



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PARADOXO DA AUTO-PRESTAÇÃO NA ERA DA ABUNDÂNCIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação, Comunicação, Organização e Novas Tecnologias

Por

Débora Lídia Santos Mendonça Pinto Salgueiro

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro, 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PARADOXO DA AUTO-PRESTAÇÃO NA ERA DA ABUNDÂNCIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação, Comunicação, Organização e Novas Tecnologias

Por

Débora Lídia Santos Mendonça Pinto Salgueiro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob a orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro, 2011

## **Resumo**

Vive-se numa época transbordante de estímulos. O aumento da capacidade de produção em larga escala das organizações decorrente dos avanços tecnológicos, aliado à abertura de fronteiras, concede-nos uma dimensão de abundância e diversidade de bens de consumo desconhecida em outras épocas.

Contrariamente ao que se tem verificado ao longo da História da vida humana, hoje, a oferta disponível de bens e serviços, na sua generalidade, excede largamente a procura.

No ambiente actual, em que as empresas não se diferenciam pela capacidade produtiva e concorrem a um nível mundial, é expectável que a opção de escolha de uma em detrimento de outra seja assumida soberanamente pelo consumidor. Esta opção de escolha reforçada pela conjunção das inovações tecnológicas de informação e comunicação, permite ao consumidor ter acesso a mais informação sobre as empresas, sobre os bens e serviços e a poder compará-la e partilhá-la. Os suportes e os instrumentos tecnológicos disponíveis, não só lhe permitem o acesso a mais informação, contribuindo para que se torne mais crítico e selectivo na sua decisão final, como o seu envolvimento na sua concepção e prestação de bens e serviços. Na proporção dos meios e das ferramentas a que tem acesso assiste-se à transferência de funções no âmbito da prestação e da produção dos serviços e produtos que consome.

O fenómeno no qual nos debruçamos aponta no sentido de uma reconfiguração do entendimento da soberania do consumidor. Em que este deixa de ser entendido exclusivamente como um destinatário passivo da oferta de bens e serviços, para ser considerado parte integrante do sistema de produção das organizações. O papel de “cliente rei” na acepção do consumidor que, passivamente, espera vir a ser servido com a excelência do atendimento e da qualidade de bens e serviços, transforma-se com a significativa convergência dos papéis de consumidor e de auto-prestador na mesma pessoa, por sua iniciativa própria ou por incentivo empresarial.

O consumidor já não se revê nos contornos tradicionais do mero destinatário passivo da oferta. Ele quer poder assumir o controlo, participar nos processos e, por si próprio, acrescentar valor e contribuir para o sentido dessa oferta.

**Palavras-chave:** abundância; auto-prestação; co-produção, participação.

## **Abstract**

We live in an era overflowing with stimuli. The increased production capacity of large-scale organizations resulting from technological advances, coupled with open borders, give us a dimension of diversity and abundance of consumer goods unknown in other times.

Contrary to what has been happening throughout the history of human life, today, the available supply of goods and services, in general, far exceeds the demand. In the current environment, where companies do not differ by production capacity and compete at a global level, it is expected that the choice of one over another is assumed by the sovereign consumer. This option, enhanced by the combination of technological innovations in information and communication, allows consumers to access more information on the companies, their goods and services, as well as comparing and sharing that information with other consumers. The media and the technological tools available, not only allow the consumer access to more information, contributing to become more critical and selective in his final decision, but also grant him new forms of involvement in the design and delivery of goods and services. In proportion to the means and tools the consumer now has, we witness the transfer of functions in the provision and production of services and goods he consumes.

This phenomenon points towards a reconfiguration of the understanding of consumer sovereignty. Where he ceases to be understood solely as a passive recipient of a wide supply of goods and services, to be considered part of the production system by organizations. The role of “client king”, in the sense that the consumer passively expected to be served with excellence of care and quality of goods and services, becomes significantly different with the convergence of the roles of consumer and provider in the same person, either by his own initiative or by the companies influence. The consumer no longer recognizes the traditional boundaries imposed by being the passive recipient of the offer. He wants to take control, to participate in the processes and, by himself, add value and contribute to the meaning of this offer.

**Keywords:** abundance; self-provision; co-production, participation.

## **Dedicatória**

A ti, Nuno, por tudo. E que em tudo haja espaço para o porvir.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Fernando Ilharco, pela sua douda orientação e pela partilha do seu entusiasmo contagiante pelo tema.

Ao professor Gonçalo Silva que, sem o imaginar, numa das suas aulas de *Atelier de Novas Tecnologias*, do curso de Mestrado, lançou a centelha para o despertar do meu interesse por este tema.

Ao saudoso Professor Horácio Araújo, pela inspiração da sua humildade e humanismo que lhe eram tão característicos. A mensagem que me dedicou em vida lembrei-a muitas vezes ao longo da realização deste trabalho: “de que as grandes casas se constroem com pequenas pedras.”

À Professor Ana Maria Costa Lopes que, numa breve passagem, me motivou para o rigor na investigação e para as diferentes perspectivas que uma realidade pode assumir.

À minha família,

Ao Nuno, pela sua presença, pelo seu inesgotável apoio e por todo o dispêndio de recursos e sacrifícios que esta jornada lhe veio a representar.

Aos meus pais Mila e Walsker, pela sua estima e por todo o seu investimento e dedicação na minha educação e formação.

Às minhas irmãs, pelas nossas vivências que contribuíram para *aquilo* que eu hoje sou e para que amanhã seja melhor.

Aos meus sobrinhos Ana, Laura, Inês, Francisca e Henrique, que me são uma fonte de energia e rejuvenescimento.

Aos meus outros familiares e amigos, colegas de licenciatura, de mestrado e de trabalho, o meu sincero e profundo agradecimento pelo apoio e incentivo, pelas suas sugestões e colaboração no preenchimento do inquérito realizado.

Este trabalho pretende-se desprovido da pretensão de ajuizar o sistema de valores actual, pese embora ser do nosso entendimento que qualquer estudo é indissociável do cunho pessoal de quem o realiza, por ser o estudioso um intérprete da realidade que observa e analisa.

“O homem, ministro e intérprete da natureza, faz e entende tanto quanto constata, pela observação dos factos ou pelo trabalho da mente, sobre a ordem da natureza; não sabe nem pode mais.”

Sir Francis Bacon (1561-1626)

## ÍNDICE

Introdução .....	1
Motivações e Objectivos .....	4
Roteiro do trajecto: metodologia e estrutura .....	6
<b>Capítulo 1 - Da escassez e da abundância .....</b>	<b>8</b>
1.1 O espectro da escassez e os prenúncios da abundância .....	8
1.2 A optimização do processo de produção .....	13
1.3 Do enfoque no produto ao <i>zoom</i> no consumidor .....	18
1.4 O paradoxo da escolha na era da abundância .....	24
<b>Capítulo 2 - O amador profissional .....</b>	<b>30</b>
2.1 A natureza humana: expressiva e participativa.....	30
2.2 Uma expressão individual com dimensão colectiva .....	42
<b>Capítulo 3 - A auto-prestação: uma construção económica e social .....</b>	<b>57</b>
3.1 O conceito .....	57
3.2 O contexto.....	60
3.3 A integração do consumidor como um factor de produção .....	68
3.4 O caso <i>Eve-Online</i> .....	78
<b>Capítulo 4 - No reinado <i>customer-made</i> o cliente é rei e...súbdito. ....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>100</b>

<b>Anexos</b> .....	105
<b>A - Entrevistas</b> .....	106
Entrevista a Pétur Jóhannes Óskarsson .....	106
Entrevista a Robert Woodhead.....	112
<b>B - Inquérito: A Auto-Prestação na Era da Abundância</b> .....	114

## INTRODUÇÃO

O ser humano já nasce hoje inserido numa sociedade com uma dimensão global, marcada pela ausência de fronteiras e conseqüente carácter multicultural. É neste cenário que se movimenta e se relaciona a Geração C (*Connected Collective*),<sup>1</sup> estabelecendo as suas relações sociais e posicionando a sua individualidade, potenciadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, num espaço em que “todas as mensagens se tornam interactivas, ganham uma plasticidade e têm uma possibilidade de metamorfose imediata.”<sup>2</sup>

A abundância e a diversidade são os estandartes dos dois últimos séculos, transversais a todas as actividades humanas, traduzindo o axioma da superioridade da oferta de bens e serviços em detrimento da procura.

Num mecanismo de retro alimentação, a abundância e o consumo, amplamente disseminados no mercado ocidental e enraizados no consciente da quase totalidade dos indivíduos, emergem “como uma aspiração generalizada, um modelo de vida de vocação universal” (Lipovetsky; Juvín, 2011:41).

As práticas de consumo permitem ao indivíduo diferenciar-se, correspondendo a opções e à construção de estilos de vida, que traduzem “um conjunto mais ou menos integrado de práticas que um indivíduo adopta, não só porque essas práticas satisfazem necessidades utilitárias, mas porque dão forma material a uma narrativa particular de auto-identidade” (Giddens, 1994:73). Uma identidade orientada pelo “presenteísmo como forma desfuturizada de viver intensamente o presente.”<sup>3</sup> É um princípio generalizado, consequência de uma economia da transitoriedade, que valoriza a instantaneidade e a

---

<sup>1</sup> «Geração C» (2004), Disponível na *World Wide Web*: [http://trendwatching.com/trends/GENERATION\\_C.htm](http://trendwatching.com/trends/GENERATION_C.htm). Consultado a 12 de Maio de 2011.

<sup>2</sup> Lévy, Pierre (1994), Palestra realizada no Festival Usina de Arte e Cultura, promovido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, em Outubro de 1994. Tradução: Suely Rolnik. Revisão da tradução transcrita: João Batista Francisco e Carmem Oliveira. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.sesesp.org.br/sesc/conferencias/subindex.cfm?Referencia=168&ID=35&ParamEnd=9>. Consultado a 17 de Março de 2011.

<sup>3</sup> Ferreira, Vítor Sérgio (2008), *Marcas que demarcam. Tatuagem, body piercing e culturas juvenis*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, p.215.

descartabilidade.<sup>4</sup> Uma corrente que nos parece contrariar uma necessidade intrinsecamente humana de conferir um carácter pessoal e duradouro às acções que marcam a sua existência.

Mas a grande ironia que subjaz ao triunfo da prosperidade é que este é directamente proporcional à eterna insatisfação e procura de realização do indivíduo, na senda da *Filosofia da Existência* de Kierkegaard e Nietzsche, conduzindo à elevação de qualidades menos racionais dos bens, como a *beleza*, a *espiritualidade* e a *emoção* (Pink, 2010:48).

Já não basta às empresas criar produtos funcionais a preços razoáveis, já não basta apenas comunicar mensagens, é fundamental envolver causando impacto sobre as consciências, promovendo experiências e sensações autênticas e duradouras. Os produtos de consumo devem ser belos, únicos, portadores e transmissores de um significado. Há uma obsessão pelo *Design* ou pela Estética, em sentido lato, que permitiu que *designers* mundialmente famosos se dedicassem à criação de todo o tipo de artigos, incluindo cestos de papéis e escovas para a sanita (Pink, 2010:48-50). Na era da abundância e de excesso de informação, apelar unicamente às necessidades racionais, funcionais e lógicas é insuficiente para se tornar distintivo. A funcionalidade já é um dado adquirido, é preciso associar os produtos a uma promessa de valor, despertando afectos e valores positivos. E quem melhor podia acrescentar valor a um bem ou serviço do que aquele a quem se destina? É o indivíduo quem, supostamente, melhor conhece os valores ao qual é sensível.

A abundância pode ter concedido a exuberância de bens materiais e transformado objectos utilitários em autênticas obras de arte, mas não conseguiu tornar os indivíduos forçosamente mais felizes. O *paradoxo da prosperidade* traduz-se no facto de, não obstante o nosso nível de vida ter subido, continuarmos a manter a nossa natureza de saltimbancos, *saltando constantemente para além de nós mesmos*, como Nietzsche nos descreveria. E como Daniel H. Pink enuncia, é por essa razão que os indivíduos libertados pela prosperidade, mas não realizados por ela, tentam superar o paradoxo através de uma busca de sentido (Pink, 2010:50), que se tornou parte integrante das nossas vidas. É esta insaciável ânsia pela transcendência que marca a cultura contemporânea (Delbanco, 1999:113 apud Pink, 2010:50), e de que a superabundância de oportunidades para a

---

<sup>4</sup> Siqueira, Holgonsi Soares Gonçalves (2005), “Cultura de Consumo Pós-Moderna.” Fragmento retirado do 3.º Capítulo (“Sociedade-cultura pós-moderna – “shopping spree” – satisfação na permanente insatisfação”) da Tese de Doutoramento *Pós-modernidade, Política e Educação*, e publicado, parcialmente, no Jornal *A Razão* em 27.10.2005. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/consumismo2.html>. Consultado a 31 de Maio de 2009.

satisfação da veia consumista é expressão. A análise, obviamente, é genérica uma vez que nem todos beneficiam deste conforto material, especialmente se pensarmos nos habitantes dos países menos desenvolvidos, mas a nossa observação incide na tendência.

Em jeito caricatural, há um século a electricidade era um bem escasso, sendo no presente ubíqua e vulgar. A interrogação que o autor Daniel H. Pink coloca é “quem precisa hoje de velas?” (Pink, 2010:51). Aparentemente, refere, uma imensa multidão, considerando que nos Estados Unidos a comercialização de velas rende anualmente 2,4 milhões de dólares (Pink, 2010:51), não obstante ser um produto em larga medida tornado obsoleto pela difusão da energia eléctrica. Um negócio alimentado por razões que ultrapassam a necessidade real de iluminação, para penetrar no domínio da beleza e transcendência, destinado a satisfazer necessidades de prazer dos indivíduos que procuram, numa eterna insatisfação, através da acumulação de bens e serviços, do seu consumo ou utilização, alcançar um bem-estar físico ou espiritual, num processo vertiginoso e permanente de avidez. Num contexto aparentemente caótico, em que tudo nos parece possível, mantêm-se questões como: “Que fazer? Como agir? Quem ser?” (Giddens, 1994:63).

Na sequência desta exposição, ocorre-nos a hipótese de podermos ter reunido alguns dos principais factores explicativos do advento da era da participação e da auto-prestação. Uma era inflamada pelo acesso a ferramentas e pelo desenvolvimento de “interfaces tecnológicas que permitem aos consumidores produzir um serviço independentemente do envolvimento directo de funcionários” (Meuter et al, 2000:50), partilhar e adquirir conhecimento, experiências e, por conseguinte, desenvolver capacidades técnicas. E, através destes meios e recursos operacionais, animar a sua própria existência, numa relação de cooperação ou dependência, dissipando as fronteiras entre si e as suas extensões sob a forma tecnológica. É a imagem que McLuhan tão magistralmente nos apresenta ao citar o poeta William Blake “they became what they beheld” (McLuhan, 2002:265).

## MOTIVAÇÕES E OBJECTIVOS

A motivação para este trabalho emergiu de um olhar disperso para a realidade que nos rodeia e que se fixou num determinado fragmento que a constitui: o da integração do indivíduo consumidor no processo produtivo, enquanto criador, através da sua auto-prestação maquinal ou criadora, voluntária ou coerciva.

Sentindo-nos parte integrante da realidade que observamos, no pensamento de Martin Heidegger, *a experiência vivida torna-se determinante*.

O nosso grande desafio deslumbra-se na tomada de consciência de que à medida que se procede à focalização do fragmento este se multiplica num complexo jogo de espelhos e camadas de significação. E no momento em que pensamos ter conseguido delimitá-lo, o nosso olhar alivia e quando voltamos a fixá-lo já os fragmentos nos parece terem mudado de lugar.

O impulso que presidiu à escolha deste tema decorreu de uma reacção ao contacto com uma realidade que consideramos contraditória e que Mark Twain incisivamente descreveu no segundo capítulo da sua obra *As Aventuras de Tom Sawyer*, em que Tom convence os amigos de que o castigo que lhe foi imposto (pintar uma cerca de madeira) era divertido, de modo a que estes executassem tal tarefa em seu lugar (Anderson, 2010:31; Pink, 2011: 51-52). Decorrente deste episódio, Daniel H. Pink remete-nos para o princípio basilar da motivação: “trabalho é tudo o que o corpo é obrigado a fazer e divertimento o que o corpo não é obrigado a fazer” (Pink, 2011:51). A questão que nos assola é se não seremos nós os tais amigos de Tom Sawyer, dispostos a realizar tarefas que anteriormente outros desempenhavam e a colaborar na criação de bens e serviços, por nossa vontade e iniciativa. E será essa vontade consciente, esclarecida e verdadeiramente espontânea? E o que a motiva?

No ambiente actual, altamente competitivo, em que as empresas possuem idêntica capacidade de produção de larga escala e muitas oferecem o mesmo tipo de bens e serviços, estão reunidas as condições para que o indivíduo possa efectivamente exercer o papel soberano, já que é quem beneficia dos poderes de escolha e decisão. É ao indivíduo que caberá optar por determinada empresa em detrimento de outra, em função da capacidade desta satisfazer todas as suas necessidades.

O cerne da questão reside na metamorfose de um consumidor passivo e “cliente rei”, para um consumidor activo, ansioso por integrar o processo de produção de bens e serviços, numa atitude de gratidão e regozijo ao lhe ser permitida a oportunidade de se servir a si próprio. Esta situação poderá querer ilustrar o lugar-comum de que o indivíduo é mais motivado por aquilo que não tem do que por aquilo que já tem.

Deste modo, o nosso principal objectivo é o da (des)construção do fenómeno da reconfiguração do papel do consumidor no mercado económico global, procurando compreender a concentração em si de funções de produção e consumo.

O panorama actual, em que a capacidade de produção e a diversidade de bens e serviços em geral são superiores à procura e ao desejo individualmente considerados, conduziu à metamorfose do perfil de um consumidor mais exigente e mais informado, pelos meios e acessos facilitados à informação, impondo um esforço repetido dos fornecedores e produtores na captação da sua atenção. No entanto, não podemos deixar de observar que este mesmo consumidor - criterioso, informado, crítico e exigente - é também aquele que passiva e voluntariamente se auto-presta um serviço e que contribui a quase custo zero no processo produtivo, conduzindo-nos à intenção de compreender esta dicotomia identitária do consumidor. Neste contexto, vincado pela forte concorrência entre produtos e pela existência de empresas com um objectivo único e comum de escoar os seus bens e prestar os seus serviços, encarando o indivíduo como seu alvo apetecível por excelência, importa-nos saber o que conduz um “cliente rei”, seduzido por todas as frentes, elemento decisivo na escolha de bens e serviços, das marcas e das empresas, a assumir voluntariamente o papel de súbdito ao integrar livremente os processos de auto-prestação.

Inevitavelmente, este estudo conterà uma vertente comparativa, implicando um recuo no tempo, entre o paradigma da escassez que presidiu à maior parte da História da vida humana e o actual paradigma da abundância, tendo como enquadramento a evolução do sistema de produção e a gradual integração do indivíduo neste.

## ROTEIRO DO TRAJECTO: METODOLOGIA E ESTRUTURA

O presente estudo baseia-se na descrição da realidade observada com o intuito de compreender um determinado fenómeno que destacamos e a integra. Para esse efeito, empreendemos essencialmente dois tipos de pesquisa: a bibliográfica e a descritiva.

No âmbito da pesquisa bibliográfica, recorremos inicialmente a um conjunto de referências teóricas pouco significativo em termos numéricos, que se foi alargando à medida que fomos sendo remetidos para outras obras e documentos pelos autores e estudiosos primeiramente consultados. Esta pesquisa, aliada a uma pesquisa descritiva, permitiu-nos tomar conhecimento das contribuições já realizadas sobre diversos elementos que constituem o fenómeno em estudo. Possibilitando-nos identificar e explicar as características, factores e relações entre variáveis determinantes para a compreensão do fenómeno estudado.

No que se refere à pesquisa descritiva, foram sendo recolhidos diversos elementos que se reverteram em acontecimentos descritivos e exemplos práticos, demonstrativos e correlativos dos factos que foram sendo apresentados. Um dos exemplos demonstrativos foi o recurso e o destaque ao caso *Eve-Online*, ainda que não na vertente científica de estudo de caso, que nos permitiu descrever mais objectivamente e em síntese a realidade que foi sendo construída até ao momento da sua apresentação.

O instrumento que utilizámos, na expectativa de atribuímos maior consistência à descrição do caso, foi a entrevista por via electrónica, com cerca de doze questões, a um dos colaboradores internos da empresa e a um outro externo.

Para que a solidez pretendida fosse transversal a todo o trabalho, a título complementar, propusemo-nos a utilizar como instrumento de pesquisa o questionário. Trabalhou-se uma amostra não probabilística regida por critérios de conveniência, tendo sido aplicados por via electrónica sessenta e quatro questionários, contendo vinte e quatro questões sobre a participação, colaboração e auto-prestação dos indivíduos, em diversas áreas. O nosso trabalho, entre a introdução e as conclusões, encerra quatro capítulos:

1. O primeiro capítulo subdivide-se em quatro temas. Tem como principal objectivo descrever a evolução social e económica até ao estágio actual, com a intenção de sustentar a nossa afirmação de vivermos numa era da abundância, decorrente da optimização da capacidade produtiva. Na sequência do

progressivo aumento da produção retratamos o desvio da atenção organizacional para a relação com o consumidor, adicionando uma abordagem aos efeitos da abundância sobre o indivíduo.

2. O segundo capítulo é constituído por dois temas. Este capítulo introduz as características intrínsecas à natureza humana na sua vertente social, expressiva e participativa, demonstrando a sua amplitude quando estimuladas pelos meios e ferramentas que o indivíduo tem disponíveis.
3. O terceiro capítulo desdobra-se em quatro temas, introduzindo o conceito auto-prestação, justificando a sua empregabilidade. É apresentado como uma construção económica e social, referenciando-se o contexto em que ocorre. Aborda a integração do indivíduo no sistema de produção, por iniciativa organizacional ou do próprio e, nesta sequência, introduzimos o caso *Eve-Online* como exemplo paradigmático do fenómeno analisado.
4. O quarto capítulo, constituído por um tema, apresenta os contornos de uma reflexão crítica. Representa uma pausa durante uma empolgante viagem, com o propósito de assinalarmos no mapa teórico o percurso realizado e colocarmos uma marca no ponto a que chegámos.

## CAPÍTULO 1 - DA ESCASSEZ E DA ABUNDÂNCIA

### 1.1 O espectro da escassez e os prenúncios da abundância

Para a maioria das gerações antecedentes, o dogma da escassez era a sua realidade, à qual tinham que se adaptar e conformar. A escassez deve ser aqui entendida como a insuficiência de bens garantidos da sua subsistência (alimentação, vestuário, habitação).

Há meio século, a dimensão do consumo era pouco relevante e o seu impacto na vida das pessoas reduzido. Os indivíduos não tinham acesso a tantos bens mas essa era a realidade que conheciam e à qual estavam adaptados. Na actualidade, existe uma abundância de bens e de serviços, decorrentes dos avanços tecnológicos no âmbito da capacidade de produção e que nos remetem para uma lógica de *efeito gremlin*,<sup>5</sup> em que os produtos e serviços se multiplicam estimulados pela necessidade de alcançar e satisfazer o maior número de especificidades, gostos e interesses de cada consumidor.

No capítulo II da obra *A Nova Inteligência – treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso* (2010), o autor Daniel H. Pink compara o “ritual das compras de roupas” em família na sua infância, antes do início das aulas, na década de setenta do século passado, nos Estados Unidos, com o praticado na actualidade, pela família que ele próprio constituiu. O autor partilha a sua experiência, contando que nos anos setenta este “ritual” implicava uma deslocação a um dos dois grandes armazéns existentes, especializados em roupa. Como a maioria dos americanos, o autor, naquela década considerava aquele espaço o “zénite da abundância moderna” (Pink, 2010:46). A vinte minutos da sua residência em Washington refere, à data da redacção do seu livro, existirem cerca de quarenta mega espaços comerciais, com uma dimensão desconhecida há trinta anos. No seu relato de bordo do espaço Potomac Yards, observa que a roupa para além de incomparavelmente mais interessante, bonita e variada que as roupas prosaicas que tinha à disposição na sua infância, eram agora significativamente mais baratas. Estas “mecas das compras” (Pink, 2010:47), como indica, são apenas um dos extraordinários aspectos visíveis que caracterizam a vida moderna, alterando o paradigma da escassez, que presidiu a maior parte da História da vida humana. Enuncia ainda outros exemplos que

---

<sup>5</sup> Em alusão ao efeito multiplicador observado no filme americano *Gremlins – o pequeno monstro*, de 1984, realizado por Joe Dante e produzido por Steven Spielberg.

distinguem a nossa actual era da abundância, os quais seriam impensáveis em gerações anteriores, de entre os quais destacamos a necessidade de espaços de armazenamento de bens e o desperdício.

O primeiro consiste em fornecer aos indivíduos espaços para guardarem ou arrumarem os seus pertences, por falta de espaço para o fazerem em suas casas. Tornou-se um negócio próspero e em franca expansão por todo o mundo, uma indústria que rende dezassete biliões de dólares nos Estados Unidos, suplantando os lucros da indústria cinematográfica. Na impossibilidade de armazenar todos os nossos pertences e fruto da necessidade de nos libertarmos dos bens que já não temos como necessários, Daniel H. Pink menciona o artigo «How to Lead a Rich Life»,<sup>6</sup> da autora Polly LaBarre, em que encontramos a afirmação de que os Estados Unidos gastam mais em sacos do lixo que noventa outros países gastam na totalidade das suas despesas. Por outras palavras, os receptáculos do lixo custam mais que todos os bens consumidos por quase metade das nações do planeta (Pink, 2010:48).

Nos Estados Unidos da América, o *The New York Times* recorrendo a um estudo da *Environmental Protection Agency*, divulga que os americanos geram cerca de trinta milhões de toneladas de desperdícios alimentares a cada ano. Acrescenta ainda que um recente estudo inglês revela que um terço dos alimentos adquiridos pelos ingleses é deitado fora.<sup>7</sup> A sustentar esta realidade, Chris Anderson refere que no seu tempo de criança a fome era um dos principais problemas na América. Hoje é a obesidade (Anderson, 2010:45). Na actualidade e só em Portugal, os meios de comunicação social deram a conhecer em Novembro de 2010 que, diariamente, os restaurantes e cantinas deitam para o lixo entre quinze a vinte refeições<sup>8</sup>.

É da observação desta realidade transbordante de coisas e dos seus efeitos nos indivíduos, que Gilles Lipovetsky aborda a questão da *felicidade paradoxal*, como se na realização de um desejo vissem despertado outro. O autor adverte-nos para uma outra

---

<sup>6</sup> LaBarre, Polly, «How to Lead a Rich Life» (2003). Disponível na *World Wide Web*: <http://www.fastcompany.com/magazine/68/richlife.html>. Consultado a 29 de Maio de 2010.

<sup>7</sup> Martin, Andrew, «One Country's Table Scraps, Another Country's Meal» (2008), *The New York Times*. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.nytimes.com/2008/05/18/weekinreview/18martin.html>.

<sup>8</sup> «Restaurantes deitam para o lixo 15 a 20 refeições diariamente.» (Nov., 2010). Disponível na *World Wide Web*: <http://tv1.rtp.pt/noticias/?t=Restaurantes-deitam-para-o-lixo-15-a-20-refeicoes-diariamente.rtp&headline=20&visual=9&article=389259&tm=8>

condição paradoxal, em que o indivíduo beneficiando de um leque de opções alargado, apto na optimização da relação preço e qualidade, vê os seus gostos, interesses, modos de vida cada vez mais limitados pelo sistema comercial.<sup>9</sup>

Ao mesmo tempo que adquirem mais autonomia para escolher entre uma variedade de bens, mais dependentes se tornam ao serem forçados a acompanhar a vertiginosa oferta que varia em função do desenvolvimento tecnológico e da *imposição* de modas. O não acompanhamento deste ritmo poderá implicar uma realidade de exclusão social.

Na sequência do aumento e da diversidade da oferta, os gostos pessoais multiplicam-se e individualizam-se, assumindo a configuração de um sistema social vivo, decorrente e incitando a busca incessante do indivíduo por si mesmo.

Para que possamos sumariar as principais diferenças que distinguem a era da escassez da era da abundância, Chris Anderson (2009) apresenta-nos uma tabela<sup>10</sup> que as caracteriza distintamente. A era da escassez surge-nos definida pelos bens limitados e desejos infinitos, pela existência de uma maior regulamentação e de um modelo paternalista que vincula a ideia de que alguém, que não o próprio indivíduo, sabe o que é melhor para si.

O modelo de lucro é assente no modelo tradicional de negócio, em que o processo de decisão se determina de “cima para baixo” e a estrutura organizacional é a de controlo. Em contraponto, a era da abundância apresenta um constante fluxo de bens que, muitas vezes, não derivam de qualquer necessidade. Caracteriza-se por conferir ao indivíduo uma maior liberdade de acção e o reconhecimento de que é este quem possui o entendimento do que é o melhor para si. Está assente num processo contínuo de mudança e de adaptação, o processo de decisão realiza-se “de baixo para cima” e o controlo diz-se inexistente.

Recorremos novamente ao autor na obra *The Longer Long Tail* (Anderson, 2009) para melhor transmitirmos o cenário em que o postulado da escassez actua. O autor situa-nos no período antecedente à revolução industrial, caracterizando a economia como agrária e a cultura como predominantemente local e fragmentada, justificando a existência

---

<sup>9</sup> Lipovetsky, Gilles (2010), *A Felicidade Paradoxal – Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo*, Lisboa: Edições 70, p. 10.

<sup>10</sup> Anderson, Chris (2009), «Tech Is Too Cheap to Meter: It's Time to Manage for Abundance, Not Scarcity». Disponível na *World Wide Web*: [http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-07/mf\\_freer?currentPage=all](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-07/mf_freer?currentPage=all). Consultado a 18 de Janeiro de 2011.

de sotaques e da música folclore. Era a terra que distribuía e distanciava as populações. Uma deficitária rede de transportes e de comunicações impedia a miscigenação cultural e a propagação de novas tendências. Tratava-se de uma cultura de nicho, como refere, mas neste tempo mais pela geografia do que pela afinidade, como se verifica actualmente. Refere ainda o autor que, para além de companhias teatrais itinerantes e de um inexpressivo número de livros disponíveis para os literatos, a maior parte da cultura difundia-se ao ritmo cadente da circulação dos indivíduos. E justifica a razão da Igreja ter sido a principal aglutinadora de Cultura na Europa Ocidental por deter a melhor infra-estrutura de distribuição, sendo a Bíblia a primeira obra impressa com caracteres móveis, assinalando o início da produção em massa de livros (Anderson, 2009:27-28). Para além dos constrangimentos das distâncias geográficas, acrescentamos as distâncias abismais económicas e sócio culturais resultantes do estatuto social. A miséria apresentava-se como a condição generalista e a riqueza a excepção e o privilégio de uma classe que a transmitia de geração em geração. Num cenário de escassez de produtos, poucos eram os desejos passíveis de materializar, e para a maioria o maior desejo era tão-somente poderem desejar.

É graças ao advento da primeira Revolução Industrial e das subsequentes, que o sistema económico que se constituiu suplantou o feudalismo. Passou-se de uma produção predominantemente artesanal para uma produção mecanizada. O uso e aperfeiçoamento das máquinas de fabrico contínuo conduziram ao aumento significativo da produtividade, com custos mais reduzidos, marcando a era da produção em massa e a máxima da obtenção do lucro através do volume de vendas e da prática de preços reduzidos.

Este fenómeno originou significativas mudanças sociais, políticas e culturais, traduzindo-se num projecto de democratização do acesso aos bens comercializados e do próprio desejo (Lipovetsky, 2010:25). Com a modernização das infra-estruturas e dos crescentes avanços tecnológicos na área da comunicação e dos transportes (caminhos-de-ferro, telégrafo, telefone), a circulação de produtos e pessoas passou a ser realizada com maior rapidez, frequência e em maior volume, contribuindo para a expansão do comércio em grande escala (Lipovetsky, 2010). A ilustrar o acontecimento, o autor Gilles Lipovetsky indica que em “finais da década de 80, nos Estados Unidos, já era possível uma máquina fabricar cento e vinte mil cigarros por dia: trinta destas máquinas bastavam para

saturar o mercado nacional.”<sup>11</sup> O mesmo autor aponta como a razão e o estímulo à expansão da produção em grande escala a reestruturação das fábricas, segundo princípios de *organização científica do trabalho*, sendo no sector automóvel que se verifica uma aplicação mais directa e sistemática. Exemplo disso, como enuncia, é o desenvolvimento da linha de montagem, determinante na redução do tempo de trabalho necessário para montar um *chassis* do modelo «T» da marca Ford (Lipovetsky 2010:24).

Na sequência do aumento da rapidez de produção reduzem-se os preços dos produtos, resultando na crescente democratização ao seu acesso. À produção em massa, inevitavelmente se associa o desenvolvimento do marketing e da publicidade, cuja relação com os *media* vem dar origem à expressão hiperbólica da abundância e da impreterível necessidade de diferenciação de produtos, serviços e organizações através da criação de uma “atmosfera sugestiva que dá entidade ao produto, mantendo-o vivo na memória” (Rieffel, 2003:84) do consumidor, suplantando a mera promoção de produtos concretos e propondo verdadeiros estilos de vida. Na actualidade, a maioria dos indivíduos tem a possibilidade de adquirir e consumir produtos provenientes de todas as partes do mundo, como se este fosse uma superfície plana, livre de obstáculos, um imenso mercado mundial aberto, como Thomas L. Friedman o descreveria. A matéria-prima de uma simples *t-shirt* pode provir quer do Benim como da China. A socióloga Annie Leonard, a reforçar o entendimento sobre a actual era da abundância, indica que a produção global total de algodão é suficiente para confeccionar quinze *t-shirts* para cada habitante do nosso planeta (Leonard, 2011:107). Este exemplo é sintomático da enorme capacidade produtiva hoje existente, que permite fornecer uma imensa diversidade e quantidade de bens rapidamente e a nível mundial.

Na proporção copiosa de bens é necessário desenvolver desejos que permitam escoar os bens produzidos mediante uma lógica de obtenção de lucro que preside ao fenómeno produtivo de uma sociedade capitalista. É necessário que as massas aprendam a desejar esses bens, enraizando os hábitos de consumo e tornando-os necessidades aos olhos do indivíduo. Os produtos chegam até nós à nossa medida de gosto e de tamanho e queremos usufruí-los no exacto momento em que os desejamos. E a pretensa infinitude dos nossos desejos é continuamente superada pela multiplicidade exponencial de produtos a

---

<sup>11</sup> Lipovetsky, Gilles (2010), *A Felicidade Paradoxal – Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo*, Lisboa: Edições 70, p. 24.

que se tem acesso. A experiência do consumo impõe-se flexível e móvel, os indivíduos querem poder concretizar os seus ímpetus de consumo em qualquer parte e a qualquer momento, do mesmo modo que com a mesma constância e elasticidade estão sujeitos ao assédio de produtos que despertam os seus desejos. O aumento do consumo generalizado contribui para o nivelamento e o estreitar as diferenças entre as classes sociais. Um indivíduo pode não pertencer às classes mais abastadas e, ainda assim, ter acesso a bens e serviços que garantem um nível de vida muito superior ao que era detido pelas classes inferiores e mesmo por pessoas que ocupavam uma posição social semelhante à sua em épocas anteriores. Esta realidade aparentemente familiar resulta da verificação de uma série de transformações económicas, tecnológicas e sociais ao longo dos tempos.

Para que possamos compreender a nossa presente condição urge revisitarmos o passado. No entanto, este nosso olhar pretérito tenderá a não ser disperso e meramente contemplativo, mas antes focado no registo dos que consideramos terem sido os principais eventos que conduziram à situação vigente no capítulo da abundância.

