de um único caso, com propósito exploratório e orientação interpretativa. A pesquisa baseou-se em dados primários, coletados a partir do método netnográfico, analisados a partir de notas de campo e de conteúdo estrutural, com interposição de análise linguística. Os resultados viabilizaram a proposição de um modelo explicativo da consolidação de uma rede, o qual pode ser logicamente extrapolado para outras situações semelhantes (carecendo ainda de verificação empírica), no qual a formação da comunidade virtual, o estabelecimento de confiança entre os atores envolvidos e o fomento à colaboração emergiram como antecedentes essenciais.

### PALAVRAS CHAVE

Inteligência Coletiva, Redes, Internet, Pequenas e Microempresas.

### INTRODUÇÃO

Uma das características mais proeminentes da era da informação é a transformação da comunicação. Os meios de comunicação propiciados pela Internet, estimulados pelo barateamento de seu custo nos últimos anos, e a decorrente expansão em larga escala das tecnologias envolvidas, permitiram não somente uma configuração inédita de convergência de mídias como reconfiguraram completamente o tipo de mensagem produzido por meio delas. Se nas mídias tradicionais o espectador era um agente passivo, na era da informação ele atua interativamente na produção e promoção de conteúdo, desafiando as formas de trabalho e negócios que predominaram na era industrial (CASTELLS, 2013).

Os consumidores, antes alvo da comunicação unilateral emitida pelas empresas, passaram a ter voz (CASTELLS, 2013). Paralelamente, as empresas foram percebendo que podiam utilizar o interesse das multidões de clientes por interação nas redes eletrônicas para compreender melhor suas necessidades e, assim, alavancar seus negócios (BONABEAU, 2009; KLEEMANN, VOSS e RIEDER, 2008). A partir da compreensão do potencial do envolvimento dos clientes, desenvolvem-se novos padrões de relacionamento empresa-cliente, com fluxos de informação em ambos os sentidos, e modelos de negócio baseados na participação dos clientes na concepção e na produção de produtos e serviços (NAMBISAN e NAMBISAN, 2008; WIRTZ, SCHILKE e ULRICH, 2010).

Empreendedores atentos podem alcançar boas oportunidades de negócio ao se apropriar da inteligência coletiva (IC) de todos os envolvidos para criar, desenvolver ou expandir suas práticas de negócio tradicionais, ao compreenderem o potencial da IC na mobilização de recursos e no fomento de novas ideias para a ação empreendedora (GLOOR, 2017).

Kozinetz (2014) defende que a interação observada nas comunidades baseadas na Internet não se trata de uma prática cultural nova, mas que se torna observável e possível apenas agora, em virtude da difusão das novas tecnologias de informação e comunicação. Assim, o presente estudo pretende compreender a relação existente entre a IC que se desenvolve nas interações entre indivíduos pela Internet e a consolidação de redes de pequenos negócios em um contexto social específico, por meio da observação e participação em interações em um grupo de rede social formado por uma empreendedora virtual para procurar consolidar o seu negócio.



## ABORDAGEM METODOLÓGICA

A estratégia de pesquisa adotada foi qualitativa, envolvendo um estudo de caso de propósito exploratório e orientação interpretativa. O objeto de análise do trabalho foi um empreendimento que envolve uma comunidade virtual de artesanato em costura, que interage primordialmente por meio do grupo criado pela empreendedora na rede social Facebook.

Dados primários foram coletados a partir de procedimentos netnográficos, com observação participante, no contexto organizacional específico representado pelo objeto de análise, considerando um recorte temporal seccional, que compreendeu o período entre os meses de abril e dezembro de 2017.

As notas de campo foram confrontadas com elementos textuais, paralinguagem, vídeos e imagens referentes às interações ocorridas. Complementarmente, buscou-se realizar uma análise de conteúdo estrutural, com interposição linguística (BARDIN, 2016).

Em decorrência da escolha metodológica pela netnografia, a observação participante do campo antecedeu a revisão mais profunda da literatura pré-existente, com o intuito de se evitar vieses adicionais que isto pudesse causar na análise preliminar dos dados. Apenas depois de percebidas certas características que pareciam mais marcantes na forma como se dava a interação entre os diversos agentes participantes da rede em consolidação é que se buscou na literatura teoria que pudesse respaldar a análise.

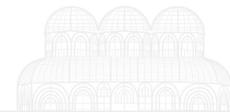
Desta forma, a estruturação do presente trabalho acompanha a ordem de apresentação dos elementos que constituíram a pesquisa, não tendo sido definidas categorias analíticas *a priori*. Havia apenas a suposição de que a relação entre elementos presentes na IC, quando mediada pela tecnologia, podia ter impacto na consolidação das redes formadas em torno dos negócios de pequenas empresas baseadas na Internet, o que se pretendia tentar melhor compreender.

Com relação aos aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa, houve a preocupação de que a observação netnográfica fosse realizada com o conhecimento da empreendedora responsável pela comunidade analisada. Além disso, procurou-se não revelar informações coletadas de caráter sensível, com o intuito de não expor nem a empreendedora, nem as integrantes de sua comunidade, em nível pessoal, por mais que todas as interações analisadas tenham ocorrido em ambiente virtual de acesso público), mantido pela empreendedora (interações em grupo aberto no Facebook). Todos os extratos de informação expostos nos resultados da pesquisa foram cuidadosamente formatados, com o intuito de garantir anonimato às integrantes da comunidade, sem prejudicar a qualidade da análise realizada.

## A OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO DA REDE

De acordo com Vale (2014), uma rede social se caracteriza pela associação de diferentes atores que decidem participar voluntariamente de determinado grupo, por compartilharem determinados valores comuns e tem como finalidade proporcionar algum resultado socioeconômico aos seus membros.

Nesta pesquisa, desde o início, se objetivava analisar como a IC emerge e influencia as relações empreendedoras em uma rede social holomidal<sup>i</sup> baseada na Internet. Ao considerar que a IC emerge a partir de certas condições e atitudes e pode ser reconfigurada conforme o interesse dos envolvidos, considerou-se oportuno caracterizar o perfil dos participantes da rede analisada, uma vez que os resultados obtidos podem estar associados à configuração específica desta rede. Em dezembro de 2017 a rede escolhida, estruturada na plataforma Facebook, contava com 43.331 seguidores e 42.606 curtidas da página da artesã/empreendedora. Havia, ainda, 4.514 seguidores na página pessoal da empreendedora, além de 5.800 inscritos e 151.478 visualizações no canal de compartilhamento de vídeos no YouTube, além de 1.107 seguidores na rede de compartilhamento de imagens Pinterest. A partir de outubro de 2017, a empresária elaborou um *site* e passou a vender aulas fechadas de uma técnica de costura artesanal denominada *patchwork*, oferecendo, como chamariz, a liberação gratuita de uma semana de aulas de intro-



dução a esta técnica de costura artesanal. Entre outubro e dezembro de 2017, foram abertas duas turmas que, juntas, geraram mais de 15.000 visualizações e 285 comentários no *site*.

A rede observada é composta, predominantemente, por mulheres acima de 40 anos que, embora guiadas por motivações distintas, têm como interesse comum o artesanato em costura. Apesar da homogeneidade de gênero, foi possível observar, principalmente pelo tipo de comunicação estabelecida entre as participantes, que se trata de uma rede com mulheres com níveis educacionais, classes sociais e profissões distintas. Além disso, os membros da rede não se restringem a pessoas residentes em Curitiba, cidade onde mora a empreendedora que estabeleceu a rede. Há integrantes de diversas cidades e estados brasileiros e até de alguns outros países.

