

O desafio dos blogs corporativos

Empresas inovadoras estão usando blogs para diferentes fins tais como captura de conhecimento, inovação, comunicação com os clientes e gestão de projetos. Este artigo define o conceito de blog, sua evolução, o seu uso em empresas e os desafios que devem ser enfrentados pelos gestores interessados nesta ferramenta.

**Carlos Franco, David Kato,
José Cláudio Terra e Rupert Brown**

Novos meios de comunicação geram necessariamente novas oportunidades e desafios para as organizações em termos de Gestão do Conhecimento. Neste artigo, estaremos explorando o mais recente fenômeno de comunicação em massa e seu uso no contexto empresarial. Estamos falando de blogs.

O que é um blog?

O termo blog surgiu da simplificação do termo weblog, que pode ser traduzido para o português como diário de anotações (log) na internet (web). Simplificando ao máximo o conceito, blogs são diários online, onde podem ser publicados, sempre de forma cronológica, textos, fotos e links, com a possibilidade de se abrir comentários para terceiros a respeito do que foi publicado.

Uma das características que torna os blogs uma ferramenta tão interessante é a facilidade de uso. Não é necessário ter conhecimento nenhum em programação (HTML) para fazer as páginas. Tudo é feito através de uma interface simples de edição do tipo WYSIWYGⁱ, algo muito semelhante ao MS Word, o editor de textos da Microsoft. Cada conteúdo novo recebe um *permalink*ⁱⁱ e é arquivado em ordem cronológica, semelhante

ao de um diário, onde as informações mais novas ficam na parte superior da página. Com a evolução da ferramenta, outras funcionalidades que facilitam a colaboração foram incorporadas: *syndication*ⁱⁱⁱ, comentários, *trackback*^{iv} e *tagging*^v que possibilitaram o surgimento do que se passou a se chamar de *blogosphere*^{vi}.

Assim como as comunidades de prática e outras ferramentas incentivadoras de redes sociais digitais (como o Orkut e o LinkedIn), o blog tem características típicas de um software social. A qualidade do blog não depende apenas do conhecimento explícito ou tácito do autor, mas também na sua habilidade (tipicamente digital) de buscar, relacionar, filtrar, agrupar, validar, classificar e disseminar conhecimento. Ele dá ao autor (ou ao grupo de autores) a visibilidade e o reconhecimento necessários para que ele possa também ser parte de uma rede de troca de informações onde quem entra não é apenas o detentor do conhecimento em “estado bruto”, mas também aquele capaz de se movimentar com desenvoltura na rede social digitalizada que é a internet.

Evolução do uso de blogs

As características de facilidade de uso e da possibilidade de colaboração estão atraindo o interesse de um número cada vez maior de empresas para este tipo de ferramenta. Em um levantamento^{vii} feito em outubro de 2004 pelo Technorati, site que monitora mais de 7 milhões de blogs em todo o mundo, aponta que apesar de ser uma fatia pequena do total (cerca de 5.000), o número de blogs corporativos está crescendo sensivelmente, principalmente com a participação de gigantes do mundo da informática, como a Microsoft, Sun Microsystems, SAP, Macromedia e Oracle. Grande parte dos blogs corporativos (em torno de 3.000) são representados por consultores, pequenas e médias empresas e CxO's individuais (CIO, CFO, CEO, CKO, etc). A tendência é que um número crescente de líderes na posição de CxO's traga para dentro de suas empresas o uso de blogs.

Apesar de ser um fenômeno junto ao usuário comum de internet (principalmente entre os adolescentes e, com mais qualidade, entre estudantes e profissionais da área de comunicações), no Brasil o blog corporativo é um fenômeno ainda pouco expressivo, sem casos de sucesso ou que mereçam registro no uso desta ferramenta entre as empresas nacionais. Mas já existe um número expressivo de blogs brasileiros, cerca de 81 mil^{viii}, alguns com grande destaque internacional. Em uma eleição feita pela Deutsche Welle^{ix} chamada BOB, com a participação de 60.000 pessoas (sendo que mais de um terço eram brasileiros), dois blogs brasileiros ganharam prêmios (Melhor Weblog para o "Por um punhado de pixels" e melhor blog temático para o "Estraga Filmes"). A tendência é que com o crescimento da participação dos blogs no cotidiano dos brasileiros, as empresas comecem a adotá-los com uma de suas ferramentas de gestão.