## **1.2 A otimização do processo de produção**

Quando analisamos numa retrospectiva sumária as transformações económicas e sociais podemos discernir *ab initio* dois períodos que nos permitem seguir no encaço da evolução e das tendências da Sociedade. Para muitos historiadores, falamos da Era Pré-Industrial e da Era Industrial. A Era Pré-Industrial é denominada por Alvin Toffler como a “Idade da Agricultura”, na qual a terra é considerada a principal fonte de riqueza e o capital por excelência. Neste período, a maioria da população vivia no meio rural, dedicando-se fundamentalmente à agricultura, à pecuária e à pastorícia, combinando-as com o artesanato rústico. Era uma sociedade predominantemente agrícola baseada numa produção destinada para o consumo próprio (Toffler, 1980). A produção agro-pecuária destinava-se essencialmente à satisfação de necessidades primárias de sobrevivência, com o excedente a sustentar uma ténue rede mercantilista. A maioria dos produtos que os indivíduos tinha disponível era regional e localmente confeccionada, implicando um limite à quantidade de recursos que se conseguia reunir e à quantidade de produtos que se conseguia produzir (Leornard, 2011:188). A indústria mecânica era praticamente inexistente, predominando o trabalho e a força braçal, com o auxílio da energia animal. O

espaço físico do local de trabalho e a sua residência eram habitualmente equivalentes. A sociedade apresentava-se fortemente estratificada, na qual cada um desempenhava um papel pré-definido em função da sua posição social. As possibilidades de ascensão social eram praticamente inexistentes. Neste período, como Alvin Toffler refere, introduzindo o conceito “*prosumer*” (Toffler, 1980:282-305), o indivíduo produtor e consumidor confunde-se na mesma pessoa. A sua cisão resultou da revolução industrial, a qual separou a produção do consumo, levando ao desenvolvimento das redes mercantis. De uma sociedade predominantemente agrícola, baseada na produção para consumo próprio, avançou-se para uma sociedade industrial baseada na produção para trocas.

O segundo período da nossa análise consiste na Era Industrial, tendo como marco a Revolução Industrial iniciada em Inglaterra e estendível ao resto da Europa. Os símbolos essenciais do capital nesta era são as máquinas e a fábrica. As máquinas que foram inicialmente implementadas na agricultura e no artesanato.

Os prelúdios da Era Industrial ocorrem com a crescente importância do comércio nos finais da Idade Média. O mercado apresenta-se como o espaço por excelência das trocas comerciais, abandonando progressivamente o seu carácter itinerante para se estabelecer em pontos fixos. Aí reuniam-se os indivíduos com a finalidade de trocar produtos, resultantes de uma produção predominantemente agrícola e artesanal. Uma produção em que os indivíduos, regra geral, detinham o total domínio.

Estes centros aglutinadores de comércio e de indivíduos, decorrentes da expansão comercial patrocinada pela burguesia emergente e apoiada pelos reis foram determinantes na transformação da estrutura social. Contribuíram para a supressão das fronteiras do espaço físico do trabalho e para o crescimento e desenvolvimento dos meios citadinos. O espaço físico do trabalho deixa de ser o lar para dar lugar ao próprio mercado, às oficinas e às fábricas. O indivíduo perde o domínio total do processo produtivo, para contribuir no processo de produção por conta de outrem e em troca de um pagamento.

As trocas comerciais favoreceram a formação e a ascensão de uma classe abastada, a denominada burguesia, resultante e responsável pela decrepitude da classe feudal. Detentora dos meios de produção, sequiosa por maiores lucros, pelo aumento e rapidez da capacidade de produção, incentivou e investiu na busca por alternativas no sentido de melhorar e maximizar a produção de mercadorias. Consideramos ser esta a base do processo de industrialização.

Com a crescente ampliação dos mercados, o sistema de manufactura revelou-se insuficiente face ao aumento da demanda de mercadorias, o que impulsionou a inovação tecnológica no sentido de dar resposta a essa necessidade, de que a máquina a vapor e a crescente mecanização das tarefas vieram a ser corolário. Por sua vez, o desenvolvimento tecnológico contribuiu para o ânimo e crescimento dos próprios mercados. De acordo com Manuel Castells a tecnologia definiu uma nova trajectória histórica, centrada na Inglaterra, com fundamentos intelectuais disseminados pela Europa e mesmo no espírito renascentista das Descobertas. Alguns historiadores, como indica, apontam que os conhecimentos necessários à primeira Revolução Industrial já estavam disponíveis cem anos antes, aptos a serem utilizados sob condições sociais favoráveis (Castells, 2005:41).

A Literatura distingue, através do registo das inovações tecnológicas, pelo menos duas revoluções industriais. A primeira caracteriza-se essencialmente pela substituição das ferramentas manuais pelas máquinas, de que a máquina a vapor, a fiadeira e o processo *Cort* em metalurgia consideram-se os principais símbolos (Castells, 2005). A segunda revolução industrial destaca-se fundamentalmente pelo desenvolvimento da electricidade, do motor de combustão interna, dos produtos químicos e das tecnologias de comunicação, nomeadamente a invenção do telefone e a difusão do telégrafo (Castells, 2005:39-40). Estas tecnologias e o seu aperfeiçoamento contínuo ao serviço da indústria contribuíram para a dinamização produtiva. A introdução de inovações tecnológicas na agricultura, nas oficinas artesanais e nas fábricas, conduziu à criação de novos produtos, à reestruturação do próprio trabalho, do seu *modus operandi*, ao aumento da capacidade produtiva e à ampliação da capacidade de distribuição.

O desenvolvimento das infra-estruturas modernas de transporte e de comunicação contribuiu para reconfiguração dos mercados. A ampliação da produção industrial em processos de série, particularmente visível na indústria automóvel, através da implementação e vulgarização de modelos de organização do trabalho como o *Fordismo* e o *Taylorismo*, acarretou a expansão do comércio a uma escala de grandes dimensões, fruto do aumento da produção, da sua rapidez e da fluidez e regularidade do escoamento dos bens produzidos.

Henry Ford, a meados do século XX, é a quem se atribui a iniciativa da produção em série, através da exploração do conceito de “linha de montagem”. É graças aos princípios de racionalização do trabalho e das técnicas industriais de mecanização e automatização,

capazes de produzir com rapidez e em quantidade produtos estandardizados, que surge o “Ford modelo T” no mercado. A produção deste veículo tornou-se o epítome desta era de produção massificada: um mesmo carro para um público de massa indistinto. O mote publicitário de todos terem a liberdade de poderem escolher o seu “Ford Modelo T” da cor que quisessem, desde que a cor fosse o preto, é representativo do paradigma “*one size fits all*” da produção em série para atender à demanda de uma sociedade massificada. Estamos perante o imperativo da “lógica da quantidade”, (Lipovetsky, 2010:29), que conduziu à democratização do consumo, através de um crescente número de produtos acessíveis a um maior número de indivíduos, a par da sua progressão de salários.

A produção em massa faz-se acompanhar da invenção de um comércio de massa impulsionado pelo grande armazém. O grande armazém representa a primeira revolução comercial moderna, determinando a distribuição em massa (Lipovetsky, 2010:26-28). O surgimento dos grandes armazéns, que se desdobraram em super e híper mercados, impôs a rapidez de escoamento de uma quantidade máxima de produtos, mas com uma mais reduzida margem de lucro por unidade. O grande armazém transformou os bens outrora reservados à elite em artigos de consumo de massa. Paralelamente à democratização do acesso, por intermédio da publicidade, os armazéns contribuíram para a democratização do desejo (Lipovetsky, 2010). Não se limitam a vender produtos, empenham-se em desenvolver a necessidade do seu consumo, no estímulo do gosto e interesse pela novidade e pela moda através de estratégias de sedução. O sucesso de uma produção padronizada em escala, com as características referidas, parece interminável se considerarmos que há sempre desejos comuns à generalidade dos indivíduos a serem satisfeitos. Como refere Krishan Kumar, o *Fordismo* não encontrou rival no que diz respeito à capacidade de produção padronizada e em larga escala. O seu sucesso manteve-se enquanto a sociedade ainda apresentava uma grande quantidade de indivíduos que esperavam pela sua oportunidade de aceder a esses bens produzidos em massa. O problema surge quando a satisfação e aquisição de bens torna-se homogénea (Kumar, 1996:82).

Na década de cinquenta do século passado, assiste-se a um significativo crescimento económico, resultante da subida do nível de produtividade do trabalho, permitindo o aumento do poder de compra e, por conseguinte, estimulando o consumo em massa. Os bens mais característicos e *aspiracionais* de uma sociedade de consumo em massa - automóvel, televisão, aparelhos electrodomésticos - estavam disponíveis a todos

(Lipovetsky, 2010:28). Quando os indivíduos já têm tudo aquilo que os outros têm, esperam agora poder diferenciar-se através da aquisição de bens que vão ao encontro dos seus exactos desejos.

O aumento da capacidade de produção aliado à flexibilidade atribuída pelos recursos tecnológicos utilizados, permite adaptar o resultado aos gostos individuais dos consumidores e, com relativa facilidade, a transformação de novas ideias em produtos. Neste sentido, a produção em escala ganha uma nova feição, já que “até aos anos 80, os produtos eram anónimos e vendidos a granel, e as marcas nacionais existiam em número reduzido” (Lipovetsky, 2010:25). Refere Lipovetsky que as novas indústrias, com o objectivo de melhor controlarem o fluxo de produção e de retirarem o máximo proveito das suas máquinas, apostam na embalagem e na publicidade aos seus produtos. É neste período que se assiste ao nascimento de uma multiplicidade de marcas célebres. A associação das marcas aos produtos afectou profundamente a relação do consumidor com o retalhista: o consumidor já não tem de confiar no vendedor mas na marca, sendo a qualidade dos produtos transferida para o fabricante.

Na actualidade, assiste-se crescentemente a uma diferenciação de produtos já não através do nome do fabricante, mas sim através do contributo do consumidor. Esta contribuição traduz-se quer ao nível da personalização dos produtos quer ao nível da auto-prestação dos serviços e da produção dos próprios bens. Nas palavras de Marshall McLuhan: “o consumidor passivo deseja embalagens, mas sugere Bacon, aqueles que se preocupam com a busca do saber e com a indagação das causas recorrerão aos aforismos, já que estes são incompletos e exigem como tal uma participação em profundidade.” (McLuhan, 2008:44).

### 1.3 Do enfoque no produto ao *zoom* no consumidor

Durante décadas, nos avanços verificados no processo produtivo, do tipo artesanal ao automatizado, a alienação do consumidor foi-se mantendo como o denominador comum (Dujarier, 2009). Objectivamente, não era reconhecido ao consumidor um papel na participação, criação e prestação dos bens. A dinâmica da produção assentava na expressão *a empresa produz, o cliente compra*. Os principais objectivos empresariais na era industrial consubstanciavam-se na difusão, na venda e no escoamento de produtos estandardizados, a todos os que tivessem poder de compra para adquiri-los. Para que o poder de compra fosse uma realidade mais abrangente, o móbil traduziu-se na estandardização e aumento da escala de produção, para que os seus custos fossem mais reduzidos. Consequentemente seria possível fixar um preço mais baixo dos produtos, tornando-os acessíveis a um maior número de compradores. A filosofia comercial está assente na venda de uma grande quantidade de produtos com reduzida margem de lucro por unidade (Lipovetsky, 2010:25), fruto do aumento da capacidade de produção decorrente do desenvolvimento e inovação tecnológica industrial, que permitiu a crescente mecanização e automatização das tarefas.

O modelo dos quatro P's de Jerome McCarthy ilustra as práticas gerais de gestão de produto neste período: o desenvolvimento do produto, a determinação do seu preço, a definição da promoção e estabelecimento do seu *ponto de venda* (Kotler et al, 2011:38).

Vender produtos a uma massa indiferenciada de indivíduos era a força impulsionadora. Os produtos eram básicos e concebidos para dar resposta às necessidades mais práticas dos indivíduos. A proposta de valor manifesta-se exactamente na sua funcionalidade. O olhar mais atento para o consumidor, como elemento constitutivo do sistema produtivo, surge e intensifica-se com a necessidade de diferenciação decorrente da satisfação da produção massificada e indistinta.

Já na década vinte do século passado são conhecidas estratégias de segmentação e diversificação. Exemplo disso é a política industrial de diferenciação da General Motors, ainda que com limitações, responsável por múltiplas variantes de automóveis, baseada no princípio: «um automóvel para cada pessoa, consoante os seus recursos e as suas necessidades» (Lipovetsky, 2010:67). O sistema de produção em massa foi adaptado a uma lógica de diversidade, decorrente das tentativas dos produtores de estimular o mercado já saciado dos bens de consumo indiferenciados, até então produzidos. De forma a contrariar

os sinais de estagnação da produção organizada de acordo com os *princípios fordianos*, as empresas optaram por praticar uma lógica de segmentação e multiplicação das variantes dos produtos, possibilitando uma satisfação mais individualizada das necessidades dos consumidores. No entanto, ressaltamos que esta é uma mudança que não deve ser encarada como uma ruptura mas antes como uma continuidade, na medida em que em ambos os estádios vigoram os princípios da *organização fordiana*, adaptados às tendências vigentes. Exemplo disso é a adaptação do conceito hipermercado às grandes superfícies (exs.: Fnac, Ikea, Decathlon) que se pautam por uma oferta especializada.

Se numa primeira fase os indivíduos procuravam a diferenciação através da aquisição de bens idênticos a todos mas a que só alguns tinham acesso, num segundo momento o ónus desta diferenciação recai no prestador e fornecedor, que procura adaptar a sua oferta aos desejos e necessidades individuais dos potenciais compradores. Esta realidade traduz uma inversão da lógica económica até então presente. A produção passa a estar condicionada pelo interesse directo do consumidor, assente na “ironia” do jogo da procura numa época em que se verifica uma hiperplasia da oferta. A resposta configura-se numa nova abordagem, num crescente aumento de múltiplas referências e factores socioculturais com vista a abranger todos os segmentos de um sistema molecular de consumidores.

As organizações rapidamente se deram conta de que no núcleo da sua actividade produtiva e comercial devia estar o cliente. A regra de ouro traduz-se no lugar-comum «o cliente tem sempre razão» ou na expressão inglesa «*The customer is never wrong*», cunhada por Harry Gordon Selfridge, fundador do departamento britânico das Lojas de Retalho. Esta tendência veio a ser reforçada nos anos setenta, com a crise económica e energética resultante dos choques petrolíferos e da desregulamentação do sistema monetário internacional, afectando o ritmo de crescimento dos países industrializados como decorrência da recessão da procura. O modelo de produção e os processos de gestão nipónicos emergentes tornam-se uma referência paradigmática, com crescente relevância internacional. Destacamos o *Toyotismo*, um sistema com origens na indústria automóvel que apostou na diversidade em detrimento da quantidade, reduzindo-a em função da demanda. A sua eficácia deveu-se à crise económica, secundarizando o aumento da produtividade relativamente a factores como a diferenciação, a diversidade e a qualidade. Podemos destacar ainda, na senda deste sistema, a aplicação do conceito “*just in time*” com origens nos EUA, que se traduz no envolvimento de todos os intervenientes do processo

produtivo e da distribuição, incluindo produtores, fornecedores, distribuidores e até clientes. Este aspecto conciliado com a progressiva alteração do quadro competitivo das empresas, verificado com a abertura das fronteiras e da entrada nos mercados mundiais de milhares de empresas com processos produtivos menos dispendiosos resultantes da utilização de mão-de-obra mais barata, e com o gradual aumento do rendimento das famílias (Ilharco, 2004:136), resultou no declínio das empresas nacionais como unidades eficientes de produção. As empresas nacionais, que actuavam num mercado restrito, viram-se forçadas a disputar o espaço, o reconhecimento, o lucro e, especialmente, os clientes, impondo-se a dispersão e a especialização flexível, assim como a descentralização da produção.

Dos factores apresentados decorre uma nova forma de relacionamento entre as empresas e os clientes, em que a denominação “cliente” em detrimento da de “consumidor” é sintomática, evidenciando a sua importância no sistema económico-social (Ilharco, 2004:136). De uma economia centrada na oferta passa-se para uma economia que privilegia a procura, da qual sucede o desenvolvimento de políticas de marca, de sistemas de fidelização e de criação de valor para o cliente, bem como um expressivo investimento na comunicação e no reconhecimento de um sentido de oportunidade na segmentação do mercado (Lipovetsky, 2010). As empresas desviam a sua atenção do aumento da produção para a equação do valor por esforço (Gómez, 1997), que descreve a lógica dos interesses dos clientes, orientada para a sua satisfação e fidelização. O objectivo estratégico é o de localizar invariavelmente todos os meios que possibilitem otimizar esta equação sem que o custo da empresa aumente. A reforçar, como causa e consequência, registam-se as tendências do desenvolvimento de uma linha de pensamento e comportamento individualistas; a eclosão e a valorização de uma cultura de livre iniciativa e uma pluralidade e segmentação de estilos de vida. É consensual que os consumidores diferem muito nas suas preferências; contudo, cada vez mais se identificam com determinadas “tribos”, sendo mais vulneráveis e propensos a novas propostas de estilos de vida.

O indivíduo tem uma necessidade intrínseca de afirmar a sua identidade, mas não a um nível de ruptura que o torne um pária. O indivíduo recorre, então, a elementos distintivos do padrão comum que, curiosamente, se revertem em elementos agregadores perante outros indivíduos que partilham a mesma corrente de diferenciação.

Esta linha de pensamento é visível em Gilles Lipovetsky quando diz:

“é um facto a existência de comunidades, comportamentos de grupo, sensibilidades comuns. Como não sublinhar o facto novo de que a pertença comunitária é actualmente escolhida, reivindicada, exibida ostensivamente como uma forma de afirmação individual, como um vector de identidade pessoal? Processo de auto-identificação, como afirmação de uma liberdade subjectiva que se apropria de uma realidade colectiva” (Lipovetsky 2010: 184-185).

Na sequência da passagem citada, o mesmo autor acrescenta a reflexão da instrumentalização inerente à adesão do indivíduo a um determinado grupo, professando a sua valorização e afirmação individual, afirmando que “a referência comunitária tornou-se uma “tecnologia” do indivíduo” (Lipovetsky, 2010:185). Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, que associadas às estratégias comerciais para aumentar a produtividade pressupõem a procura de novos mercados e a internacionalização da produção (Castells, 2005:165), os consumidores passam a estar mais informados, mais críticos e mais voláteis, podendo comparar com facilidade as várias ofertas de produtos, as suas características e preços. Os avanços tecnológicos provocaram alterações significativas no modo como se relacionam e comunicam e na sua própria percepção do mundo. Diz-se que o indivíduo comum tem hoje a possibilidade de aceder a mais informação, actualizada ao segundo, em apenas um dia, do que o homem mais erudito na Idade Média teve ao longo de toda a sua vida.

O indivíduo é projectado com múltiplas ofertas e incentivos, o que apura o seu sentido crítico, tornando-o um “profissional da comparação” (Ilharco, 2004:136). Perante a crescente e variada oferta, o consumidor pode comparar e escolher o produto ou o serviço mais adequado aos seus interesses. Na obra *Marketing 3.0 – Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano* (Kotler et al, 2011), podemos encontrar vários exemplos que sustentam esta dinâmica da individualização dos bens e de que citaremos alguns seguidamente.

Bernard Hanon, presidente executivo da Renault, em 1984, declarava que a empresa produzia, na totalidade, duzentos mil automóveis diferentes. Outro exemplo emblemático da diversidade são as cerca de quinhentas referências de artigos disponíveis da Reebok.

Esta produção à medida tornou-se possível devido ao desenvolvimento tecnológico.

Nas mais diversas áreas de consumo, os indivíduos são confrontados com uma escolha, a ter de definir e personalizar, consoante os seus gostos e interesses pessoais, desde o seu futuro automóvel a um par de sapatos. Esta doutrina é incutida ao longo do

ciclo de vida do ser humano, iniciando-se nos destinatários de *palmo e meio*, a partir do exacto momento em que estes têm o discernimento para distinguir entre as marcas e produtos disponíveis, influenciando a tomada de decisão dos seus pais. A questão que Marie-Anne Dujarier (2009) nos levanta diz respeito à adesão ao sistema de personalização sem renunciar às vantagens da padronização. Refere a autora que a evolução do sistema de produção actual caracteriza-se por uma acentuada racionalização, assente na busca da eficiência, rapidez, funcionalidade, com o enfoque na previsibilidade e padronização. No seu entendimento, os produtos e serviços são padronizados mas passíveis de personalização, semelhante ao que se verifica numa cadeia de *fast-food*. Os ingredientes são os mesmos, as combinações variam consoante os gostos. A personalização está condicionada a um modelo de padronização. A regra de ouro, como indica, é a padronização ao máximo dos componentes e dos processos, procurando ao mesmo tempo assegurar a possibilidade de realizar diversas combinações entre os mesmos, garantindo assim a personalização à medida do consumidor. Essa personalização, ao adaptar a oferta aos desejos do cliente, contribui paralelamente para a sua maior satisfação. Alcançado o patamar em que a capacidade de produção excede a procura, a busca por maiores lucros passa obrigatoriamente por um de dois vectores: o aumento do custo para o consumidor (limitado pelas regras de mercado, sem comprometer a competitividade da própria empresa) ou a redução dos custos de produção/prestação. Isto, naturalmente, se continuarmos a entender a lógica empresarial de procura do máximo lucro possível. Ressalvamos que não nos ocupamos aqui dos serviços públicos ou submetidos à lógica pública, que não façam da obtenção de lucros a sua razão de ser, mas sim da própria prestação do serviço (ex.: serviços de saúde ou de educação públicos). Dedicamo-nos preferencialmente à análise da progressiva integração do indivíduo no processo produtivo, como meio de redução de custos da empresa.

Do ponto de vista do observador, o exemplo mais perceptível é o da auto-prestação através da relação entre o consumidor e a máquina. O consumidor, para obter um determinado resultado, deve ele próprio seguir as instruções delimitadas pela empresa, operar e seguir os comandos de uma máquina que assume o lugar de um antigo prestador de serviços (ex.: aquisição de um título de transporte). Na perspectiva do consumidor, o acto da auto-prestação, no sentido da tomada de consciência de que o indivíduo, de uma forma muito simplista, é quem presta e produz o que consome, de que é o meio para

alcançar os objectivos empresariais, é negligenciado. Para o consumidor a análise relevante incide nas pretensas vantagens que a possibilidade de ser este a controlar o processo de prestação ou de produção lhe traz. A chegada à situação actual, de ubiquidade tecnológica e do crescente acesso às tecnologias que permitem aos indivíduos se relacionarem entre si e de participarem nos processos de criação, decorreu de uma terceira revolução industrial também denominada por Tecnocientífica. Ocorrida após a segunda guerra mundial, possibilitou que os progressos tecnológicos fossem aliados à produção industrial. O seu principal símbolo é descrito na obra *Megatendências*, de John Naisbitt, como “a tecnologia do computador” (Naisbitt, 1984:22). Neste sentido, as actividades mais relevantes para o mercado dizem respeito, na sua generalidade, à informática e às telecomunicações, com particular destaque para a comunicação telefónica móvel e o advento da Internet. O avanço e a difusão do acesso às tecnologias digitais, com particular incidência no desenvolvimento de aplicativos, alguns destes já desenvolvidos e melhorados por indivíduos anónimos, permitiu aos indivíduos expressar com facilidade as suas opiniões e incitar o seu espírito empreendedor. O ambiente digital tem a vantagem de reunir um número significativo de indivíduos, ávidos por comunicar, por partilhar experiências e opiniões sobre os mais diversos temas, incluindo marcas e produtos. A comunicação processa-se com maior rapidez e envolvendo um maior número de destinatários num momento, tendo a capacidade para, com a mesma facilidade com que coroa um evento, também o destituir. É um espaço de criação privilegiado, que dota os indivíduos das ferramentas necessárias, permitindo encerrar em si mesmo um sistema de produção, condensando as várias etapas, desde a concepção de um produto até à sua distribuição.

É célebre a chamada de atenção por Mike Moritz, da Sequoia Capital, durante a sua participação da *Conferência Web. 2.0*, para uma máxima clássica do empreendedorismo sobre o foco no cliente: “O objectivo de todas as grandes empresas é capacitar as pessoas a fazer alguma coisa por si mesmas” (Gossen, 2008:21). Esta máxima ganha maior relevo e alcance num ambiente em que os indivíduos têm disponíveis as tecnologias que se configuram como ferramentas de expressão e interacção, de criação e distribuição de conteúdos e serviços.

#### 1.4 O paradoxo da escolha na era da abundância

O bem-estar e o melhor viver são a divisa das sociedades modernas, orientadas pela gratificação imediata, pelo viver intensamente alienando as expectativas do futuro.

O triunfo do capitalismo vem sagrar-se pela rendibilização da democratização do desejo, decorrente do estado natural da contínua insatisfação humana.

Na era em que se vive é praticamente impossível um indivíduo saber sobre e a quantidade de todos os novos serviços, produtos e seus acessórios, que são lançados anualmente, nas mais diferentes áreas.

O sistema económico incita à criação e à produção ininterrupta de necessidades, em que produtos que não duram mais de dois a três anos, se apresentam como cílios a quem confiamos a concretização dos nossos desejos. A obsolescência prevista dos produtos, com ciclos de vida cada vez mais reduzidos, não contempla o nosso traje de dó, sendo rapidamente aliciados a acreditar em novas promessas hedonistas.

Na linha de pensamento do filósofo Epíteto, o desdém ao critério da justa medida resulta na ausência de qualquer limite que justos tornem os nossos propósitos. Tomando as necessidades do corpo como exemplo, enuncia que o pé só exige um sapato à sua medida. Na actualidade, contudo, somos diariamente convidados a saltar para o abismo do desregramento e narcisismo, ecoando o grito do slogan da L’Oreal: *porque eu mereço!*

A ampliação da capacidade produtiva, consequente da evolução tecnológica, económica e social permitiu fornecer mais rapidamente e em superior escala, uma diversidade de produtos nem sequer antes imaginados pelos indivíduos. A ilustrar numericamente a noção de abundância em termos quantitativos a que nos referimos, a *Mintel Global New Product Database* (GNPD), uma base de dados *online* de produtos embalados e com ciclos de vida reduzidos, que “monitora inovações e sucesso de vendas em produtos de bens de consumo embalados globalmente”,<sup>12</sup> refere na sua página de entrada que mais de vinte mil novos produtos são aditados à sua base de dados todos os meses, correspondendo sensivelmente ao lançamento de seiscentos e cinquenta novos produtos por dia, num universo de quarenta e nove países, os que representam a mais alta percentagem de desenvolvimento e inovação.

---

<sup>12</sup> *Mintel Global New Product Database* (GNPD): [http://www.gnpd.com/sinatra/gnpd/frontpage/?\\_c=c=1](http://www.gnpd.com/sinatra/gnpd/frontpage/?_c=c=1). Consultado a 10 de Fevereiro de 2011.

Conforme os exemplos apresentados por Gilles Lipovetsky, a indústria da moda alterou o paradigma do lançamento de coleções sazonais bianuais, para lançar novos artigos de quinze em quinze dias, explorando intensamente as efemérides. A marca Zara é um exemplo disso, produzindo aproximadamente doze mil modelos por ano, diferenciados por países. Outro exemplo é o vestuário interior da marca Calvin Klein, que renova as suas gamas de *lingerie* todos os meses (Lipovetsky, 2010:74). O mesmo autor, no tópico referente à inflação das novidades, demonstra esta exuberância e o ritmo alucinante da inovação ao referir que todos os anos são apresentados ao mercado europeu vinte mil novos produtos de grande consumo, mas com uma taxa de insucesso de noventa por cento, representando a ânsia de alcançar o maior número de consumidores por segmentos. Um estudo avançado pelo Instituto de Sondagens Nielsen, nos anos 90, indicava que, em média, eram propostas por dia cem novas referências alimentares no mundo. A demonstrar este aumento da capacidade de produção, resultando no crescimento e comercialização exponencial de bens, Gilles Lipovetsky dá-nos ainda o exemplo da indústria de perfumaria. Em 1987, a uma escala global, registava-se o lançamento de trinta e quatro novos perfumes, valor que é manifestamente superado em 2001, pelo lançamento de três mil perfumes. E para que se possa ficar com uma ideia ainda mais concreta desta magnitude, tradicionalmente, no mercado de perfumaria francês, as marcas lançavam um novo perfume a cada sete anos. Actualmente todas elas lançam, pelo menos, um novo perfume todos os anos (Lipovetsky, 2010:74).

No ensino, damos como exemplo próximo geográfica e socialmente, a feira *Unitour*, emblemático da proliferação de universidades e da sua necessidade de captação de estudantes. O objectivo desta Feira é proporcionar aos pais e finalistas do secundário a possibilidade de se inteirarem da oferta universitária existente em Portugal e na Europa. Este cenário facilita-nos a compreensão da inversão de papéis desenvolvida ao longo do nosso estudo, sendo que antes eram os estudantes que, por sua iniciativa, se deslocavam às universidades. Actualmente assiste-se ao contrário, sendo as universidades que encetam actividades para irem ao seu encontro.

Outro exemplo a ilustrar as tendências actuais é o decorrente da democratização da fotografia. O que hoje nos parece algo perfeitamente banal, no início do século XX era uma arte elitista, a que só algumas classes privilegiadas tinham acesso. Se reflectirmos, até ao advento das máquinas digitais, a fotografia implicava um dispêndio não desprezível,

devido ao preço do equipamento e aos preços praticados na revelação de fotografias. Na actualidade, na decorrência do acesso aos equipamentos a preços relativamente mais baixos e a aplicações, muitas gratuitas, um indivíduo pode tirar milhares de fotografias, editá-las se o entender, e imprimir apenas aquelas que desejar, tendo já disponível o processo de revelação *online*. A popularização da fotografia e das suas ferramentas de produção proporcionou ao indivíduo a possibilidade de documentar visualmente a sua história de vida e eternizar os momentos, preservando-os da erosão da memória provocada com a passagem do tempo.

A democracia, a liberdade, o individualismo são os alicerces das sociedades modernas ocidentais da actualidade. Há o entendimento generalizado e enraizado, aparentemente irrefutável, de que a liberdade individual é um valor essencial ao homem e fonte de bem-estar, ao permitir ao indivíduo actuar por si próprio e a tomada discricionária de decisões. Implícita está a ideia de que quanto mais alargado for o seu leque de escolhas, maior será a sua liberdade. No entanto, a abundância de escolhas, na prática, parece tornar as pessoas mais insatisfeitas. Barry Schwartz, psicólogo e Professor de Teoria Social e de Acção Social na Faculdade de Swarthmore, na Pennsylvania, na sua obra *O Paradoxo da Escolha: por que mais é menos* (2004) e na sua apresentação TED (*Technology Entertainment and Design*), em 2005, retrata essa perspectiva, enunciando quatro razões, que apresentaremos neste sub-capítulo, pelas quais as actuais sociedades industriais ocidentais da abundância contribuem para o aumento da insatisfação dos indivíduos em detrimento da sua felicidade. A demonstrar um cenário de múltiplas escolhas refere o da diversidade de um mesmo produto existente nas superfícies comerciais. Relatando a sua experiência de uma ida ao supermercado assinalou, como exemplo, a existência de cento e setenta e cinco molhos para saladas. Propusemo-nos a reproduzir a mesma experiência, descontraidamente, tendo registado a oferta de sessenta e cinco tipos de um produto básico como o papel higiénico, diferenciando-se pela cor, tamanho, textura, padrão, composição e embalagem. Outro dos exemplos que assinalámos foi o da existência de cento e seis tipos de desodorizantes corporais, diferenciando-se mais pela embalagem do que propriamente pela composição. Esta quantidade de produtos e acessórios está presente em várias áreas.

Barry Schwartz dá-nos o exemplo da possibilidade de se poder construir mais de seis milhões de aparelhagens de som diferentes a partir dos componentes existentes em apenas uma só loja de electrónica de consumo que visitou.

Quando paramos para pensar na dimensão desta catadupa de escolhas, aparentemente infundável, é quase impossível ficarmos indiferentes. Rapidamente nos vêm à lembrança episódios regulares de estados de ansiedade resultantes da indecisão sobre que produto comprar. Esta indecisão alastra-se e acompanha-nos a outras situações do nosso quotidiano. A exemplificar o psicólogo descreve uma ida ao médico: para além da exigência da nossa colaboração prévia no diagnóstico através da solicitação dos nossos sintomas, somos ainda colocados perante a obrigatoriedade de escolha entre tratamentos. É o que sofisticadamente se denomina por “autonomia do paciente” e que na prática se traduz na atribuição da responsabilidade da nossa escolha e respectivas consequências. E neste caso específico, a positividade do atributo de ser-se autónomo pode encerrar implicações muito negativas, especialmente se tivermos em mente que o indivíduo que é responsável pela escolha é também aquele que, enquanto paciente, muito provavelmente se encontra num estado debilitado, e aquele a quem se retira a responsabilidade é aquele que é dotado de conhecimentos técnicos e competências. Na senda de Alfred Montapert, em *A Suprema Filosofia do Homem*, estamos limitados pela finitude da nossa própria existência, o que nos impede de ser e fazer tudo. Qualquer escolha que se faça tem associada uma renúncia. Existindo uma multiplicidade de opções materiais, afectivas e de estilos de vida preteridos, assiste-se forçosamente ao aumento da renúncia. Na linha reflexiva de Cesare Pavese, é um sinal do *carácter trágico* da vida. A vida é uma questão de escolha mas, segundo Barry Schwartz, nem tudo na vida o era antes do advento da abundância e da sua indissociabilidade a um alargamento indeterminado da esfera das satisfações estimuladas. A pergunta que nos coloca é se este fenómeno se revela positivo ou negativo e a resposta que nos dá é um ambíguo “Sim”.

Como se acredita serem consensuais os benefícios da liberdade individual e da possibilidade de escolha, o foco do psicólogo incidirá nos efeitos negativos, destacando quatro:

- O primeiro é o efeito paralisante. Perante um cenário de múltiplas escolhas gera-se um efeito de entorpecimento na capacidade de tomada de decisão. O que, em alguns casos, nos conduz ao adiamento *sine die* da tomada de decisão e à perda da possibilidade de usufruir de determinadas oportunidades que surgem em dados momentos.

- O segundo efeito surge como o custo de oportunidade. O que se traduz na subtracção da satisfação que obtemos da escolha que realizámos, na medida em que a nossa escolha implica a não escolha de outras opções. E na proporção das opções existentes maior será o termo de comparação e o registo das suas características mais atractivas de que se abdicou. Esta consciência irá afectar a experiência da escolha tomada. E ainda que tenha sido uma boa escolha, o espectro daquilo que poderia ter sido se tivéssemos optado de outra forma irá impedir-nos de o reconhecer.
- O terceiro efeito traduz-se na elevação das expectativas. Quando não há um termo de comparação, como diria Milan Kundera, na sua obra *A Insustentável Leveza do Ser*, não existe meio de verificar qual é a boa decisão, dando margem à possibilidade de se ser positivamente surpreendido. Eis o fundamento de antigamente tudo parecer melhor quando em muitos aspectos era pior. Na actualidade, citando literalmente Barry Schwartz, “o melhor que podemos esperar é que as coisas sejam tão boas quanto aquilo que esperamos que sejam”, fruto das nossas elevadas expectativas sobre as escolhas que tomamos.
- O quarto e último efeito é a depressão decorrente e transversal aos efeitos anteriores, associada ao sentimento de não se ter acertado na escolha, configurando-se no arrependimento. Perante uma miríade de opções torna-se fácil imaginar que uma escolha diferente produziria mais e melhores resultados. A existência de alternativa induz arrependimento na decisão tomada, mesmo que tenha sido uma boa decisão.