A partir da observação inicial foi possível caracterizar o grupo como uma rede, ao se constatar que os integrantes participam do grupo voluntariamente, possuem determinados valores comuns e buscam alcançar algum ganho, social ou econômico, por meio da interação da rede, atendendo aos requisitos definidos por Vale (2014). Também se constatou diversidade entre os integrantes do grupo analisado, formado por pessoas de diferentes classes sociais, e com distintos níveis de instrução, o que se depreende do grau de sofisticação da linguagem adotada nos *posts*, como será mostrado adiante.

Segundo Malone (2008) e Bonabeau (2009), a ausência de diversidade cognitiva tende a tornar os resultados de decisões coletivas pouco efetivos em grupos muito homogêneos. Entretanto, certa homogeneidade, responsável por garantir a formação de vínculos e o compartilhamento de objetivos comuns (WELLMAN, 2001; CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014), é importante para permitir a formação e consolidação de comunidades virtuais. Isso, pois, conforme observam Jarvenpaa *et al.* (1998) e Gloor (2017), coletivos orientados para a consecução de objetivos compartilhados tendem a apresentar nível de desempenho superior.

Na Figura 1, são apresentados alguns trechos de interações analisados que contribuíram para o levantamento do perfil da rede<sup>ii</sup>.

Sou coordenadora de eventos. Minha filha é arquiteta e está montando um negócio na Internet para reforma e produção de peças em madeira. Sou apaixonada por artesanato! Sempre faço caixinhas de <i>patch</i> embutido para os casamentos que coordeno (Inauguração da loja física da empreendedora – 27/05/2017).
Lindo maravilhoso esse trabalho artesanal eu faço reforma de roupas mas esse trabalho eu não consigo eu não sou pra isso aí parabéns a todas (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 09/08/2017).
O mundo todo está aqui. Só eu de Curitiba, linda, fria e chuvosa???? “Rondônia com vcs”, “Manaus”, “Macéio”, “Porto Ferreira SP”, “Joinville. Estou amando a aula!”, “Barretos/SP”, “Ubatuba/SP”, “Sou de Paranavaí, amiga da vovó artera de Nova Esperança” (Página do grupo no Facebook – interação em Live 31/05/2017).
Estou vindo dos Açores. Cheguei agora que trabalho está fazendo? Portugal beijinhos (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 14/06/2017).

Figura 1: Extratos de depoimentos – Perfil da rede

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

Assim como grupos muito homogêneos não apresentam grande desempenho de inteligência coletiva, por não disporem de diversidade cognitiva suficiente para que se promova a inovação, tampouco o apresentam grupos muito heterogêneos, por não conseguirem formar comunidades orientadas para tarefas ou objetivos comuns compartilhados. Neste sentido, Aldrich e Zimmer (1986) chegam a afirmar que redes com muita diversidade costumam sufocar o processo empreendedor. Wooley e Malone (2011), por sua vez, demonstram que grupos com mais mulheres apresentam melhores resultados de desempenho em coletivos orientados para tarefas, independentemente da natureza das tarefas. Conforme sugerido por Bonabeau (2009), a inclusão de mulheres para a resolução de tarefas, beneficia o desempenho coletivo. O aumento da diversidade coletiva representado pela inclusão de mulheres, conforme demonstrado por Wooley *et al.* (2010) e Wooley e Malone (2011), aumenta os níveis de desempenho do grupo também porque, no geral, as mulheres apresentam mais sensibilidade social, essencial para que um grupo se perceba como tal. Segundo Malone *et al.* (2015), a diversidade cognitiva em uma



comunidade virtual aumenta a importância da sensibilidade social, para se conseguir lidar com a diferença e explorar o seu potencial criativo.

### **Sociabilidade, identidade e solidariedade na formação de uma comunidade em rede**

Em todos os vídeos postados pela empreendedora na rede social Facebook observa-se que a interação social inicial da rede é composta pelas saudações: “bom dia”, “boa tarde” ou “boa noite”. Há a sensação de que, quando se inicia um vídeo, as integrantes da rede estão entrando na casa de uma familiar ou de uma amiga querida para um encontro de mulheres. Esta sensação é reforçada ao se observar a preocupação das participantes da rede em explicar atrasos, justificar razões pelas quais não conseguiram acessar os vídeos, apontar quem mais está participando da interação e, até mesmo, explicar porque determinada pessoa da rede não está presente. Os limites entre o mundo físico e o mundo virtual parecem não existir ou pouco importar para o grupo. Os extratos de informação apresentados na Figura 2 exemplificam aspectos da sociabilidade observada nas interações.

Boa noite desculpa o atraso mais aqui está chovendo e a luz vai e volta (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 12-04-2017).
Boa noite meninas!!! Hoje terei visita daqui a pouco, não poderei fazer a aula! 😊 aproveitem por mim! 🍕🍷🍷❤️. (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 28-06-2017).
Minha tia também está assistindo. 😊😊. (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 12-04-2017).

Figura 2: Extratos de depoimentos – Sociabilidade

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

Conforme pode ser observado, o tipo de sociabilidade parece estar altamente relacionado aos vínculos afetivos desenvolvidos entre as integrantes, fator central na formação de comunidades, definidas como “agregações sociais que emergem da rede quando um número suficiente de pessoas empreende discussões públicas por tempo suficiente, com suficiente sentimento humano, para formar redes de relacionamentos pessoais no ciberespaço” (RHEINGOLD, 1993, *apud* KOZINETZ, 2014, p. 16).

### **Comunidades virtuais como espaços de significado compartilhado**

As comunidades são virtuais quando a agregação de pessoas interconectadas se dá por meios computacionais (LEVY, 1999). Wellman (2001) e Gloor (2017) alertam que, além da mediação computacional, comunidades virtuais são agregações que emergem da rede, formando verdadeiras tribos virtuais. De forma geral Rheingold (1993, *apud* KOZINETZ, 2014), Levy (1999), Wellman (2001) e Gloor (2017) concordam que comunidades virtuais envolvem pessoas com algum nível de afinidade e disposição, com o intuito de manter contato em um ambiente não físico.

É importante ressaltar, contudo, que a aglomeração de um grupo de pessoas não forma, necessariamente, uma comunidade (WELLMAN, 2003; KOZINETZ, 2014). Uma comunidade se forma quando as pessoas se reúnem em torno de objetivos comuns e formam vínculos que as motivam a continuar a desempenhar uma tarefa ou perpetuar uma ideia, independentemente do incentivo (MALONE, 2009; WELLMAN, 2003; KOZINETZ, 2014; GLOOR, 2017).

Desta forma, as comunidades *online* se configuram como ambientes caracterizados por um novo espaço de significado compartilhado, baseado em computador, no qual se reúnem pessoas que possuem algum nível de afinidade e, em virtude dos vínculos estabelecidos, desenvolvem relações ricas de apoio mútuo e verdadeiro. A formação de vínculos é essencial para que uma comunidade virtual prospere. Portanto, quando há inexistência de vínculos, o que se observa na Internet é basicamente um grupo de pessoas reunidas em um ambiente cacofônico, que não representa, na prática, um ambiente de aprendizado, suporte ou apoio, conforme preconizado por Wellmann (2001), Kozinetz (2014) e Gloor (2017). Na Figura 3 é possível observar um exemplo do significado compartilhado na comunidade.



