

**KES**  
GLOBAL  
EXCHANGE

#KESGLOBAL

**C**HANGE:  
HOW TO  
MAKE **BIG**  
**THINGS**  
**H**APPEN

**DAMON**  
**CENTOLA**

*CIENTISTA SOCIAL*

#KES2021

KES.DO

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

Sobre o que você vai ler:

- 01** Contágio: simples e complexo
- 02** Mito da viralidade
- 03** Mito da aderência
- 04** Mito do influenciador
- 05** Construindo uma "infraestrutura de contágio"

Em 2020, #BlackLivesMatter invadiu nossas redes sociais. A onda de protestos desencadeada após o assassinato de George Floyd por um policial negro nos EUA se transformou em um dos maiores movimentos sociais recentes. A ideia nasceu em 2013, de três mulheres ativistas. Mas o que explica uma hashtag ter se tornado uma causa mundial? Convidado do KES Global Exchange, Damon Centola conta como as mudanças se espalham e impactam a sociedade. "Hoje, graças à ciência, sabemos que o fator-chave para entender mudanças comportamentais em larga escala está nas redes sociais."

## **Centro e periferia**

O sociólogo destaca a importância de entender sobre localização nas redes sociais. No centro, estão aqueles conectados a um grande número de pessoas. São conhecidos como influenciadores. Na periferia, temos a maioria da população, com uma quantidade modesta de conexões, entre amigos e familiares.

Ao pensar o processo de mudança, surge uma ideia intuitiva de como a transformação é distribuída. Por quase cem anos, imperou a ideia de que ela começa em alguém altamente conectado. Na sequência, vai se espalhando até que explode. No entanto, de acordo com Damon os dados mostram que nos últimos 15 anos essa realidade mudou.

O palestrante toma como exemplo a Primavera Árabe. O movimento forneceu muitos dados sobre o que aconteceu no Egito em 2011. O impulso começou no Twitter, entre pessoas que não eram super conectadas. De rede de amigos em rede de amigos, o movimento ganhou massa crítica até se espalhar para o centro e explodir. E uma revolução aconteceu.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

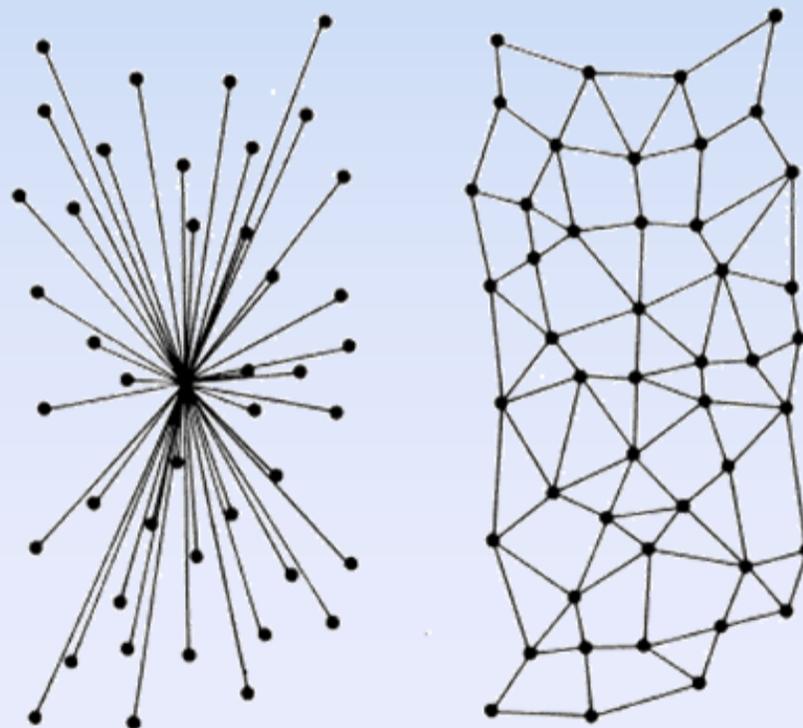
DAMON CENTOLA

## Difusão das transformações

É natural achar que o melhor jeito de espalhar uma ideia é a partir dos grandes influenciadores. "Mas para disseminar uma transformação social, tecnologias inovadoras ou produtos disruptivos nossa intuição está errada". Segundo Damon, erramos por conta da nossa concepção de viralidade. O conceito epidemiológico é útil para entender a disseminação de doenças. Mas não explica mudanças sociais.

## *Intuitions*

Which network will spread behavior better?



Quando exploramos o pensamento social, a intuição não funciona pois tomamos decisões comportamentais baseados no contexto social. O contexto social importa na decisão, assim como as pessoas que conhecemos. Para afastar o pensamento da ideia epidemiológica, Damon desconstrói mitos como o da viralidade, da aderência e do influenciador.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

## **Contágio Simples x Contágio Complexo**

Como ponto de partida, ele sugere pensar na diferença entre uma norma social e um vídeo viral. Em um vídeo viral, ou qualquer outra forma de contágio simples, uma pessoa faz um contato e transmite algo novo - que pode ser um vídeo ou sarampo. Imaginamos que não há resistência. Que basta entrar em contato com uma ideia para adotá-la. Mas o contágio complexo implica em assumir riscos e por isso diz respeito à legitimidade e credibilidade. É quando tendemos a olhar para nossos pares antes de tomar uma decisão.