Desta exposição emerge a reflexão sobre até que ponto os indivíduos estão dispostos a despendar energia e tempo no processo de escolha e da sua tomada de decisão, sujeitando-se ao agastamento de a sua escolha não ter sido a mais acertada. Neste sentido, questionamo-nos sobre se o fenómeno crescente da auto-prestação e a integração voluntária do consumidor no processo produtivo não poderá ser uma forma de reduzir a sua ansiedade e insatisfação, de assumir e recuperar o controlo de um destino que decorre da semente da escolha.

O indivíduo, ao presumir controlar o processo e sendo responsável, por sua iniciativa, pela criação de determinados produtos e desempenho de serviços, ao direccionar a sua atenção nessa direcção, parece-nos esvair a oferta das alternativas. Ao colaborar na realização de um produto ou serviço, estabelece o seu vínculo a este, determinando

atempadamente a sua escolha. É como se toda a nossa existência, na linha de pensamento de Heidegger fosse impelida por necessidade ou por diversão a dedicar-se ao planejamento e cálculo de tudo. Nesta perspectiva, o sentimento de segurança, num mundo em movimento, advém da tentativa e da certeza de controlar e de que tudo é controlável, “o inalcançável é aqui somente o ainda não dominado pelo cálculo, porém um dia o será” (Heidegger, 1989: 121).

## CAPÍTULO 2 - O AMADOR PROFISSIONAL

“Transforma-se o amador na cousa amada,  
Por virtude do muito imaginar;  
Não tenho logo mais que desejar,  
Pois em mim tenho a parte desejada.”  
Luís de Camões

### 2.1 A natureza humana: expressiva e participativa

A palavra “amador” tem a sua origem etimológica no Latim “amator”, com o significado de *amante*; aquele que “ama”. Aliando o amor à acção e ao objecto, teremos aquele que ama aquilo que faz, subentendendo-se a dedicação, o envolvimento pessoal e a realização de tarefas por gosto sem expectativas de um retorno pecuniário. A actividade amadora parece ter estado desde sempre presente na vida humana como a possibilidade dos indivíduos poderem dedicar-se aos mais diversos temas por curiosidade, gosto e interesse sem a obrigatoriedade de vínculo e de prestação.

Pese embora as tecnologias terem preconizado um aumento significativo da actividade amadora a uma escala global, tornando-a mais visível, o impulso da actividade amadora não é um fenómeno recente. Observe-se o exemplo do Radioamadorismo, provavelmente uma das actividades amadoras mais complexas e regulamentadas, exigência da sua própria natureza. Uma actividade a que se atribui o desenvolvimento de muitas tecnologias actuais, incluindo a internet e a comunicação telefónica móvel, e a profissionalização de outras actividades a ela associadas. Na avidez pela melhoria e busca de novas formas de comunicação, “mantém um forte vínculo com a experimentação e a livre criação.”<sup>13</sup>

Recuando algumas décadas, a procura do conhecimento sem outro propósito que não a sua descoberta e desenvolvimento, remete-nos para a actividade intelectual e gratuita praticada fundamentalmente por indivíduos que, na sua maioria, pertenciam à classe aristocrata, a qual entendia que a aquisição de dinheiro através do trabalho era um esforço reservado às classes baixas (Howe, 2010). Em jeito de conteúdo entre parêntesis, na

---

<sup>13</sup> Colossi, Cianus Luíz et al, *A importância do Radioamadorismo* (2008). Disponível na *World Wide Web*: <http://www.satfm.org/textos/radioamadorismo2.pdf>. Consultado a 17 Abril 2011.

Antiguidade Clássica e na Idade Média, as tarefas que exigissem o esforço físico estavam determinadas às classes mais baixas para que os grupos sociais das classes mais abastadas estivessem libertos para se dedicarem exclusivamente ao exercício e estímulo intelectuais. A concepção de trabalho estava associada a uma condição de estatuto social inferior pré-destinada e a uma visão de sofrimento sísifíca. A visão positiva do trabalho é reportada à emergência da classe burguesa, constituída por homens que enriqueceram pelas práticas mercantis e que conquistaram a sua posição social pelo seu esforço de trabalho, não se restringindo às condições e critérios da estratificação social dominantes na Idade Média. Com o surgimento de uma classe média, instruída e com acesso a bens culturais, quer seja na expressão de posicionamento social quer seja na de poder económico, o conceito de trabalho etimologicamente associado a práticas de tortura, tornou-se o meio de dignificação do sujeito, dando lugar a uma fonte de realização pessoal, de auto-afirmação individual e social.

Sir Francis Bacon, visconde de Saint Alban, considerado um dos fundadores da ciência moderna e a quem se atribui a enunciação do método indutivo de investigação científica, veio a conferir à Ciência um papel secundário na sua vida, tendo sido reconhecido pelas suas actividades no âmbito filosófico, político e jurídico. Com inspiração neste aristocrata erudito, em 1646 é constituída uma “instituição de saber” denominada “Universidade Invisível”, por um grupo de matemáticos, filósofos, médicos e astrónomos amadores, em que o seu principal objectivo traduzia-se na aquisição de conhecimento mediante a investigação experimental. A troca de correspondência e as tertúlias entre os seus membros podem hoje equivaler aos debates, às conferências e às revistas científicas. Os seus membros eram as principais mentes intelectuais e diletantes da época, conhecedores e apaixonados por diversas áreas do saber, entre os quais os britânicos Robert Hooke: físico a quem se atribuem inestimáveis contribuições na arquitectura e astronomia; Robert Boyle: físico, químico e teólogo, sendo considerado o pai da Química Moderna, e Sir Christopher Wren: um dos mais distintos arquitectos da sua época.

Decorridos catorze anos da sua criação, a Universidade Invisível institucionaliza-se sendo rebaptizada como *Royal Academy* e durante um século os seus membros, todos amadores, contribuíram para notáveis avanços do conhecimento.

A necessidade da especialização é atribuída ao advento da revolução industrial, reportando cada tarefa a um indivíduo, com a finalidade de aumentar a eficiência na

produção. Foram várias as teorias emergentes centradas nos princípios da divisão do trabalho e das vocações especializadas, aos quais se atribuem o aumento das forças produtivas do trabalho, sendo Adam Smith um dos pais fundadores. No século XIX a aristocracia como a principal fonte de investigação é preterida por uma classe emergente de académicos profissionais. O decurso da profissionalização, associado ao desenvolvimento e disseminação de disciplina e métodos mais rigorosos, foi marcado por uma crescente animosidade em relação às práticas amadoras. A controversa obra *Reflections on the Decline of Science in England and on Some of its Causes* (1830), da autoria do matemático Charles Babbage, responsabilizou a *Royal Academy* pelo filistinismo ao favorecer os seus membros mais ricos (Howe, 2010:40). Em contrapartida, destacou o sistema de academias francês, atribuído a Napoleão Bonaparte, que promoviam o mérito e a especialização.

Com relativa facilidade podemos identificar o contributo valioso de amadores em diversas áreas, como o exemplo da Botânica apresentado por Jeff Howe e que reproduziremos. A recolha, a identificação e classificação das espécies de flora constavam entre os passatempos mais populares do século XIX. É aos botânicos amadores que se deve a descoberta de inúmeras espécies, encorajados a trabalhar na área por alguns dos botânicos profissionais. Mas no final do século, o ressentimento da maioria dos profissionais intimidados com o contributo dos amadores, os quais consideravam uma ameaça, conduziu à exclusão dos “estudos naturais” dos currículos académicos dos liceus norte-americanos, responsabilizando os amadores pela ruína da reputação de uma disciplina anteriormente prestigiada. Essa medida resultou na redução imediata do interesse pela área, mas não impediu o desenvolvimento do amadorismo por intermédio do talento de muitos indivíduos que se orgulhavam do seu estatuto não profissional (Howe, 2008:38). Note-se que, quando um indivíduo tem uma actividade que é a sua fonte de sustento, que nela se especializou, implicando investimento e sacrifícios, e a ela dedica exclusiva e maioritariamente o seu tempo, não é de estranhar que venha a encarar pejorativamente a intervenção de indivíduos que se dedicam parcialmente à mesma actividade, cuja aptidão natural ou mero interesse considerem poder comprometer a disciplina metodológica e pôr em risco a sua ocupação remunerada. Não é fácil e evidente o reconhecimento da contribuição de cada indivíduo, especializado ou não, em prol do conhecimento e desenvolvimento de todos.

Nos dias de hoje, com a democratização da educação da classe média e perante um mercado de trabalho mais agressivo e competitivo, os actuais amadores para além de movidos pela paixão, são também crescentemente mais qualificados. Havendo mais profissionais para desempenhar as mesmas funções, os indivíduos para garantirem a sua subsistência sujeitam-se a exercer actividades que não as da sua formação e/ou predilecção. Não é de admirar que muitos dos indivíduos especializados, não conseguindo colocação e empregabilidade nas áreas da sua preferência e formação, passem a exercer as funções para as quais estariam, eventualmente, mais talhados a título extra profissional.

Com a disseminação do *maior mecanismo de distribuição de conhecimentos*, a internet, e das ferramentas de produção e partilha de informação, rapidamente se alastra a uma escala mundial uma força de *trabalho sombra* (Howe, 2010:29), disposta a dedicar o seu tempo e a trabalhar gratuita e arduamente numa actividade ou num projecto, seja a legendar filmes ou a traduzir obras literárias, com o qual se identifica ou com o qual espera vir a ser identificada. Um dos muitos exemplos apresentado por Jeff Howe é o da observação de pássaros (Howe, 2010: 35-37) que, antes do advento da Internet, limitava-se a um pequeno núcleo de observadores dedicados e entusiastas. Com o crescente acesso à Internet e o seu uso mais frequente, assistiu-se à assinalável popularidade da observação de pássaros, de que o aumento significativo das comunidades *online* de ornitólogos amadores é expressão e também responsável. As actividades que animavam estas comunidades, a sua partilha de conhecimentos e o registo das contagens dos pássaros, depressa despertaram o interesse dos ornitólogos profissionais. A unidade *The Cornell Lab of Ornithology*, fundada em 1915, que coordena as contagens de pássaros nos Estados Unidos, foi pioneira a identificar um recurso de valor incalculável: o acesso à informação e ao trabalho de milhares de olhos atentos e observadores. Para esse efeito, abre os seus braços e convida qualquer indivíduo que partilhe do interesse e gosto pela observação de pássaros a tornar-se membro da sua comunidade. A avidez de participação é notória e crescente nas suas iniciativas comunitárias. Em 1996 onze mil indivíduos participaram na primeira contagem de pássaros realizada nestes moldes, número que subiu para mais de oitenta mil em 2007. Um investigador do *Cornell Lab*, Chris Wood, destaca a indelével importância da colaboração dos entusiastas amadores na definição de padrões de distribuição e migração de um número significativo de espécies, volume de trabalho que seria incomportável a um número restrito de ornitólogos profissionais, considerando o tipo de cobertura necessário.

Sobre a eventual tensão entre amadores e profissionais, há um exemplo caricato em torno de um pássaro, o tordo de Cozumel, habitante da ilha que lhe deu o nome, que todos presumiram estar extinto. A presunção adveio da destruição do seu *habitat* na sequência de várias tempestades e furacões aí ocorridos. No ano de 2004, foi redescoberto por um grupo de observadores amadores, que publicaram o acontecimento entre os seus pares. Anos seguintes, um grupo de cientistas, anuncia a mesma descoberta após a sua viagem à ilha de Cozumel e o seu regresso aos Estados Unidos, anunciando entusiasticamente a redescoberta da espécie. Os ornitólogos amadores, não descurando o interesse do evento, assumiram já terem feito a descoberta anos antes. Este episódio vem salientar uma duplicação de esforços evitável se tivesse havido uma maior atenção e cooperação entre amadores e profissionais. O surgimento do *eBird*, em 2002, um projecto desenvolvido por *The Cornell Lab of Ornithology* decorreu dessa constatação e necessidade, permitindo a documentação da contagem de pássaros, através de listas de verificação. Posteriormente, a informação é inserida na base de dados da *Avian Knowledge Network*, sendo disponibilizada e trabalhada por profissionais e amadores.

Esta tendência de união de esforços e colaboração a favor de objectivos e interesses comuns, nos moldes aqui apresentados, é estendida aos fóruns de astronomia, nos quais astrónomos profissionais e amadores se reúnem, partilham conhecimentos e comparam informação. O caminho só podia seguir esta direcção, se tivermos em consideração a descrição apresentada pelo autor Jeff Howe, quando refere que “o céu é vasto e o número de observatórios profissionais reduzido” (Howe, 2010:85), o que conduziu, em certa medida, a que a astronomia sempre estivesse dependente e sujeita às inferências dos amadores. Vários autores, nomeadamente Jeff Howe (2010) e Chris Anderson (2009) apontam como exemplo da importância e da inevitabilidade de uma parceria entre amadores e profissionais, a captação de uma supernova pelo amador Ian Shelton, antigo estudante universitário.

O acontecimento tornou-se possível porque Ian estava a ajudar a tomar conta de um planetário no Chile, em troca da possibilidade de utilizar o telescópio no momento em que os astrónomos profissionais não o estivessem a utilizar. As suas descobertas foram confirmadas através de observações recolhidas por dois outros astrónomos amadores, um a trabalhar na Nova Zelândia (Albert Jones) e o outro na Austrália (Robert McNaught). O ensaio científico teve a participação de vários físicos profissionais assim como destes três

amadores dedicados. O autor Timothy Ferris regista sublimemente a emergência de um novo paradigma relacional entre amadores e profissionais, no seu livro *Seeing in the Dark*, quando escreve: “Se alguém tiver de escolher uma data na qual a astronomia passou dos velhos tempos dos profissionais solitários nos seus telescópios para uma rede mundial a ligar profissionais e amadores, a noite de 23 de Fevereiro de 1987 seria uma candidata perfeita” (Howe, 2010:85; Anderson, 2009:60). Cumpre-nos ressaltar que os avanços tecnológicos e a proliferação de telescópios a preços relativamente mais acessíveis têm desempenhado um papel fundamental no crescimento da astronomia amadora.

O projecto SETI@home (*Search for extraterrestrial Intelligence at home*), da Universidade da Califórnia, que foi lançado em 1999, é também representativo da corrente colaborativa social emergente, sendo referenciado pelos autores já citados. Consiste no recurso a computadores pessoais, na sequência do reconhecimento pelos cientistas da limitação dos seus recursos internos que garantissem a cobertura necessária ao propósito. O seu funcionamento decorre da captação e análise das ondas de rádio existentes na atmosfera terrestre, recolhidas por enormes radiotelescópios. Ao gravá-las e analisá-las, os cientistas esperavam detectar sinais entre o ruído que lhes revelassem a presença de vida inteligente noutros planetas. Para esse efeito, os voluntários só teriam de realizar o *download* de um simples protector de ecrã que entraria em funcionamento sempre que o utilizador parasse de utilizar o seu computador. Entrando em funcionamento, procederia à análise de uma série de dados, enviando-os automaticamente de volta para o servidor central, que, por sua vez daria ao computador uma nova série de dados para analisar. Inicialmente, os cientistas apontaram como objectivo ambicioso obter a participação de cem mil pessoas. O que veio a revelar-se uma fasquia bastante baixa, tendo em conta que em 2005, cerca de cinco milhões de utilizadores já tinham feito o *download* do protector de ecrã SETI@home. Esta colaboração resultou num registo equivalente a quase três milhões de anos de tempo de computador, proeza que ficou assinalada no livro Guinness dos Recordes como “a maior computação da história” (Howe, 2010:19). Pese embora este projecto não ter conseguido alcançar as provas de vida extraterrestre, demonstrou que muitas pessoas orientadas para um mesmo objectivo conseguem superar o desempenho de poucas, ainda que especialistas. Na actualidade, este projecto migrou para a BOINC (*Berkeley Open Infrastructure For Network Computing*), uma plataforma que visa facilitar a implementação de sistemas de computação voluntária, funcionando através da computação

distribuída, a uma escala mundial. A computação distribuída descreve a situação em que inúmeros computadores ligados entre si funcionam para alcançar um objectivo comum. A sua aplicabilidade é visível em campos diversos, tais como a Meteorologia e a Genética (Howe, 2010:19).

Não deixa de ser curioso que no universo de sessenta e quatro pessoas por nós inquiridas, nascidas entre 1942 e 1995, o desconhecimento do projecto SETI@Home seja generalizado. Apenas quatro inquiridos afirmaram conhecer os projectos e os seus objectivos, e só uma pessoa refere ter participado nesse projecto. É provável que o desconhecimento desta aplicação pudesse ser esclarecido se tivéssemos realizado a questão sobre a data em que os indivíduos inquiridos tiveram acesso à internet, questão essa que nos pareceu extrapolar o âmbito deste trabalho.

A NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) rapidamente se deu conta do incalculável potencial da contribuição dos amadores para os seus projectos, empreendendo uma série de esforços para formar e envolver todos os entusiastas amadores, de diferentes faixas etárias, desde astrónomos estudantes aos reformados de janela.

Este aproveitamento da multidão é evidente na recolha e tratamento de informação, destacando-se o Projecto INSPIRE (*Interactive Nasa Space Physics Ionosphere Radios Experiments*), que disponibiliza aos estudantes de várias escolas *kits* simples e a preços baixos, que permitem a captação de frequências muito baixas de ondas de rádio emitidas pela magnetosfera da Terra e que, posteriormente, são analisadas pela NASA (Howe, 2010:86). Um outro projecto experimental da NASA que deu pelo nome “MARS Clickworkers”, consistiu na disponibilização de registos fotográficos efectuados ao longo de largas décadas para que os indivíduos pudessem proceder à classificação das crateras, com base nos tutoriais facultados. A livre colaboração dos indivíduos veio a permitir que em apenas três meses fossem identificadas mais de duzentas mil crateras, trabalho entediante e que se fosse prestado por profissionais ou estudantes poderia exceder esse tempo em largos meses ou anos (Howe, 2010:61-65; Anderson, 2009: 61-62).

O contributo deste trabalho realizado por voluntários pode ser sustentado pela máxima de Thomas Edison: “*Genius was 1 percent inspiration and 99 percent perspiration*” (Howe, 2010:86). A questão que partilhamos com o autor Jeff Howe, é referente à motivação que impele os indivíduos a agir de forma altruísta, oferecendo

vantagens consideráveis às empresas pelo trabalho executado, na sua generalidade gratuito mas implicando custos para si, mais eficazmente que os recursos internos da empresa algum dia poderiam efectuar. Como afirma Shawn Carlson, o fundador da Sociedade de Cientistas Amadores, “os indivíduos estão ávidos por uma oportunidade e espaço onde demonstrar e usar as suas capacidades” (Howe, 2010: 86).

Don Tapscott e Anthony D. Williams (2008) salientam, em retrospectiva, a importância da participação dos adeptos dos passatempos e da criação dos amadores para o efeito dos progressos tecnológicos. Indicam que um folhear descontraído das páginas da revista *Popular Science* (1950) permite encontrar valiosas contribuições amadoras que vão desde a electrónica à mecânica (Tapscott; Williams, 2008:142). Mas este contributo, com maior visibilidade em comunidades entusiastas por determinada área, produto ou marca, é ainda encarado por muitas empresas como um fenómeno marginal, apesar da tendência actual já demonstrar o contrário. Na obra *Wikinomics* (2008) encontram-se vários exemplos da resistência, desinteresse e desatenção ao espírito criativo e inovador dos consumidores pelas empresas. Um dos mais caricatos vem a ser a invenção da carrinha *pickup*, após vários anos com os agricultores americanos a arrancarem os assentos traseiros dos veículos para obterem mais espaço para os produtos e ferramentas (Tapscott; Williams, 2008:142).

A ascensão da internet, a emergência de uma economia global, a ligação social em rede, o desenvolvimento de plataformas colaborativas, não só contribuem para um escrutínio fácil da oferta e informação existente, como facilitam a criação de comunidades de *prosumidores*, que “cada vez mais satisfazem o seu desejo de escolha, conveniência, personalização e controlo, através da concepção, produção e distribuição, eles próprios, dos produtos.” (Tapscott; William, 2008:62). A par deste comportamento individualista e aparentemente egoísta, os indivíduos utilizam as ferramentas sociais que têm ao dispor para reforçar as relações de reciprocidade, podendo retribuir os benefícios das acções dos outros com o resultado das acções praticadas por eles próprios. A internet, pela sua capacidade de ligar os indivíduos, aliada ao alcance relativamente abrangente destes às ferramentas sociais, tem potenciado a histórica colaboração entre amadores e profissionais e algumas das fricções já existentes.

Os autores Charles Leadbeater e Paul Miller na obra *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts are changing our economy and society*, propõem uma redefinição do amadorismo dos moldes actuais, face ao aumento da quantidade e qualidade dos esforços

dos amadores, propondo a designação “Pro-Am” para os amadores que trabalham de acordo com padrões profissionais, ainda que a considerem mais um conjunto de características do que um conceito (Howe, 2010:33). O amadorismo que inicialmente, como vimos, era encarado pejorativamente, por oposição à credibilidade e aos elevados padrões associados ao profissionalismo, convida nos dias de hoje a uma nova interpretação, dada a crescente dificuldade de destringer os critérios que o distinguem. Hoje o amadorismo está visivelmente associado ao movimento *crowdsourcing*, conceito desenvolvido e apadrinhado por Jeff Howe, com origens no desenvolvimento do *software* de código aberto. É um modelo de produção baseado na participação e partilha colectiva de conhecimentos, consistindo no aproveitamento do tempo ocioso dos indivíduos para a pesquisa, criação de conteúdos e resolução de problemas. Exemplo disso é o desenvolvimento do sistema operativo Linux, que provou que uma comunidade de iguais e com um objectivo comum é capaz de se tornar o principal concorrente da gigante empresarial Microsoft. Este exemplo permite-nos observar que a conectividade possibilitada pela Internet conduziu, não raras as vezes, a que a organização de trabalho no ambiente de uma comunidade com expressão virtual pudesse ser mais eficaz do que a do contexto empresarial. Vários foram os projectos que lhe seguiram os passos: a par e passo do Pinguim, logótipo da Linux, há um galo de Barcelos que identifica a comunidade portuguesa do GNU/Linux<sup>14</sup> constituída por utilizadores e interessados nesse sistema operativo e que se apresenta como um ponto de encontro e de união das várias comunidades de projectos relacionados com GNU/Linux em Portugal, constituídas por profissionais, amadores e curiosos.

O código aberto revelou e ampliou uma natural tendência humana, que em grande parte tinha passado despercebida antes da ligação à internet a evidenciar: muitas vezes o trabalho pode ser organizado mais eficientemente no contexto de uma comunidade auto organizada, do que no contexto empresarial. Já é célebre o exemplo da Procter & Gamble (P&G), por ter substituído com sucesso a abordagem tradicional de investigação e desenvolvimento por uma estratégia de abertura das suas fronteiras internas organizacionais. A metáfora empregue por vários autores para descrever o seu modelo empresarial é o da estrela-do-mar, “a qual, segundo Brafman e Beckstrom, é uma boa

---

<sup>14</sup> Comunidade Portuguesa do GNU/Linux. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.linux.pt/>. Consultado a 19 de Março de 2011.

metáfora para empresas do futuro, porque não tem cabeça e é mais parecida com um grupo de células que trabalham em conjunto” (Kotler et al, 2011:25). A P&G dispõe de uma rede constituída por cerca de cento e quarenta mil cientistas voluntários, a InnoCentive. Quando os recursos internos de Inovação e Desenvolvimento procuram uma solução para um problema que não conseguem resolver, podem disponibilizá-lo *online*. Se algum dos cientistas da InnoCentive encontrar uma solução, será monetariamente recompensado, ainda que a empresa mantenha a titularidade da propriedade intelectual. A P&G tomou consciência do talento disperso de milhares de cientistas, das mais diversas áreas, sequiosos por desafios intelectuais e dispostos a dedicar os seus próprios recursos à resposta aos desafios lançados. Não sendo o objectivo primordial a retribuição pecuniária é bem aceite por muitos dos cientistas. Este modelo de inovação organizacional em código aberto veio permitir que as ideias e soluções emergentes da capacidade cerebral colectiva se revertessem em cerca de trinta e cinco por cento da receita da empresa (Kotler et al, 2011: 25). Este resultado, acreditamos ser possível porque a empresa conseguiu trazer para si a criatividade efervescente e espontânea de milhares de indivíduos. Uma criatividade que não está limitada a constrangimentos inerentes a um modelo rígido tradicional de organização empresarial, condicionada por horários, prazos, espaços físicos, equipamentos e à possível afectação emocional decorrente de relações inter pessoais menos favoráveis.

Um dos exemplos comumente referenciados para ilustrar o funcionamento da InnoCentive e o perfil motivacional de muitos dos cientistas externos que a integram é o da cientista italiana Giorgia Sgarretta (Howe, 2010: 45-47), vencedora de dois desafios nos quatro em que participou. Um dos desafios consistiu na criação de um novo tipo de corante, que foi patenteado pela P&G,<sup>15</sup> e que lhe rendeu trinta mil dólares. Destaque-se que esta sua criação teve como berço o seu laboratório rudimentar, a cozinha. O outro desafio, que lhe rendeu dezassete mil dólares, consistiu na sua colaboração no avanço de um indicador utilizado para medir os efeitos de um tratamento à doença de Lou Gherig (ELA - Esclerose Lateral Amiotrófica). A sublinhar que esta cientista química não tinha qualquer experiência prévia com a doença e com a investigação médica. Apesar de termos enunciado o valor pecuniário das recompensas, Giorgia Sgarretta assume prontamente que estas recompensas não são a sua principal fonte motivacional, mas antes a dedicação às

---

<sup>15</sup> “I’m a solver”, Sgarretta, G.. *Disponível na World Wide Web: <http://blog.innocentive.com/2009/11/20/i%E2%80%99m-a-solver-%E2%80%93-giorgia-sgarretta/>*. Consultado a 10 Abril de 2011.

causas. O que nos conduz à reflexão da variedade de outros motivos que presidem a acção humana. A auto-expressão, o entretenimento, a experiência podem resultar em recompensas tão ou mais aliciantes do que o dinheiro imediato. A reputação é também apontada como um factor motivacional não desprezável, que pode ser convertido em outras coisas de valor: conseguir um melhor emprego, por exemplo. A desenvolver o valor centrado na reputação, Jeff Howe descreve um episódio ocorrido na empresa Mathworks, vulgarmente conhecida por desenvolver uma linguagem criada por matemáticos e engenheiros, a Matlab (Howe, 2010: 129). Em 1999, a empresa decidiu promover um concurso de programação no *website*, com uma avaliação de resultados em tempo real, sendo permitido aos participantes usar o código uns dos outros, de modo a criarem uma solução melhor do que a anterior. Este sistema gerou uma actividade incomum: cada vez que uma nova solução era apresentada, rapidamente era substituída por outra com o seu código melhorado por um outro participante. Se a melhoria se traduzisse na eficiência de um algoritmo, rapidamente esse participante era posicionado no primeiro lugar. O programador de *software* Ned Gulley refere que esta competição conduziu a esforços acima da média e a atitudes que correspondem a uma “colaboração viciante” (Howe, 2010: 130), como os casos verificados de concorrentes que faltaram às aulas ou usaram de baixas médicas para chegarem à liderança da classificação, como se o sistema de classificação da competição em curso equivallesse ao da sua reputação.

Um outro exemplo que aborda este estímulo motivacional e a colaboração dos indivíduos aplicada ao domínio empresarial é o fascinante caso da democratização do *design* gráfico aplicado a *t-shirts*, da empresa Threadless, co-fundada por Jack Nickell e Jacob DeHart, mas dinamizada e sustentada por todos os membros da comunidade. O negócio, de forma simples, consiste no *upload* dos trabalhos de *designers*, com o objectivo de virem a ser seleccionados para serem aplicados na confecção de uma *t-shirt* bem-disposta. Semanalmente há mais de mil *designers* em competição e em cada semana a comunidade vota os trabalhos. Os dez trabalhos mais pontuados são impressos nas *t-shirts*. A par desta competição regular, são igualmente lançados desafios com uma periodicidade mensal e permanente, sendo que por mês pode ser lançado mais do que um concurso. Os *designers* vencedores recebem dois mil dólares em dinheiro e quinhentos dólares num cheque-prenda, um valor aparentemente irrisório face às margens de lucro apresentadas pela empresa (Howe, 2010:10). Mas muitos vencedores, assumiriam que a sua participação

é mais motivada pelo que Tim Wu, Professor de Direito da Universidade de Columbia, designa por *cultura de exposição* (Anderson, 2009:74) e pela creditação e reputação associadas, de ver reconhecidos os seus esforços e o seu valor criativo por uma comunidade generalista e pela dos seus pares. A Threadless vende cerca de um milhão de *t-shirts* por ano, despendendo à volta de cinco dólares na produção e comercializando cada peça entre doze a vinte e cinco dólares, não necessitando de orçamentos para publicidade e marketing, já que a própria comunidade encarrega-se de exercer essa função livre, gratuita e entusiasticamente, numa lógica de “passa a palavra”. Os *designers* divulgam a Threadless com o objectivo de assistirem à subida da pontuação dos seus trabalhos pela participação dos seus amigos e os restantes membros da comunidade também, motivados pela recompensa do crédito na loja, que a empresa concede sempre que alguém envia uma fotografia vestindo uma *t-shirt* da Threadless ou indica um amigo que comprou uma *t-shirt* da marca. Em 2010, Jack Nickell em entrevista, afirma a inscrição de três mil *designers* nos últimos dez anos, significando o contributo de mais de oitenta mil *designs*, tendo resultado na impressão de cerca de oitocentos *designs* em *t-shirts*. Reconhece a mais-valia desta diversidade, de poderem contar com a participação criativa de milhares de indivíduos tão diferentes.<sup>16</sup>

Toda esta dinâmica está magnificamente contida na citação de Dante Alighieri, apresentada como epígrafe no capítulo V de *A condição humana*: “em toda a acção a intenção principal do agente, quer ele aja por necessidade natural ou vontade própria, é revelar a sua própria imagem. Assim é que todo agente, na medida em que age, sente prazer em agir; como tudo o que existe deseja a sua própria existência e como, na acção, a existência do agente é, de certo modo intensificada, daí resulta necessariamente o prazer. (...)” (Arendt, 2001:223).

---

<sup>16</sup> Threadless: *Growing A Design Community. Selling Millions Of Tshirts – with Jake Nickell*, in Mixergy (Nov. 2010). Disponível na *World Wide Web*: <http://mixergy.com/threadless-growing-a-design-community-selling-millions-of-tshirts-with-jake-nickell/>. Consultado a 12 de Fevereiro de 2011.

## 2.2 Uma expressão individual com dimensão colectiva

Ao longo da História humana vão sendo revelados vários episódios de criatividade e envolvimento entre produtores e consumidores. Exemplo desta afirmação é o da colaboração entre fabricantes de motores a vapor da Cornualha e os proprietários das minas, com o objectivo de maximizar a eficiência dos motores utilizados nas minas de carvão para bombear a água. Outros exemplos são a produção de aço e a invenção do computador pessoal, que envolveram a participação de técnicos e utilizadores, resultando na implementação da tecnologia e no surgimento de novas indústrias, fruto do trabalho realizado em conjunto (Tapscott; Williams, 2008:141-142).

Como temos vindo a raciocinar, nesta era de participação potenciada pela internet, torna-se cada vez mais difícil distinguir amadores de profissionais, assim como o campo de actuação de uns e de outros. A profissionalização das práticas amadoras ganha nova dimensão com a democratização das ferramentas de produção. No âmbito da música, o acesso de inúmeros jovens a determinados instrumentos musicais, de relativo baixo custo, nas últimas décadas, permitiu o surgimento e a profissionalização de um significativo número de grupos musicais amadores. Ainda no âmbito da música, assiste-se actualmente, já não no ambiente de garagem mas no digital, à emergência dos denominados “*mashups*”, em que muitos indivíduos fundem digitalmente músicas de géneros distintos com o objectivo de produzirem uma “nova” música. Não são raras as vezes em que muitos dos críticos musicais avaliam a superioridade das “músicas híbridas” face às originais que lhe deram consistência. Uma centelha do brilhantismo efervescente no domínio da “remistura” no meio digital é o *mashup* “Radiohead *versus* Dave Brubeck” (2008) realizado por Overdub, disponível à data na plataforma Youtube.

Reconhecendo a importância deste envolvimento vanguardista dos artistas amadores, os artistas profissionais, motivados pela necessidade de controlo ou de maior proximidade ou reforço do laço afectivo com os seus fãs, reclamam a sua participação neste movimento paralelo às suas criações originais. Celebridades como os Nine Inch Nails ou os Beastie Boys encaram as remisturas criadas pelos fãs como um elo de ligação com o seu público, o qual contribui para o enriquecimento do âmbito e do seu repertório musical (Tapscott; Williams, 2008:157). Os Beastie Boys, que incentivam a remistura das suas músicas com versões à *capella* que disponibilizam no seu *site* oficial foram mais arrojados, convocando

os fãs para colaborarem na gravação de um documentário sobre um concerto que se ia realizar. Para esse efeito, procedeu ao recrutamento de cinquenta fãs cibernautas, equipando-os com câmaras de vídeo e concedendo-lhes a livre circulação no pavilhão onde se realizou o concerto. A sua única directriz consistiu em terem de começar a gravar a partir do momento em que os Beastie Boys chegassem ao palco e até que saíssem. De facto, este episódio materializa a afirmação metafórica do antigo responsável pela tecnologia na Geffen Records, Jim Griffin, de que a indústria da música obterá um maior valor acrescido se tiver uma mão aberta invés de um punho cerrado (Tapscott; Williams, 2008:157).

A música digital nos moldes aqui apresentados é apenas um dos muitos exemplos representativos da rede de criação de valor, quando amadores e profissionais ou amadores profissionais se unem em prol de um interesse que, embora individual, se manifesta colectivamente. Nesta linha, tomemos como outro exemplo a Launchcast, uma *web* rádio detida pela Yahoo, à semelhança da [www.cotonet.clix.pt](http://www.cotonet.clix.pt). Consiste numa aplicação, onde os indivíduos se reúnem para avaliar e criar estações de rádio à sua medida, tendo em conta os seus gostos e preferências. Conforme a avaliação das músicas pelos ouvintes, a Yahoo procede ao seu posicionamento nas *play list*. Esta aplicação tem servido de base para a prospecção do mercado por várias editoras. Exemplo disso foi a editora Reprise que se surpreendeu duplamente pelas reacções dos ouvintes. A primeira, por confirmar o seu equívoco em relação ao público-alvo da música da artista que pretendiam lançar e, posteriormente, pelo insucesso resultante do facto dos ouvintes terem demonstrado interesse em apenas uma determinada faixa e não no álbum inteiro (Anderson, 2009:101).

Crescentemente as empresas se apercebem que a importância atribuída às sugestões e ao trabalho dos amadores lhes confere vantagens competitivas, nomeadamente a aceleração no processo de inovação e a redução de custos. Empresas de grande dimensão, como a BMW, que possui um departamento de inovação e desenvolvimento com um número significativo de funcionários dedicados à área, não deixam de incentivar a participação dos seus admiradores, no processo de inovação ou criação de novos produtos ou características. Don Tapscott e Anthony D. Williams (2008) remetem-nos, a título de exemplo, para o caso em que essa empresa, ao sentir necessidade de repensar as características telemáticas para modelos futuros, deu a conhecer um *kit* de concepção digital no seu sítio na Rede, para incentivar os consumidores interessados a conceber tais características. O resultado

traduziu-se na participação de milhares de pessoas, que partilharam as suas ideias com os engenheiros, assumindo algumas delas iniciativas valiosas (Tapscott; Williams, 2008:143).