Há muito o que dizer, com certeza! Somente alguém com muito amor pelo que faz, para dividir tanto conhecimento com quem já é expert no artesanato, como para quem está começando. E muito gratidão é claro. Obrigada (Nome da Empreendedora). Eu jamais vou me esquecer de um bate papo tão acolhedor. Beijos e te desejo tudo o que houver de melhor nessa vida. (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 05-10-2017).

Figura 3: Extrato de depoimento – Vínculos

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

Em qualquer agregação coletiva emergente das redes baseadas na Internet, o comportamento mais saliente sempre predomina, seja ele positivo ou negativo, uma vez que as pessoas são influenciadas por suas crenças prévias, tendendo a confirmar teorias em que já acreditam e rejeitar novas ideias (MALONE, 2008; DENNIS *et al.*, 2017). Entretanto, diante do papel dos vínculos nas comunidades, a própria multidão cria estratégias para evitar a sabotagem de suas crenças por meio de algumas ações, como a exclusão de membros ou a limitação de sua ação, e automoderação, com base em regras construídas pelo grupo ou definidas por um líder legitimado pela comunidade.

A formação de vínculos em uma comunidade pressupõe, como já mencionado, a existência de objetivos comuns, independentemente do incentivo motivador (WELLMAN, 2001; CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014; MALONE, 2015). Multidões agregadas em torno de objetivos comuns desenvolvem uma sensação de pertencimento ao grupo, apoio mútuo e empatia, o que fortalece os vínculos sociais e cognitivos entre seus membros.

### Inteligência social ou empatia

Outra característica que fica evidente a partir da análise da rede estudada é a capacidade do grupo de ler o ambiente e as emoções da multidão, fator que parece impactar o desempenho e atuar como elemento importante para evitar conflitos e estimular a colaboração e a confiança, além de propiciar a autoproteção do grupo, evitando a ocorrência de sabotagem e difamação.

Assim como a formação de vínculos, a inteligência social da comunidade parece ser essencial para que ela se configure como um ambiente de inovação com desempenho satisfatório. Woolley *et al.* (2010) demonstram que fatores tradicionais associados à inteligência grupal, como coesão do grupo, motivação e satisfação, não apresentam correlação significativa com o desempenho dos grupos. Por outro lado, a média de sensibilidade social dos membros do grupo, o nível de interação nas conversas, uma participação equilibrada entre os membros e a proporção de mulheres no grupo demonstram estar significativamente correlacionados ao que denominaram “fator c” (quociente de inteligência coletiva).

Assim, comunidades que apresentam membros com alto nível de sensibilidade social, ou seja, alta capacidade de ler o ambiente e compreender as emoções envolvidas, apresentam um melhor desempenho coletivo (WOOLLEY *et al.* 2010; WOOLLEY e MALONE, 2011). Segundo Malone *et al.* (2015), a sensibilidade social é um fator consistente para a mensuração da efetividade geral do desempenho de coletivos em diferentes tipos de tarefa, mediações tecnológicas e culturas.

Além dos efeitos práticos, a inteligência social ou empatia parece guardar uma relação com os tipos de vínculos afetivos que unem as mulheres que fazem parte da rede estudada. O extrato de informação abaixo (Figura 4), no qual se observa a reação das demais participantes a um comentário da empreendedora, exemplifica este tipo de relação.

Post da empreendedora: 😞 Meninas, infelizmente não vou conseguir fazer a LIVE hoje. Filha doente 🤒 Gripe fortíssima de fim de inverno... (Post da artesã relativo à Live que aconteceria no dia 30-08-2017).  
Algumas reações de participantes da rede: i) Fique tranquila. Vai dar tudo certo. A gente espera a sua menina melhorar ta bom?, ii) Que peninha!!! Mas família sempre em primeiro lugar!!! Deus as proteja e melhoras!!! Bjuss, iii) Tranquilo... vai cuidar da tua menina... melhoras bjocas, iv) Sem problemas. Melhoras, v) Saúde para ela!!! Vamos ver as reprises (Algumas interações selecionadas das reações ao post do dia 30-08-2017).

Figura 4: Extratos de depoimentos – Inteligência Social

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa



As manifestações observadas fazem crer que a rede funciona ao criar uma comunidade com algum nível de identidade e valores comuns. A afinidade entre as integrantes parece emergir de forma orgânica e natural, por meio de um processo de autoidentificação, o que pode ser observado no tipo de comunicação empregado na rede.

A análise gramatical dos recorrentes sinais de pontuação empregados pelas participantes da rede, marcadamente exclamações e reticências, são um indicativo importante a ser analisado. Segundo Almeida (2011), as reticências na gramática da língua portuguesa são empregadas na pontuação para indicar a interrupção ou supressão da frase, sugerindo dúvida, hesitação ou surpresa. A utilização das reticências está normalmente relacionada a algum elemento de natureza emocional. A exclamação, por sua vez, é utilizada nas seguintes ocasiões: i) depois de frases que exprimem surpresa, entusiasmo, súplica, ii) depois de interjeições, palavras invariáveis que exprimem emoções, sensações e estados de espírito, ou iii) depois de vocativos, termos da oração que não possuem relação sintática com o restante da frase, ou seja, não estão relacionados nem ao sujeito, nem ao verbo, mas a uma segunda pessoa do discurso e, finalmente, iv) nas frases volitivas, aquelas que exprimem desejo. Assim como as reticências, a exclamação está associada a uma vertente emocional da linguagem, buscando transmitir um sentimento.

O apelo emocional da linguagem confere à comunicação que ocorre na rede um tom leve e orgânico. A sensação de uma relação de amizade entre as integrantes da rede parece ser fortemente influenciada pela linguagem e esta sensação parece atuar como um importante elemento agregador da rede. A linguagem utilizada elimina a sensação de formalidade e instrumentalidade que ocorre nas relações em comunidades burocráticas, conferindo às integrantes um sentimento de liberdade, respeito e igualdade perante as outras participantes da rede. Conforme veremos mais adiante, esta característica também está presente na empreendedora, cujas ações e estilo de comunicação parecem exercer forte papel influenciador nesta característica de comunicação orgânica presente nas interações da sua rede.

### **Colaboração: o papel da motivação e da comunicação**

Segundo Cohen e Levesque (1991a), a noção de comprometimento coletivo sugere objetivos que persistem ao longo do tempo. Malone (2009) defende que as multidões baseadas na Internet são motivadas a persistir em um objetivo por dinheiro, amor ou glória. Gloor (2017) acrescenta poder e sabedoria como dois outros fatores de motivação, enquanto Antikainen (2010) menciona ideologia, diversão e reconhecimento. Antikainen (2010) e Gloor (2017) explicam que a motivação das multidões pode ser intrínseca ou extrínseca, mas precisa existir, para que haja comprometimento com os esforços necessários para o atingimento dos objetivos pretendidos.

As integrantes da rede analisada possuem motivações diversas. O motivador mais evidente, em uma primeira observação, é de natureza intrínseca, já que participam da rede para aprender alguma coisa ou para passar o tempo, esquecendo-se, dos problemas da vida. Segundo Antikainen (2010), a motivação intrínseca se caracteriza como aquela que faz com que um indivíduo participe de determinada tarefa por possuir real interesse, ou simplesmente gostar de participar. Os motivadores sociais, por outro lado, comumente associados à sensação de cuidado com a comunidade, sentimento de amizade e reconhecimento dos pares, desempenham um importante papel para o comprometimento dos grupos. Conforme a distinção proposta por Antikainen (2010), amor, sabedoria, ideologia e diversão podem ser classificados como motivadores intrínsecos, enquanto o altruísmo, caracterizado pela sensação de cuidado com a comunidade, o sentimento de amizade e o reconhecimento dos pares são exemplos de motivação social.