Como usar o blog dentro de uma corporação?

Existem várias maneiras de se usar um blog dentro de uma empresa. Isso depende principalmente da cultura organizacional existente e dos objetivos estratégicos a serem alcançados com a implementação da prática do Gestão do Conhecimento.

Os blogs podem ajudar na captura de conhecimento tácito com a prática de *storytelling*, na geração de novas idéias, na filtragem, síntese e disseminação de informações feitas por especialistas e no surgimento de comunidades de prática através do incentivo à colaboração. Pode, ainda, ser usado como canal de comunicação com os clientes, como uma ferramenta auxiliar na gestão de projetos ou até mesmo como meio de comunicação da presidência para falar com seus funcionários. Veremos abaixo alguns exemplos de empresas que já adotaram o blog corporativo, cada uma delas com objetivos estratégicos diferentes. E em seguida veremos os principais riscos e os desafios inerentes para que a empreitada produza os resultados desejados.

A Sun Microsystems, gigante da área de tecnologia, é uma das pioneiras no uso de blogs corporativos e tem uma política agressiva em relação a esta prática: abre espaço para que todo e qualquer empregado crie seu blog, dentro de um endereço corporativo (blogs.sun.com). Com isso, o desejo da Sun é criar um canal direto entre fornecedores, clientes e os empregados. Tal modelo mostra claramente a preocupação da Sun em ouvir e interagir com seus clientes. É como se a empresa resolvesse abrir as portas para os visitantes, sejam eles clientes, meros curiosos ou até mesmo concorrentes. É claro que isso não irá funcionar em empresas com culturas administrativas *top-down* com rígido controle de informações. E também existe um grande risco no que diz respeito à proteção de

informações sigilosas e confidenciais, algo que precisa ser fortemente levado em conta se a empresa não tem políticas claras de confidencialidade ou não possui um alto grau de comprometimento de seus funcionários em torno da corporação.

Uma outra iniciativa de grande sucesso no uso de blogs corporativos foi a do Google^X. Logo após terem comprado o serviço de blogs Blogger (líder e pioneiro neste segmento) em 2003, tal ferramenta foi disponibilizada na intranet da empresa para os todos os seus

relacionados. Mas alguns já começam a ser usados como repositório comum de informações relacionadas a um determinado projeto (links, cronogramas, apresentações, relatórios, avisos, etc), facilitando o acesso de todos e “economizando” outras ferramentas de comunicação, como o email, onde o rastreamento de informações validadas e atualizadas é mais difícil. É importante lembrar outro ponto positivo do uso de blogs em corporações com esta finalidade de transmitir idéias, melhores práticas e experiências: o caráter discursivo e mais informal do texto publicado em um blog pode fazer com que as

“As características de facilidade de uso e da possibilidade de colaboração estão atraindo o interesse de um número cada vez maior de empresas para este tipo de ferramenta”

funcionários. Desde então, muitos funcionários acharam diversas formas interessantes e inovadoras para fazer uso da ferramenta. Segundo Jason Goldman^{xi}, gestor do Blogger, ela vem sendo usada para distribuir anotações de reuniões, compartilhamento de informações e códigos de programação. Também tem usos mais pessoais, para mostrar para as outras pessoas da organização o que elas estão pensando ou o que está acontecendo. A empresa agora estuda a possibilidade de oferecer planos corporativos do Blogger para organizações interessadas em adotar esta ferramenta.

A IBM, outra gigante do mundo da tecnologia, também entrou fortemente no uso de blogs, dentro e fora dos limites da corporação. A empresa tem hoje cerca de 2.800 blog internos, de um total de aproximadamente 330 mil empregados espalhados em todo o mundo^{xii}. Geralmente estes blogs são usados para informar grupos de pessoas com atividades e/ou interesses comuns sobre links, artigos, RSS feeds (alimentadores automatizados de notícias) e sites

pessoas acompanhem melhor o que está sendo passado, pois este formato (mais próximo do storytelling) acaba contextualizando melhor o que está sendo contado, dando um tom mais pessoal à narrativa. Além do público interno, a IBM também usa o blog como importante veículo de comunicação ao criar um diretório de blogs escritos por (e voltado para) desenvolvedores especializados em determinados temas^{xiii}.