Outra situação que nos demonstra como as empresas estão inteligentemente a aproveitar a conversão dos indivíduos de consumidores passivos em activos, é o calçado de John Fluevog (<http://www.fluevog.com/>) (Tapscott; Williams, 2008:143). Este famoso *designer* canadiano introduziu o conceito de código aberto no desenvolvimento de novos protótipos de calçado, consistindo na permissão de modificações e trabalhos derivados do modelo de calçado proprietário. Os indivíduos são convidados a participar através do envio de desenhos à consideração e votação dos seus pares, sendo produzidos os mais votados e que obedeçam aos critérios de exequibilidade de criação. Esta integração dos indivíduos no processo de desenvolvimento do calçado Fluevog permite uma maior adequação do produto ao perfil dos consumidores, indo ao encontro das suas necessidades e desejos, embora a empresa não atribua os direitos de propriedade. Este paradigma emergente de relação sinérgica entre empresas e consumidores é expressão da transformação evocada pelo poeta Camões, daquele que ama naquilo que faz ou imagina. O papel da empresa parece reduzir-se à concessão do palco para a actuação dessa transformação, dessa transferência do *ethos* para o objecto que o materializa, pese embora ser a empresa quem beneficie das vendas dos produtos projectados pelos indivíduos que os consomem. A empresa não atribui os direitos de propriedade mas compromete-se a adornar a nova criação com o nome do *designer*, oferecendo um sentido e a oportunidade dos indivíduos intensificarem a sua própria existência. É a promessa dos indivíduos “distinguirem-se ao invés de permanecerem apenas diferentes” (Arendt, 2001:225), por meio da acção que a empresa provoca.

A ascensão do movimento amador, como tivemos oportunidade de verificar, é paralela à emergência do movimento de *software* de código aberto. Um sistema que se caracteriza por conceder ao indivíduo a liberdade de utilizar este *software* nas suas actividades através do seu equipamento, de alterá-lo conforme a sua necessidade, de distribuir livremente as cópias do programa, sendo esta a forma por excelência de torná-lo acessível a um número maior de pessoas e de colaborar no seu desenvolvimento, permitindo que outras pessoas ou organizações beneficiem das melhorias.

Os avanços tecnológicos registados no âmbito da comunicação e da informação e responsáveis pela configuração de uma nova era, contribuíram para alterações relevantes no quadro de relacionamento, comunicação e percepção do mundo dos indivíduos.

A emergência da tecnologia que permite a conectividade e a interactividade entre os indivíduos e grupos das várias regiões do globo, e o seu acesso a um custo progressivamente reduzido, potencia as relações de comunicação, a expressão e a colaboração uni e multi-direccional, “de um para muitos” e de “muitos para muitos” (Kotler et al, 2011:20-23). Um feito assinalável, se tivermos presente que a difusão da utilização do computador pessoal e o acesso à internet no início da década de 1980 pareciam estar confinados ao âmbito da ficção científica (Kotler et al, 2011:39). Nessa época, a ideia de que os computadores devessem ser pessoais, de utilização amigável e intuitiva nem do imaginário ainda fazia parte. Hoje, as tecnologias da informação são instrumentos elementares na criação de riqueza, afectando todos os domínios da vida social e económica dos indivíduos. Este facto resulta de um contínuo desenvolvimento tecnológico que permite uma progressiva redução de custos no acesso a essa tecnologia. Esta evolução é demonstrada por Jeff Howe através do exemplo do custo de uma máquina fotográfica digital de nível profissional, que no início da década de 1990 era superior em dobro ao custo de um automóvel Honda Civic novo (Howe, 2010:79). Actualmente, os indivíduos têm acesso a esta tecnologia não só a custos significativamente mais reduzidos e a escalões de preços diversos, o que aumenta exponencialmente o seu acesso, como a uma maior diversidade de máquinas digitais disponíveis. Para este autor o que é verdadeiramente relevante no âmbito dos avanços tecnológicos não é, como aparentemente se podia pensar, a redução do custo de acesso e a pluralidade e diversidade de bens, mas sim o acréscimo de possibilidades que esses bens representam para o potencial criativo dos consumidores. Esta perspectiva decorre do facto do autor considerar que a tecnologia move-se na direcção do baixo custo, da rapidez, da inteligência e da sua fácil utilização, daí que o factor que considera merecedor de maior destaque não sejam já as características dos instrumentos mas os efeitos e os resultados que decorrem da sua utilização. Se no período industrial, a produtividade dependia fundamentalmente das fontes de energia, na era digital e da informação a produtividade reside na tecnologia que permite a criação do conhecimento e no processamento da informação através da comunicação em rede. A emergência da denominada tecnologia de nova vaga, determinada essencialmente pela utilização generalizada de computadores e de telemóveis,

pelo acesso à internet a baixo custo e pelo movimento do *software* em código aberto, assinala a era que Scott McNealy, co-fundador e presidente da empresa Sun Microsystems, designou por era da participação (Kotler et al, 2011:21). Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004) citados por Kotler (2011:25), encarando a internet como um recurso global de longo alcance, atribuem-lhe o facto dos indivíduos deixarem de estar isolados para estarem conectados, conduzindo à alteração do papel do consumidor, que passa a estar mais informado, podendo interagir mais facilmente com especialistas de todas as áreas.

A internet, para além de assumir uma função integradora, sendo o palco onde os diversos actores se reúnem e interagem, é também o expositor do produto das suas criações individuais e colectivas, expressão do vínculo de indivíduos unidos por interesses e paixões comuns. A motivação e os interesses individuais com expressão colectiva, aliados ao acesso massificado das ferramentas de produção com presença no maior mecanismo de distribuição de informação e conhecimento até aos dias de hoje conhecido, a internet, são embrionários do conceito *crowdsourcing*. A ideia de união comunitária prende-se agora ao lazer e à dedicação a actividades extra laborais, filantrópicas, sociais ou religiosas.

O surgimento da internet veio novamente alterar a dinâmica da organização dos indivíduos e do trabalho, da comunidade e das suas funções. Estas transformações remetem-nos para a abordagem de Marshal McLuhan do processo de inversão, da *capacidade que as coisas têm de se transformar no seu contrário* e de que a expressão de W. B. Yeats é emblemática «o mundo visível já não é realidade nem o mundo invisível é já um sonho» (McLuhan, 2008:48).

No âmbito da criação de conteúdos multimédia, a confluência de indivíduos, com acesso aos meios de produção e distribuição, começa a rivalizar com as empresas, tornando a linha divisória entre produtores e consumidores cada vez mais ténue. Muita da infra-estrutura da economia da informação actual deve-se à iniciativa de equipas de voluntários auto-organizados. Um dos exemplos imediatos que nos ocorre para além da construção do já mencionado sistema operativo Linux é o do *browser* Firefox, um dos primeiros *softwares* livres, que pertence à Fundação Mozilla e que foi criado pelo jovem Blake Ross, na altura com dezanove anos e actualmente Director de Produção da rede social Facebook, aos vinte seis anos. Segundo o próprio, também ele iniciou a sua actividade como voluntário, entusiasmado pela possibilidade de participar no desenvolvimento de uma aplicação a ser utilizada por milhões de indivíduos. Para si, a principal razão do dinamismo

do *browser* Firefox, através da colaboração de uma rede significativa de voluntários, deve-se ao facto de estes mesmos voluntários serem os seus utilizadores e quererem que o produto que utilizam seja bem sucedido.<sup>17</sup>

Este episódio vem materializar a afirmação de Jeff Howe, de que o indivíduo mais indicado para realizar um determinado trabalho é aquele que mais o quer realizar.

Contrariamente à sabedoria convencional, como refere o autor, os indivíduos nem sempre apresentam comportamentos conformes aos padrões previsíveis de interesse pessoal. É cada vez mais comum assistirmos à sua contribuição, ao investimento substancial do recurso “tempo”, em inúmeros projectos, e na maioria dos casos sem retorno financeiro. Numa perspectiva do sistema e dos princípios económicos tradicionais, este comportamento é uma aberração, mas a realidade aponta-nos no sentido de que as recompensas nem sempre podem ser medidas monetariamente. Um estudo referenciado por Jeff Howe (2010), desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), com a finalidade de descobrir a razão que conduz programadores com um elevado nível de qualificação a dedicar o seu tempo a projectos de *software* de código aberto, revelou como força motriz um conjunto complexo de motivações. Muitos sentiam-se impelidos a agir por razões filantrópicas, motivados pelo desejo do seu contributo criativo poder repercutir-se em benefícios para a comunidade. Já em Pierre Lévy podemos encontrar esta apreciação, de que o espaço cibernético potencia este tipo de interacção social, adquirindo maior visibilidade “o reconhecimento do outro, a aceitação e ajuda mútuas, a cooperação, associação e a negociação para além das diferenças de pontos de vistas e interesses” (Lévy, 1999:14). Em outros casos a força que preside à acção reveste-se de um cariz mais individualista, em que os indivíduos agem mais pelo mero prazer de agirem, de poderem pôr em prática o seu ofício, do que pelos efeitos decorrentes. E entre os extremos, encontram-se casos de indivíduos que admitem a importância do incentivo financeiro, a par das inspirações mais emocionais. Neste contexto, de acesso às ferramentas de produção e meios de difusão dos resultados, os indivíduos parecem obter uma inesgotável fonte de enaltecimento do ego ao poderem desenvolver os seus talentos e torná-los públicos. A recompensa por excelência é esta partilha colaborativa (Howe, 2010:21). Na era da participação, todos têm uma opinião com aspiração a ser reconhecida e

---

<sup>17</sup> Ryan, Olivia, *Interview with Blake Ross* (2007). Disponível na *Word Wide Web*: <http://mozillamemory.org/detailview.php?id=7276>. Consultado a 11 Fevereiro de Junho de 2011.

relevante. Mas na prática, o efeito perverso da multiplicidade exponencial de todos terem opinião e poderem emití-la e publicá-la com facilidade, é o de que ninguém parece interessado em ouvir outras opiniões que não a sua. A verdade é que se nos posicionarmos num espaço em que todos estejam a falar em simultâneo, o mais digno dos discursos torna-se ruído. Um dos cenários que parece ilustrar uma preponderante necessidade dos indivíduos demarcarem a sua existência em detrimento da de tomar conhecimento da existência do outro, é a de que apenas cerca de vinte e cinco por cento dos utilizadores de Internet nos Estados Unidos são leitores regulares de blogues num universo de cerca de treze milhões de blogues activos no mundo, segundo dados avançados pela Technorati no início de 2008. No entanto, não podemos deixar de ressaltar o exemplo do Japão, em que as estatísticas indicam, tomado o mesmo universo como referência, que setenta e quatro por cento dos utilizadores da Internet lêem blogues, sendo igualmente o japonês uma das três línguas com maior expressão na blogosfera. Um dos exemplos mais emblemáticos a demonstrar esta propensão natural para a produção social é o fenómeno Wikipédia, que decorre da contribuição de um vasto número de pessoas que despendem o seu tempo a criar entradas sobre tópicos inesgotáveis.

Em Janeiro de 2001, Jimmy Wales decide criar uma enciclopédia com um formato e modelo de funcionamento inovador, agregando o conhecimento de milhões de especialistas, amadores e utilizadores comuns. Esta enciclopédia gratuita, para quem produz e para quem acede, está disponível para todos os que queiram contribuir, apresentando-se como uma ferramenta de fácil utilização, que permite qualquer indivíduo consultá-la, editá-la eliminando ou adicionando conteúdo, em tempo real. A motivação inicial que presidiu à sua criação foi a de criar um repositório de conhecimento que rivalizasse com a mítica e histórica biblioteca de Alexandria. Chris Anderson (2009), na sequência da sua exposição sobre a Wikipédia, remete-nos para uma evolução histórica do conceito. O modelo inicial de criação de enciclopédias baseava-se em esforços solitários de indivíduos que levavam a cargo a tarefa hercúlea de reunir o conhecimento disponível no seu tempo (Ex. Aristóteles e Caio Plínio Segundo, mais vulgarmente conhecido por Plínio, o Velho). O segundo modelo decorre do primeiro, no qual os esforços individuais deram lugar a equipas mais alargadas, reunidas com o mesmo objectivo, especialmente após o advento da revolução industrial, com a aplicação dos princípios industriais e de gestão científica à criação de enciclopédias científicas mais complexas. A Jimmy Wales, atribui-se a introdução de um

novo modelo, aberto ao colectivo. No lugar do trabalho inerente à produção e divulgação do conhecimento estar limitado a um número reduzido de mentes brilhantes, a Wikipédia acolhe dezenas de milhar de indivíduos de todos os quocientes. O autor Daniel H. Pink (apud Chris Anderson, 2009:66) diz que a Wikipédia assenta nos conceitos de descentralização radical e na auto-organização, é o *open source* na sua forma mais pura. Enquanto as enciclopédias começam a fossilizar no momento em que são impressas, o *software* wiki, acedido gratuitamente por todos que tenham uma ligação à Internet, possibilita uma actualização ao segundo, tornando-a algo vivo. Traduz-se num diferente meio de produção caracterizado pela fluidez, rapidez, gratuitidade e “auto” reparação (Anderson, 2009:66). Esta rapidez com que a produção e modificação de conteúdos ocorre é uma das razões pela qual a escolha do prefixo Wiki é tão feliz, na medida em que significa “extremamente rápido” no idioma havaiano. Em 2005 foi considerada a maior enciclopédia do mundo e decorridos cinco anos da sua criação já disponibilizava mais de dois milhões de artigos escritos na Língua Inglesa, por comparação aos cento e vinte mil (sessenta e cinco mil na edição impressa) da Enciclopédia *Britannica* e com os sessenta mil da Enciclopédia *Encarta*.

No momento em que aqui escrevemos, após consulta das estatísticas disponíveis na Wikipédia, registámos quase quatro milhões de artigos escritos em Inglês. Na Língua Portuguesa, por simpatia, podemos encontrar também na presente data um número próximo dos setecentos mil artigos. Como documenta Kotler, no início de 2009, a Wikipédia já contava com duzentas e trinta e cinco versões activas em línguas diferentes, com mais de trezes milhões de artigos.

A demonstrar a popularidade desta ferramenta podemos avançar com uma percentagem superior a oitenta por cento no âmbito da consulta de conteúdos, pelos sessenta e quatro destinatários do inquérito que realizámos. No entanto, apenas cinco inquiridos referiram ter contribuído na edição de conteúdos. Um dos inquiridos mencionou ainda o cuidado a ter relativamente à credibilidade da informação constante na Wikipédia, que nos remete para uma das questões que mais tem sido debatida em torno deste movimento colectivo de produção social de conhecimento. Enquanto que numa enciclopédia de modelo tradicional, cada artigo é analisado, escrutinado e verificado por profissionais, na Wikipédia qualquer indivíduo tem a liberdade de poder escrever sobre qualquer assunto e acrescentar qualquer dado ou informação a conteúdo já existente, pela facilidade concedida

pela função *edit page*. Em defesa da Wikipédia, Chris Anderson (2009) apela para a necessidade de compreensão e aceitação da Wikipédia por aquilo que ela é, numa lógica probabilística de mais parecença do que de certeza. Naturalmente, o indivíduo precisa confiar no que lê e, quando existem profissionais no controlo da situação, sente-se mais confiante por acreditar que alguém verifica a veracidade dos conteúdos. Mas a realidade da Wikipédia torna-nos dependentes de um sistema que ninguém controla. A inteligência é decorrente e destaca-se da imensidão dos números. Este é um sistema que funciona a uma macro escala. A Wikipédia não é uma autoridade, mas a verdade é que a enciclopédia *Britannica*, como Chris Anderson destaca, também não o é. Apesar de ser revista por um pequeno número de indivíduos com elevadas habilitações académicas, um estudo de 2005 da *Nature*, um jornal científico, verificou que em quarenta e duas entradas em tópicos científicos existia uma média de quatro erros por entrada na Wikipédia e três na *Britannica*. E quase no momento imediato à divulgação desse estudo, a Wikipédia corrigiu as suas entradas, enquanto a Enciclopédia *Britannica* teve de esperar pela próxima reimpressão (Anderson, 2009:69). No nosso modesto entendimento, consideramos que Wikipédia deve ser uma primeira fonte de informação e não a última. A sua informação deve ser interpretada *cum grano salis*. Não deixa de ser curioso observar uma tendência que nos parece ir ao encontro do segundo modelo de produção do conhecimento e em resposta à necessidade de creditação e rigor de conteúdos. Apesar da utilização da tecnologia *open source* se manter, assente no princípio colaborativo, beneficiando das características que lhe são intrínsecas - facilidade de acesso e rapidez de criação e alteração de conteúdos - têm emergido espaços que prevêm restrições e obrigações, condicionando o acesso a uma determinada categoria de utilizadores e obrigando a sua identificação e associação ao conteúdo publicado.

Exemplo disso é a Wikiciências,<sup>18</sup> a primeira enciclopédia científica *online* em Língua Portuguesa, dirigida a professores e estudantes do ensino básico e secundário, uma iniciativa da Casa das Ciências da Fundação da Calouste Gulbenkian, com o objectivo de promover a aprendizagem das Ciências nos níveis de ensino enunciados, e com aspiração a

---

<sup>18</sup> Website oficial da WikiCiências: [http://www.publico.pt/Ci%C3%A7%C3%A7%C3%A7/wikiciencias-enciclopedia-cientifica-portuguesa-quer-ser-um-instrumento-de-pesquisa-credivel\\_1495949](http://www.publico.pt/Ci%C3%A7%C3%A7%C3%A7/wikiciencias-enciclopedia-cientifica-portuguesa-quer-ser-um-instrumento-de-pesquisa-credivel_1495949). Consultado a 25 de Maio de 2011.

ser “um instrumento de pesquisa credível”,<sup>19</sup> como noticiado pelo jornal diário *Público*. Parece-nos compreensível que num universo de milhares ou milhões de participantes, a seriedade e o rigor dos conteúdos possam estar comprometidos e ser questionados, mas também nos parece inegável que no mesmo universo se possa alcançar contribuições extraordinárias, de valor inestimável, que por outra via seriam impossíveis ou de maior dificuldade de acesso a um comum utilizador. Esta riqueza da participação dos indivíduos é visível nas mais diversas áreas e sinais do seu crescimento podem ser assinalados através de dados estatísticos, que nos permitem tomar conhecimento de alguns dos percursos e actividades dos utilizadores, no ambiente digital. Para que se possa ter uma ideia da amplitude desta participação, em 2009 as pesquisas diárias no motor de Pesquisa Google perfizeram dois biliões. As estatísticas da Wikipédia avançam com setenta e cinco mil utilizadores contribuidores activos, no mesmo ano.<sup>20</sup> No Youtube, em 2010, mais de treze milhões de horas de vídeo foram carregadas e quarenta e oito horas de vídeo são carregadas a cada minuto, resultando em aproximadamente oito anos de conteúdo carregados diariamente e mais de cinquenta por cento dos vídeos disponíveis foram classificados ou comentados.<sup>21</sup>

Os resultados da amostragem do inquérito por nós realizado apontam que mais de um terço dos indivíduos inquiridos já divulgaram um vídeo pessoal no Youtube ou em espaço similar, justificando o evento com a finalidade de partilharem o resultado com familiares e amigos. Não deixa de ser curioso que a partilha de um determinado momento ou situação, tendo como destinatários amigos e familiares, se opte por processar num ambiente não familiar.

De acordo com as estatísticas facultadas sobre si própria, a rede social mais mediática da actualidade, o Facebook, apresenta à data setecentos e cinquenta milhões de

---

<sup>19</sup> “WikiCiências: enciclopédia científica portuguesa quer ser um instrumento de pesquisa credível” (25.05.11), in *Público*. Disponível na *World Wide Web*: [http://www.publico.pt/Ci%C3%A7ncias/wikiciencias-enciclopedia-cientifica-portuguesa-quer-ser-um-instrumento-de-pesquisa-credivel\\_1495949](http://www.publico.pt/Ci%C3%A7ncias/wikiciencias-enciclopedia-cientifica-portuguesa-quer-ser-um-instrumento-de-pesquisa-credivel_1495949). Consultado a 25 de Maio de 2011.

<sup>20</sup> Singer, Adam (2009), “Social Media, Web 2.0 and Internet Stats”. Disponível na *World Wide Web*: <http://thefuturebuzz.com/2009/01/12/social-media-web-20-internet-numbers-stats/>. Consultado a 11 de Maio de 2011.

<sup>21</sup> Estatísticas do Youtube: [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics). Consultado a 20 de Abril de 2011.

utilizadores activos, dos quais duzentos e cinquenta milhões acedem à plataforma por via de telefone móvel. E mais de trezentos mil utilizadores contribuíram para as setenta traduções disponíveis na rede Facebook.<sup>22</sup> A demonstrar a importância da energia social que daí decorre, o jornalista David Kirkpatrick, autor do livro *O Efeito Facebook*, classifica-a como uma plataforma que atribui poder aos seus utilizadores, por se apresentar como um meio de comunicação social que os indivíduos têm ao seu dispor e que consideram credível, através do qual podem transmitir a sua mensagem na expectativa do seu longo e vasto alcance.<sup>23</sup>

Em Portugal, em conferência durante o lançamento do seu livro, o jornalista exemplifica a sua instrumentalização pelas massas sob um ideário político, que evidencia a definição aristotélica da sua natureza de “animal político” e o seu instinto gregário. Como foi o caso de Espanha, em que refere não ter sido necessária a intervenção de um partido ou de um líder que conduzisse trinta mil jovens a manifestar-se junto das “Puertas del Sol”. E no momento em que cita este exemplo revela desconhecer os acontecimentos decorridos alguns meses antes em Portugal, auto organizados por via da rede social, que conduziram cerca de trezentas mil pessoas à rua. A figura da liderança, no nosso entendimento, assumiu a forma de uma causa partilhada a uma dimensão viral, que com a mesma naturalidade e vigor com que circula, se dilui e perde a força, em resultado da ausência da figura de um líder ou de uma estrutura claramente identificável que oriente de forma sustentável e contínua uma imensa multidão de indivíduos, cuja atenção a cada minuto é convidada a dispersar-se.

Em meados de 2008, foram contabilizados pela Technorati treze milhões de blogues activos no mundo. O Twitter, um outro meio de comunicação social, apresentou um crescimento mais acelerado. Este crescimento foi atribuído às suas próprias características, que permitem a facilidade de expressão, limitada ao número de caracteres, assim como à possibilidade dos utilizadores poderem aceder ao meio através de instrumentos móveis de dimensões reduzidas, como o Iphone e Blackberry, funcionalidade já adoptada pela rede social Facebook. Tendência que revela uma contínua necessidade de

---

<sup>22</sup> Estatísticas do Facebook: <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>. Consultadas a 21 de Abril de 2011.

<sup>23</sup> Kirkpatrick, David (2011), “Protestos: Facebook “deu poder às pessoas comuns” in *Expresso*, por Lusa. Disponível na *World Wide Web*: <http://aeiou.expresso.pt/protestos-facebook-deu-poder-as-pessoas-comuns-david-kirkpatrick=f653380>. Consultado a 4 de Julho de 2011.

adaptação do meio às características do indivíduo. Quer na blogosfera quer no *universo* Twitter, os utilizadores recorrem a estes meios para partilharem os seus estados de espírito, o seu contacto e experiência com o mundo, para partilhar eventos, notícias, opiniões e ideias. Se neste vasto universo há uma tendência para o vácuo, também é verdade que uma estrela que se consiga destacar da Galáxia, em formato de opinião, rumor ou crítica pode ter um impacto irreversível, com o seu poder gregário ou dissuasor, a que muitas personalidades e empresas se começam a revelar sensíveis. Exemplo dessa tomada de consciência é o caso das empresas IBM e General Electric. A primeira encoraja os seus funcionários a criar os seus próprios blogues, nos quais podem falar livremente sobre a empresa desde que, sublinhe-se, sigam determinadas normas. A segunda “formou o pelotão Tweet”, constituído por jovens colaboradores com a missão de educar os colaboradores mais velhos na utilização dos media sociais.

A um outro nível de participação, está o site [www.harrypotterfanfiction](http://www.harrypotterfanfiction). Um site não oficial fundado em 2001, que acolhe cerca de setenta mil histórias criadas por uma legião de mais de setenta mil fãs, que pretendem dar continuidade e manter vivo o imaginário mundo das aventuras fantásticas (Howe, 2010:45).

Esta colaboração vai ao encontro dos resultados de uma investigação do *Pew Research Center*, o Projecto & Vida Americana, sobre os adolescentes norte-americanos, vindo a confirmar que mais de metade dos adolescentes são «criadores de conteúdos». Esta afirmação veio a ser sustentada pelo seu envolvimento na criação de blogues ou páginas pessoais, na partilha de conteúdos originais e pessoais, tais como fotografias, histórias de vida ou vídeos. Se anteriormente existia a presunção de que a televisão contribuiu para a criação de uma geração letárgica, os novos meios de comunicação parecem terem soprado aos indivíduos o dom da capacidade de renascer da mítica Fénix, através da possibilidade de confirmarem a si e ao mundo a sua própria existência, numa distorção da lógica cartesiana, “eu estou aqui logo eu existo”.

O visionário Alvin Toffler, na sua obra *A Terceira Vaga*, já apontava no sentido de os consumidores virem a exercer um controlo muito superior sobre a criação dos produtos que consumiam. A relativa diminuição de custos das ferramentas necessárias para a produção de conteúdos, desde o *software* de edição ao advento das câmaras e das máquinas fotográficas digitais, combinada com as redes de distribuição gratuitas de conteúdos, traduzem as condições ideais para o desenvolvimento de uma cultura de participação, sem

precedentes. Sobre o poder participativo dos indivíduos vão sendo várias as questões que se colocam, nomeadamente em matéria de avaliação dos resultados. A Revista *Time*, que todos os anos apresenta uma lista das cem pessoas mais influentes do mundo, permitindo que os leitores *online* as hierarquizem, em 2009 anuncia em primeiro lugar um jovem de 21 anos, Christopher Poole, como a pessoa mais influente do mundo, com mais de dezasseis milhões de votos electrónicos. Cumpre-nos referir que, entre os candidatos, constavam figuras como a do Presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, e Dalai Lama.<sup>24</sup> O jovem criador do fórum 4chan.org (uma versão americana do site de imagens japonesas 2chan), um espaço criado a partir do seu quarto nos subúrbios de Nova Iorque e que contou com a colaboração do cartão de crédito da sua mãe para a compra de alojamento em servidores, apresenta uma média diária de treze milhões de *page views*. No entanto, já foi assumido pela Revista *Time* que a sua eleição aparentemente irrefutável, só foi possível porque os dados das sondagens foram manipulados massivamente pelos fãs do fórum e por um grupo de *hackers* já célebre pelas suas acções de vandalismo e furto electrónico, denominado “Anonymous”.<sup>25</sup> Em Portugal, nesta linha, em diversos fóruns veio a ser debatida a eleição por televoto do grupo humorístico e musical “Homens da Luta” para representar Portugal no Festival Eurovisão.

Estes episódios levantam-nos questões várias, na sua maioria de natureza ética. Entre as quais destacamos a da legitimidade de votações realizadas por meios electrónicos passíveis de serem manipulados por “indivíduos sem rosto”, com a agravante do seu campo de actuação ser uma extensa auto-estrada virtual com inumeráveis acessos e saídas. Outra das questões decorrentes desta realidade prende-se com a maior facilidade de criação de movimentos de apoio a uma determinada causa, que pode ser usada legitimamente para exposição, expressão e desenvolvimento de ideias num fenómeno tipicamente democrático, como pode ser uma ferramenta com uma utilização inversa aos princípios inerentes à Democracia, lançando dúvidas infundadas, calúnias, rumores, e outros obstáculos ao ideário da liberdade de expressão. A par de todos estes exemplos que nos possibilitam dar conta das movimentações dos indivíduos e em que patamares ocorrem, assiste-se a um

---

<sup>24</sup> “The World's Most Influential Person Is...”(2009), por Time Staff, in Revista *Time*: <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1894028,00.html> . Consultado a 15 de Agosto de 2009.

<sup>25</sup> “A pessoa mais influente do Planeta é... o desconhecido Christopher Poole” (Abril, 2009), in *Público*. Disponível na *World Wide Web*: [http://www.publico.pt/Media/a-pessoa-mais-influente-do-planeta-e-o-desconhecido-christopher-poole\\_1377409](http://www.publico.pt/Media/a-pessoa-mais-influente-do-planeta-e-o-desconhecido-christopher-poole_1377409). Consultado a 21 de Abril de 2011.

crescimento expressivo no âmbito do “faça-você-mesmo”, de que a Revista *Ready Made* é representativa, com uma tiragem base de trinta mil exemplares no ano em que foi lançada e aumentando a sua circulação em dez por cento decorridos sete anos (Howe, 2010:35). Esta recuperação das artes e ofícios artesanais é igualmente expressiva no *website Etsy*, uma feira artesanal com uma dimensão global, onde os indivíduos se encontram com o objectivo da compra e venda dos mais variados e criativos artigos feitos à mão. Contrariamente à ideia que possa surgir de se poder tratar de um nicho de mercado pouco significativo, dados indicam que no ano de 2009 as vendas variaram entre os dez e os treze milhões de dólares por mês, um número que se revela bastante significativo para um negócio desta natureza. Sendo que em 2010 foram efectuadas sete milhões de novas inscrições de utilizadores (Howe, 2010:35).

Um outro fenómeno decorrente desta propensão do *faça-você-mesmo* e do seu aproveitamento é demonstrado pela *Cambrianhouse.com*, lançada em 2006, com uma adesão imediata de mais de mil participantes e uma média diária de cem utilizadores inscritos (Goosen, 2009:50).<sup>26</sup> O objectivo desta empresa, líder em empreendedorismo, que originalmente adoptou o *slogan* “arquitectura de participação” é dar expressão à sabedoria colectiva com vista a encontrarem-se as melhores ideias de negócio, apresentando um volume de mais de quatrocentas ideias recebidas diariamente. A sua missão consiste na disponibilização de uma plataforma que permita o encontro de pessoas, ideias e capital financeiro, numa lógica de mercado comercial (Goosen, 2009:50). Denomina-se a si própria “como uma casa que acolhe pessoas com talentos e interesses diversos, que se reúnem com a finalidade de criar produtos do interesse do público, comercializá-los e participar dos lucros” (Goosen, 2009:49). A sua matriz é explicada no seu site, referindo que muitos indivíduos têm ideias brilhantes mas não o capital que lhes permita materializá-las. Em Portugal, este conceito está a ser replicado através do projecto *MassiveMov* (<http://www.massivemov.com/>), que se apresenta como uma plataforma para qualquer pessoa poder iniciar o seu empreendimento. A lógica do seu funcionamento assenta no envio de uma ideia e da sua promoção junto à comunidade que apoiará a sua concretização caso nela acredite e a considere exequível. É o que actualmente se denomina por *crowdfunding* ou financiamento cooperativo. O empreendedor consegue desta forma passar

---

<sup>26</sup> Cambrian House: <http://www.cambrianhouse.com/about-us/>. Consultado a 23 de Março de 2011.

da ideia à acção e o apoiante pode vir a obter e beneficiar do produto ou serviço que se tornou realidade. A crescente disponibilidade e fácil acesso a muitas das ferramentas de comunicação, interacção e produção de conteúdo, associadas a uma rede de distribuição com uma grandeza mundial, conferiram uma nova dimensão na definição e entendimento da estrutura relacional entre indivíduos e organizações, trazendo para o palco todos os intervenientes, no qual se assiste crescentemente a uma inversão de papéis e a uma necessidade enérgica de cooperação para garantirem a atribuição e o reconhecimento de um papel no campo em que actuam.

## CAPÍTULO 3 - A AUTO-PRESTAÇÃO: UMA CONSTRUÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL

### 3.1 O conceito

A participação dos consumidores na produção e prestação de bens e serviços tem aumentando na proporção do rápido desenvolvimento e disponibilização das tecnologias de *self-service* e dos modelos de negócio decorrentes, que se baseiam na utilização destas tecnologias de auto-prestação (SST- *Self Service Technologies*) com a finalidade de permitir aos consumidores executar e produzir um determinado serviço ou produto, dispensando crescente e gradualmente a figura humana como intermediária (Meuter et al., 2000).

A par das tecnologias mencionadas incluímos a proliferação de projectos e iniciativas no âmbito do denominado *software* livre ou código aberto, permitindo o livre acesso e produção colaborativa de conteúdos, intensificados pelo desenvolvimento e difusão da Internet. Não obstante o inquestionável e sublinhado aumento da participação, o envolvimento dos consumidores no sistema de produção na sua vertente de auto-prestação, não é um fenómeno da actualidade. Já é tido em consideração há largas décadas como indispensável para o completar da produção de bens e serviços, variando perante as especificações de cada área ou serviço. Em determinadas situações, os consumidores fornecem apenas uma assistência mínima, vindo a assumir uma posição passiva ao longo da maior parte do processo. Em outros casos assumem um papel mais activo, sendo o trabalho anteriormente executado por funcionários transferido para a sua esfera de acção e competências, imposição decorrente da introdução de máquinas na relação da prestação do serviço.

No decurso dos avanços tecnológicos, temos vindo a assistir à ampliação da alienação da presença humana como intermediária nos processos de produção de bens e serviços, a favor da introdução de máquinas e equipamentos a serem manuseados pelos indivíduos. Os consumidores assumem uma parte significativa do processo de prestação e a qualidade do serviço é directamente influenciada pelo seu próprio desempenho. Assiste-se igualmente à proliferação e fácil acesso a recursos operacionais pelos indivíduos, com particular incidência no âmbito das tecnologias de informação, contribuindo para uma

reconfiguração da realidade produtiva e da forma de relacionamento entre consumidores e produtores.

O elemento inovador regista-se em grau e na medida da disponibilização dos meios e instrumentos de produção e dos próprios canais de distribuição a que têm acesso. Os consumidores já não apenas influenciam a procura ou comprometem a qualidade da prestação de um serviço pelo seu próprio desempenho, como ainda influenciam a própria oferta com o nível crescente da sua co-produção de produtos e serviços. A um nível superior de autonomia, flexibilidade, iniciativa, dedicação e criatividade, aliado ao acesso a instrumentos de produção e canais de distribuição, a participação dos consumidores vem alterar o quadro competitivo do mercado económico, em que a linha divisória entre os seus agentes, destrinchados entre consumidores e produtores, se dissipa.

A prestação do consumidor vem representar uma *nova* reconfiguração do sistema de produção em que, em alguns casos, os produtos por si criados, visando a satisfação de um determinado interesse ou necessidade individual, são disponibilizados para a satisfação de interesses e necessidades partilhadas por outros indivíduos. Não só são disponibilizados, como considerados à sua crítica e refinamento, tornando os produtos pela sua qualidade e anuência susceptíveis de concorrer no mercado, junto de produtos homónimos de grandes marcas e empresas. Conscientes deste fenómeno, desta força activa e em movimento, as organizações encetam diligências no sentido de a captar e agregar ao seu mundo, permitindo e estimulando os seus consumidores e fãs a contribuírem criativamente nas várias etapas do sistema de produção dos produtos e serviços, desde a sua concepção à distribuição, mas dentro dos limites pré-definidos pelas empresas.

Mas antes de avançarmos importa apresentarmos brevemente o nosso entendimento sobre o conceito “auto-prestação”, o qual desenvolveremos ao longo da presente exposição.