Na comunidade analisada, a motivação social foi reconhecida, primeiramente, pela observação do sentimento de amizade demonstrado pelas participantes. Este sentimento parece estar associado aos valores comuns que guiam e unem as integrantes da rede como comunidade. Com



o passar do tempo de observação, verificou-se entre as integrantes da rede a preocupação com a reputação, própria e da integrante central da rede. Talvez em virtude do sentimento de amizade presente no grupo, associado às características de gênero e idade das integrantes, observou-se um cuidado na escolha das palavras a serem usadas nas interações na rede, usualmente suaves e com exteriorizações que podem ser associadas a sentimentos positivos, além de senso de educação, consideração e ajuda mútua.

A motivação extrínseca é definida por Antikainen (2010) como aquela em que o indivíduo age objetivando auferir algum retorno tangível com o fim da tarefa. Dinheiro, poder, reconhecimento e glória podem ser considerados exemplos de motivadores extrínsecos. Interações relacionadas a este tipo de motivação são identificadas em menor número na rede analisada, mas também estão presentes. Este tipo de motivação é observado principalmente na divulgação pela empreendedora central da rede de alguns patrocinadores e parcerias com outras empreendedoras que são, em sua maioria, artesãs profissionais. Estes agentes parecem não praticar a autodivulgação. Interagem apenas após a divulgação da empreendedora central da rede e, sempre, no sentido de agradecer, nunca no de se autopromover. Algumas das artesãs que fazem parte da rede, sem dúvida, têm objetivos extrínsecos relacionados ao desejo de vender seus produtos, mas parecem estar, em sua maioria, em níveis menos sofisticados de profissionalização, sendo mais recorrentes na rede depoimentos sobre dificuldades encontradas na definição de preço de venda dos produtos artesanais desenvolvidos, do que tentativas de oferecer, por meio da rede, os seus próprios produtos e serviços às demais participantes.

Na Figura 5 podem ser observados alguns extratos de interações que exemplificam as diferentes motivações percebidas.

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	Não vejo a hora de chegar o final de semana para ligar minha máquina de costura. (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 17.05.2017)
MOTIVAÇÃO SOCIAL	A: Tá travando perdi o começo. B: boa noite. A: É uma necessaire né gente? C: oi querida noite. D: não anotei as medidas. dá para repetir. B: Mandei as medidas para quem precisar. A: Obrigada! (Página do grupo no Facebook – interação em Live – 28.06.2017).
MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	Qual a sugestão de valor para venda? (Página do grupo no Facebook – interação em Live 14-06-2017). A: Nossa eu estou super precisando emagrecer muito (uns 30 quilos) Empreendedora: Fale com a (nome da empresária indicada). Empresária indicada: (Nome do Membro A), vamos lançar um programa de coaching que vai te ajudar a emagrecer de uma vez por todas, se tiver vontade de se transformar. Transformar seus pensamentos, que são os maiores sabotadores. Minha dica é comece, hoje mesmo, a pensar magra. Quero te ver perdendo esses quilinhos. (Página pessoal da empreendedora – Live de divulgação de parceira – 17-06-2017)

Figura 5: Extratos de depoimentos – Colaboração

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

A informalidade na comunicação também é uma característica recorrentemente observada. O aspecto motivacional da colaboração parece guardar relação íntima com o tipo de comunicação empregado na comunidade. Castells (2013) e Gloor (2017) defendem que a tecnologia da Internet permite que a linguagem humana alcance um maior nível de consciência e abrangência, por meio não apenas da linguagem escrita ou falada, estruturada ou não, mas também da multimídia. Nessa mesma linha, Kozinets (2014) afirma que a Internet e suas múltiplas formas de linguagem, como vídeos, textos, imagens, para-linguagem e sons, em conjunto, proporcionam uma comunicação coletiva mais orgânica e de mais fácil compreensão pelos coletivos humanos.

Segundo Kozinets (2014) e Gloor (2017), para que as comunidades baseadas na Internet possam colaborar para atingir seus objetivos compartilhados, precisam coordenar esforços para



compreender a comunicação. Quanto menos esforços de coordenação forem necessários para a compreensão da comunicação, maior será o tempo disponível para a realização do trabalho e atingimento do objetivo compartilhado (GLOOR, 2017).

Especialmente com relação ao nível de interação, Jarvenpaa e Leidner (1999) e Jarvenpaa *et al.* (2004) argumentam que a ação constante em grupos virtuais costuma estar associada a grupos de alto desempenho, diminuindo a percepção de incerteza e vulnerabilidade do grupo e aumentando o nível de confiança entre os participantes.

Antikainen (2010) e Gloor (2017) concordam que comunidades comprometidas com motivadores extrínsecos tendem a ter sua motivação intrínseca diminuída, enquanto comunidades guiadas por incentivos sociais, como elogios e retornos positivos, tendem a ter um maior nível de motivação intrínseca e maior comprometimento da multidão. Vale ressaltar que motivadores intrínsecos e sociais se constituem em ativos mais baratos, especialmente interessantes para pequenas empresas considerando que tais organizações não dispõem de recursos para “comprar” a colaboração dos integrantes de suas redes.

### A OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO DA EMPREENDEDORA

Segundo Malone (2009), quando a IC é organizada pelas multidões, as pessoas pertencentes à comunidade escolhem fazer tarefas mesmo sem uma designação de autoridade central, com base na confiança que possuem nesta comunidade. A tradicional autoridade hierárquica não deixa de existir, na lógica das multidões, porém, ainda que uma pessoa detenha autoridade formal para cumprir determinada tarefa ou tomada de decisão em uma comunidade, esta posição precisa ser legitimada pela comunidade, por meio do respeito coletivo a membros específicos (MALONE, 2009; GLOOR, 2011; GLOOR, 2017).

A empreendedora responsável pela rede analisada é uma mulher madura, com formação em nível superior e que optou por se dedicar aos cuidados com a família e a criação dos filhos após o casamento sem, no entanto, deixar de desejar exercer alguma atividade laboral.

Apesar de o interesse comum das participantes da rede ser o aprendizado de novas técnicas de costura, a rede que se forma em torno da empreendedora é composta, predominantemente, por mulheres que se identificam, admiram ou se inspiram na história de vida da empreendedora e confiam nela. Segundo Dirks e Ferrin (2014), a confiança é um estado psicológico positivo que independe de outros fatores. Estes autores consideram que é mais fácil alcançar resultados positivos com relação à colaboração, à atitude e ao comportamento do grupo, quando a confiança está presente. Mayer e Davis (1995) compartilham esta visão, mas salientam o caráter da vulnerabilidade da relação entre aquele que confia e aquele em quem se confia, discutindo os fatores que levam os indivíduos a terem a disposição ao risco para confiar. Lembram que confiança envolve sempre, ao menos, duas partes que não se encontram em caráter de igualdade: aquele que confia e aquele em quem se confia. O caráter de vulnerabilidade é intrínseco ao ato de confiar, pois os indivíduos articulados em relações de confiança aderem a ela mesmo com o risco de não terem suas expectativas prévias alcançadas. Neste tipo de relação não há agentes moderadores, como contratos, agentes regulatórios ou atos formais de gestão de pessoas que possam garantir os resultados.