Interessante notar também que os blogs no site da IBM estão junto de outros dois “clássicos” softwares de colaboração: fóruns e grupos de discussão. Ou seja, assim como o e-mail não substituiu totalmente os relatórios escritos, blogs também não substituem os fóruns e grupos de discussão. Todos estes aplicativos apresentam benefícios e males, dependendo do tipo de resultado que se busca. E-mails continuam sendo fundamentais para diálogos assíncronos “pessoa-a-pessoa”; assim como fóruns e grupos de discussão continuam sendo excelentes estruturadores de discussões entre várias pessoas de diversas localidades.

Dentro deste contexto, blogs de valor acabam se tornando pontos de referência, aglutinadores de informações relevantes para determinado assunto ou tema.

No entanto, isso não impede que grandes e tradicionais empresas da economia industrial usem blogs como forma de comunicação com seus consumidores. Um exemplo disso é a GM, que criou 5 categorias temáticas para blogs^{xiv} onde quem publica são altos executivos da corporação, o que garante um maior controle sobre o que está sendo passado para fora dos “portões” da empresa. Além disso, o blog neste caso se transforma numa importante e diferenciada ferramenta de marketing, ao criar um canal praticamente direto entre o consumidor e os vice-presidentes e experts da empresa. A informação sobre lançamentos, novidades, estratégias e etc é transmitida quase sem barreiras, o que acaba gerando uma aproximação de clientes e fornecedores e a possível captura de demandas e sugestões de um público que provavelmente não se relacionaria com centrais de atendimento tradicionais. Mas pode surgir aí a seguinte pergunta: isso não é papel da gerência de comunicação, através de seus press-releases? Sim. A diferença é que aqui a ligação é direta com o público interessado, sem passar pelos jornalistas dos tradicionais meios de comunicação. É claro que existe a questão de ler como notícia verdadeira o que é publicado pela própria empresa sobre si mesma, mas isso é um problema ético para ser discutido e resolvido pelos profissionais de comunicação que atuam dentro e fora das corporações.

Ainda tomando casos como exemplos de possíveis aplicações de um blog corporativo, citamos o blog publicado por Paul Otellini, presidente da Intel. Para leitura exclusiva apenas dos funcionários da empresa, o blog de Otellini mostra de forma clara e sem

barreiras a “voz” do presidente da corporação, sem o filtro de jornais internos geralmente editados pelo departamento de comunicação, o que normalmente pausteriza todo e qualquer comunicado da alta direção. O tom informal do blog pode ajudar o comandante da empresa a melhor explicitar direcionamentos estratégicos importantes: muitas vezes uma frase descontraída do tipo “gostei muito do produto do concorrente X. Precisamos fazer algo melhor” pode unir e fazer com que a empresa “vista a camisa” em torno de um desafio de forma mais eficiente do que relatórios, comunicados e reuniões formais. Mas é claro que isso também não acontece sem riscos: o tom informal muitas vezes pode sugerir um certo convite para a intimidade com o “chefe”, e este obviamente tem que estar preparado para lidar de forma mais direta com seus funcionários.

Principais desafios

Apesar de oferecer vantagens, os blogs trazem para as organizações novos desafios. Vamos apresentar três casos que ganharam notoriedade na mídia para depois discutir quais são esses desafios e como eles devem ser enfrentados.

Um dos casos mais famosos envolvendo blogs é o da Delta Airlines. Uma de suas funcionárias, conhecida na internet com o pseudônimo de *Queen of the Sky*, postou fotos “sensuais” usando o uniforme da empresa no seu blog pessoal. Resultado: a empresa demitiu a comissária de bordo que agora está processando a companhia por discriminação. Hoje em dia ela lidera pelo seu blog uma campanha pela não discriminação e pela liberdade de expressão.

Outro caso notável foi o da Apple e o site “Think Secret”, que apesar de hoje ter formato de um site de notícias, começou como um blog e é mantido por um garoto de 19 anos. A fabricante do sucesso de vendas iPod

processou o site por publicar informações confidenciais da empresa recebidas de um de seus funcionários. Como reação, diversos blogs apoiaram o garoto e iniciaram uma campanha de boicote aos produtos da Apple.