Por “auto-prestação” entendemos a integração do indivíduo no sistema de produção através da sua intervenção nas várias etapas do processo. Esta integração pode ser observada parcialmente, em apenas algumas etapas do sistema, ou assumir a sua totalidade, desde a concepção ao desenvolvimento, à distribuição e comercialização de bens e serviços para o seu consumo próprio. Esta integração através da participação dos indivíduos reveste-se de uma natureza voluntária e/ou opcional, em que tendo a alternativa de poderem assumir a tradicional postura passiva face à prestação de criação ou desempenho

dos bens e serviços, optam por inverter o sistema de produção, movimentando-se da plateia para o palco de actuação, centralizando em si próprios os papéis de produtor e consumidor.

Este posicionamento de *agente actuante* é decorrente de uma inevitabilidade já social e economicamente estabelecida, sustentada pelos pilares da autonomia, rapidez, flexibilidade e qualidade, não concedendo aos indivíduos margem para escolha, ou decorre de uma postura de livre iniciativa já influenciada nas suas raízes pelos factores enunciados, mensuráveis do nível de sofisticação dos indivíduos. Em ambos os casos está subjacente a ideia do desempenho, na sua generalidade gratuito, de tarefas pelos indivíduos, que podiam ser ou já foram anteriormente realizadas por terceiros, com vínculo contratual e pagos para esse efeito. Propomo-nos analisar as motivações que presidem os dois estádios e, na eventualidade, os níveis intermédios, numa época que se caracteriza pela abundância de concorrência, de capacidade e de resultados de produção, que tornariam expectável que o consumidor se visse mais liberto dos encargos e mais soberano no usufruto dos bens e serviços.

Das diversas leituras realizadas, os conceitos mais próximos desta realidade que nos comprometemos a analisar são apresentados como “co-produção” ou “co-criação”. É na verdade difícil indissociá-los da dinâmica do fenómeno em estudo, mas não é esse o nosso objectivo. A razão que norteou a nossa opção pelo termo “auto-prestação” resulta do nosso próprio posicionamento diante este trabalho. Ao pretendermos incidir mais na visão do sujeito, considerámos que a construção da imagem “co-produção” ou “co-criação” não responde directamente a esta perspectiva, posicionando o seu acento tónico na organização empresarial. Não obstante não ser essa a perspectiva de que nos ocupamos, será frequente o seu entrosamento na nossa exposição como *constructo*, já que a compreensão do fenómeno que subjaz à concentração de funções no consumidor, da sua passagem de elemento passivo para actor no mercado, implica necessariamente uma ligação com quem estabelece essa própria relação, lhe transfere competências e responsabilidades, lhe concede as ferramentas e as plataformas para a produção, incitando e criando oportunidades de participação. A empregabilidade do termo anglo-saxónico *self-service* é igualmente recorrente ao longo da nossa exposição, por ser uma expressão já enraizada na cultura económica e social ocidental e por traduzir a transferência da prestação do *acto de servir* para o consumidor que, na lógica tradicional, era servido. A tradução da palavra *self*, na Língua Portuguesa, que pode ser traduzida por “si” ou por “eu”, representa uma imagem

arquétipo da individualidade e subjectividade de cada indivíduo, o que nos ajuda a compreender esta transferência de actuação para “si”, reforçando a imagem de *si-mesmo*, na linha de pensamento de Hartmann, nas suas criações e nos serviços que presta. No entanto, esta expressão não se revela totalmente satisfatória por não compreender inteiramente a realidade que nos propomos analisar, e por estar mais limitada ao sector terciário, ao âmbito da prestação de serviços. O nosso horizonte pretende-se mais abrangente, estendendo-se à inclusão do indivíduo em outras áreas e em outras etapas do sistema de produção, que não apenas a prestação de um serviço já instituído.

### 3.2 O contexto

Num cenário mundial, em que as empresas concorrem pela captação e fidelização de clientes, a procura da satisfação dos consumidores pela excelência na prestação e produção de serviços e produtos dá lugar à procura da sua satisfação através da disponibilização de mecanismos e ferramentas que permitem os consumidores assumirem a natureza ambivalente de *prosumidor*, expressão que traduz a centralização das funções de produtor e consumidor no mesmo indivíduo. O papel tradicional dos indivíduos, de recipientes passivos da cultura de consumo de massas, dá lugar a um posicionamento activo e colaborativo, potenciado pelos mecanismos baseados nas tecnologias de comunicação e interacção, aptos a serem utilizados para captarem e usarem a criatividade, a experiência, a energia e o conhecimento colectivos voluntários. Os indivíduos dedicam o seu tempo a pesquisar, a ler, a analisar, a comparar, a autenticar, a comunicar e a interagir, tornando-se inimaginável uma realidade sem que os recursos, que lhes conferem o poder das acções enunciadas, estejam disponíveis.

Esta dinâmica de participação, ainda que potenciada e com evidente expressão no ambiente cibernético, já era visível em supermercados nos anos trinta do século passado (Anderson, 2009), embora num nível de participação diferente ao que os supermercados actuais permitem.

Os supermercados são um exemplo notório do modelo de colaboração, selecção e transporte de mercadorias realizados pelo próprio consumidor. Atribui-se a patente da aplicação do sistema de *self-service* ao empresário americano Clarence Saunders nas suas lojas *Piggly Wiggly*, que consistiu em suprimir a intervenção do funcionário na selecção e

prestação dos produtos ao consumidor, em favor do desempenho de tais tarefas pelo próprio. A tendência generalizada no mercado, desde então, tem sido a reposição dos produtos nas prateleiras durante a noite e madrugada, permitindo a sua disponibilidade aos consumidores na manhã seguinte. O risco acrescido de furto é ultrapassado pela redução de custos com mão-de-obra laboral. Os indivíduos ficaram libertos da orientação, da escolha e da entrega dos produtos por um funcionário, para passarem eles próprios a poder seleccionar, alcançar e levar os produtos para as caixas de pagamento.

No dias de hoje, em Portugal, desde 2005, que a par da selecção e da arrumação dos produtos, o ónus dos actos de validação de preços, identificação, arrumação dos produtos em sacos e o seu pagamento é também atribuído ao consumidor. E, crescentemente, já vai sendo comum encontrar-se em diversos hipermercados, a disponibilização de equipamentos individuais, pequenos *scanners* portáteis, que possibilitam ao consumidor efectuar o auto-registo dos produtos durante as suas compras. O que nos convida à reflexão sobre a redução progressiva de postos de trabalho com vista à sua total eliminação, na decorrência da transferência sucessiva de funções para aquele que paga os produtos e presta os serviços, sustentada pelo estribilho da maior rapidez e pela propensão dos consumidores para trabalhar no sentido de alcançar o nível de qualidade que desejam (Kellogg et al, 1997).

A demonstrar esta tendência de participação dos indivíduos nos supermercados, no inquérito por nós realizado, ligeiramente mais de cinquenta por cento dos inquiridos indicou optar pelo localizador de preços em detrimento de um funcionário, na consulta dos preços dos produtos, em caso de dúvida sobre os mesmos. Em relação à questão do recurso às caixas de auto-atendimento para o pagamento dos produtos, trinta e seis por cento dos inquiridos referem utilizar o sistema sempre e/ou frequentemente, e vinte por cento indica utilizar ocasionalmente. O principal argumento evocado para a opção do recurso às caixas de auto-atendimento é a rapidez. Ressalve-se que a percentagem de indivíduos que nunca recorrem às caixas de auto-atendimento é quase equivalente à dos que utilizam o sistema frequentemente.

Fruto da tendência que aponta no sentido da total supressão da figura humana, como já se verifica em muitos postos de abastecimento de combustíveis, parece-nos razoável avançarmos com a ideia, no âmbito dos hipermercados, que um factor dissuasor a vir a ser incrementado para o cliente escusar o recurso a funcionários é estabelecer-se o pagamento de uma taxa adicional ao preço total dos produtos adquiridos pelo recurso a esse serviço.

Basta observarmos o meio envolvente, para nos darmos conta que os consumidores estão continuamente a ser estimulados a assumir um papel mais activo na produção de bens e serviços. Dirigem-se aos postos de abastecimento de combustível, abastecem o veículo, verificam o ar dos pneus, efectuem o pagamento, sem necessitar de estabelecer qualquer outra relação que não seja a das suas capacidades técnicas com as máquinas. Numa primeira fase, a divulgação da redução de preço não só atrai como cativa mas, rapidamente, na conjuntura do mercado, perde a força em prol do factor rapidez, da comodidade e da exaltação do ego dos indivíduos. No entanto, há casos de sucesso de empresas que conseguem transmitir e conciliar os factores motivacionais emocionais e monetários, como o exemplo da grande superfície comercial IKEA, que se auto denomina por “especialista na satisfação do cliente” e que afirma oferecer o preço mais baixo e facilidade ao comprar.”<sup>27</sup> Aí, uma grande parte dos produtos está apenas disponível para exposição no espaço loja e para adquiri-los o cliente deve previamente ter efectuado o registo do código e das referências de cada artigo, dirigir-se ao armazém, procurar os artigos, retirá-los das prateleiras e conduzi-los à caixa de pagamento, com uma assistência mínima de funcionários, caso deles necessite. No caso dos produtos de grandes dimensões, para efeitos de entrega ao domicílio, após o pagamento prévio extra do serviço de entrega, o cliente tem de entregá-los numa área específica, confiando-os a uma empresa subcontratada pela IKEA.

Um outro exemplo que se baseia na transferência do trabalho para o consumidor, com apelo para a redução de preço e maior comodidade, é o noticiado em Dezembro de 2007, pelo jornal diário *Público*. A notícia refere que a companhia aérea portuguesa (TAP) “reduz preços de bilhetes comprados *online*”,<sup>28</sup> decorrente da abolição da taxa de serviços.

Um exercício que nos teria sido interessante realizar seria o de investigar se o impacto dessa redução ainda é significativo aos preços actualmente praticados e, se na altura que em que foi praticada, os ganhos auferidos pelo cliente, foram proporcionais aos da empresa.

---

<sup>27</sup> Site Institucional IKEA – *Viva mais a sua casa*. Serviço de Apoio ao Cliente: [http://www.ikea.com/ms/pt\\_PT/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/work\\_areas\\_customer\\_relations.html](http://www.ikea.com/ms/pt_PT/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_customer_relations.html). Consultado a 20 de Abril de 2011.

<sup>28</sup> “TAP reduz preços de bilhetes comprados *online*”, artigo do Jornal Diário *Público*, publicado a 06.12.2007, pela Agência Lusa. Disponível na *World Wide Web*: [http://economia.publico.pt/Noticia/tap-reduz-precos-de-bilhetes-comprados-online\\_1312947](http://economia.publico.pt/Noticia/tap-reduz-precos-de-bilhetes-comprados-online_1312947). Consultado a 30 de Maio de 2011.

O inquérito que realizámos, no âmbito da avaliação da participação dos consumidores, revelou-nos que setenta e sete por cento dos inquiridos costumam andar de avião e a sua maioria refere adquirir os seus bilhetes aéreos por via electrónica.

A transferência do trabalho para os consumidores conduz a uma significativa diminuição de custos decorrente da limitação de gastos com recursos humanos. A sustentar a afirmação podemos enunciar os exemplos apresentados pelos autores Peter C. Honeibein e Roy F. Cammarano (2005:7-8), indicando que as companhias aéreas pouparam mais de três dólares em cada bilhete ao delegarem nos consumidores o acto da reserva de bilhetes *online*. O sistema *self check-in* permitiu-lhes poupar quase três dólares em 2004 e, no ano seguinte, as companhias aéreas já cobravam uma taxa para a reserva de bilhetes por via telefónica.

Há um vasto e crescente número de exemplos que nos ajudam a ilustrar a progressiva transferência de trabalho para os consumidores, mais perceptivelmente em serviços já instituídos. Há indivíduos que efectuam a edição das próprias fotografias deslocando-se a estabelecimentos próprios para esse efeito; que realizam o *check in* e *check out* dos hotéis; que adquirem por via mecânica ou electrónica os títulos de transporte, efectuando pela mesma via o pagamento de serviços, incluindo o do gás, da água e da electricidade, de que fizeram a contagem e procederam ao envio dos dados para as organizações responsáveis pela sua facturação.

Retomando os dados do inquérito realizado, a demonstrar esta adesão à auto-prestação, dos sessenta e quatro indivíduos inquiridos mais de metade referiu adquirir os seus títulos de transporte através do recurso às máquinas. Observa-se também uma elevada percentagem, a rondar os noventa por cento, de indivíduos que utilizam preferencialmente os sistemas de pagamento de serviços disponíveis através da Internet e do Multibanco, preterindo a deslocação aos estabelecimentos para esse efeito. E somos convidados a visitar a obra *A Condição Humana* (Arendt, 2001:186) e a reflectir sobre a passagem em que a autora refere que as máquinas se tornaram uma condição inalienável da nossa existência, à semelhança do que os utensílios e outras ferramentas foram em eras anteriores.

O carácter inovador parece-nos revelar-se no encorajamento empreendido aos consumidores para a sua participação, no reconhecimento e aproveitamento de uma predisposição destes para a auto-prestação, no sentido da demarcação de uma nova

fronteira de eficácia competitiva. Uma predisposição estimulada e ampliada pelas máquinas e ferramentas que têm disponíveis e pelo enraizamento social e cultural da importância atribuída a valores como a rapidez, a comodidade, a automatização e a autonomia, que emolduram a noção de sofisticação. Não deixa de ser curioso que a etimologia da palavra sofisticação nos remeta para o sofismo, no sentido de raciocínio e resultados intencionalmente viciados e validados pelos critérios da lógica formal e que, para o campo de acção do marketing, diga respeito à destreza dos indivíduos desempenharem por si próprios os serviços. Há o entendimento de que os consumidores sofisticados não só revelam uma maior capacidade para extraírem mais rendimento das potencialidades dos bens e serviços, como essa capacidade os conduz à auto-prestação destes, quer a nível do desempenho e melhoria do serviço quer a nível da criação e desenvolvimento do produto. Nesta lógica, a situação ideal é a do consumidor conseguir acrescentar o máximo valor durante a sua colaboração no sistema produtivo. Obviamente que, mediante a capacidade da empresa, o nível de colaboração difere. Exemplo disso é a da pouca ou nenhuma colaboração num restaurante tradicional e o envolvimento praticamente total no serviço *online banking*. O raciocínio assenta na atribuição de responsabilidades pelos bens e serviços ao consumidor, que passa a efectuar a maior parte do trabalho. Por questões de ego e/ou de satisfação pessoal, o indivíduo quando realiza o trabalho fá-lo sempre bem feito e no momento certo, porque é ele quem produz, para si próprio, visando os seus objectivos, tendo presente as suas preferências e necessidades. É ele o principal interessado na eficiência e qualidade da produção e da prestação de serviço, servindo-lhe de factores motivacionais, pois é ele quem irá usufruir dos melhores resultados. O tempo de produção ou prestação é definido pelo seu próprio desempenho. Quanto mais responsabilidades lhe forem atribuídas na prestação e criação de bens e serviços, menor será a sua margem de transferência do ónus de uma eventual insatisfação com o resultado final. Confiar os processos de criação, personalização e prestação dos produtos e serviços ao consumidor revela-se sensato, na medida em que é o próprio quem melhor se conhece e ao que deseja. A adequação de um produto e serviço à sua dimensão, preferência e necessidade em muitos casos implica tão-somente um ajustamento à padronização, a que os anglo-saxónicos denominam por *customização* (Dujarier, 2009:17).

A colaboração do consumidor pressupõe que este ao participar na produção fará uma melhor ideia da qualidade do serviço, tornando-se um colaborador mais diligente.

Esta lógica da integração do consumidor nos processos de produção e o valor acrescido da sua colaboração, não obstante ser um fenómeno visível na actualidade, tem vindo a ser desenvolvido e construído desde há cerca de três séculos. A referência à necessidade de cooperação entre produtores e consumidores já é abordada em 1815, pelo economista Henri Storch. Em 1968, Victor Fuchs avança com a consideração de que o consumidor é um factor de produção, participando activamente nos seus processos e exercendo uma influência nos resultados. Nesta decorrência, o economista francês Jean Gadrey salienta que a colaboração do consumidor implica a alteração da natureza das tradicionais relações económicas, através da transformação de um consumidor tradicionalmente passivo a activo (Dujarier, 2009:18). Esta alteração decorre essencialmente do reconhecimento do valor acrescido atribuído à interacção entre um consumidor activo e os produtores. Esta nova lógica de negócio pressupõe uma relação mais duradoura do que a verificada anteriormente, em processos de transacção tradicionais. Na prática assume-se que, quanto mais profunda for a relação entre ambos, mais conhecimento e informação circulará, revertendo-se no aumento da capacidade de resposta na satisfação dos consumidores e na garantia de mais qualidade.

Esta colaboração, a um nível inicial, decorre da transferência da realização das operações, do funcionário da empresa para o consumidor, sustentada pela *imagem* da oferta de vantagens. Esta transferência de funções e responsabilidades tem assumido um carácter generalizado. Cada vez mais o consumidor é impelido a desempenhar as tarefas por si mesmo. O lema de base para esta transferência consiste em ganhar tempo, poupar dinheiro e adicionar qualidade. Estudos de marketing, realizados sobre esta matéria, apontam o argumento da rapidez como uma marca de sofisticação e o principal critério da crescente adesão de consumidores ao sistema de auto-prestação. A rapidez é, de facto, um dos pontos nevrálgicos dos esforços da modernização, legitimando a maior parte das alterações.

A ideia de modernidade e sofisticação é sempre associada à aquisição de capacidades técnicas de utilização de novos procedimentos e à de auto-prestação. Pese embora a convicção do consumidor ser a de estar a ganhar tempo ao desempenhar por si, e para si, as tarefas que lhe são confiadas, não existe uma verdadeira relação causal entre a auto-prestação e a rapidez. A sensação de rapidez decorre do facto de o consumidor estar activo ao invés de estar passivamente a aguardar a prestação do serviço, eliminando-se os chamados “tempos mortos”. Tal não significa que o tempo total despendido seja inferior, o

que se verifica é um jogo com a valoração subjectiva do conceito tempo (Dujarier, 2009: 30-31). Além de que esta valoração de ganho de tempo através da destreza do indivíduo encerra vícios estruturais nos próprios mecanismos de auto-prestação. Exemplo disso são as caixas de auto-atendimento em supermercados, que começam a ter uma presença mais significativa e preponderante do que as caixas de atendimento com funcionários, o que resulta no aumento de filas e do tempo de espera a quem recorra a estas últimas.

Uma perspectiva ligeiramente diferente, mas relacionada com esta matéria da valoração subjectiva do tempo, decorreu da leitura casual de um comentário *online*, reagindo à publicação de um artigo sobre o pioneirismo do estabelecimento de caixas de auto-atendimento nos supermercados portugueses.<sup>29</sup> O artigo, da autoria de uma jornalista brasileira, “repórter de economia”, como se intitula, revela alguns aspectos que influenciam essa valoração. Bella, a autora do comentário, partilha a sua observação ao ambiente dos supermercados no Brasil, referindo que a implementação das caixas de auto-atendimento é só o que está a faltar para justificar que a rede de supermercados deixe assumidamente de contratar mais mão-de-obra. Na actualidade, observa a existência de um número restrito de funcionários, visivelmente desproporcional ao número de clientes frequentes, o que contribui para a sobrecarga de trabalho dos funcionários, para o aumento das filas no acto de pagamento e do conseqüente tempo de espera. Ao número reduzido de funcionários acresce a expectativa de que a sua acção seja equiparável ao de uma máquina, na senda dos “Tempos Modernos” (1936), parodiada pelo britânico Charlie Chaplin. Diz a autora do comentário, que já é comum a presença de um funcionário, em alta voz, através do altifalante que tem em mãos, avisar o consumidor do número correspondente à caixa que está livre, quando na verdade muitas vezes não o está. O objectivo é o de apressar o desempenho do funcionário e transmitir ao consumidor a impressão de que a fila nem está assim tão grande.

A substituição do já reduzido número de funcionários pelas máquinas e a passagem do cliente passivo a operador dessas máquinas revela-se uma tentação económica à qual é difícil não ceder em função da redução de custos. Já na perspectiva do consumidor, um argumento passível de sustentar a sua crescente adesão ao modelo de auto-atendimento é a ausência de vontade em relacionar-se com outra pessoa (funcionário) na sua experiência do

---

<sup>29</sup> Nascimento, Tatiana (2011), “Supermercado self-service”. Disponível na *World Wide Web*: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/economia/?p=8650> . Consultado a 2 Junho de 2011.

acto da compra e pagamento, por vir a considerá-la referente à sua esfera pessoal. Surge-nos também a hipótese do consumidor se considerar mais eficiente do que qualquer funcionário da empresa que lhe prestasse o serviço agora realizado por si. Estudos realizados apontam que determinados consumidores preferem não ter de interagir com funcionários, por considerarem que a preterição da relação típica de uma prestação total do serviço pela empresa, lhes permite ganharem tempo (Lovelock; Young, 1979 apud Bendapudi, Neeli; Leone, Robert P., 2003). Segundo o estudo realizado na década de 80, por John Bateson, os consumidores gostam de reduzir o tempo de espera pelo serviço e têm o forte desejo de controlar a prestação do mesmo (Honebein, Peter C; Cammarano, Roy F., 2005). Quando o consumidor está no controlo sente-se bem. O consumidor é imbuído de um espírito de controlo e de autonomia que a auto-prestação lhe proporciona, sentimentos que lhe são agradáveis. Actualmente, atingiu-se um estágio em que a adesão voluntária já assume em diversas áreas um carácter de obrigatoriedade. Face à crescente ausência de escolha e alternativas, o consumidor é forçado a aceitar o sistema de auto-prestação. O exemplo paradigmático é o caso dos postos de abastecimento de combustível por nós já mencionado e já abordado por Alvin Toffler em 1980. A ascensão do sistema de auto-atendimento nos postos de abastecimento de combustível data dos anos 70. Inicialmente disponíveis em apenas algumas estações de serviço, os postos de auto-atendimento tornaram-se uma regra quase sem excepção nos nossos dias, com o consumidor a assumir o papel de um ou mais funcionários. Esta mudança deveu-se a um interesse empresarial, na sequência da crise petrolífera ocorrida na época, permitindo uma redução de custos pelos revendedores de combustíveis, alienando gradualmente a prestação dos seus serviços, delegando-os aos consumidores, até ao estágio da eliminação total de postos de trabalho. Numa primeira fase o serviço é prestado na sua totalidade pelos empregados. Na segunda fase assiste-se à combinação desse serviço e o do auto-atendimento, sendo que este último era recompensado por um preço mais baixo, encorajando os consumidores a passarem a realizar os abastecimentos (incentivo ao hábito de auto-prestação). Na fase seguinte o consumidor abastece e tinha de dirigir-se ao funcionário para realizar o pagamento. Actualmente, na maioria dos postos de abastecimento de combustível, o cliente abastece e paga na própria máquina, dispensando totalmente a relação humana com terceiros. Em 1988, nos Estados Unidos existiam trezentos e oito mil funcionários em postos de abastecimento, em 2000 só existiam cento e quarenta mil, e isto apesar do aumento

significativo de veículos a circular nas estradas (Honeiben; Cammarano, 2005:7). Na base destes números, reside junto dos consumidores a ideia de maior rapidez e eficácia na prestação do serviço, assim como a exaltação da sua capacidade técnica, dos resultados imediatos e eficazes decorrentes da sua própria actuação.

No inquérito por nós realizado, cerca de cinquenta por cento dos indivíduos inquiridos refere preferir o sistema de auto-prestação nos postos de abastecimento de combustíveis. Saliente-se que a outra metade indica preferir os postos de abastecimento em que haja funcionários a prestar os serviços. Como temos vindo a observar, a emergência da auto-prestação assenta, na generalidade dos casos, na racionalidade económica. Em termos simples, a participação dos indivíduos na produção permite a redução dos custos de produção e, por conseguinte, a possibilidade da oferta no mercado apresentar preços mais baixos, conduzindo a uma relação *win-win* entre produtor e consumidor (Fitzsimmons, 1985 apud Bendapudi, Neeli; Leone, Robert P., 2003). Note-se, a título reflexivo, que a ser geralmente mais baixo, decorrente da participação do consumidor na produção, é o preço monetário, já que o custo total, abrangendo o preço monetário e aspectos não monetários, como o tempo, o desempenho, o esforço outros custos de acesso físicos (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997 apud Bendapudi, Neeli; Leone, Robert P., 2003), pode vir a ser superior com a participação do consumidor, para as empresas e para os próprios consumidores.

### **3.3 A integração do consumidor como um factor de produção**

A produção em massa é animada por duas forças contrastantes, a da personalização e a da estandardização (Dujarier, 2009: 3). O desafio que se coloca é o da conciliação de ambas sem a renúncia das suas vantagens. A solução proposta parece ser a do acolhimento máximo do contributo do consumidor. E o que é que pode ser mais personalizado do que um consumidor prestar-se a si próprio o serviço ou participar na produção do bem consumido? E agora imaginemos a replicação e transversalidade social deste fenómeno e teremos a sua normatização. Alvin Toffler, na sua visionária obra *A Terceira Vaga*, introduz-nos diversos exemplos que demonstram o surgimento de uma nova abordagem da redução de custos das empresas, através da alienação da sua prestação de serviços e produção de produtos, delegando o ónus para quem os aufere e consome.

Revisitando alguns dos exemplos apresentados pelo autor, em 1956, a companhia telefónica e telegráfica americana, na sequência da modernização das telecomunicações e do conseqüente aumento da sua demanda e utilização, torna possíveis as ligações telefónicas directas, sem operadores telefónicos como intermediários.

No período pré-industrial grande parte da produção era destinada à satisfação das próprias necessidades. Com o advento da industrialização assiste-se a mudança da lógica de produção, passando esta a ser quase exclusivamente destinada ao mercado. Com o surgimento do *prosumidor*, esbatem-se as diferenças. Grande parte das actividades que se encontravam no domínio do mercado passam agora a ser realizadas por indivíduos para a satisfação das suas próprias necessidades. Sobre a emergência deste fenómeno, da convergência de funções de consumidor e produtor no mesmo indivíduo, a que autor denomina por *prosumer*, dá o exemplo da comercialização do *kit* teste de gravidez, nos anos setenta. Milhões de mulheres passaram elas próprias a realizar, no seu domicílio, o teste de gravidez. Parece-nos hoje um exemplo despropositado, mas não se pensarmos que anteriormente a sua realização só era possível com recurso a médicos e em laboratórios e/ou hospitais.

Na área da saúde vão sendo vários os exemplos no sentido da auto-prestação, decorrentes da comercialização de aparelhos e *kits* que permitem ao próprio indivíduo realizar a medição da sua pressão arterial, medir e administrar insulina e avaliar os níveis do colesterol, dos triglicéridos e da glucose de forma fácil, rápida, e fiável. Outro dos exemplos apresentado por Alvin Toffler, igualmente datado dos anos setenta, é o da vulgarização do surgimento de vários grupos de indivíduos, com experiências comuns de alcoolismo e de outros tipos de vícios e problemas, que procuram no contacto entre os seus pares e da troca de experiências, uma alternativa ao auxílio de profissionais de várias áreas: psicologia, sociologia, psiquiatria. Estes grupos representam igualmente uma passagem do consumidor passivo para activo, transferindo actividades da economia de mercado para a sua esfera pessoal. Considerámos particularmente interessante este exemplo por focar características essenciais à natureza humana, tão em destaque na actualidade: a necessidade de interagir, de se unir aos seus pares em proveito de objectivos comuns, de aprender e colaborar num circuito de partilha de experiências e conhecimentos.

A evolução do sistema de produção contemporâneo é caracterizada por uma acentuada racionalização. O sistema assenta na busca da eficiência, rapidez, funcionalida-

de, combinadas com o enfoque na previsibilidade e padronização. Concretamente, os produtos e serviços são padronizados mas passíveis de personalização, semelhante ao observável numa cadeia de *fast-food*. Os ingredientes são os mesmos, as combinações variam consoante os gostos e as preferências. A regra de ouro é a padronização ao máximo dos componentes e dos processos, procurando ao mesmo tempo assegurar a possibilidade de realizar diversas combinações entre os mesmos, garantindo assim a personalização à medida do consumidor. Essa personalização, realizada nos momentos da produção e comercialização, ao adaptar a oferta aos desejos do cliente, permite alcançar uma maior satisfação deste e obstar aos custos inerentes à diversificação.

Em retrospectiva, num primeiro momento, temos o modelo produtivo, do tipo artesanal, em que a concepção e a produção são indissociáveis, e a automatização é praticamente inexistente. Não há registo de qualquer participação do consumidor, é a empresa quem assume o controlo total da produção e somente a presença do consumidor é necessária. Num segundo momento salienta-se o modelo *taylorista*, no qual assiste-se à separação entre a concepção e a produção. A título de exemplo, quem concebe um modelo de automóvel não tem um papel directo nas actividades de produção do mesmo. Num terceiro momento, a produção vem a ser progressivamente automatizada, com a entrada da máquina na fase produtiva. Estes três modelos têm como denominador comum a alienação do consumidor, não lhe estando reservado um papel na criação e produção de bens e serviços. A comunicação é feita num único sentido, da empresa para o consumidor, através de meios e de uma comunicação massificados. Numa quarta etapa, não obstante a presença da *taylorização* e da automatização, uma parte da prestação do serviço ou da produção já é conferida ao consumidor. Este tem já uma presença no processo que conduz à satisfação da sua pretensão. Tome-se como exemplo o restaurante em sistema de auto-atendimento. O quinto modelo é o da auto-produção directa. Aqui, a organização dos processos permanece nas mãos da empresa. Contudo, a efectiva produção resulta da interacção entre consumidor e máquina. O consumidor utiliza as plataformas e as ferramentas fornecidas pela empresa para ver concretizado o bem ou serviço que efectivamente deseja. Assim, o consumidor assume já um crescente papel no processo de produção, embora limitado pelas potencialidades das plataformas disponibilizadas pela empresa – o consumidor actua somente naquilo que pode ser automatizado pela empresa. A sua capacidade tem que se limitar aos contornos das ferramentas que a empresa, num processo de automatização, lhe

concedeu. Como exemplo, a aquisição de um bilhete de comboio numa máquina de venda automática. Dispensando a relação com um funcionário da empresa, o consumidor actua directamente junto de uma máquina pertencente à empresa, e nos termos previamente ditados pelas características desta. Num sexto momento, o consumidor é libertado da realização das tarefas repetitivas e previamente delineadas pela empresa. É-lhe concedida uma maior liberdade de actuação e criação do bem ou serviço que pretende, sem as limitações estritas de uma plataforma fornecida pela empresa, evitando que este tenha que realizar tarefas de execução repetitivas. É o caso do consumidor que programa a sua viagem com recurso ao seu computador; selecciona o destino que pretende, levando em conta os seus gostos, necessidades e preferências, paga o bilhete através da *internet* e realiza tudo isto de forma personalizada e com escassos limites. Assim, o próprio consumidor liberta-se da realização de uma parte do trabalho: a realização de tarefas repetitivas e maquinais.

A participação do consumidor tem sido definida através do grau de envolvimento na produção e prestação do serviço. No seguimento desta construção, Meuter e Bitner (1998) citados por Bendapudi e Leone (2003) distinguem três tipos de produção de serviços baseados na participação do consumidor: a produção da empresa, a co-produção e a produção do consumidor. Na fase da produção da empresa, a participação do consumidor caracteriza-se pela sua passividade, sendo um mero destinatário dos resultados da produção empresarial. A co-produção é a situação em que tanto o consumidor como o funcionário da empresa interagem e participam na produção. A produção do consumidor é a situação em que o produto é produzido inteiramente pelo consumidor sem a intervenção da empresa e dos seus funcionários. Os níveis de co-produção pelo consumidor são influenciados pelas capacidades, clareza de funções e vontade de participação do consumidor. Isto significa que tais factores influenciam a dimensão da participação dos consumidores e a quantidade de valor que pode ser criado (Rodie; Kleine, 2000).

Para o Professor C. K. Prahalad (Honeiben; Cammarano, 2005:6) existem cinco níveis de envolvimento do consumidor. O primeiro nível aplica-se ao envolvimento físico e emocional, sendo o nível mais básico, em que o consumidor simplesmente utiliza os produtos conforme a leitura que faz das instruções. O segundo nível é o *self-service*, em que já há transferência de trabalho para o consumidor. O terceiro nível configura-se no envolvimento completo na experiência delineada e gerida pela empresa. O exemplo que

apresenta é o da visita à Disneylândia, num ambiente em que os produtos e a marca ganham vida e o consumidor nele se dilui.

O quarto nível é aquele em que o consumidor tem acesso aos sistemas e informação internos da empresa, podendo realizar transacções e encontrar respostas para as suas questões. Como exemplo, o recurso ao serviço de apoio técnico de um *website*. O quinto nível envolve os consumidores na concepção e produção de bens e serviços. A ilustrar claramente este nível temos o exemplo paradigmático da Lego (Anderson, Chris, 2009: 205-207; Tapscott, Don; Williams, Anthony D., 2008:144-146), que abarca uma das comunidades de *prosumidores* mais entusiastas, que em conjunto com a organização cria e desenvolve novos produtos. Pese embora esta empresa ser mais conhecida pelas suas pequenas peças de plástico, que unidas podem vir a formar autênticas obras de arte, a empresa tem vindo progressivamente a focar-se no fabrico de “brinquedos” inteligentes, como é o caso da gama de produtos *Lego Mindstorms*. Esta linha de produtos é resultado do sistema de construção Lego com o sistema robótico, consistindo na disponibilização de peças programáveis com vista à construção de robôs. Quando o produto foi lançado em 1998, para grande surpresa dos responsáveis do marketing, suscitou o interesse e popularizou-se não apenas junto dos adolescentes mas também entre jovens e adultos, que passaram a dedicar o seu tempo a reprogramar os engenhos do sistema robótico *mindstorm*, com o intuito de melhorá-los. Quando os clientes tomaram a iniciativa de reportar as suas sugestões de melhoria à empresa, a Lego ameaçou-os com processos legais. No entanto, rapidamente veio a reconhecer a força de uma rede social *networking* e começou a adicionar aos seus produtos as ideias sugeridas pelos seus utilizadores, tendo inclusive previsto um direito à modificação dos produtos na licença de *software* dos *mindstorms*, concedendo explicitamente a possibilidade de os indivíduos deixarem fluir a sua criatividade. Actualmente, a Lego dispõe de uma plataforma de incentivo à própria modificação livre do seu *software* ([www.mindstorms.lego.com](http://www.mindstorms.lego.com)), na qual o utilizador tem acesso a um *kit* gratuito de *software* de desenvolvimento, que pode descarregar. Por sua vez, pode utilizar a plataforma para divulgar as suas criações, o código de *software* que as constitui, as suas instruções de programação e as peças Lego que os dispositivos necessitam. Já Lovelock e Young (1979) citados por Bendapudi e Leone, (2003) apontavam que a participação dos consumidores contribuiria para o significativo aumento da produção se lhes fossem facultados os interfaces adequados para esse efeito. Para que se

possa ter ideia da dimensão da capacidade e criatividade dos utilizadores, no *Lego World 2005*, o maior evento mundial Lego não oficial, realizado na cidade de Zwolle, nos Países Baixos, mas que conta com a presença oficial Lego, os participantes Gerrit Bronsveld e Martijn Boogaarts apresentaram uma máquina de *pinball* em tamanho real e totalmente funcional, construída a partir de vinte mil peças Lego e treze *microchips* programáveis.<sup>30</sup>

Esta forma de participação voluntária e gratuita traduz o novo modelo de negócio, baseado no desenvolvimento em conjunto com os consumidores, os quais acrescentam valor aos produtos, derivado das suas capacidades. Tem-se conhecimento de casos muito pontuais em que a empresa avançou com a integração dos seus utilizadores mais criativos no seu departamento de *design*, mas apenas durante o ciclo de desenvolvimento de uma nova versão de um produto.