A seguir, é apresentado, na Figura 6, um trecho de depoimento postado pela empreendedora na rede social Facebook que ajuda a compreender e identificar melhor os elementos de confiança presentes na rede.

Olá minhas FOFIS, lindas e queridas, como sempre tem gente nova por aqui... sempre tem gente querendo saber um pouquinho mais sobre mim... Resolvi contar um pouquinho de mim e quem sabe minha história possa ajudar algumas de vocês a seguirem em frente e lutarem pelos seus ideais.

Figura 6: Depoimento da empreendedora

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

A empreendedora emprega um estilo de comunicação informal e descontraído que parece ser a principal ação agregadora para garantir a interatividade e a construção da confiança na rede.



Jarvenpaa e Leidner (1999) e Gloor (2017) sugerem que normas sociais e experiências compartilhadas, além de interação permanente, facilitam o desenvolvimento e a consolidação da confiança nos grupos virtuais.

No compartilhamento da experiência observado na Figura 6, a intenção de intimidade e proximidade é percebida logo na primeira frase. Ao escolher utilizar uma figura de linguagem, em vez de um substantivo ordinário, neste caso por meio de um recurso linguístico denominado antonomásia, vulgarmente conhecido como apelido, a empreendedora confere originalidade à frase e diferencia seu público de um público qualquer. Ela enriquece ainda mais a intenção de intimidade ao utilizar os adjetivos “lindas” e “queridas”, associados à figura de linguagem “FOFIS”, atribuindo assim características especiais a este público, já especial e diferenciado.

Nesta estrofe também se percebe a utilização de pontuação gramatical como um recurso de expressão de sentimentos e tom emocional. Fica evidente que, ao utilizar o sinal de reticências como recurso linguístico, a empreendedora busca demonstrar, na escrita, um tom de hesitação que se daria na voz, caso o recurso de comunicação utilizado fosse a linguagem falada. A mensagem recebida pelo público é de que a comunicadora, apesar de certo embaraço, optou por compartilhar relatos muito pessoais com o intuito de encorajar seu público.

A utilização do recurso de reticências poderia ser percebida como uma atitude de empatia, benevolência e humildade da empreendedora, mas também poderia parecer algo falso. Depois de acompanhar as interações dessa rede/comunidade por vários meses, o primeiro tipo de percepção nos parece representar a realidade. Mas, eventuais membros que percebiam a mensagem de outra forma tendem a não continuar interagindo com a comunidade.

Mayer e Davis (1995), Jarvenpaa *et al* (1998), Dirks e Ferrins (2001) e Gloor (2017) parecem concordar que três características se destacam como influenciadoras no processo de estabelecimento de confiança, em face do risco de confiar: habilidade, benevolência e integridade.

A habilidade consiste no grupo de competências do depositário da confiança que permite que ele exerça influência sobre o grupo, ao demonstrar que possui os conhecimentos técnicos ou as características apreciadas pelo grupo. A benevolência é a característica que garante àqueles que confiam que o depositário de sua confiança não age por motivos puramente egocêntricos e calculistas e a integridade consiste na percepção de que aquele em quem se confia compartilha os mesmos princípios éticos do grupo que nele deposita confiança (MAYER e DAVIS, 1995). De acordo com Jarvenpaa *et al.* (1998), as mesmas características apreciadas por Mayer e Davis (1995) podem ser encontradas no ambiente virtual. Os autores concordam que estas características estão dispostas em um contínuo, portanto, podem apresentar-se em diferentes graus, dependendo do momento e da maturidade do grupo. Tanto para grupos presenciais, como para grupos virtuais, a habilidade parece ser mais importante no estabelecimento da confiança, nos estágios de formação do grupo, enquanto integridade e benevolência são características que contribuem para que a confiança se consolide e se mantenha ao longo do tempo. Nos estágios iniciais do processo de estabelecimento de confiança entre as partes, as trocas de mensagens sociais e o entusiasmo na comunicação, a criação de alternativas para driblar problemas técnicos e a iniciativa individual para resolver problemas demonstram-se proeminentes e suficientes para envolver as pessoas (JARVENPAA e LEIDNER, 1999). A confiança se fortalece em estágios mais avançados, por meio da percepção de certa previsibilidade nos padrões de comunicação do grupo, na velocidade e qualidade das respostas, no estabelecimento de uma liderança legitimada pelo grupo e orientação do grupo para a tarefa (JARVENPAA e LEIDNER, 1999). No extrato seguinte (Figura 7), a empreendedora aproveita para divulgar a sua página profissional na rede social *Facebook* e sua página na rede de compartilhamentos de vídeo *YouTube*. Ao fazer isso, após os recursos de hesitação e intimidade na primeira estrofe, ela promove a sensação de que as divulgações de seus canais profissionais não são o objetivo principal deste depoimento, mas uma mera informação àquelas que desejarem conhecer seu trabalho e



desfrutar do seu conhecimento ali compartilhado. Neste trecho, a sensação de benevolência é ainda mais reforçada.

Algumas de vocês já devem conhecer meu canal no YouTube, mas pra quem não conhece segue o link [link da página no canal de compartilhamento de vídeos YouTube]. Também tenho uma página aqui no Face onde divido todas as quartas-feiras um pouco da minha paixão por ensinar.

Figura 7: Depoimento da empreendedora

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

Na sequência, conforme introduzido na primeira estrofe, ela conta um pouco de sua história de vida às integrantes da rede (Figura 8). Ao expor parte de sua intimidade, a empreendedora atrai ou retém pessoas que se identificam com sua história. Desta forma, pessoas que não se sentem próximas a este estilo de comunicação ou história acabam, naturalmente, se afastando. Permanecem as pessoas adequadas à rede, sendo a formação de vínculos e empatia entre as integrantes inevitável. Forma-se uma comunidade no sentido concebido por Kozinets (2014), conforme já observado anteriormente.

Bom, eu comecei muito cedo a me dedicar a todas as formas de artesanato. Eu costumava frequentar a escolinha de artes do colégio. Lá costumava fazer esculturas de barro, pinturas e amava usar o pirógrafo. Durante minha adolescência fiz bijuterias, macramê, velas, sabonetes, ponto cruz, biscuit, mosaico, maquetaria, marcenaria, entre tantas outras artes. Em 1989 entrei para a faculdade de construção civil e durante os anos seguintes praticamente não fiz nenhum artesanato. Assim que me formei eu casei com meu professor e meu melhor amigo. Ganhei minha primeira máquina de costura da minha avó materna assim que casei... e, curiosa que sou, já saí logo de cara fazendo minha primeira manta de *patchwork*... mas nunca conseguia me dedicar 100%, pois tive 4 filhos em 5 anos e minha vida era bem corrida na época... Por mais alguns anos fiquei afastada do artesanato e vivendo só em função de criar e educar meus filhos.

Figura 8: Depoimento da empreendedora

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa

Após contar sua história de vida ela explica como transformou o artesanato, de que sempre gostou e a que se dedicou desde a infância, em um pequeno empreendimento (Figura 9).