Mais um caso interessante é o da Microsoft. A empresa mantém mais de 700 blogs¹ (<http://blogs.msdn.com>) para seus usuários e é uma das grandes defensoras dos blogs corporativos². Apesar de ter grande êxito neste tipo de iniciativa, já teve alguns problemas. Um dos seus funcionários, Robert Scoble, se envolveu em duas controvérsias que ganharam espaço na mídia. A primeira foi a publicação no seu blog de uma carta aberta³ para Bill Gates criticando a Microsoft por não conseguir criar um mp3 player realmente interessante. E a segunda foi o suposto insulto⁴ que fez a um colega de trabalho através do seu blog.

Como vimos nos exemplos acima citados, os desafios a serem vencidos para a implantação com sucesso de um blog corporativo são muitos. É preciso tomar cuidados em pontos como a ética empresarial, a questão da descentralização da comunicação empresarial, a proteção de conhecimentos estratégicos da empresa e até mesmo com a satisfação dos funcionários em relação a políticas e procedimentos internos.

¹ BBC News – 21/05/04 - Gates backs blogs for businesses:

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/3734981.stm>

² The Four-Letter Word that Can Get People Excited About your Product

http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/blogs_explained.apx

³ Dear Bill Gates: can we create an interesting music player?

<http://radio.weblogs.com/0001011/2004/12/19.html#a8932>

⁴ How Much Internal Discussion Can You Have In A Corporate Blog?

<http://www.corporateblogging.info/2004/12/how-much-internal-discussion-can-you.asp>

Inovação e liderança

Mas mesmo com estes pontos, temos a certeza que os benefícios do uso de blogs corporativos são múltiplos. Empresas líderes e inovadoras nos países desenvolvidos já estão experimentando essa nova forma de comunicação dentro e fora das fronteiras da própria empresa. E é exatamente isso que empresas líderes fazem: saem na frente, lideram, buscam fazer a diferença e assim continuar na liderança.

Carlos Eduardo Franco é consultor associado da TerraForum e trabalha como consultor na criação e reestruturação de websites de empresas e organizações interessadas em otimizar os resultados de sua presença na Internet.

David Kato é consultor da TerraForum Consultores.

José Cláudio C. Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas de pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema.

Rupert Bronw é consultor da TerraForum Consultores.

Artigos Relacionados

O uso de blogs na Gestão do Conhecimento

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento

i WYSIWYG: abreviação para what you see is what you get, ou, “o que você vê e o que você tem”, nome para dado para editores de HTML que mantém a formatação do texto quando transformados em páginas de internet.

ii Permalink: é o endereço (url) atribuído a cada um dos posts de um blog, facilitando que eles sejam encontrados

iii Syndication: tecnologia que possibilita que o usuário “assine” um blog, recebendo periodicamente as atualizações, sem ter que entrar no site. Usam XML com linguagem de troca de arquivos.

iv Trackback: possibilita que o autor acompanhe quem está linkando para um post do seu blog.

v Tagging: possibilita que cada post receba um tag, ou seja, uma palavra-chave de classificação, que é monitorada por sites como o Technorati (www.technorati.com), fenômeno relacionado ao que se costuma chamar de folksonomy, a criação descentralizada e colaborativa de uma taxonomia, para detalhes ver a página <http://del.icio.us>.

vi Blogosphere: nome dado a comunidade de blogs existente na web.

vii State of the Blogosphere - <http://www.sifry.com/alerts/archives/000390.html>

viii Istoé Dinheiro – 30/03/05 – A guerra contra os blogs: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/394/ecommerce/guerra_blog.htm

ix Deutsche Welle – 06/12/04 – Melhor Weblog para brasileiro e chinês: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1419896,00.html>

x Info World – 18/11/05 - Google sees benefits in corporate blogging: http://www.infoworld.com/article/04/11/08/Hngooglecorpblog_1.html

xi Idem

xii

http://www.iaocblog.com/blog/_archives/2005/3/4/396555.html

xiii <http://www-128.ibm.com/developerworks/blogs/index.jspa>

xiv <http://fastlane.gmblogs.com/>