Na sequência do sucesso de participação obtido com a experiência *mindstorms*, a empresa decidiu transferir as suas práticas de desenvolvimento para as linhas Lego mais convencionais, prevendo um serviço que permite os utilizadores conceberem e personalizarem os seus *kits* Lego. Em 2005 é lançado um novo sistema de *customização*, a Lego Factory, que consiste no acesso a um armazém virtual de peças e dispositivos Lego, na possibilidade de descarregá-los virtualmente, com o intuito de se criarem arquétipos personalizados à medida da criatividade de cada um. Posteriormente, ao retornar-se à plataforma, disponibiliza-se a informação referente à concepção do produto mais as suas instruções de montagem, podendo encomendar a produção e o envio do produto por si criado. É a aplicação do sistema de código aberto a este modelo de negócio.

Mark Hansen, Director do Departamento das Experiências Interactivas da Lego, afirmou que a filosofia e as práticas de funcionamento da Lego Factory têm contribuído para uma progressiva e rápida expansão na concepção e desenvolvimento de novos produtos, algo que não seria praticável se a sua actuação estivesse circunscrita aos seus recursos internos. Apesar do inquestionável profissionalismo e talento dos seus cem *designers* internos, é fácil compreender a sua limitação perante a possibilidade de aceder à criatividade e colaboração fosforescente de mais de trezentos mil *designers* de todo o mundo. A Lego é, de facto, um exemplo paradigmático do sucesso da convergência harmoniosa da personalização massificada com a colaboração conjunta com os seus pares,

---

<sup>30</sup> Mais informação disponível sobre a criação apresentada no evento *Lego World 2005* em: <http://www.pinballnews.com/news/lego.html>. Consultado a 12 de Maio, de 2011.

dando provas de que o trabalho, a partilha e a acção global definem progressivamente o modo como as empresas actuais competem entre si e se relacionam com os seus consumidores. É o exemplo bem sucedido de uma empresa que utiliza e transforma o talento dos consumidores na sua oferta de níveis de serviços e produtos mais elevados.

A ideia é de que quando o consumidor é encarado como parte integrante do sistema produtivo, o valor gerado seja superior ao visível num processo de transacção tradicional. A nova lógica de negócio assenta numa relação mais refinada e duradoura do que o mero encontro de compra e venda. Nesta linha de pensamento, Kellogg et al (1997) encaram a participação do consumidor como uma garantia de qualidade. A participação pode ser encarada como tendo três dimensões: a partilha da informação, a responsabilidade comportamental e a interacção pessoal. Na primeira, uma informação partilhada entre o consumidor e a empresa deve ocorrer com vista a assegurar a satisfação das necessidades. Na segunda, um comportamento responsável deve decorrer da definição de responsabilidades e deveres mútuos. O consumidor pode ser colocado no papel de empregado parcial e deve estar ao nível das expectativas que nesse incidem. Numa terceira e última, a interacção pessoal é importante. Factores como a confiança, o apoio, a cooperação, a flexibilidade e o compromisso devem estar presentes ou emergir durante a relação (Ennew e Binks, 1999 apud Rettinger, Birgit, 2011). A transferência de funções para o consumidor prevê um risco considerável para a imagem da empresa; se o processo corre bem, tendencialmente, o consumidor atribui o sucesso ao seu próprio mérito, se corre mal atribui o insucesso na sua totalidade à empresa, pelo que uma relação de maior proximidade e confiança permitirá, no nosso entendimento, minimizar a tendência do consumidor para imputar os resultados menos favoráveis à empresa. É assumido que quanto mais profunda for a relação estabelecida maiores serão as oportunidades da empresa adquirir conhecimento sobre o consumidor, o que a permitirá adaptar-se com mais facilidade e acompanhar a sua volatilidade. Para mais, como vimos no caso da empresa Lego, quanto mais regular for a interacção entre os diferentes actores, mais se desenvolverá o nível de criatividade de todos.

Actualmente, assiste-se crescentemente a uma nova configuração deste modelo de co-produção, através de uma lógica colaborativa, na qual a empresa procede a uma recolha de actividade gratuita que lhe é cedida pelo consumidor de uma forma entusiasta. O envolvimento do consumidor é baseado no voluntariado, tendo por base a vontade e a

iniciativa do consumidor em configurar e definir os serviços e bens que pretende. Neste modelo colaborativo, decorrente e potenciado pelos recursos operacionais tecnológicos, a actuação dos indivíduos caracteriza-se cada vez mais pela sua livre iniciativa num campo de actuação mais alargado, com fronteiras menos definidas, com motivações e objectivos nem sempre óbvios. Esta capacidade do consumidor actuar está associada e é determinada não apenas pelos recursos operacionais que promovem a sua participação como pelas suas capacidades intrínsecas e desenvolvidas como são o seu conhecimento, as suas capacidades técnicas, experiência, energia, esforço, dinheiro ou tempo (Rodie; Kleine, 2000:117). A utilização de uma máquina implica algumas capacidades técnicas previamente adquiridas pelo consumidor, que lhe possibilitem seguir um conjunto de procedimentos pré-definidos. É também necessário que o consumidor confie na eficácia do seu próprio desempenho, na medida que se um indivíduo se convence que é incapaz de desempenhar uma determinada tarefa, não vai sequer tentar desempenhá-la, mesmo que reconheça que essa tarefa seria uma melhor alternativa (Meuter et al, 2005).

Para que a colaboração dos indivíduos se reverta numa mais-valia para as empresas torna-se imprescindível que o consumidor tenha presente as funções a desempenhar, pelo que estas lhe devem ser claramente apresentadas. Esta clareza na identificação das funções é igualmente referenciada como “direcção motivacional” (Kelley et al, 1992), possibilitando aos consumidores a compreensão de como desempenhar uma determinada tarefa (Rodie; Kleine, 2000:117). As suas experiências pessoais sobre contextos similares ou a referência do comportamento de outros consumidores para orientação (Rodie; Kleine, 2000:117-118) são determinantes na atribuição da confiança nos casos em que o consumidor tenha que efectuar uma tarefa específica pela primeira vez. Em relação à concepção e produção dos bens materiais, a integração do consumidor nos processos vem permitir ao consumidor extrair o potencial máximo do produto. O envolvimento dos consumidores no *design* e criação dos produtos conduz à intensificação do vínculo emocional entre o resultado da produção e o consumidor e, por conseguinte, reforça essa ligação com a marca e a empresa. Na sequência da sua participação, os produtos adquirem características identificativas do consumidor, permitindo-o diferenciar-se dos restantes e sentir-se bem consigo mesmo.

A participação dos consumidores reveste-se do fundamento da maximização da eficiência e da redução de custos monetários e não monetários (Rodie; Kleine, 2000:118),

sustentada pela vontade dos consumidores quererem gerir com maior eficácia o seu tempo, dinheiro, esforço, e outros recursos (Rodie; Kleine, 2000:118-119). Os consumidores realizam comparações e medições aos seus recursos, como tempo e energia, pelo que percepções e avaliações negativas comprometem a satisfação global. Neste modelo de colaboração, é possível aos consumidores adaptar o serviço às suas necessidades e desejos. A vontade de participar na produção com vista a alcançar a personalização pode ocorrer sobretudo quando a oferta apresenta características diversas, físicas ou de percepção. Contudo, a perspectiva que a empresa tem das escolhas a serem efectuadas pelo consumidor, comprometendo a disponibilização de opções, limita as próprias escolhas (Prahalad; Ramaswamy, 2004:43). Mas a personalização, como Wikström (1996) aponta, pode revelar-se também uma fonte de incerteza, na medida em que o resultado dificilmente pode ser analisado por antecipação. Isto é, ao ser disponibilizado um vasto leque de opções, torna-se difícil se não impossível, prever com exactidão qual a opção mais acertada. Para o autor Don Tapscott, o modelo de colaboração actual transcende em grande medida a mera personalização, na qual as empresas assumem a quase totalidade do controlo do sistema produtivo, disponibilizando apenas alguns elementos básicos que concedem permissão ao consumidor para efectuar pequenos ajustamentos. O novo modelo emergente traduz-se numa participação mais profunda, activa e regular dos indivíduos, indo muito além da mera personalização dos produtos. Os recursos e os meios operacionais que têm disponíveis, permitem-lhes organizarem-se e, inclusivamente, criarem os seus próprios produtos.

Conscientes destes fenómenos, cada vez há mais empresas a apostar na construção de um produto ou de uma plataforma que permita atrair os indivíduos a participar, numa lógica de criação de valor acrescido a uma macro escala e extensível a todas as etapas inerentes ao sistema de produção de bens ou serviços, assim como ao longo do ciclo de vida do produto criado.

Esta geração de consumidores encara o mundo mais como um *local de criação do que de consumo*, procurando continuamente identificar oportunidades de reconfigurar os produtos e serviços, como na imagem de quem roda e modifica um cubo Rubik (Tapscott, Don; Williams, Anthony D., 2008:141). Os indivíduos já não se conformam com a condição de consumidores passivos, querem poder adequar os bens e serviços às suas conveniências, gostos e interesses, através do controlo, da concepção e desenvolvimento,

da produção e distribuição destes. Esta avidez por participação é claramente identificável e transposta a um domínio virtual, como num dos maiores jogos *online* de sempre: o *Second Life*, onde milhares de utilizadores socializam, se divertem, assumem ofícios, fazem transacções e até têm lucro, num ambiente virtual criado na sua quase totalidade por si. O exemplo deste jogo dá-nos uma clara alusão da inversão dos papéis de um sistema de produção tradicional e também nos concede a imagem da convergência de funções num mesmo actor. Os jogadores do *Second Life* não são apenas consumidores de conteúdos, como seria o normal, são também os principais criadores, programadores, membros das comunidades e empreendedores de um sem número de negócios aí realizados. À empresa Linden Labs, detentora do *Second Life*, cabe um posicionamento mais passivo, limitando-se a gerir a comunidade, a garantir o funcionamento do sistema e a receber as verbas; não esquecendo que os itens transaccionados no jogo são-no mediante o pagamento de determinado montante. Esta empresa é um dos crescentes exemplos bem sucedidos do aproveitamento das características de uma geração participativa, na obtenção dos seus próprios benefícios, numa lógica que vai encontro da satisfação e dos benefícios dos co-produtores. Cumpre-nos acrescentar, que o produto *Second Life* já é, por si, decorrente da premissa desta auto-prestação dos indivíduos, do seu papel activo e do seu contributo na razão dos seus recursos físicos, mentais, emocionais, temporais e monetários dispensados, em sentido diverso e abrangente, na criação da própria oferta. Esta tendência representa uma mudança de perspectiva e de objectivos, a lógica altera o seu acento tónico da criação de valor para o consumidor para a criação de valor conjunta, numa tentativa de optimização do valor do produto ao incorporar o valor criativo de quem dele directamente beneficiará. Pese embora esta colaboração entre consumidor e empresa, não ser nova na sua natureza, conhece agora níveis mais extensos, permitindo às empresas a extracção de um valor acrescido de toda uma comunidade de indivíduos que, com as suas ideias e trabalho, permitem redefinir os patamares em que a produção de bens e serviços se processa. O nível de trabalho realizado e dos serviços prestados pelo próprio consumidor vulgarmente implica adaptações em termos da infra-estrutura organizacional e dos seus respectivos custos. Como o surgimento das “ideágoras globais” (Tapscott, Don; Williams, Anthony D., 2008:109-137), as empresas têm ao seu alcance um conjunto mais alargado de possibilidades estratégicas. Podem optar por adquirir novas ideias e outros recursos externamente à sua organização, no lugar de as desenvolver internamente, ou pela

concessão de licenças de utilização dos seus recursos e da comercialização dos próprios produtos. Esta dinâmica de alienação de procedimentos e recursos internos é particularmente visível com a globalização e a supressão de fronteiras, permitindo o acesso a mão-de-obra menos dispendiosa e a que muitas empresas deleguem os processos de produção dos seus produtos em fábricas de *contract manufacturers*. A complexidade do mundo actual, das contínuas mudanças e transformações que ocorrem no ambiente económico e social, impele a que o raio de actuação das empresas transcenda os seus recursos e capacidades internas, pelo que a tendência da arquitectura organizacional se tem revelado no sentido da alienação da produção, ao extremo da concepção e desenvolvimento dos próprios produtos serem delegados a recursos externos à empresa, sendo confiados a outras empresas e aos próprios consumidores.

### 3.4 O caso *Eve-Online*

Um dos exemplos com que remataremos este capítulo, por considerarmos que se integra na íntegra no modelo de produção colaborativo já desenvolvido e por, confessamos, nos ter suscitado o interesse previamente à realização deste trabalho, é o caso *Eve-Online*.

Este interesse decorreu da leitura do artigo: «*What all developers should learn from EVE Online -When players and devs work together, magic happens*».<sup>31</sup> O próprio título já nos sugere a emergência de uma relação simbiótica entre produtores e utilizadores, neste caso em concreto de um jogo *online*. E mais do que a relação propriamente dita, que decorre da génese da criação deste produto, já há uma alusão ao valor acrescido resultante de uma vontade e disponibilidade de aprendizagem mútuas. O *Eve-Online* implica o pagamento de uma subscrição. Pertence à categoria *Massive Multiplayer online roleplaying space game*, é um produto da empresa islandesa CCP (*Crowd Control Productions*), cujo nome já de si reflecte uma nova dimensão do sistema de produção e do seu respectivo aproveitamento. Da leitura realizada, o que nos chamou mais a atenção foi a existência de um Conselho de Jogadores denominado *Council of Stellar Management*,

---

<sup>31</sup> Augustine, Josh (2010), «*What all developers should learn from EVE Online -When players and devs work together, magic happens*», in Games Radar. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.gamesradar.com/f/what-all-developers-should-learn-from-eve-online/a-20100517113116512049/p-3>. Consultado a 26 de Maio de 2010.

eleito pelos jogadores e constituído por nove membros. Ao longo da leitura tomámos conhecimento que estes nove jogadores são convocados a participar em pelo menos duas cimeiras anuais, organizadas pela empresa CCP na sua sede. Representam o universo de jogadores, com o objectivo de contactarem física e presencialmente, durante três dias, com todos os actores e departamentos responsáveis pelo desenvolvimento do jogo. Motivados pela curiosidade sobre estes eventos decidimos contactar alguém que nos pudesse prestar mais esclarecimentos sobre os mesmos. Contactámos um colaborador interno da empresa e um membro do *Council of Stellar Management*. Decorreram poucos dias até obtermos as respostas às questões que colocámos, por via electrónica. O investigador Pétur Jóhannes Óskarsson, membro da unidade de Pesquisa e Estatísticas da Empresa, demonstrou-se sempre disponível para nos elucidar sobre esta temática. Na sequência da questão sobre o ano e os moldes em que surgiu este Conselho, o investigador indica ter existido uma versão anterior deste, datada de 2003 e que durou um ano. A segunda, que se mantém até à actualidade, foi estabelecida em Maio de 2008. A diferença entre as duas versões é que na primeira, os membros do Conselho eram nomeados entre jogadores e alguns membros dos Media, com base em estilos de jogo e critérios sociais, bem como na necessidade de promoção do próprio jogo junto da Comunicação Social. Esta situação derivou da própria fase embrionária do produto e das necessidades e objectivos da empresa, nomeadamente em obter algum *feedback* sobre questões específicas do jogo e simultaneamente promover a sua futura versão. Este exercício fracassou, essencialmente, por falta de tempo por parte da CCP (*Crowd Control Productions*) e pelas falhas inerentes ao projecto: nada foi feito para aliciar os jogadores e não foi criada nenhuma estrutura para dar resposta aos seus desejos de forma eficaz. Por altura do lançamento da versão actual, a quantidade de jogadores do *Eve-Online* atingira um número nunca antes visto e com o objectivo de manter a sua comunidade saudável e interessada, essencial para manter o seu crescimento, foi implementado um Conselho democraticamente eleito. A representação neste Conselho foi mais justa para os jogadores, já que eles escolhem pessoas entre si, o que permite a mensagem chegar à empresa mais facilmente, facilitando a mudança como na política real. Mais ainda, foi instalado um procedimento na CCP para dar resposta aos pedidos e sugestões do Conselho. Esta estrutura foi criada para durar. Quando indagados sobre o momento em que lhes pareceu mais relevante serem eleitos nove jogadores para representarem o universo de jogadores, física e presencialmente, na própria sede da

empresa em Reykjavik, capital da Islândia, Pétur Óskarsson refere que só agora, decorridos três anos, é que começam a aperceber-se da real razão de o terem feito.

Em 2007, quando começaram a desenvolver a segunda e actual versão do CSM (*Council of Stellar Management*), foram surgindo um grande número de situações que salientaram a importância da existência de um Conselho a quem recorrer em momentos de dificuldade. Uma dessas situações foi o incidente “T20”, em que um programador utilizou as suas capacidades para ganhar uma vantagem injusta no jogo.

Ao longo dos últimos meses, Pétur Óskarsson refere terem-se apercebido que o *Eve-Online* já não é o lugar onde a comunidade “vive”, mas sim um ambiente em que uma sociedade se formou. Citando-o:

“Over the last few months we have come to realize that EVE is no longer the place where a community lives (so to speak) but it is an environment or a place where a society has formed. The crucial difference is that a society has many communities – and as members of society we are used to certain things such as the media, democracy, legal system, legislative powers etc. Also, by looking at EVE being a society we suddenly have the whole arsenal of real life theories – sociology, political science, economy, political philosophy and more. So imagine the paradigm shift of going from ‘we have a game with a community’ to ‘we have an environment where a society lives’”.

A grande diferença, como salienta, é que uma sociedade tem muitas comunidades e, como membros da sociedade estamos habituados a uma série de elementos que a constituem: um sistema democrático, um sistema legal, poderes legislativos, como exemplos. Se o *Eve-Online* for percebido como uma sociedade, deve reproduzir todo um conjunto de teorias da vida real. Pétur diz-nos que a empresa ainda está a ambientar-se ao potencial desta realidade e a tomar as medidas tidas como necessárias. Quando questionado sobre a necessidade e o que motivou o contacto presencial com os jogadores eleitos, já tendo oportunidade de aceder às críticas por via electrónica, responde-nos que preferem ter as duas soluções do que só uma. Diz-nos já terem um conjunto de mecanismos de observação da sociedade, nomeadamente através do que é escrito nos fóruns e blogues, e no contacto com jogadores em eventos públicos, mas afirma que a existência de mais métodos permitirá melhorar a percepção que se tem da sociedade e do que tem de ser feito. Da sua pesquisa e experiência, acrescenta que a conversação presencial e física, em que a linguagem corporal pode ser lida e o tom de voz percebido, é uma forma mais eficiente na busca de uma conclusão do que através da comunicação por mensagens escritas. Um apontamento assinalável é o facto de nos ter sido confirmado que

a empresa CCP assume as despesas da viagem e do alojamento dos nove jogadores eleitos quando visitam a Islândia, durante o período em que as cimeiras decorrem. Contudo, o investigador realça que essas viagens não devem ser entendidas como férias ou descanso, já que os jogadores passam oito horas por dia em reuniões, durante três dias, em cada uma dessas viagens. Esclarece-nos ainda que ser membro do CSM é um esforço puramente voluntário, sem remuneração. O que a CCP providencia é o acesso ao EVE durante a duração do seu mandato, representando basicamente uma conta grátis para o jogo, e assume as despesas das tais viagens e alojamento já mencionados. Assume que, para os jogadores, a maior retribuição que podem vir a ter é o resultado de um melhor *Eve-Online* para todos: “The gain is in a better EVE for everyone.” O que é preciso compreender é que os jogadores que concorrem ao Conselho fazem-no sob os seus nomes verdadeiros em ligação aos nomes que usam no jogo, traduzindo-se esse facto num compromisso e acto de responsabilidade público perante a sociedade *online*. Os encontros pessoais com os elementos internos da empresa produzem um impacto mais profundo do que as mensagens escritas. Assim, a recompensa passa também pela satisfação social (ou insatisfação). Ao olharem para o *Eve-Online*, os membros eleitos podem afirmar que contribuíram para a sua construção: “So, we could perhaps say that the reward is a social satisfaction (or dissatisfaction) when looking at EVE – the CSM members can say that they helped building what is EVE.” A confirmar estas situações temos as declarações de Robert Woodhead, um jogador inglês de cinquenta e dois anos, membro do *Council of Stellar Management*, eleito por duas vezes. Robert Woodhead confirma não ter obtido qualquer recompensa monetária pelas suas funções, acrescentando que estas lhe consomem entre duas a três horas diárias. Confessa, inclusive, ter agora menos tempo disponível para, efectivamente, jogar o jogo: “CSM has destroyed my gameplay. I play the game much less than I did before I became a CSM, due to the time it takes to be a CSM.” A razão para esta integração do CSM na estrutura da empresa, nos moldes aqui descritos, prende-se a uma razão de natureza prática. Ter este Conselho como parceiro no desenvolvimento do produto denota bom senso. Quando se unem diferentes perspectivas, a dos programadores profissionais internos e a dos utilizadores, sobre o mesmo produto, é forçosa a obtenção de um produto melhor, fruto da combinação e do trabalho de todos os envolvidos. Ter o CSM como parceiro significa atribuir-lhe um papel e uma posição bem definidos para que as pessoas que controlam o desenvolvimento do EVE ouçam as suas posições e a eles possam recorrer. Assim, o CSM

influencia e ajuda o desenvolvimento do EVE como qualquer outro departamento na CCP, como o refere Pétur Óskarsson:

“Having the CSM as a stakeholder in the development of EVE makes perfect sense. When you look at CCP as expert developers and the CSM as expert users you are bound to get a better product when you combine the two groups than if you don't. Having the CSM as a stakeholder means that they have a well-defined role and a well-defined position so the people in charge of EVE's development have them at their disposal and they must keep an ear open to their requests. So the CSM influences and helps with the development of EVE as any other department in CCP.”

Quando questionado sobre os desafios decorrentes deste confronto de perspectivas, afirma serem os mais óbvios. Os jogadores não são *designers* profissionais de jogos (e mesmo que o sejam não trabalham para a CCP). Existe sempre, como refere, “uma certa maneira de fazer as coisas” em cada empresa (seja ela um restaurante ou uma empresa de jogos, como exemplifica), e não ter a noção dessa realidade gera alguma fricção entre membros do CSM e os profissionais. Mas este trata-se de um pequeno problema, como salienta, que facilmente se resolve com “conversas cara-a-cara”. Outro desafio é o de que a CCP se está a tornar uma grande empresa e já não é possível fazer mudanças de forma demasiado rápida. Há recursos dedicados a desenvolver e a terminar certos projectos e parar para “saltar” para outras coisas não é possível. Com o CSM, refere terem uma melhor percepção daquilo que deveriam estar a fazer, mas para os jogadores por vezes parece que a CCP demora um tempo enorme a reagir – mesmo que o façam o mais rápido possível. Sobre a viabilidade de poderem quantificar, em termos práticos, as melhorias e as inovações implementadas decorrentes das sugestões dos jogadores, a resposta é ambígua. Por um lado podem ler as minutas publicadas das reuniões e comparar com o que foi efectivamente já feito em termos de desenvolvimento do *Eve-Online* com base no contributo dos jogadores mas, por outro lado, trabalhar em questões intelectuais como o *design*, torna impossível atribuir o resultado a um determinado membro ou grupo isolado.

O CSM tem sido um grupo fundamental para forçar a CCP a realizar o que se pensava representar uma fasquia demasiado elevada, mas todos os passos tidos como ousados quando foram dados, fizeram perfeito sentido e todos parecem estar felizes com as mudanças. No entanto, ressalva que os jogadores nem sempre têm razão porque só vislumbram de uma parte do produto. Frequentemente, acrescenta, os jogadores revelam não saber o que querem e nem sequer sabem se querem alguma coisa.

Uma conversa inteligente, em que as pessoas apontam as razões de determinada opção, é apontada como um meio eficaz de obtenção de bons resultados. Reconhece

demorar algum tempo, que é difícil, mas que as recompensas cobrem os esforços. A CCP criou o EVE e tem uma visão do que lhe falta, mas as pessoas mudam, o número de jogadores cresce e, por vezes, a visão parece desajustar-se da realidade que surge decorrido algum tempo. Porque os jogadores também mudam o EVE.

Por vezes a CCP reage aos jogadores, outras vezes os jogadores reagem à CCP. Esta é uma relação simbiótica, uma relação que pretendem que dure e se desenvolva, pelo que se apresentam como disponíveis para rever as suas posições e a sua relação com os jogadores. Esta relação com os jogadores mais do que um objectivo revela-se um princípio, destacando-se uma série de eventos e medidas tomadas pela empresa no sentido de reforçá-la, salientando-se o festival anual de fãs denominado *Fanfest*, a presença oficial em exposições, convenções e em muitas das reuniões de jogadores.

O caso *Eve-Online* convida-nos a reflectir sem maiores lirismos sobre a postura e a visão das organizações empresariais no aproveitamento de características que são decorrentes da própria natureza humana, como a necessidade de controlo que, nesta situação específica, é satisfeita através dos artificios da empresa para a criação da noção de que os indivíduos o têm.

Não é a nossa intenção negligenciar o contributo dos consumidores e os efeitos da sua acção, consideramos apenas importante destacar a perspectiva que norteia toda esta experiência aqui referenciada, em que o limite às pretensões dos jogadores são os interesses da própria organização. A óptica empresarial da empresa demonstra sempre assentar numa lógica económica, de retirar vantagens para si, dos diversos factores do sistema de produção. A satisfação do cliente é encarada como um meio e um modo de garantir a sua sustentabilidade. Mesmo quando não se trata da obtenção de um benefício económico directo, preside aos interesses de qualquer empresa a criação de uma imagem favorável que facilite a manutenção dos actuais clientes e que potencie a obtenção de novos.

#### **CAPÍTULO 4 - NO REINADO *CUSTOMER-MADE* O CLIENTE É REI E...SÚBDITO.**

A dinâmica do “fazer por si mesmo” é uma realidade que Marshall McLuhan atribui ao surgimento e generalização da energia e das máquinas eléctricas, concebidas para *poupar trabalho* mas que conduziram a que os indivíduos assumissem a execução de tarefas anteriormente realizadas por outras pessoas. As tarefas domésticas que eram delegadas nos empregados domésticos são agora realizadas pelo próprio indivíduo, desde o engomar a roupa ao aspirar o chão. Uma tendência que, segundo o autor, se estende a todas as actividades humanas (McLuhan, 2008:50). Nesta linha de pensamento podemos novamente incluir um dos exemplos apresentados por Alvin Toffler, o caso da empresa Whirlpool (Toffler, 1980:287-290). Esta empresa de electrodomésticos criou uma linha telefónica que permitiu aos seus clientes serem eles próprios a realizar pequenas reparações sob a orientação de um técnico, que segue padrões pré-definidos. Este exemplo é transportado aos dias de hoje, se tivermos em mente as linhas de apoio, como no caso das telecomunicações, em que o consumidor é convidado a fazer o próprio diagnóstico e a solucionar os eventuais problemas, através da verificação e do cumprimento das orientações padronizadas avançadas por um operador telefónico sem formação técnica. Só em último recurso é que disponibilizam efectivamente um técnico para ir ao auxílio do consumidor.

A lógica da diminuição de custos através da redução da mão-de-obra e da transferência do desempenho das tarefas para o consumidor demonstram ser a força motriz que está na génese da auto-prestação. A taxa de sucesso dos resultados obtidos por esse desempenho reverte-se na intensificação da lealdade e do vínculo relacional entre consumidor e produtor, ainda que se possa observar o efeito tendencioso do consumidor atribuir inteiramente a si próprio os bons resultados e os casos de insucesso apenas à empresa.

No entanto, a prática parece demonstrar que os resultados obtidos em parceria assumida com os consumidores superam os eventuais efeitos perversos.

A utilização da expressão “parceria assumida” encerra a ideia de compromisso entre as partes. Se uma empresa não souber identificar e aproveitar antecipadamente a colaboração dos seus consumidores, em alguns casos, perante a qualidade inquestionável de muitos dos seus trabalhos, os consumidores poderão representar um dos seus principais concorrentes. Saliente-se o exemplo do *browser* livre e multi-plataforma, o Mozilla

Firefox, inicialmente desenvolvido a título amador, e que rapidamente se tornou num produto concorrente da empresa multinacional de tecnologia e informática dos Estados Unidos, a Microsoft.

A reforçar esta ideia da importância da colaboração dos indivíduos, o gestor da empresa americana Texas Instruments afirmou que a empresa obteve maior sucesso nos casos em que estabeleceu uma relação mais próxima com os seus consumidores, acrescentando ser mais difícil desenvolver uma aplicação e tentar criar um novo produto *standard* apenas com os recursos internos da empresa (Toffler, 1980: 290). A sumariar esta ideia, temos a afirmação dos autores Don Tapscott e Anthony D. Williams, na obra *Wikinomics* (2008:30), de que os consumidores são quem melhor consegue alcançar o verdadeiro valor do produto.

Cyril H. Brown, da Analog Devices Inc., distinguiu os produtos entre os produtos “de dentro para fora” e os produtos “de fora para dentro”. Estes últimos são definidos pelo potencial consumidor e são os produtos ideais. Quanto mais se caminha no sentido da personalização da produção, mais forte tem de ser o envolvimento do consumidor no processo de produção (Toffler, 1980:290-291). O Prof. Inyong Ham, do Departamento de Engenharia de Sistemas Industriais e de Fabrico de Penn State, avançou a previsão de que o computador iria não só desenhar o produto de acordo com as especificações do consumidor, como orientar todo o processo produtivo sempre sob a direcção do próprio consumidor (Toffler, 1980:291). Não obstante a concretização desta previsão ter alcançado um nível considerável, com a emergência do “consumidor personalizante” (Moyers, 1989 apud Bendapudi; Leone, 2003), que escrutina as ofertas de mercado objectivando a criação de uma experiência de consumo individual, não podemos afirmar que tal se verificou totalmente, sobretudo no domínio industrial. No entanto é uma tendência que se vai acentuando no sentido da abordagem de Marshall Burns (1998), fundador da empresa canadiana *Ennex Fabrication Technologies*, que refere que as empresas invés de venderem os seus produtos, passam a vender a capacidade de produção aos clientes, conforme as suas especificações. Salientou ainda que a satisfação das necessidades dos clientes dependerá do trabalho em conjunto com estes, implicando a sua participação e integração nos diversos processos que constituem o ciclo de produção do produto, desde a sua concepção, ao desenvolvimento e à produção propriamente dita.

O aproveitamento da participação dos consumidores pelas empresas no sentido do aumento da sua produtividade tem sido desenvolvido ao longo dos anos por diversos autores, como temos vindo a confirmar. Este reconhecimento e utilização dos talentos dos consumidores não se limita a uma classificação quantitativa, estendendo-se ao domínio do acréscimo da qualidade do produto e serviço (Schneider; Bowen, 1995 apud Bendapudi; Leone, 2003). Os autores Prahalad e Ramaswamy (2000) citados por Bendapudi e Leone (2003) encaram o aproveitamento das competências do consumidor como uma estratégia, a qual surtirá maiores e melhores efeitos se as empresas tiverem em consideração uma avaliação e adequação prévias dos papéis que os consumidores podem assumir, posicionando-os no lugar onde possam ser úteis e oferecer mais rendimento. Esta mudança na perspectiva das empresas verem os consumidores como elementos activos e constitutivos do seu processo de produção ao invés de uma audiência passiva é retratada na transição “do que podemos fazer por si?” para “o que pode você fazer connosco?” (Wind; Rangaswamy, 2000 apud Bendapudi; Leone, 2003). Devem as empresas estar preparadas para receber a colaboração dos clientes e transformá-la em valor para ambos.

Esta criação de valor implica que as empresas consigam atrair os consumidores à sua rede de negócios, convidando-os a assumir papéis relevantes no âmbito da concepção, desenvolvimento e até na comercialização de novos produtos e serviços, assim como contribuir na melhoria de antigos.

Os autores do livro *Do-it-Yourself Customers – How Great Customer experiences build Great Companies* (2005), Peter C. Honebein e Roy F. Cammarano, sugerem que o tratamento dos consumidores como empregados irá permitir uma maior libertação do valor do carácter participativo do consumidor. Indicam-nos que a criação deste vínculo com o consumidor permitirá extrair numerosas vantagens, que definirão a sua relação com a empresa, entre as quais destacam cinco:

1. A experimentação de maior qualidade e valor pelo consumidor;
2. Alcance de maior satisfação com os bens e serviços;
3. Aumento e reforço da relação de lealdade para com a empresa, os seus bens e serviços;
4. Disponibilidade do consumidor para prestar um *feedback* construtivo à empresa,
5. Um maior envolvimento emocional com a empresa.

A co-produção dos consumidores assenta na vontade destes em co-produzir (Rodie; Kleine, 2000), que se revela a diferentes níveis. Prahalad (2004) acentua que os consumidores geralmente desejam envolver-se com as empresas. Este fenómeno decorre e é ampliado pela convergência tecnológica que permite aos consumidores estarem informados e ligados em qualquer momento, a partir de qualquer lugar e através de qualquer canal de comunicação. Essa vontade é influenciada pelos benefícios que um consumidor pode esperar obter. Os consumidores pesam os benefícios que esperam extrair da co-produção comparativamente aos custos de participação relevantes (Etgar, 2008). O rácio entre benefício e custo afecta a atracção sentida pelas opções. Os benefícios da co-produção para os consumidores podem incluir a eficiência no processo, a eficácia do resultado, e as motivações hedonísticas e emocionais. Estes benefícios não são mutuamente excludentes; consumidores diferentes podem levar a cabo as mesmas acções enquanto procuram alcançar motivações diferentes (Rodie; Kleine, 2000). Numa sociedade que conduz as pessoas para o sucesso, os consumidores querem evitar a todo o custo a sensação de desconforto, de desapontamento e de fracasso. Este fenómeno implica que a sede de sucesso do consumidor seja tomada em conta pela empresa. No aproveitamento do entendimento do que é um cliente sofisticado - um meio para atingir o fim, através das suas capacidades, os consumidores não só fazem mais daquilo que anteriormente era desempenhado por funcionários como ainda o executam de boa vontade. Os consumidores sofisticados obtêm mais proveito dos bens e serviços devido às suas capacidades técnicas previamente adquiridas em contextos semelhantes e de uma predisposição para a experimentação, atingindo melhores resultados. Isto conduz à diminuição de custos e ao aumento das obrigações do consumidor perante as empresas. Os indivíduos enquanto elementos produtivos geram riqueza, requerendo pouca manutenção.

A ideia de consumidor sofisticado é desenvolvida pelas empresas através dos anúncios publicitários, usando a imagem e a reputação de uma determinada personalidade para demonstrar todos os benefícios decorrentes da correcta utilização do produto. Outra forma de cultivar esta ideia de sofisticação é através da demonstração de como pessoas comuns podem atingir resultados excelentes, epígrafe corrente de inúmeras empresas e marcas.