Sempre fui um pouco autodidata e sempre adorei estudar, pesquisar e criar novas maneiras de executar minhas artes... Em 2005 decidi comprar uma loja de artesanato perto da minha casa. A loja já existia, com funcionárias, alunas e o nome... foi um período bem difícil e durante anos eu mais  do que progredi. Trabalhava como louca para pagar funcionários, contas e aluguel... Era época do falecido Orkut e para divulgar minha loja física iniciei meus grupos de aulas virtuais de pintura e biscuit... Os grupos sempre foram um sucesso mas nunca aumentaram o número de alunas presenciais. Em 2013 comecei a postar PAP na minha página do Facebook com intenção de ajudar quem estava iniciando na costura... Os PAP foram um sucesso e foi neste momento que começaram a me pedir para montar um grupo de aulas virtuais. Foi daí que surgiu a ideia das aulas virtuais e sequenciais de costura e utilitários. No início meu objetivo era única e exclusivamente capacitar pessoas que como eu buscavam algo mais do que ser apenas mães e donas de casa... queria compartilhar tudo que sabia e ao mesmo tempo mostrar que assim como eu elas também podiam ser boas mães e boas profissionais. Tudo aconteceu muito rápido. As aulas foram um sucesso e em menos de três meses eu já estava com cinco mil alunas inscritas. Ganhei o prêmio de empresa que mais se destacou na terceira *Quilt Craft Show*, fui destaque em alguns noticiários locais por incentivar o empreendedorismo feminino. Em 2015 mais uma vez minha vida deu uma guinada, me mudei para os USA para que meu marido pudesse fazer o pós-doutorado dele. No início, achei que seria difícil me adaptar, mas logo de cara me envolvi com os grupos de costura locais e fui convidada a participar de dois grupos: *Art group* e *Modern quilt*. E em pouco tempo já estava dando aulas presenciais para as americanas.

Assim que voltei ao Brasil, tive tempo para pensar no que de fato queria fazer e decidi fechar a loja, mantendo apenas meu ateliê. Ele é uma conquista da qual me orgulho. Pois cada cantinho foi pensando com muito carinho. E é com muito orgulho que digo que consegui chegar aonde cheguei graças a vcs que sempre acreditaram no meu trabalho. Portanto, obrigada a vcs que estão sempre aqui comigo, me apoiando, me dando energias boas, me fazendo ver o que, às vezes, parece difícil de ser visto... obrigada. E obrigada (patrocinador 1), (patrocinador 2) e (parceria 1) por me apoiarem. (Página pessoal Facebook – 27/06/2017).

Figura 9: Depoimento da empreendedora

Fonte: Processo netnográfico da pesquisa



Gramaticalmente, se observa a utilização frequente das reticências, indicando hesitação, e a supressão da vírgula, na maior parte do texto. Conforme Almeida (2011), a vírgula indica uma pausa breve que pode ser utilizada para separar, isolar ou indicar termos da oração, assim como separar diferentes orações no período. O efeito ao se suspender a vírgula durante quase todo o texto, ignorando a função gramatical principal de separação e isolamento deste recurso gráfico, confere ao depoimento uma sensação de rapidez e, ao mesmo tempo, continuidade e leveza. Este recurso poderia ser associado à angústia da juventude, mas, neste contexto, relacionado à maturidade da vida, confere uma sensação de segurança da experiência vivida. Como se a mensagem fosse: a vida passa rápido, vivemos a consequência de nossas escolhas, siga seu coração e, invariavelmente, sentirá que teve sucesso nos fins alcançados. Uma mensagem motivacional importante, considerando a quantidade de postagens realizada pela empreendedora diariamente. Ela cuida pessoalmente das mensagens postadas na rede social Facebook, deixando a parte que considera burocrática do trabalho para assessores. Um estilo que provavelmente surte efeito na agregação da rede.

Na última estrofe, na qual a vírgula é mais bem empregada, surge o efeito de pausa e a sensação de calma e gratidão. Este recurso parece confirmar o sentimento de honestidade com relação à mensagem que se busca transmitir, observado no restante do depoimento. Na perspectiva de resultados do empreendimento, é interessante observar que ela descreve a sua relação com o artesanato como um processo que se desenvolveu ao longo de anos e, no momento propício em sua vida, se materializou como um empreendimento.

Além da comunicação verbal e escrita, a imagem pessoal da empreendedora também demonstra apresentar impacto sobre a comunidade que se formou em torno de sua rede. O asseio na vestimenta, sempre leve e elegante, além de elementos de inteligência social para esta comunidade, como o cuidado com as unhas e a elegância dos acessórios utilizados pela artesã, especialmente anéis e pulseiras, são sempre elogiados na rede. A linguagem corporal é suave e bem humorada.

A análise do depoimento mostra que a empreendedora adota uma postura de comunicação íntima e pessoal com sua rede. Este tipo de postura gera empatia, atrai o público que se identifica com a empreendedora e ajuda a diminuir a distância entre as participantes, proporcionando abertura para a troca de informações, a consolidação de confiança e a colaboração.

A empreendedora demonstra grande seriedade e dedicação no desenvolvimento de sua atividade laboral e alega não gostar quando sente que seu trabalho não é levado a sério. A percepção, a partir de dados oriundos do processo netnográfico, é que a imagem construída pela empreendedora está alinhada com características da sua personalidade, seus valores e sua história de vida. Não se trata da construção de um personagem fictício, como um artifício de *marketing*, mas de uma imagem oriunda da devoção da empreendedora ao seu trabalho, há um longo tempo e que, a partir de determinado momento, se configurou como um negócio viável. Granovetter (1985) defende que a confiança não pode ser compreendida, no contexto da ação social, a partir de uma perspectiva de relações oportunistas e calculadas. Ao contrário, a confiança possui um caráter irracional, pelo qual os indivíduos agem de forma a proteger o grupo, mesmo que isso, eventualmente, vá contra interesses individuais próprios.

Jarvenpaa, Shaw e Staples (2004) e Dirks e Ferrin (2014) sugerem que, para grandes empresas, com estrutura organizacional rígida e consolidada, o fator confiança possui baixo papel agregador, comparativamente a outros fatores de incentivo, como os sistemas de remuneração. Por outro lado, em contextos de estrutura organizacional mais flexível, como os das pequenas empresas, a confiança assume maior centralidade, representando, de fato, um papel moderador importante das ações dos indivíduos. Portanto, o papel da confiança se intensifica no caso de iniciativas de negócios mais simples, como aqueles representados por empreendedores individuais e pequenas empresas na Internet, transformando-se em um fator primordial em um contexto de relações horizontalizadas (GRANOVETTER, 2000).



## **MODELO DE FATORES DA INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTES DA CONSOLIDAÇÃO DA REDE DE UM PEQUENO NEGÓCIO BASEADO NA INTERNET**

Uma das características marcantes do modelo de desenvolvimento do capitalismo informacional (CASTELLS, 2013) é o surgimento de novas ferramentas de comunicação que atuam não apenas como difusoras da informação, mas como meios de construção de conteúdo e conhecimento, que é transformado a partir de novos usos e práticas apropriados pelas multidões (BONABEAU, 2009).

Apesar de não se tratar de um tema novo no estudo da natureza, com a expansão das redes holomídias propiciada pela Internet, a IC ganha abrangência e significado novos em uma era dominada pela informação. A inteligência coletiva baseada na Internet está dispersa e é alimentada constantemente e em tempo real pelas multidões (LÉVY, 1999), tendo como características principais a diversidade dos indivíduos envolvidos e a colaboração entre eles (MALONE, 2008; WOLLEY e MALONE 2011; GLOOR, 2017).

### **Formação de comunidades virtuais**

A formação de uma comunidade virtual foi percebida como uma das condições para a Inteligência Coletiva florescer no ambiente eletrônico de um negócio virtual. No caso analisado, a comunidade se estabelece com base no interesse das participantes pelo artesanato em costura e na habilidade demonstrada pela empreendedora e demais membros em criar as condições para uma interação respeitosa e envolvente. Foram identificadas, a partir do estudo realizado, três características essenciais: formação de vínculos determinados por objetivos comuns e que proporcionem orientação para a tarefa, alto nível de inteligência social e moderada diversidade cognitiva, que estão muito bem alinhados ao que já era sugerido pela literatura, com destaque para Woolley e Malone (2011).

### **Estabelecimento de confiança**

A formação de uma comunidade com as características de formação de vínculos, diversidade cognitiva e inteligência social é necessária, mas não é suficiente, para que se consolide a rede, de forma mais permanente. Para tanto, a confiança desenvolvida no coletivo parece atuar como outro importante elemento agregador.

Na consolidação da rede estudada, o papel da confiança emerge em diversas situações, evitando a sabotagem e a difamação e estimulando a colaboração entre as integrantes. O fortalecimento da confiança parece influenciado pelo tipo de comunicação empregado pela empreendedora, que, por sua vez, influencia o tipo de vínculo estabelecido entre as integrantes, e pela natureza de longo prazo dos objetivos definidos para a comunidade. A benevolência e a integridade percebidas pelas integrantes da rede contribuem para a solidificação da confiança, no longo prazo.

Segundo Javenpaa, Knoll e Leidner (1998), em comunidades inteiramente virtuais, a confiança e a disposição em confiar assumem um papel ainda mais proeminente do que em grupos presenciais. Diante do afastamento geográfico óbvio entre os participantes, a confiança atua como um fator de redução da distância psicológica. Jarvenpaa *et al.* (2004) sugerem que, no contexto de relações mediadas pela Internet, marcadas pela imprevisibilidade, a confiança propicia importantes benefícios na redução de perdas decorrentes do processo, como os efeitos dos lapsos de comunicação, ainda que isto não signifique que os resultados da tarefa sejam, necessariamente, mais eficientes.

Em seu estudo sobre inteligência coletiva das multidões, Gloor (2017) demonstra que a transparência, o senso de justiça e a honestidade, além da capacidade de perdoar e escutar (benevolência) são os principais orientadores de grupos altamente colaborativos em longo prazo.



### **Fomento à colaboração**

A colaboração foi outro fator importante que emergiu da análise da rede estudada. Assim como o alto nível de inteligência social e a comunicação informal, a motivação demonstra exercer importante papel no estabelecimento da comunidade, embora seu papel no fomento a colaboração pareça estar associado à sua capacidade de atuar como agente orientador para a tarefa, independentemente de se tratar de motivação intrínseca, extrínseca ou social. Na análise da rede, identificou-se igualmente motivadores extrínsecos, intrínsecos e sociais, embora os dois últimos pareçam ter se sobressaído como fatores diferenciadores para o estímulo à colaboração.

Conforme Mayer e Davis (1995), a colaboração não deve ser entendida com base no mesmo prisma teórico da confiança. Uma relação de confiança pressupõe, invariavelmente, a disposição a correr riscos daquele que confia, enquanto uma relação de colaboração não coloca, necessariamente, uma das partes em risco. Wilsker (1996) diferencia, ainda, colaboração de cooperação. Segundo esse autor, a cooperação constitui um conjunto de contratos para que as partes se ajudem no atingimento de seus objetivos, que podem inclusive ser distintos, desde que não se atrapalhem. Por outro lado, conforme explicam Cohen e Levesque (1991a), a colaboração consiste em um estado de comprometimento mútuo com a intenção de atingir objetivos ou executar tarefas de interesse comum.

No processo de colaboração Cohen e Levesque (1991a) salientam a importância do comprometimento no longo prazo. Kozinetz (2014), Gloor (2017) e Castells (2013) reforçam a importância da comunicação, enquanto Jarvenpaa e Leidner (1999), Malone (2008) e Antikainen (2010) consideram que, independente do tipo de motivação que guie a comunidade, ela precisa existir para que haja comprometimento com os esforços requeridos para o atingimento dos objetivos pretendidos. Kozinetz (2014) esclarece que isso vale tanto em comunidades presenciais, como virtuais. A colaboração é um dos genes da IC, aumentando a criatividade, a qualidade e a eficiência das ideias, que podem ser reconfiguradas conforme as diferentes motivações das multidões (MALONE, 2009).

O ato colaborativo depende da percepção de vulnerabilidade e riscos mínimos ou ausentes, compartilhamento de um estado mental coletivo guiado pelo comprometimento mútuo e orientação para a tarefa, com o intuito de atingir os objetivos compartilhados, além de comunicação multidirecional e orgânica entre os agentes (COHEN e LEVESQUE, 1991b; KOZINETZ, 2014; GLOOR, 2017).

Ao considerar a lógica da IC como um novo paradigma estratégico no qual podem se basear organizações virtuais ou virtualizadas, propõe-se, a partir do estudo empírico realizado e da literatura disponível que suporta e explica seus achados, um modelo teórico, conforme apresentado na Figura 10, que apresenta fatores da IC atuando como antecedentes da consolidação da rede de um pequeno empreendimento baseado na Internet, o qual poderia ser usado para explicar o grau de sucesso da consolidação de outras redes semelhantes, depois da confirmação empírica da sua validade, de forma mais generalizada.



INTELIGÊNCIA COLETIVA			
ANTECEDENTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA REDE	FORMAÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS	ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA	FOMENTO A COLABORAÇÃO
Fator	Formação de vínculos	Habilidade	Comprometimento (motivadores intrínsecos, extrínsecos e sociais)
	Inteligência social	Benevolência	Comunicação orgânica
	Diversidade cognitiva moderada	Integridade	

Figura 10: IC como antecedente da consolidação da rede de suporte a um pequeno negócio baseado na Internet  
Fonte: Elaboração própria a partir do processo netnográfico da pesquisa e análise da literatura disponível

## CONCLUSÃO

No contexto do capitalismo informacional baseado em um novo paradigma tecnológico e no avanço da globalização, o aumento da concorrência é um fenômeno incontestável em todos os mercados. A consolidação das TICs, por sua vez, permite que pequenas empresas atuem em rede, conseguindo auferir resultados não imagináveis no modelo capitalista industrial, por meio da constante inovação, que pode ser alavancada a partir da consolidação das redes de fomento baseadas na intensa interação com clientes e outros agentes.

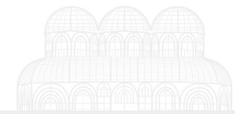
Portanto, a presente pesquisa é relevante ao abordar elementos que, com a consolidação da Internet, podem se configurar como proeminentes práticas de gestão e inovação para pequenas empresas que atuam em rede, especialmente aquelas baseadas na Internet.

A metodologia empregada no estudo, com procedimentos netnográficos, é rica em informações e detalhes decisivos para o desenvolvimento de um modelo que apresenta a inteligência coletiva dos envolvidos como antecedente para a formação de redes que viabilizam os negócios de uma pequena empresa na Internet. O modelo considera que a IC, como antecedente para a consolidação de uma rede de suporte ao negócio, deve estar alicerçada em três elementos básicos: a formação de comunidades virtuais, o estabelecimento de confiança e o fomento à colaboração.