A participação do consumidor tem sido definida e reconfigurada ao longo do tempo por diversos autores. Risch Rodie e Schultz Kleine (2000) acentuam o papel activo

desempenhado pelo consumidor na prestação e produção de bens e serviços. Dabholkar (1990) define a participação do consumidor como o nível de envolvimento do consumidor na produção e prestação do serviço.<sup>32</sup> Etgar (2008) descreve-nos o seu entendimento de que as actividades desenvolvidas pelos consumidores ocorrem em diversos níveis, desde a própria iniciativa de elaboração e concepção do produto até à realização de actividades do processo produtivo e a congregação de recursos, resultando numa criação de valores a serem consumidos/utilizados em momentos posteriores. Parece existir uma propensão dos consumidores para trabalhar no sentido de alcançar o nível de qualidade que desejam (Kellogg et al., 1997:212). Este fenómeno de participação dos indivíduos ganha particular relevo num mundo com uma dimensão horizontal, crescentemente nivelado pelo acesso dos indivíduos às ferramentas de produção e às plataformas que lhes permitem comunicar e interagir entre si. Esta tendência reforçada pelo constante estímulo das empresas à convicção de que os consumidores têm o poder tem-se revelado crucial na demanda da missão da sua marca. A empresa de telecomunicações Vodafone e a agência de publicidade Victors & Spoils com uma oferta de produtos e serviços totalmente distintas, partilham a mesma visão do papel do consumidor no sistema produtivo, de que os seus *slogans* são paradigmáticos: “*Power to you*” (Vodafone) e “*Power to the people. Power to the Brands*” (Victors & Spoils). A agência de publicidade, com o seu *slogan* traduzido para a Língua Portuguesa “Poder para as pessoas. Poder para as marcas” consegue retratar com maior refinamento não só o reconhecimento do papel relevante do consumidor no sistema produtivo, mas também o poder que a empresa adquire através das vantagens decorrentes desse reconhecimento. Um exemplo da aplicabilidade e materialização desta lógica relacional está contido no anúncio “*No Cages*”, da autoria de um consumidor fã da marca, decorrente da primeira campanha realizada pela Victors & Spoils ao serviço da marca Harley-Davidson. Uma campanha ao sistema de *customização* do produto Harley-Davidson, em que os consumidores através de uma plataforma *on-line* da marca, podem desenhar a sua motocicleta, validando o próprio modelo de negócio da agência que o promove, regido pelos princípios do *crowdsourcing*, centrado na criatividade dos consumidores.

---

<sup>32</sup> Bitner, Mary Jo; Faranda, William T; Hubbert, Amy R.; Zeithaml, Valarie A. (1997, 1996), «Customer contributions and roles in service delivery», IJSIM, pp. 193-204. Disponível na *World Wide Web*: <http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Customer%20Contributions%20and%20Role%20in%20Service%20Delivery.pdf>. Consultado a 17 de Maio de 2011.

David Pescovitz, um dos principais editores da Revista *Make* (Tapscott, Don; Williams, Anthony D., 2008: 143-144), e do blogue Boingboing (<http://boingboing.net>) salientava o entusiasmo dos indivíduos por modificarem um produto, sentindo-se a contribuir com algo único e próprio de si, denotando um forte *ethos* através da necessidade da partilha da riqueza que criam, por poderem partilhar os resultados com os seus amigos e por haver alguém interessado em adoptá-los. Acções que, quando os *actuates* estão integrados em determinado grupo ou comunidade, lhes conferem prestígio e reforçam o seu vínculo. É a acumulação de experiências individuais de consumidores em torno de um produto que define a grandeza do seu valor. Esta abertura das fronteiras aos consumidores, a áreas tradicionalmente restritas aos recursos internos da empresa estende-se a Los Angeles, ao letreiro Hollywood. Como já referenciado pelos autores Don Tapscott e Anthony D. Williams (2008:114), o filme *Snakes on a Plane* envolveu o público consumidor em muitos aspectos, nomeadamente no tempo de gravação necessário do filme. A produtora decidiu gravar cenas adicionais para corresponder às expectativas do público, que foram sendo percebidas através da actividade dos cibernautas. Foi igualmente introduzida no guião, no papel desempenhado pelo actor Samuel L. Jackson, uma expressão que circulava na Internet a parodiar os habituais diálogos do actor em filmes anteriores. A forma como a Produtora lidou com as expectativas do público, reveladas pela internet, transformou algo que prometia ser pouco mais do que uma paródia cinematográfica, num fenómeno de popularidade ou, por que não mesmo, num filme de culto. Podemos considerar que o valor do produto final foi em grande medida ditado pelo poder criativo de uma colectividade.

Mas o que conduz mais de sessenta mil indivíduos a assumirem o papel de jornalistas, a troco de uma módestia quantia de vinte dólares, no caso de os seus artigos virem a ter o número de leituras que permita conquistar a sua divulgação na primeira página? Referimo-nos ao modelo mais emblemático de jornalismo comunitário, a plataforma *OhMyNews* (Anderson, Chris, 2009:78), lançada há mais de dez anos, constituída maioritariamente por amadores que escrevem os mais diversos artigos, que serão revistos, complementados e editados por sessenta e cinco jornalistas de carteira. O fundador desta *ágora* digital, Yeon Ho, diz que o principal factor motivacional baseia-se na aspiração dos jornalistas amadores encararem os artigos que escrevem como um instrumento para a mudança e um contributo para um mundo melhor.

Mas, que força é esta que impele os indivíduos a participar num concurso em que o critério de participação assenta na oferta do desenvolvimento de uma aplicação *web*, exigindo tempo e outros recursos, a troco da expectativa de uma recompensa que se traduz na possibilidade da realização de um estágio na empresa?<sup>33</sup> Ou o que conduz os nubentes a pagar por um *workshop* no qual podem desenhar e produzir os próprios anéis de noivado ou as alianças de casamento?<sup>34</sup> Ou ainda, o que leva os indivíduos na procura de um trabalho, a submeterem-se a um processo de recrutamento semelhante, em larga medida, a um “concurso de talentos”?<sup>35</sup> Onde ao invés de se discutirem competências e capacidades nos moldes tradicionais, o candidato procura captar por qualquer modo a atenção do profissional de Recursos Humanos que adopta uma postura mais passiva do que a habitual.

Às questões enunciadas acreditamos que Daniel H. Pink (2011:161) responderia prontamente, à sua maioria: “o sentido”. Ou, melhor dizendo, a tentativa contínua da busca e maximização de um sentido para as nossas acções. Como o descreveria o Professor Roberto Carneiro (2010, 2004): “a criação de sentido faz parte da aventura humana. Ser humano - na sua essência mais íntima - é procurar compreender a vida e encontrar um sentido para as coisas. (...)”<sup>36</sup> A própria busca do sentido surge-nos como a motivação por excelência, desdobrando-se em vários factores motivacionais, nos quais encontramos a base para a mudança de papéis dos consumidores (Prahalad; Ramaswamy, 2004) que temos vindo a assistir, pela sua crescente participação e colaboração. Há um provérbio chinês, lembrado por Philip Kotler, que traduz magistralmente a importância da inclusão do indivíduo e da sua contribuição no sistema de produção e no processo criativo das empresas e que passamos a citar: “diz-me e eu esquecerei, mostra-me e eu poderei lembrar-me, inclui-me e eu compreenderei” (Kotler et al, 2011:92).

A *Trendwatching* (<http://trendwatching.com/>), uma empresa dedicada à pesquisa e ao estudo das tendências de consumo e do consumidor, enumera os cinco principais factores

---

<sup>33</sup> Passatempo API Mapas: <http://passatempos.mapas.sapo.pt/api/>. Consultado a 10 de Maio de 2011.

<sup>34</sup> *New York Wedding Rings*: <http://www.newyorkweddingring.com/>. Consultado a 24 de Abril de 2011.

<sup>35</sup> *So you think can Pitch*: <http://www.soyouthinkyoucanpitch.org/>. Consultado 15 de Maio de 2011.

<sup>36</sup> Carneiro, Roberto (2010, 2004), citação do artigo «Hibridação e aventura humana», apresentado na disciplina Sociedade da Informação, do curso de mestrado (2009/2011) em Ciências da Comunicação, Aula 7, Março de 2010.

motivacionais dos consumidores para sua auto-integração no processo produtivo de bens e serviços, que abaixo listamos:<sup>37</sup>

- *Status*: as pessoas gostam de ser vistas e de exibir as suas capacidades criativas e de pensamento, na expectativa de lhes serem reconhecidas.
- *Estilo de vida*: possibilidade do indivíduo personalizar os produtos e serviços, e deste seu envolvimento extrair uma melhor adequação dos mesmos às suas necessidades e desejos.
- *Dinheiro*: receber uma merecida recompensa ou uma parte dos lucros por ajudar uma empresa a desenvolver a próxima “grande coisa”.
- *Empregabilidade*: a possibilidade de obter um emprego através da demonstração das suas capacidades e competências exibidas no trabalho feito e na colaboração com as empresas.
- *Diversão e envolvimento*: obtenção de satisfação e de outras emoções agradáveis no processo de criação, especialmente se este decorrer em colaboração com empresas que o consumidor aprecia.

Perante a lista apresentada, apercebemo-nos com relativa facilidade que alguns indivíduos agem em função do reconhecimento de terceiros, tendo necessidade de tornar públicas as suas capacidades de criação de valor. Outros manifestam a vontade de obter produtos e serviços mais adaptados às suas necessidades e conveniências, reconhecendo na possibilidade de personalização uma oportunidade para melhor satisfazerem as suas necessidades. Para outros, a obtenção de uma recompensa monetária pelas empresas como reconhecimento dos seus esforços de colaboração não é negligenciada. Para muitos outros, a sua colaboração nas empresas é encarada como a possibilidade de obter ou manter o seu posto de trabalho, ou como um meio de valorizar as suas capacidades e competências. Transversalmente, o gosto e o prazer advindos dessa colaboração são um denominador comum, sendo em alguns casos a única justificação para a acção dos indivíduos.

O termo *customer-made* usado como título deste capítulo, por simpatia ao título do estudo da *Trendwatching.com* (Maio, 2006), retrata um diferente nível em grau de participação do indivíduo nas empresas. Neste sentido, o indivíduo já não é um “faça-você-mesmo” ou uma mera personalização feita nos limites pré-definidos pela empresa.

---

<sup>37</sup> Trendwatching, *Customer-Made* (2006). Disponível na *World Wide Web*: <http://trendwatching.com/trends/CUSTOMER-MADE.htm> . Consultado a 15 de Fevereiro de 2011.

O verdadeiro *customer-made* emerge na circunstância em que serão as empresas a votar naquilo que consumidores propõem e não o tradicionalmente inverso. Durante largas dezenas de anos os consumidores mantiveram as suas opiniões sobre os produtos e os serviços consumidos na sua esfera individual, por razões que se prenderam, na sua maioria, com a ausência de meios adequados para interagir com as empresas e mesmo com outros consumidores. Com o crescente acesso ao *hardware* profissional, *software* e canais de distribuição *online*, a realidade dos indivíduos e das organizações reconfigura-se. Os consumidores passam a poder demonstrar, a esclarecer e a reivindicar às empresas o que esperam delas. Já não estão isolados, estando ligados uns aos outros, transmitindo e obtendo ininterruptamente informação e conhecimento entre si. Os indivíduos vêm alterada a sua condição de sujeitos passivos para prestarem activamente um retorno útil às empresas (Kotler et al, 2011:25). Conscientes desta realidade, dos meios e instrumentos que os indivíduos têm ao seu dispor, como garantia da sua subsistência, as empresas necessitam atrai-los para o seu raio de acção, procurando abranger os diferentes níveis de predisposição para colaborar. As empresas, na sua generalidade e mais visivelmente, optam por um nível mais primário do aproveitamento da participação dos consumidores, por uma questão de contenção de custos ou por receio que essa participação dos indivíduos possa extravasar os limites da empresa e comprometer a própria missão e estrutura organizacionais. Esse aproveitamento, tendencialmente é realizado nos limites previamente definidos pela empresa, como os casos dos convites à participação de campanhas publicitárias, divulgados pela *Trendwatching.com*, como o da criação de anúncio comercial (L’Oreal), a criação de um *slogan* (Mastercard) ou “Conte a sua história de viagem” (JetBlue). Mas estes exemplos não alcançam a real dimensão da vertente *customer-made* porque, como o estudo revela, não passam da mera publicidade, nos contornos pré-definidos, não abrangendo o desenvolvimento do produto ou serviço. É na criação e desenvolvimento dos bens e serviços que as empresas mais facilmente agem no âmbito do *customer-made*, recorrendo ao cérebro global, através de concursos abertos aos consumidores de todo o mundo. Vão mais além do que acção habitual “envia a tua ideia, recebe um *voucher* para um gelado e não esperes que façamos realmente alguma coisa com ela”. No estudo da *Trendwatching.com* podemos encontrar inúmeros exemplos demonstrativos de uma integração mais efectiva da prestação do consumidor, no processo de fabrico das empresas, a um nível *customer-made*. Um dos exemplos é a iniciativa

“Nokia concept Lounge” ocorrida no Verão de 2005. Inicialmente destinada a *designers* de todo o Benelux, com o objectivo de partilharem ideias para a criação do próximo telemóvel. Mas depressa o evento se dispersou, vindo a contar com a participação de *designers* de todas as partes do mundo, tendo sido o vencedor um *designer* turco, Tamer Nakisci. Um outro exemplo é o concurso de *design* da marca Nespresso, no mesmo ano, destinado à participação de todos os *designers* sob o mote “imaginar o futuro do ritual do café”, com o objectivo da criação de um *design* de uma máquina de café adaptada para automóvel.

Nesta listagem, não podíamos deixar de dar o exemplo de sucesso do *designer* português André Costa, vencedor do 3.º Concurso mundial de *Design* Peugeot (2005). Na altura com 23 anos e estudante de *Design* de Equipamento da Faculdade de Belas Artes de Lisboa, ao responder ao desafio “Desenhe o Peugeot com que sonha para o futuro próximo” conseguiu destacar-se entre os três mil projectos a concurso, com o seu original projecto Moovie; uma viatura eléctrica, de dois lugares, amiga do ambiente.<sup>38</sup>

Estes acontecimentos ajudam-nos a compreender uma dimensão mais profunda e abrangente dos indivíduos na colaboração com as empresas, no processo de concepção e desenvolvimento de um determinado produto. Conseguimos ter a noção, da amplitude da participação, em termos numéricos e geográficos, perante a ausência de fronteiras que um concurso anunciado por via *web* possibilita. A par disso, mediante o interesse e o objectivo da empresa, estes concursos podem ser orientados e destinados a um determinado público-alvo, e tendo em conta a dimensão global da participação, as empresas conseguem filtrar e obter com relativa facilidade a colaboração daquele que consideram o melhor indivíduo da área, permitindo contrariar a limitação parodiada pelo co-fundador da Sun Microsystems, quando refere que a maior parte das pessoas mais inteligentes trabalha para os outros (Howe, 2008:17). Outras há, dispersas na multidão, que procuram uma oportunidade para trabalhar para uma qualquer empresa e que pode ser a sua. Tome-se como exemplo o anúncio *Free Doritos*,<sup>39</sup> produzido na sua íntegra pelos irmãos americanos Joe e Dave Herbert, na altura desempregados. Um anúncio comercial destinado a passar durante um

---

<sup>38</sup> Oliveira, N., «Orgulho Nacional – Prémios de *Design* Peugeot», (Abril 2005), in *Auto Motor*. Disponível na *World Wide Web*: <http://sub.automotor.xl.pt/0405/300.shtml>. Consultado em Janeiro de 2011.

<sup>39</sup> *Super Bowl XLIII Commercial: Doritos Free* :<http://www.youtube.com/watch?v=M8QZo4mybGA>. Consultado a 20 de Março de 2011.

dos intervalos comerciais mais caros do mundo, o intervalo do Super Bowl. O tema era livre e a votação realizada por indivíduos nomeados pela empresa patrocinadora do evento e por cibernautas registados no site oficial do desafio. Os irmãos, a título amador, vieram a vencer o desafio, de entre mil e novecentos vídeos a concurso, entre os quais alguns de agências profissionais de publicidade. Este evento possibilita-nos sumariar a dinâmica de uma nova configuração relacional entre o consumidor e a empresa, da qual resulta uma extracção de valor recíproca através da inclusão dos indivíduos no sistema de produção. Esta integração vem a significar para a empresa a redução de custos em recursos e publicidade, podendo obter um produto com uma qualidade superior àquela que teria se fosse limitada aos seus recursos internos, uma vez que “a abertura de portas” permite-lhe ter acesso a um maior número de esforços criativos. Para o indivíduo pode significar um conjunto de recompensas monetárias e emocionais, quer seja através da atribuição de um prémio de valor pecuniário ou a satisfação por ver reconhecido o seu esforço e a possibilidade de vir a obter outras oportunidades de participação em outros domínios e com um vínculo contratual.

Esta participação dos indivíduos é, como temos vindo a salientar, simultaneamente uma causa e consequência do desenvolvimento tecnológico, mediante o seu fácil acesso às ferramentas de produção e às plataformas, algumas concedidas pela empresa, para exibirem o resultado do seu desempenho. O acesso às ferramentas e a condição de igualdade decorrente da ausência de restrições à participação, permite de algum modo esbater as diferenças entre amadores e profissionais. A Doritos e a Pepsi Max, marcas da empresa PepsiCo., são um notório exemplo de reconhecimento como a participação dos consumidores em rede, através da internet, lhe pode ser largamente vantajosa. Ao lançar o desafio da criação de vídeos publicitários com as suas marcas, concedendo aos participantes uma plataforma para divulgá-los e aos vencedores prémios aliciantes em termos monetários e de notoriedade, consegue gerar um enorme movimento e concentrar as atenções para as suas marcas e produtos. Para além da diminuição de custos com a publicidade, ainda consegue obter material através dos diversos vídeos criativos para a renovação da imagem transmitida da marca. E quando a renovação é feita por indivíduos que habitualmente se integram no mercado alvo da empresa, possibilita que o fenómeno publicitário seja mais adequado aos objectivos a que se propõe. Além de que existe um acentuado sentimento de desconfiança dos consumidores para com as empresas quando são

estas a publicitar directamente as vantagens dos seus produtos e serviços. Há uma tendência para que a confiança prevaleça nas relações horizontais em detrimento das relações verticais, dos consumidores acreditarem mais uns nos outros baseando-se no relato das suas experiências. A reforçar esta tendência, um estudo da Nielsen Company (2009),<sup>40</sup> decorrente de um inquérito realizado a cerca de vinte e cinco mil utilizadores de internet de cinquenta países, indica que as recomendações pessoais e as opiniões dos consumidores publicadas *online* são as formas mais confiadas de publicidade. A pesquisa indica que cerca de noventa por cento dos consumidores inquiridos confiam em recomendações de pessoas que conhecem e setenta por cento dos consumidores acreditam em opiniões publicadas *online* (Kotler et al., 2011:42). Estes dados são fáceis de compreender se tivermos em consideração o número significativo de indivíduos com acesso à internet, ligados em rede e registados em espaços que lhes permitem partilhar opiniões, dados e informação, como ter acesso aos mesmos.

No inquérito que realizámos cerca de noventa por cento estão inscritos em uma ou mais redes sociais, quase metade têm ou participam em blogues ou em sites e fóruns. Os principais objectivos apresentados com a criação dos blogues ou sites são, na sua maioria, relacionados com a troca de informação e a exposição e expressão de pontos de vista. Acrescente-se ainda que os motivos que presidiram à criação e participação em blogues ou outros espaços similares vão ao encontro dos objectivos, são a partilha e a aprendizagem. Destaque-se ainda uma outra motivação apresentada por um dos inquiridos e que salientamos, mais pelo interesse que nos suscitou do que pela sua relevância estatística, que veio a ser a da ligação a pessoas geograficamente distantes, referindo que o «boom» das redes sociais ainda não tinha acontecido, daí a sua necessidade de criar um espaço que assumisse a função de ponto de encontro.

No mundo horizontal, em que os consumidores se relacionam e frequentemente se reúnem em comunidades e recorrem ao “passa palavra” como um meio credível de partilha de conhecimento e publicidade (Kotler et al., 2011), em que produtos e marcas são classificados em função dos relatos das experiências acumuladas no seio da comunidade, perder a credibilidade pode comprometer o futuro e a sustentabilidade da empresa, representando a perda de um grande número dos seus potenciais consumidores. O inverso

---

<sup>40</sup> Nielsen Global Online Consumer Survey (2009).Disponível na *World Wide Web*: [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/07/pr\\_global-study\\_07709.pdf](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/07/pr_global-study_07709.pdf). Consultado a 21 de Maio de 2011.

também se verifica; se uma empresa consegue identificar e rentabilizar a predisposição dos indivíduos para a auto-prestação consegue recrutar os seus mais fiéis evangelizadores. Exemplo disso, é a aposta no modelo de negócio *Embaixadores.com*,<sup>41</sup> que oferece aos indivíduos a possibilidade de serem pioneiros a experimentar novos produtos e serviços das suas marcas preferidas e às empresas, suas clientes, a oportunidades de terem os “embaixadores”, presumivelmente satisfeitos, a trabalhar para as suas marcas. Como classifica a empresa *Embaixadores.com*, a forma de marketing mais poderosa e influenciadora continua a ser o método antigo “*word-of-mouth*” (“o passa a palavra”).

Em síntese, a relação entre consumidores e empresas tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, num primeiro momento o foco centra-se na optimização da produção, desviando-se no momento seguinte para as especificidades da própria transacção. Numa terceira fase, a orientação incide nos processos de optimização da relação com o consumidor, no sentido da sua fidelização. Na actualidade, podemos considerar que o foco no consumidor mantém-se, mas com uma variável, a da sua inclusão no desenvolvimento de produtos e serviços. Uma sociedade avançada e criativa é mensurável em função dos indivíduos que a constituem valorizarem a sua realização pessoal para além das suas necessidades primárias de sobrevivência (Kotler et al, 2011:33). No livro *Marketing 3.0* os autores sugerem-nos a inversão da teorização da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, salientando que Zohar, em *Spiritual Capital*, refere que o próprio Maslow, um trabalhador criativo, a defendeu antes de morrer.

A realização pessoal tradicionalmente posicionada na extremidade passa a assumir o posicionamento de base, como necessidade primária de todo o ser humano (Kotler et al, 2011:33). É esta inversão que, de facto, nos possibilita uma escorreita compreensão do fenómeno da auto-prestação, na condição de indivíduos expressivos e participativos. Que nos permite compreender as situações em que a realização material é renegada para o segundo plano, a favor de uma necessidade e satisfação espiritual, de uma busca de felicidade e de sentido.

---

<sup>41</sup> Comunidade *online*: *Embaixadores.com*, <http://www.embaixadores.com/index.php>. Consultado a 20 de Março de 2011.

## CONCLUSÕES

Não é necessário recuar muitos anos para se ter a noção da actual abundância e diversidade de bens de consumo, por comparação à homogeneidade da oferta disponível em mercados e mercearias de reduzidas dimensões em tempos anteriores.

Os bens e serviços hoje disponíveis, mais no entendimento do resultado decorrente do aumento da capacidade produtiva do que do seu efectivo acesso, dissipam o espectro da escassez presente na maior parte da História da vida humana.

É desta questão que nos ocupamos no capítulo primeiro - «Da escassez e da abundância» - do nosso trabalho, no qual nos damos conta do cenário de escassez paradigmático de eras anteriores, procurando compreender a transição para uma realidade em que abundância emerge e actua.

O advento da industrialização e dos contínuos avanços tecnológicos representou a crescente optimização dos processos e dos resultados de produção, permitindo às empresas produzir em larga escala produtos standardizados. A sua estratégia assumiu a *lógica da quantidade*, ao produzir e vender grandes quantidades de produtos, obtendo uma reduzida margem de lucro por unidade (Lipovestky, 2010). Esta dinâmica possibilitou fixar um preço mais baixo, com o objectivo dos produtos poderem estar ao alcance de um maior número de indivíduos, resultando no contacto com uma realidade de abundância e diversidade antes desconhecida. Se numa fase inicial, a empresa é orientada para a maximização da sua produção, o consumidor é orientado para a obtenção desses bens, a qual representa uma oportunidade de igualdade e de integração, mas com a durabilidade equiparável à da validade dos produtos, com ciclos de vida cada vez mais reduzidos. A haver uma relação entre a empresa e o consumidor será no momento da compra e venda do bem ou da prestação do serviço, sendo a interacção praticamente inexistente até esse momento. Não é reconhecida ao consumidor qualquer interferência no âmbito da concepção ou produção dos bens e serviços, as linhas de acção da empresa e do consumidor surgem distintas, convergindo na ocasião da transacção.

Na simultaneidade da emergência de uma catadupa de escolhas surgem os estados de ansiedade, resultantes da indecisão sobre que bens e serviços adquirir. Mas a maior ansiedade revela-se quando a satisfação e a aquisição de bens se torna homogénea, na sequência do aumento do poder aquisitivo dos indivíduos e da melhoria do seu nível de

vida. O *objecto aspiracional* torna-se uma realidade e o mote de acção transfigura-se na afirmação pela diferenciação. Satisfeitas as suas necessidades a um nível mais básico, o indivíduo procura obter bens que projectem a sua individualidade.

O desenvolvimento tecnológico acompanhou e impulsionou esta tendência, através dos mecanismos de personalização adoptados pelas empresas. Como retratamos no segundo capítulo do nosso estudo, denominado «O amador profissional», o contributo dos indivíduos no âmbito da prestação e da criação de bens e serviços foi potenciado pela vulgarização dos meios tecnológicos disponíveis, originando fenómenos de interacção entre indivíduos que vieram ditar uma nova configuração do entendimento de actividades amadoras e profissionais.

Num mercado cada vez mais competitivo e sem fronteiras, as empresas para se manterem competitivas também elas passam pelo crivo da diferenciação, quer ao nível dos produtos quer ao nível da sua relação com o consumidor. O consumidor deixa de ser entendido como um mero destinatário final e o elo mais fraco da relação, resultante da sua tradicional postura passiva, para assumir um papel mais activo nos processos de produção e prestação de bens e serviços. As infra-estruturas a que os indivíduos têm acesso, desde a ligação telefónica gratuita através da internet ao *software* aberto e respectivas aplicações daí emergentes, permitem aos indivíduos colaborar directamente com as empresas e/ou criar os seus próprios negócios. Com relativa facilidade as pessoas de todas as regiões do mundo encontram-se, comunicam, partilham experiências e conhecimento, que lhes “permitem criar uma vasta gama de bens e serviços gratuitos e de acesso livre, que qualquer um pode usar ou modificar” (Tapscott, Don; Williams, Anthony D., 2008:19).

Como abordado no terceiro capítulo, intitulado «A auto-prestação: uma construção económica e social», as empresas passam a encarar a participação do consumidor como um instrumento que lhes permite apresentar uma oferta mais adequada e adaptada às necessidades ditadas pelo mercado. Exemplo disso é o caso apresentado nesse capítulo, referente ao jogo *Eve-Online*, da empresa CCP (*Crowd Control Productions*).

Para mais, a intervenção dos consumidores vem constituir um modo de redução de custos, através da utilização das suas competências e capacidades técnicas e de trabalho. Assiste-se a uma gradual transferência do trabalho para o consumidor equivalente à alienação dos recursos internos empresariais. A predisposição dos indivíduos para a participação, para o controlo dos processos e para a contribuição nos resultados finais tem

sido incentivada e conduzida dentro dos limites definidos pela empresa, através da mecanização e preterição da figura humana como intermediária, usando como principais incentivos a rapidez e a sofisticação, panegíricos do desempenho do consumidor. Mas esta delimitação pela empresa, em muitos casos, tem-se tornado demasiado ténue, fruto do crescente acesso e da relação dos indivíduos com os instrumentos e meios de produção, que lhes permitem agir e criar fora do âmbito controlado pela empresa. Esta propensão à iniciativa do livre esforço criativo, ampliada e disseminada pela internet e pela emergência do sistema de código aberto, se para algumas empresas vem representar uma ameaça de concorrência directa, para outras tem sido encarada como uma oportunidade de atrair e acrescentar valor ao ciclo de produção.

Ao longo do capítulo quarto, «No reinado *customer-made* o cliente é rei e...súbdito», são expostas diversas situações que ilustram a passagem do consumidor passivo para um nível que já transcende uma mera predisposição de participação dos indivíduos, nos contornos previamente definidos pelas empresas. O consumidor assume agora a liderança do sistema de criação, produção e distribuição do bem ou serviço.

Aproveitando as características intrínsecas à internet, nomeadamente a de esta constituir uma plataforma de colaboração em massa, as empresas beneficiam da possibilidade de identificar o exacto perfil dos consumidores e de encontrar e captar talentos externos à sua rede interna, de uma forma quase imediata. Para minimizarem os riscos de uma potencial concorrência, convidam os seus consumidores a tornarem-se parceiros, incentivando o seu envolvimento nas várias etapas do sistema de produção dos bens e serviços. A participação e o envolvimento dos consumidores movem-se pela força magnética de diversos factores motivacionais, que vão desde a construção da reputação, passando pela expectativa de obtenção de um emprego, ao reconhecimento pecuniário. Mas parece igualmente existir uma motivação transcendente, no domínio altruístico, que conduz os indivíduos a participar em benefício de uma causa ou de uma pessoa em quem acreditam. Estas forças magnéticas parecem convergir na atribuição de um sentido à acção humana e à sua própria existência, na medida em que o indivíduo, para sentir-se viver uma vida plena, revela uma necessidade intrinsecamente humana, de querer fazer “parte de algo maior e mais permanente” do que si próprio (Csikszentmihalyi, Michael apud Pink, 2011:174).

**BIBLIOGRAFIA**

Anderson, Chris (2010, 2009), *Free, How today's smartest businesses profit by giving something for nothing*, London: Random House Business Books.

Anderson, Chris (2009, 2006), *The Longer Long Tail, How endless choice is creating unlimited demand*, London: Random House Business Books.

Arendt, Hannah (2001, 1958), *A Condição Humana*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Baudelaire (2004, 2002), *O pintor da vida moderna*, Lisboa: Passagens.

Baudrillard, Jean (1995), *A Sociedade de Consumo*, Lisboa: Edições 70.

Bauman, Zygmunt (2007, 1995), *A vida fragmentada, Ensaios sobre a Moral Pós-Moderna*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Bendapudi, Neeli; Leone, Robert P. (2003), «Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production», *Journal of Marketing*: Vol. 67, pp. 14-28.

Bitner, Mary Jo; Faranda, William T; Hubbert, Amy R.; Zeithaml, Valarie A. (1997, 1996), «Customer contributions and roles in service delivery», *IJSIM*, pp. 193-204. Disponível na *World Wide Web*: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Customer%20Contributions%20and%20Role%20in%20Service%20Delivery.pdf>. Consultado a 28 de Abril de 2011.

Burns, Marshall, «A fábrica do futuro» (Mar-Abr/1998), *Revista Hsm Management*, Ano 2, n.º 7, pp. 110-114. Disponível na *World Wide Web*: <http://www.rafaoliveira.com.br/Afabricadofuturo71998.pdf>. Consultado a 21 de Maio, de 2011.

Cardoso, Adelino Alves (2009), *O Comportamento do Consumidor*, Lisboa: LIDEL.

Castells, Manuel (1996, 2005), *A Sociedade em Rede, A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Certeau, Michel de (1988), *The Practice of Everyday Life*, Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.

Davenport, Thomas H; Beck, John, C. (2001), *The Attention Economy, Understanding the New Currency of Business*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Deleuze, Gilles (2000, 1968), *Diferença e Repetição*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Dujarier, Marie-Anne (2009, 2008), *Il lavoro del consumatore, Come coproduciamo ciò che compriamo*, Milano: Egea.

Etgar, Michael (2008), «A descriptive model of the consumer co-production process», *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 97-108.

Ferreira, Vítor Sérgio (2008). *Marcas que demarcam. Tatuagem, body piercing e culturas juvenis*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, p.215.

Gaggi, Massimo; Narduzzi, Edoardo (2011, 2006), *Low Cost, O fim da Classe Média*, Alfragide: Torema.

Giddens, Anthony (1995), *As consequências da Modernidade*, Oeiras: Celta Editora.

Giddens, Anthony (1994), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras: Celta Editora.

Gómez, Luis María Huete (1997), «Enfoques de Creacion de Valor para los clientes», pp.63-74.

Goossen, Richard J. (2009), *E-Empreendedor, A força das Redes Sociais para alavancar seus negócios e identificar oportunidades*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Hall, Stuart; Gay, Paul du (1996), *Questions of cultural identity*, London: Sage, Open University.

Hall, Stuart (1997), *Representation: Cultural Representation and Signifying practices*, London: Sage, Open University.

Heidegger, Martin (1989), *Beiträge zur Philosophie – Vom Ereignis*. Frankfurt: Vittorio Klostermann.

Heidegger, Martin (2005, 2009), *Ser e Tempo*, São Paulo: Editora Vozes.

Honebein, Peter C.; Cammarano, Roy F., (2005), *Creating Do-it-Yourself Customers, How Great Customer Experiences Build Great Companies*, Ohio: Thomson Higher Education.

Howe, Jeff (2010, 2008), *Crowdsourcing, Como o poder da multidão impulsiona o future dos negócios*, Lisboa: Actual Editora.

Ilharco, Fernando (2004), *A Questão Tecnológica, Ensaio sobre a Sociedade Tecnológica Contemporânea*, Cascais: Principia.

Kelley, Scott W., Skinner, Steven J., and Donnelly Jr, James H. (1992), «Organizational socialization of service customers», *Journal of Business Research*, pp.197-214.

Kellogg, Deborah L., Youngdahl, William E., and Bowen, David E. (1997), «On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Issue: 3, pp.206 – 219.

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan (2011, 2010), *Marketing 3.0, Do produto e do consumidor até ao espírito humano*, Lisboa: Actual Editora.

Kumar, Krishan (1997, 1995), *Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna, Novas teorias sobre o mundo contemporâneo*, Rio de Janeiro: Jorge ZAHAR Editor.

Lanham, Richard A. (2006), *The Economics of Attention, Style and Substance in the Age of Information*, Chicago: University of Chicago Press.

Lévy, Pierre (1994), Palestra realizada no Festival Usina de Arte e Cultura, promovido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, em Outubro, 1994. Tradução: Suely Rolnik. Revisão da tradução transcrita: João Batista Francisco e Carmem Oliveira. Disponível na *World*

*Wide Web*: <http://www.sescsp.org.br/sesc/conferencias/subindex.cfm?Referencia=168&ID=35&ParamEnd=9>. Consultado a 17 de Março de 2011.

Lévy, Pierre (1999), *Cibercultura*, São Paulo: Editora 34, pp.14-2. Disponível na *World Wide Web*: <http://books.google.pt/books?id=7L29Np0d2YcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Consultado a 12 de Junho de 2011.

Leonard, Annie (2011, 2010), *A História das Coisas, Como a nossa obsessão pelo consumo excessivo está a destruir o planeta – O que fazer para mudar essa tendência*, Queluz de Baixo: Editorial Presença.

Lipovetsky, Gilles (2010, 2006), *A Felicidade Paradoxal, Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*, Lisboa: Edições 70.

Lipovetsky, Gilles; Juvin, Hervé (2011, 2010), *O Ocidente Mundializado, Controvérsia sobre a Cultura Planetária*, Lisboa: Edições 70.

Lipovetsky, Gilles; Charles, Sébastien (2011, 2004), *Os Tempos Modernos*, Lisboa: Edições 70.

McLuhan, Marshall (2008, 1964), *Compreender os Meios de Comunicação, Extensões do Homem*, Lisboa: Relógio D'Água Editores.

McLuhan, Marshall (2002, 1962), *The Gutenberg Galaxy*, Toronto: University of Toronto Press).

McLuhan, Marshall; Nevitt, Barrington (1976), *Take Today, The Executive as Dropout*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Meuter, Matthew L., Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L., and Brown, Stephen W. (2005), «Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies», *Journal of Marketing*, pp. 61-83.

Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I., & Bitner, M.J., (2000), «Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters». *Journal of Marketing*, pp. 50-64.

Moltz, Barry J; Grinstead, Mary Jane (2010), *B-A-M! Bust A Myth, Delivering Customer Service in a Self-Service World*, Bloomington, Indiana: AuthorHouse.

Morin, Edgar (1981), *As grandes questões do nosso tempo*, Lisboa: Editorial Notícias.

Morin, Edgar (1969), *Cultura de Massas no século XX, O Espírito do Tempo*, Rio de Janeiro: Forense.

Naisbitt, John (1984, 1982), *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York: Warner Books.