A formação de comunidades virtuais requer a capacidade de um elemento central atrair, a partir de uma rede de contatos existentes ou potenciais, integrantes que, por possuírem interesses e valores alinhados e alguma identidade comum, conseguem formar vínculos. A formação de vínculos com base na percepção de uma identidade comum pelos integrantes do grupo tende a aumentar o nível de inteligência social do grupo, ou seja, a capacidade dos seus integrantes de sentir empatia pelo outro. Entretanto, as comunidades se tornam viáveis para o desenvolvimento de um negócio, quando a formação de vínculos se dá em um ambiente em que prevalece a inteligência social e onde os benefícios de uma diversidade cognitiva moderada podem ser explorados de forma a enriquecer a todos.

O estabelecimento de confiança, por sua vez, é uma característica da IC que parece estar fortemente associada aos esforços do elemento central junto à sua comunidade. Inicialmente, a confiança se desenvolve em virtude da habilidade demonstrada pelo elemento depositário da confiança, que justifica que os demais integrantes assumam riscos, em virtude dos potenciais benefícios. Entretanto, a benevolência e a integridade percebidas no longo prazo pela comunidade são os elementos que garantem a manutenção da confiança, com o passar do tempo.

Comunidades virtuais que persistem no tempo parecem se basear no estabelecimento de confiança, desenvolvendo uma natureza altamente colaborativa. Como ficou claro nesta pesquisa, o fomento à colaboração se caracteriza por ser um estado de comprometimento mútuo



entre os integrantes da rede para se alcançar um objetivo comum e parece estar associado tanto aos motivadores, quanto à utilização de um estilo de comunicação orgânica que estimule a retenção da comunidade formada e torne a sensação de confiança permanente.

Os motivadores podem ser, conforme apontado na literatura, intrínsecos, extrínsecos ou sociais. Entretanto, independentemente da motivação individual de cada integrante da rede, a existência de motivadores sociais parece estar associada a um maior nível de motivação intrínseca e, consequentemente, maior comprometimento com os objetivos comuns e com a comunidade, reduzindo a necessidade de investimento de recursos financeiros, normalmente escassos em pequenas empresas. Os resultados extrínsecos, associados a possíveis ganhos materiais, acabam sendo percebidos como uma consequência dos outros motivadores essenciais à comunidade. A comunicação orgânica, por sua vez, parece atuar como a ferramenta para o estímulo do comprometimento guiado pela motivação social.

A principal limitação metodológica deste estudo se refere ao fato de que somente um caso foi analisado. Entretanto, acredita-se que, por mais que características individuais do elemento central da rede (o empreendedor) sejam importantes na definição das características da rede que se forma em torno dele e do negócio por ele proposto, ao se tratar de redes de suporte a pequenos negócios, as características a serem fomentadas nos demais agentes (a multidão) e os fatores envolvidos na consolidação da rede não variem muito de uma rede para outra. Assim, o modelo proposto pode ser útil para a compreensão desses fatores que contribuem para a consolidação também de outras redes empreendedoras, ainda que careça de comprovação empírica.

Empreendedores capazes de desenvolver relacionamentos com suas redes com as características dos relacionamentos identificados no presente estudo poderão consolidá-las mais facilmente, passando a usufruir das redes fomentadas como um importante ativo de inovação e envolvimento dos clientes com o seu negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In: *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-23.
- ALMEIDA, N. T. (2011). *Gramática completa para concursos e vestibulares*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ANTIKAINEN, M. (2010). Towards collaborative open innovation communities. Proceedings of the ECIE 2010 Conference.
- BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70.
- BONABEAU, B. (2009). Decisions 2.0: the power of collective intelligence. *MIT Sloan Management Review*, v. 50, n. 2.
- CASTELLS, M. (2003). A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. 1. ed. Zahar: Rio de Janeiro.
- CASTELLS, M. (2013). *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- COHEN, P.; LEVESQUE, H. (1991a). Teamwork. *Nous*, v. 25, n. 4, p. 487-512.
- COHEN, P.; LEVESQUE, H. (1991b). Confirmations & joint action. *IJCAI-91*, p. 951-957.
- DENNIS, A. R.; ROBERT, L. P. Jr.; CURTIS, A. M.; KOWALCYK, S. T.; HATSY, B. K. (2017). Trust in the eye of the beholder: a vignette study of postevent behavioral control's effects on individual trust in virtual teams. *Institute of Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, v. 23, nº 2, p. 546-558.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. (2014). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 450-467.
- GLOOR, P. (2017). *Swarm leadership and the collective mind: using collaborative innovation networks to build a better business*. 1<sup>st</sup> ed. Cambridge, Massachusetts: Emerald Publishing.
- GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510.



- JARVENPAA, S. L.; KNOLL, K.; LEIDNER, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, Spring 1998, v. 14, n. 4, p. 29.
- JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E. (Nov./Dec. 1999). Communication and trust in global virtual teams. *organization science*, v. 10, n. 6, p. 791-815.
- JARVENPAA, S. L.; SHAW, T. R.; STAPLES, D. S. (Sep. 2004). Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, v. 15, n. 3, p. 250-267.
- KLEEMANN, F.; VOSS, G.; RIEDER, K. (2008). Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, v. 4, n. 1.
- KOZINETZ, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.
- LEVY, P. (1999). *Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*. 1<sup>st</sup> ed. Cambridge, Massachusetts: Helix Books.
- Malone, T. W. (2008). What is collective intelligence and what will we do about it. *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, Earth Intelligence Network, Oakton, Virginia, p. 1-4.
- MALONE, T. W.; LAUBACHER, R.; DELLAROCAS, C. (2009). harnessing crowds: mapping the genome of collective intelligence. MIT Center for Collective Intelligence, Massachusetts Institute of Technology, MA.
- MALONE, T.; ENGEL, D.; WOOLLEY, A.; AGGARWAL, I.; CHABRIS, C.; TAKAHASHI, M.; NEMOTO, K.; KAISER, C.; KIM, Y. (2015). Collective Intelligence in computer-mediated collaboration emerges in different contexts and cultures. *Bridging Communities, CHI 2015, Crossings*, Seoul, Korea.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, 709-734.
- VALE, G. M. V. (2014). Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 18, n° 6, p. 874-891.
- WELLMAN, B. (2001). Physical place and cyberplace: the rise of personalized networking. *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 25, n° 2.
- WELLMAN, B.; QUAN-HAASE, A.; BOASE, J.; CHEN, W.; HAMPTON, K.; DÍAZ, I.; MIYATA, K. (2003). The social affordances of the internet for networked individualism. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 8, n. 3.
- WILSKER, B. (1996). A Study of Multi-Agent Collaboration Theories (No. ISI/RR-96-449). University of Southern California, Marina Del Rey Information Sciences Inst.
- WIRTZ, B.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, April-June, p. 272-290.
- WOOLLEY, A.; CHABRIS, C. F.; PENTLAND, A.; HASHMI, N.; MALONE, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, v. 330, n. 686.
- WOOLLEY, A.; MALONE, T. (2011) What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 6, p. 32-33.

<sup>i</sup> O termo holomidal é associado às redes formadas no ambiente virtual (web) que, conforme Levy (1999), se caracterizam como um novo tipo de inteligência coletiva, descentralizada e distribuída, possibilitada a partir do desenvolvimento tecnológico da Internet.

<sup>ii</sup> Todos os trechos de intervenções realizadas em interações na rede pelos participantes foram transcritos tais quais lá apresentados, sem nenhuma intervenção da pesquisadora no sentido de corrigir a grafia ou facilitar a compreensão.