Pink, Daniel H. (2010, 2006), *A Nova Inteligência, treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso*, Alfragide: Academia do Livro.

Pink, Daniel H. (2011, 2009), *Drive, A surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva*, Alfragide: Estrela Polar.

Polanyi, Karl (2011, 1957, 1944), *The Great Transformation, The Political and Economic Origins of Our Time*, Massachusetts: Beacon Press.

Prahalad, C. K. and Ramaswamy, Venkatram (a2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K. (b2004), «The cocreation of value», *Journal of Marketing*, pp.23-21.

Qualman, Erik (2010, 2009), *Socialnomics, Como os media sociais estão a transformar o modo como vivemos e como fazemos os negócios*, Queluz de Baixo: Editorial Presença.

Rettinger, Birgit, PhD student ESCP, «The Role of customer co-production in value creation», Estudo apresentado em Nápoles em Junho de 2011. Disponível na World Wide Web:<http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Jacob,%20Rettinger%282%29.pdf> Consultado a 20 de Julho de 2011.

Rieffel, Rémy (2003), *Sociologia dos Media*, Porto: Porto Editora.

Risch Rodie, Amy and Schultz Kleine, Susan (2000), «Customer participation in services production and delivery», *Handbook of services marketing and management*, T. Swartz and D. Iacobucci, Eds. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 111-125.

Santos, Rogério (2007), *Indústrias Culturais, Imagens Valores e Consumos*, Lisboa: Edições 70.

Schwartz, Barry (2004), *The Paradox of Choice: Why more is Less*, New York: HarperCollins Publishers / Ecco Press.

Schwartz, Barry (2004, 2002), *The Tyranny of Choice*, Swarthmore: Swarthmore College, pp. 72-75. Disponível na *Word Wide Web*:<http://www.swarthmore.edu/SocSci/bschwar1/Sci.Amer.pdf>, consultado a 14 de Abril de 2011.

Shih, Clara (2011, 2010), *The Facebook Era, Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*, Boston, Massachusetts: Pearson Education, Inc.

Siqueira, Holgonsi Soares Gonçalves (2005), «Cultura de Consumo Pós-Moderna», “Sociedade-cultura pós-moderna -“shopping spree”- satisfação na permanente insatisfação, da Tese de Doutoramento «Pós-modernidade, Política e Educação», e publicado, parcialmente, no Jornal *A Razão* em 27.10.2005. Disponível na World Wide Web: <HTTP://WWW.ANGELFIRE.COM/SK/HOLGONSI/CONSUMISMO2.HTML>, consultado a 31 de Maio de 2009.

Surowiecki, James (2007, 2005), *A sabedoria das multidões*, Lisboa: Lua de Papel.

Tapscott, Don; Williams, Anthony (2008, 2006), *Wikinomics, A Nova Economia das Multidões Inteligentes*, Matosinhos: Quidnovi.

Tapscott, Don; Williams, Anthony (2010), *Macro Wikinomics, Rebooting Business and the World*, London: Atlantic Books.

Toffler, Alvin (1980), *The Third Wave*, New York: William Morrow and Company, Inc.

Wikström, Solveig (1995, 1996), «The Customer as co-producer», *School of Business, Sweden*, Stockholm: Stockholm University, Stockholm: *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 4, 1996, pp. 6-19. Disponível na *Word Wide Web*: <http://www8.informatik.umu.se/gru/kurssidor/2005/vt/infa24/dibu/ume/Wikstrom96a.pdf> . Consultado a 5 de Maio de 2011.

## **ANEXOS**

## A - Entrevistas

### Entrevista a Pétur Jóhannes Óskarsson

Entrevista, por via electrónica, a um colaborador interno do EVE-Online, produto da empresa CCP (Crowd Control Productions).

“My name is Débora Salgueiro. I am a master’s degree student in Science of Communication at Faculty of Human Sciences - Portuguese Catholic University. My dissertation topic is about how individuals participate in the creation of contents, co-production of products and self-services in today’s society.

After reading the article “What all developers should learn from *Eve-Online* – when players and devs work together, magic happens” (May, 2010 / Games Radar), I thought it would be great to include it in my research studies.”

Questões enviadas a 12 de Março de 2011.

Respostas obtidas a 31 de Março de 2011.

1. In which year was CSM (Council of Stellar Management) created, and in what conditions?

**A:** We have essentially have two ‘versions’ of the CSM, the first one was from August (or so) in 2003 and lasted for about a year – the second one was installed in May 2008. The difference between the two versions is that in the first version we, CCP, handpicked representatives on the council based on playstyle and social background as well as having two or three media persons. This was in the early days of EVE and the aim was both to get player feedback to specific questions and to promote EVE and its future vision. That exercise sort of died out because of lack of time on CCP’s behalf and because the format

was inherently flawed; nothing was done to cater to the players and no structure was put up to handle their requests and responses in an efficient manner.

The second version of the CSM was started in 2008. By that time the size of the EVE playerbase had reached heights not seen before and in order to try and keep the community in EVE healthy and vibrant (necessary to ensure the growth of the community) the democratically elected council was implemented. The representation on this council was much fairer in terms of the players, where they select their own people, and it allows for the message being delivered by the council to be change as well with new people – much like in real politics. Furthermore we did put up a formal procedure within CCP to handle the council's requests and suggestions. So all in all we built this structure to last.

2. At what moment did you consider that it was important to have nine elected players to represent all Eve-Online players in your Company 's facilities?

**A:** As with all things, sometimes we do something without realizing fully why we are doing it. Now, after three years of CSM we are realizing fully why we did this. So, to speak clearly, back in 2007 when we first started developing the second version of the CSM we felt that many small things had happened which showed that having a council of players we could go directly to in times of need was necessary. The event that was the turning point on all this was the 'T20 incident' – where a developer used his powers to gain an unfair advantage in the game. Over the last few months we have come to realize that EVE is no longer the place where a community lives (so to speak) but it is an environment or a place where a society has formed. The crucial difference is that a society has many communities – and as members of society we are used to certain things such as the media, democracy, legal system, legislative powers etc. Also, by looking at EVE being a society we suddenly have the whole arsenal of real life theories – sociology, political science, economy, political philosophy and more. So imagine the paradigm shift of going from 'we have a game with a community' to 'we have an environment where a society lives'. Currently we are only realizing the potential of this and taking the appropriate actions.

3. If you could have access to the players' feedback through the web, why did you choose to have them physically before you?

**A:** This is not an 'either or' situation – both is better than just the one. We have an whole range of methods to monitor the society, what they are writing on forums, blogs, direct contact with players on public events, private conversations with contacts and the CSM. The more methods we have to get a 'feel' for how the society is doing and where it is in need of attention, the better for everyone.

Also, I've found through my own research that physical conversation, where the body language can be read, the tone of voice can be heard, etc. is a much more efficient method of reaching a conclusion than to do through written medium. So, while we can do many things through the web, we can do more with a face-to-face conversation.

4. Who pays for the trip and lodging of those nine players?

**A:** CCP pays for the trip and the lodging of the nine players when they visit Iceland. Being a CSM member is a purely voluntary effort with no payments going from CCP to the elected members. What CCP does provide is access to EVE for the duration of their term (essentially a free account to our service) and the aforementioned trips. Those trips are however no vacations, as they are required to be on meetings 8 hours a day for three day each time they come. That is a lot of work.

5. The players contribution for the game's "fine-tuning", presenting critiques and suggestions, when considered relevant and implemented by CCP, is remunerated?

**A:** The gain is in a better EVE for everyone. What you must understand is that the players that run for the council do so under their real life names with connections to their character names. And their rewards are things made better in EVE. While we resist the notion of a direct scorecard (so to speak) we do point out that they have a voice in EVE's development. And meeting someone face-to-face to explain to him your worries and suggestions you have a much greater effect on the person than when you do so with written messages. So, we could perhaps say that the reward is a social satisfaction (or

dissatisfaction) when looking at EVE – the CSM members can say that they helped building what is EVE.

6. The article mentioned that CCP communicated the integration of CSM in its own structure, thus recognizing its importance alongside any other department already existing in your organization. What are the major reasons for this measure? In practical terms, what were the consequences of this measure and what did it involve?

**A:** The reason for this is simply of a practical nature. The agile development method ([http://en.wikipedia.org/wiki/Agile\\_software\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development)) has the concept of ‘stakeholder’ built into it. Having the CSM as a stakeholder in the development of EVE makes perfect sense. When you look at CCP as expert developers and the CSM as expert users you are bound to get a better product when you combine the two groups than if you don’t. Having the CSM as a stakeholder means that they have a well-defined role and a well-defined position so the people in charge of EVE’s development have them at their disposal and they must keep an ear open to their requests. So the CSM influences and helps with the development of EVE as any other department in CCP.

7. Inside your organization, what are the major challenges in the “confrontation” between professionals and players?

**A:** The confrontations are perhaps the most obvious ones when you think about it. The players are not professional game designers (and even if they are, they are not working for CCP). There is always this ‘we do things a certain way’ in all companies (whether that is a restaurant, aluminum smelter or a game company), and not having a clear sense of that creates friction between the CSM and the professionals. But this is a rather minor thing per se, something that can simply be explained away with personal talks and conversations. Another challenge is that CCP is becoming a big company and turning on a dime is no longer possible. We commit resources to develop and finish certain projects and simply stopping that to jump on other things is no longer possible. With the CSM we get a better feeling and feedback on what we should be doing, but to the players it does often seem to take an awful long time for CCP to react – even though we do so as fast as we can.

8. Up to this moment, in practical terms, is it possible to quantify the improvements and innovations implemented due to the players suggestions?

**A:** Yes and no. We can certainly read through the meeting minutes published by all the CSMs and simply compare the items brought up there to what has been done in terms of EVE's development. But working with intellectual matters like a design it is often impossible to attribute certain things to certain people. The CSM has been a key group in urging CCP to take, what CCP believed to be, bold steps – but those steps made perfect sense and everyone was happy with those changes (e.g. the training queue, the removal of the learning skills, the key strategy with micro transactions in EVE and more).

9. What was the most relevant innovation resulting from the player's participation?

**A:** This is again the question of where a thing started. It might have started within CCP but then the CSM encouraged CCP to implement it. Things might start with the CSM, but due to their lack of understanding of the greater development of EVE, the thing they proposed was not feasible but the problem they exposed by suggesting the change was then fixed by CCP in another manner. So I cannot point to a one single thing that has come out of this – besides relevant changes based on what you enjoy doing in EVE.

10. Do you follow the cliché “the player is always right”? And, if not, how do you respond to the player(s)?

**A:** We've found that the player is not always right – how can they when they only see one of the product. Often the players don't know what they want and often they don't know that they want a thing. We have however found that if we just sit down and talk to the players, they understand our position in most cases. You know, having an intelligent conversation with people where both are explaining their reasons behind an opinion and then they work it out. It takes time and is sometimes difficult, but very rewarding in the end.

11. Does CCP fear, in any way, a possible compromise of the product's quality or a loss of the original *Eve-Online* philosophy, due to the formal recognizing of the players intervention?

**A:** This is a chicken and egg problem. We made EVE in the beginning and we have certain views of what we believe is missing (or should be in) from EVE. People change, the numbers of players grow and sometimes our vision simply does not fit with the reality we face one, two, six or eight years later. Because the players change EVE as well. Sometimes CCP reacts to the players, sometimes the players to CCP. This is a symbiotic relationship, a relationship that we want to last and grow so we are more than willing to review our stance and our relationship with our players.

12. Besides meeting with some of them, are there any other initiatives to maintain the connection with the universe of *Eve-Online* players?

**A:** We have the official Fanfest every year (or so we strive for), we are present on multiple tradeshows and conventions, we often send CCP members to player gatherings to have an official presence and more. So we are actively maintaining our relationship with the players and always looking for other ways to strengthen it.

Pétur Jóhannes Óskarsson - 'Xhagen'

Researcher CCP Research and Statistics

[peturj@ccpgames.com](mailto:peturj@ccpgames.com)

## Entrevista a Robert Woodhead

Entrevista, por via electrónica, a um membro do Council Stellar of Management, do jogo *Eve-Online*.

Questões enviadas a 24 de Abril de 2011.

Respostas obtidas a 27 de Abril de 2011.

“Hello,

As you already may know, I have been exchanging some e-mails with Pétur Jóhannes Óskarsson and I asked him to give me the contacts from some Eve Online players. He was kind enough to give me yours.

First of all, I will briefly introduce myself: My name is Débora Salgueiro, I am from Portugal, Lisbon City. I am a master's degree student in Science of Communication at Faculty of Human Sciences - Portuguese Catholic University.

My dissertation topic is about how individuals participate in the creation of contents, coproduction of products and self-services in today's society.

I thank you in advance for your answers to my questions.”

### Personal Data

**1. Name:** Robert Woodhead

**2. Age:** 52

**3. Place of birth:** England

**4. Occupation/Job:** CEO, AnimEigo ([www.animeigo.com](http://www.animeigo.com))

**1. For how long have you been registered at *Eve-Online*?**

A: 3.5 years

**2. What is your perspective over *Eve-Online*?**

A: It's a game, which I find interesting \*as\* a game (I used to design computer games 30 years ago). I find the social interactions that it generates (not necessarily the ones I have, but the kinds of ones that occur) quite interesting.

In certain ways, games like EVE are incredibly fancy chat rooms.

**3. What made you register at *Eve-Online* and why do you keep registered?**

A: It was a mac MMO, and a space game. What keeps me registered is the depth of the social interaction.

**4. In your opinion, what's the difference between this game/company and other online games?**

A: The non-sharded nature, with all 350k players affecting each other.

**5. How do you see the recognizing of the players importance through the nomination of some of them to be present in meetings at the company headquarters?**

A: It is a useful feedback mechanism for the developers, especially for such a social game.

**6. Were you ever nominated to represent the *Eve- Online* player's universe?**

A: I ran twice, and won twice.

If your answer was affirmative, please answer the following questions:

**7. Describe your experience: for how long have you been a representative? What were the major responsibilities? The biggest challenges? Other relevant issues?**

A: 2 years; communications with players and developers; getting the developers to take CSM seriously.

**8. Did this experience involved "sacrifices" (time, money, etc) to your personal life?**

A: 2-3 hours a day + misc expenses.

**9. What do you consider to have been your biggest contribute, as a player, to the game development?**

A: Prioritization crowdsourcing to rank player concerns.

**10. Do you think that the players' ideas and suggestions are truly accepted?**

A: Yes, but not as much as they should be.

**11. In average, how much time do you spend playing and "fine tuning" the game?**

A: CSM has destroyed my gameplay. I "play" the game much less than I did before I became a CSM, due to the time it takes to be a CSM.

**12. Was your collaboration remunerated? If not, would you like it to have been?**

A: No, no.

**13. Are you involved in other on line projects that allow you to share your ideas and create new contents? If so, please describe in simple terms your participation.**

A: No.

**Robert Woodhead:** [rjwoodhead@gmail.com](mailto:rjwoodhead@gmail.com)

## B - Inquérito: A Auto-Prestação na Era da Abundância

Este inquérito tem como principal objectivo a recolha de informação sobre a auto-prestação, a colaboração e a participação por parte dos consumidores no processo produtivo de produtos e serviços. Esta informação será trabalhada no âmbito da dissertação do curso de mestrado em Ciências da Comunicação, na especialização Comunicação, Organização e Novas Tecnologias.

Mestranda: Débora Salgueiro

Universidade: Universidade Católica Portuguesa

Curso: Mestrado em Ciências da Comunicação (2009/2011)

Especialização: Comunicação, Organização e Novas Tecnologias

---

Sexo \*

- Masculino
- Feminino

Data de Nascimento \* Ex.: 30-03-1980

Habilitações Literárias:

É criador de um blog/site ou participa/participou em algum? \*

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, com que regularidade participa?

- Diariamente.
- De 1 a 3 vezes por semana.
- 1 vez por mês.
- Já não me lembrava que tinha ou estava inscrito(a).

Qual é o tema?

Quais são os objectivos do blog/site?

O que o/a motivou à criação ou à participação de um blog/site?

Já divulgou no Youtube ou em espaço similar algum vídeo que tenha realizado? \*

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, com que finalidade?

Está inscrito(a) em um ou mais fóruns/sites referentes a um tema ou área específicos do seu interesse? \*

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, costuma participar? Se sim, como classifica a sua participação?  
Exemplos: Sugestiva? Criativa? Crítica?

Costuma consultar regularmente a Wikipédia? Já contribuiu com a entrada de um novo tópico ou realizou alguma correcção ou adenda a um já existente? \*

Já ouviu falar nos projectos Seti@Home (1999) e Folding@Home (2000)? Sabem em que consistem? \*

Chegou a participar destes projectos? Em caso afirmativo, porque o fez?

Está inscrito numa ou mais redes sociais? Em quais? \*

Em caso afirmativo, “segue” alguma empresa, marca ou personalidade?

Seguindo alguma empresa, marca ou personalidade, costuma fazer-lhes críticas ou sugestões? E obtém feedback?

Já participou em algum concurso que consistisse na criação de um novo *slogan* ou anúncio comercial para uma marca? \*

E já participou em algum concurso que propusesse a criação de um novo produto? \*

Em caso afirmativo, descreva brevemente essa(s) experiência(s).

Sendo o(s) concurso(s) premiado(s), qual era o prémio?

Já ouviu falar do site Embaixadores.com? \*

- Sim
- Não

Se para além de ter ouvido, já for “embaixador(a)”, o que o/a motivou à sua inscrição?

Quantos inquéritos, em média, já preencheu para ter a possibilidade de ser seleccionado

para uma campanha?

Para quantas campanhas já foi seleccionado? E das campanhas em que participou em

quantas foi “premiado”?

Nos supermercados, para efectuar o pagamento, recorre às caixas de auto-atendimento (self-service)? \*

- Sempre.
- Frequentemente.
- Ocasionalmente.
- Raramente.
- Nunca.

No caso de recorrer, indique as principais razões da sua opção pelas caixas de auto-atendimento.

Na consulta dos preços dos produtos, em caso de dúvida, opta pelo localizador de preços ou recorre a um funcionário? \*

Costuma viajar de avião? \*

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, como efectua as suas reservas e/ou adquire os seus bilhetes, por via electrónica, deslocando-se à companhia aérea ou à agência?

Nos transportes marítimos e ferroviários onde adquire os títulos de transporte, em máquinas ou através de um funcionário? \*

Como costuma realizar o pagamento de serviços, deslocando-se aos estabelecimentos para esse efeito, por multibanco ou internet? \*

Preferia que a cobrança desses serviços fosse efectuada por funcionários ao domicílio? Justifique a sua resposta.

Costuma frequentar regularmente restaurantes self-service? Agrada-lhe esse sistema de funcionamento? Justifique a sua resposta. \*

Prefere um posto de abastecimento em sistema de auto serviço ou um em que o abastecimento seja realizado por um funcionário desse posto? \*

- Prefiro o sistema de auto-prestação do serviço de abastecimento.
- Prefiro postos de abastecimento com funcionários que prestem esse serviço.
- Não faço abastecimentos.

Gostaria de ver algum serviço actual adaptado ao sistema de auto-atendimento (self-service)? Indique qual. \*

Na generalidade, prefere sistemas self-service ou que lhe prestem o serviço? \*

**Obrigada pela sua colaboração!**

[Inquérito realizado por via Google Docs]

Período e número de respostas diárias:



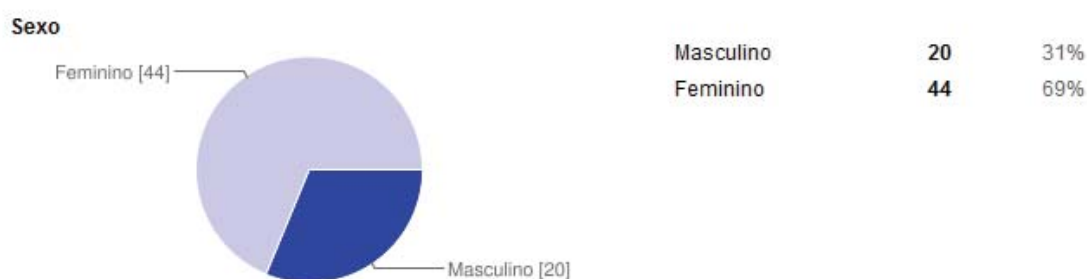
## B - Inquérito (Respostas)

Amostragem não probabilística assente em critérios de conveniência.

Número de inquiridos: 64 inquiridos

### Dados Pessoais

#### Género:



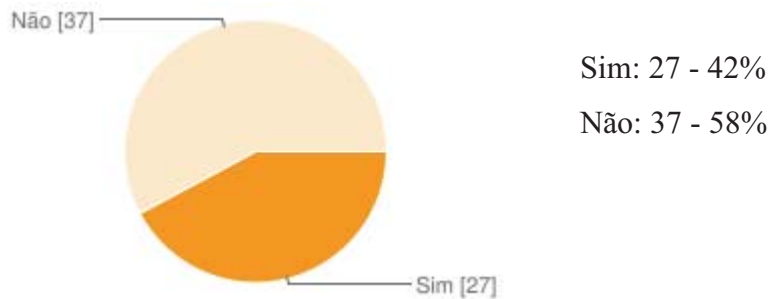
#### Data de Nascimento:

1941 (1); 1942 (2); 1951 (1); 1952 (1); 1953 (2); 1954 (1); 1961 (1); 1965 (1); 1967 (2);  
1969 (2); 1970 (2); 1971 (1); 1973 (2); 1974 (1); 1975 (1); 1976 (4); 1977 (7); 1978 (1);  
1979 (2); 1980 (9); 1981 (1); 1982 (5); 1983 (1); 1984 (7); 1985 (3); 1986 (1); 1988 (1);  
1995 (1)

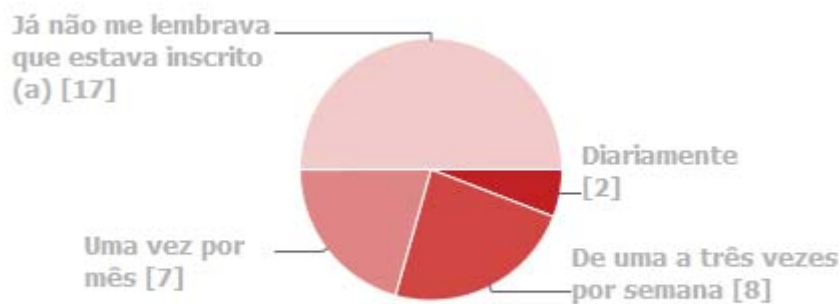
#### Habilitações Académicas

9.º ano (2); 12.º ano (6); Frequência universitária (2); Licenciatura (35); Licenciatura + Pós  
Graduação (5); Licenciatura + Mestrado (6); Doutoramento (4), Não responderam (4).

### É criador de um blog/site ou participa/participou em algum?



### Em caso afirmativo, com que regularidade participa?



Diariamente: 2 – 3%

De uma a três vezes por semana: 8 – 13%

Uma vez por mês: 7 – 11%

Já não me lembrava que tinha ou estava inscrito: 17 – 27%

### Qual é o tema?

Cicloturismo; Automobilismo; Motos; Automóveis Clássicos; Arquivo; Psicologia e Desporto; Futebol/Curiosidades; Memórias da Adolescência; Ciência; Jornalismo; Públicos e Audiências; Actualidade Política e Informativa; Actualidade; Dia-a-Dia; Vida Pessoal; Crónicas Diversas; Generalista (2); História; ES HE; Livre; Site Associativo; Site Infantil; Ensino; Fotografia; Design; Culinária.

### Quais são os objectivos do Blog/Site:

Promover a prática do cicloturismo; Prestação de serviços; Formação/Divulgação de informação; Comunicar com alunos e explicar Ciência; Ter aproveitamento numa disciplina universitária; Trocar informação; Trocar informação e vender produtos; Pesquisar mercado; Registrar e partilhar memórias; Partilhar opiniões entre amigos (2); Realização Pessoal; Expressão escrita sobre sentimentos; Expor pontos de vista sobre a actualidade política e informativa e fomentar a discussão sobre as mesmas; Divulgação de informação e reflexões pessoais; Contar histórias; Colocar o Ensino ao serviços dos Portugueses; Promover a Associação Desportiva, Recreativa e Cultural; Promover e reforçar noções de cidadania junto das crianças; Partilhar Fotografias; Acompanhamento de uma disciplina da Licenciatura; “Chamar a atenção” para factos curiosos; Promoção e divulgação.

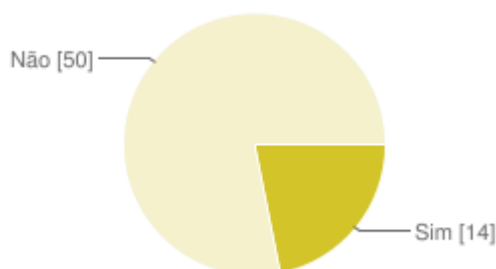
**Palavras-chave:** *Promover, trocar, partilhar, divulgar.*

### O que o/a motivou à criação ou à participação de um blog/ site?

Motivos profissionais (2); Facilidade de divulgação (2); Um convite de amigo (4); Motivos académicos (4); Curiosidade (2); Comodidade e facilidade na aquisição de informação para a compra de produtos; Influenciar opinião; Manter o contacto com os amigos; Promoção de actividades da Associação; Partilha de experiências, conhecimento e aprendizagem (4); Tempo livre e estar na moda (2); Comunicar e gosto pela escrita; Guardar memórias.

**Principais factores motivacionais:** *convite de um amigo que traduz a importância do “passa a palavra”; imposição do ofício; a partilha de experiências e de conhecimento, bem como a aprendizagem.*

### Já divulgou no Youtube ou em espaço similar algum vídeo que tenha realizado?

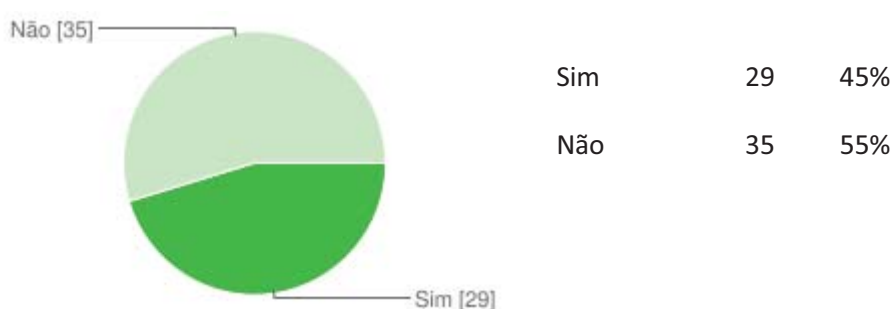


Sim	14	22%
Não	50	78%

### Em caso afirmativo, com que finalidade?

Publicidade; Comunicar com amigos e familiares; Partilhar e memorizar (2); Divulgar (aos amigos) (6); Promover; Entretenimento (2); Ter proveito académico (2).

### Está inscrito(a) em um ou mais fóruns/sites referentes a um tema ou área específicos do seu interesse?



### Em caso afirmativo, costuma participar? Se sim, como classifica a sua participação? Exemplos: Sugestiva? Criativa? Crítica?

Sugestiva (5); Crítica (6); Informativa (2); Consultiva; Activa; Não costumo participar; Criativa (2); Passiva (3); Pedagógica e construtiva; Um pouco de cada; Entretenimento, Criativa e Crítica (2). Não responderam (4).

**Observação:** *Os indivíduos inquiridos caracterizam a sua participação predominantemente como crítica e construtiva, revelando uma forte predisposição para sugerirem. A criatividade é também uma característica proeminente.*

### Costuma consultar regularmente a Wikipédia?

Sim: 53 – 83%

Não: 11 – 17%

**Já contribuiu com a entrada de um novo tópico ou realizou alguma correcção ou adenda a um já existente?**

Sim: 5 – 8%

Não: 59 – 92%

**Já ouviu falar nos projectos Seti@Home (1999) e Folding@Home (2000)? Sabem em que consistem?**

Sim: 7 – 11%

Não: 57 – 89%

**Chegou a participar destes projectos? Em caso afirmativo, porque o fez?**

Sim: 2 – 3% / Poder ser útil; Curiosidade

**Está inscrito numa ou mais redes sociais?**

\*Sim: 56 – 88%

Não: 8 – 12%

**\* Em quais?**

Facebook: 52 – 93%; LinkedIn: 12 – 21%; Hi 5: 8 – 14%; Orkut: 4 – 7%

Twitter: 5 – 9%; Google +: 4 – 7%.

**Nota:** *Para efeitos de relevância estatística foram seleccionadas as mais mencionadas. Tendo sido igualmente indicadas as seguintes: Beautiful People, Netlog, Tagged; MSN.*

**Em caso afirmativo, “segue” alguma empresa, marca ou personalidade?**

Sim: 27 – 48%

Não: 29 – 89%

**Seguindo alguma empresa, marca ou personalidade, costuma fazer-lhes críticas ou sugestões?**

\*Sim: 14 – 25%

Não: 75 – 89%

**E obtém *feedback*?**

\*Sim: 11 – 78%

**Já participou em algum concurso que consistisse na criação de um novo slogan ou anúncio comercial para uma marca?**

Sim: 7 – 11%

Não: 57 – 89%

**E já participou em algum concurso que propusesse a criação de um novo produto?**

Sim: 1 – 2%

Não: 63 – 98%

**Em caso afirmativo, descreva brevemente essa(s) experiência(s).**

“Eram pequenos anúncios publicitários”;

“Participei num concurso para atribuição de nome ao Parque Tecnológico dos Açores, mas a minha ideia não foi seleccionada; também participo por vezes em concursos realizados pelo Montepio Geral e pela SATA.”

“Consistia em criar um slogan para um produto alimentar.”

“Criação de um slogan para a EMEL, entre outros.”

**Já ouviu falar do site Embaixadores.com?**

Sim: 9– 14%

Não: 55– 86%

**Se para além de ter ouvido, já for “embaixador(a)”, o que o/a motivou à sua inscrição?**

Sim: 4– 6%

“A possibilidade de experimentar produtos novos.”

“Experimentação grátis.” (2)

“Experimentar novos produtos e ser pioneiro.”

**Quantos inquéritos, em média, já preencheu para ter a possibilidade de ser seleccionado para uma campanha?**

3; 1; 4; 12.

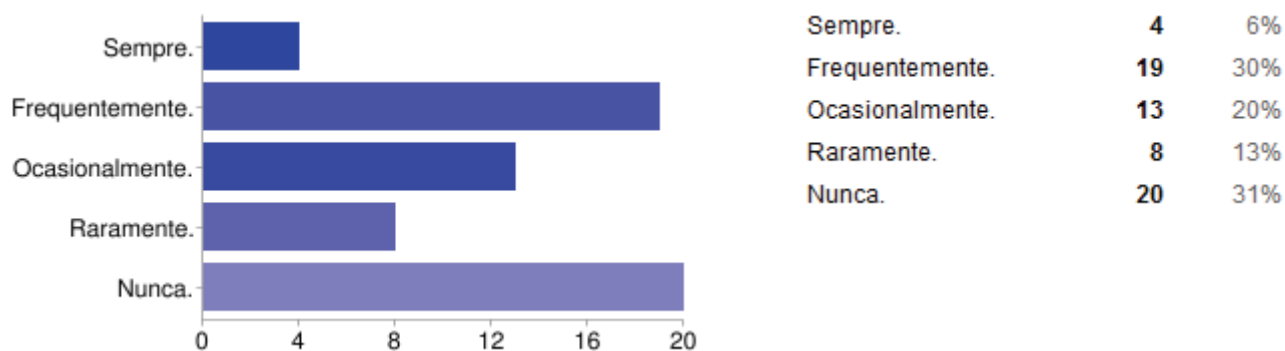
**Para quantas campanhas já foi seleccionado?**

Nenhuma; Cinco; Entre quatro, uma – experimentação de cafés; Quatro.

### E das campanhas em que participou em quantas foi “premiado”?

Não responderam (4).

### Nos supermercados, para efectuar o pagamento, recorre às caixas de auto-atendimento (*self-service*)?



### No caso de recorrer, indique as principais razões da sua opção pelas caixas de auto-atendimento.

Rapidez: 40 – 91%

Evitar o contacto humano: 1 – 2%

Experimentar: 1 – 2%

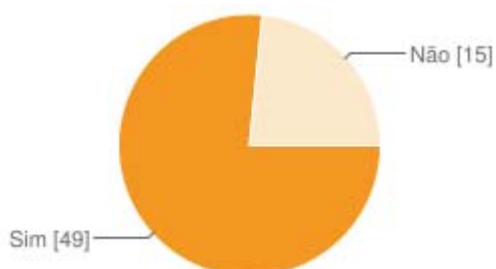
Não responderam: 2 – 5%

### Na consulta dos preços dos produtos, em caso de dúvida, opta pelo localizador de preços ou recorre a um funcionário?

Localizador de Preços: 35 – 55%

Funcionário: 29 – 45%

### Costuma andar de avião?



Sim: 49– 77%

Não: 15– 23%

**Em caso afirmativo, como efectua as suas reservas e/ou adquire os seus bilhetes, por via electrónica, deslocando-se à companhia aérea ou à agência?**

Via electrónica: 36 – 73%

Companhia aérea ou agência: 16 – 33%

**Nos transportes marítimos e ferroviários onde adquire os títulos de transporte, em máquinas ou através de um funcionário?**

Funcionário: 17 – 26%

Máquinas: 37 – 58%

Ambas: 8 – 12%

Depende: 1 – 2%

Raramente anda de transportes: 1 – 2%

**Como costuma realizar o pagamento de serviços, deslocando-se aos estabelecimentos para esse efeito, por multibanco ou internet?**

Deslocação aos estabelecimentos: 6 – 9%

Multibanco e/ou Internet: 56 – 88%

As três: 2 – 3%

**Preferia que a cobrança desses serviços fosse efectuada por funcionários ao domicílio? Justifique a sua resposta.**

Não: 57 – 89%

**Observação:** *As justificações mais recorrentes prenderam-se com questões de disponibilidade e comodidade, privacidade e segurança.*

Sim: 2 – 3%

**Observação:** *A justificação incidiu no aumento de postos de trabalho e na facilidade da acção.*

*Outras respostas:*

É indiferente: 1 – 2%

Depende: 1 – 2%

Não responderam: 4 – 5%

**Costuma frequentar regularmente restaurantes self-service? Agrada-lhe esse sistema de funcionamento? Justifique a sua resposta.**

Sim: 34 – 53%

Não foi encontrada nenhuma entrada de índice remissivo.

**Observação:** *A justificação relaciona-se principalmente com a rapidez e o ser mais prático, com a diversidade e o contacto imediato com os alimentos e com o factor económico.*

Não: 30 – 47%

**Observação:** *A justificação relaciona-se principalmente com a impessoalidade e com o preferir em ser servido e poder contar com alguém que lhes possa apresentar sugestões.*

**Prefere um posto de abastecimento em sistema de auto serviço ou um em que o abastecimento seja realizado por um funcionário desse posto?**

Prefiro o sistema de auto-prestação do serviço de abastecimento: 31 - 48%

Prefiro postos de abastecimento com funcionários que prestem esse serviço: 26 - 41%

Não faço abastecimentos: 7 - 11%

**Gostaria de ver algum serviço actual adaptado ao sistema de auto-atendimento (*self-service*)? Indique qual.**

Não me ocorre ou não me lembro: 22 – 34%

Sim: 17 – 27%

Exemplos indicados: Serviços públicos; Farmácia; Bilheteira de Cinema; Correios.

Não: 25 – 39%

**Na generalidade, prefere sistemas *self-service* ou que lhe prestem o serviço?**

Sistemas *self-service*: 28 – 44%

Ser servido: 24 – 37%

Ambos: 2 – 3%

Depende: 10 – 16%