No contágio simples, não faz diferença quantas pessoas saudáveis você conhece. Basta o contato com uma pessoa doente para se infectar. Entretanto, não é o mesmo processo quando fazemos uma escolha como usar máscara ou ter hábitos mais saudáveis. Adotar um novo hábito significa que você não precisa apenas de múltiplos contatos e sim de reforço social para que uma nova ideia supere a manutenção do status quo. No final, é sobre superar a norma social existente.

## **Mito da viralidade**

Uma campanha de transformação social famosa aconteceu nos anos 60, quando o mundo passava por uma transição rápida. Alguns países agrários viram boa parte das fontes de mortalidade acabar graças à modernização e à industrialização. Benefícios sociais geraram um problema: as famílias continuavam tendo vários filhos. Os governos coreano, indiano e paquistanês passaram a promover iniciativas agressivas de planejamento familiar.

A maioria dos países falhou ao impor políticas de cima para baixo. Já a Coreia conseguiu, em menos de 20 anos, atingir os objetivos de controle de natalidade. Eles prestaram atenção nas normas sociais como veículo para promover a transformação. "Esse é o ponto mais importante sobre como as redes sociais funcionam". Dentro de cada vila todos coordenaram a transformação social em torno de um único método contraceptivo, DIU, pílula ou camisinha. Mas entre as vilas, cada uma adotou um método diferente. A mudança aconteceu na norma social, não na adoção de um método em si.

## **Três tipos diferentes de agrupamentos**

Damon apresentou três tipos diferentes de redes sociais observados em agrupamentos, sejam vilas ou empresas. O primeiro modelo tem comunidades

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

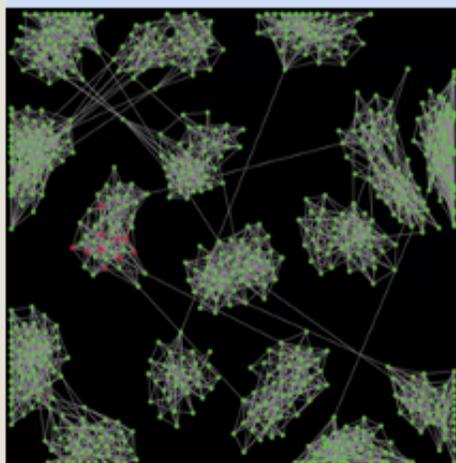
fortemente agrupadas com uma ponte estreita e laços fracos em relação a outros agrupamentos. No segundo, os agrupamentos têm múltiplas pontes largas sobrepondo as conexões entre cada um deles. Já no terceiro modelo, há uma rede social onde todos praticamente interagem com todos.

O segundo modelo traz o melhor cenário. Se em um grupo fechado há reforço suficiente para gerar uma transformação, com pontes largas, a mudança transborda para outra parte da comunidade. Lá, o processo se repete criando um efeito cascata, que explora a estrutura de reforço social para disseminar uma transformação.

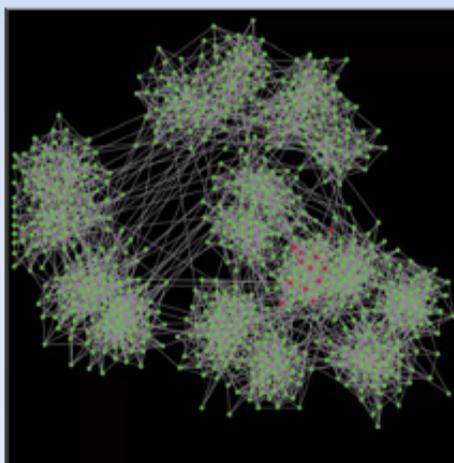
Este processo também descreve as redes organizacionais. Um problema comum das empresas são os silos, como áreas distintas que não se comunicam. Como resultado, não há muita informação fluindo entre os departamentos de Design, Marketing ou Financeiro. Ao tentar iniciar uma mudança na cultura da empresa - como igualdade de gênero ou a adoção de uma inovação - será difícil atingir seus objetivos porque mesmo que um grupo adote a mudança os demais podem não fazer o mesmo.

## ***Neighborhood Networks***

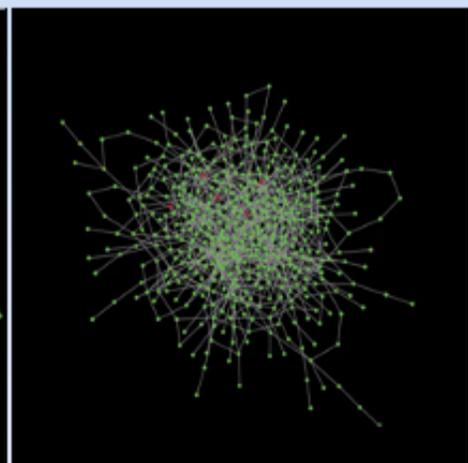
Brokers



Wide Bridges



Urban



# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

## **Infraestrutura de contágio: confiança e legitimidade**

Outro alerta de Damon é sobre os disseminadores, pessoas capazes de transitar entre diferentes grupos ou áreas de uma empresa, espalhando informação. Iniciar uma mudança comportamental é diferente de disseminar informações. Pensando nas pontes largas, o que acontece são diversas relações de reforço social.

Não é apenas uma pessoa de um grupo adotando um novo comportamento, mas várias delas. Assim, todos conversam sobre aquela inovação e como a veem funcionando. Este é o poder das pontes largas: transformar o processo de disseminação de informação em um processo coordenado para que a mudança aconteça, com confiança e legitimidade. "Evoluir da ideia de indivíduos mediadores para a ideia de grupos mediadores é o mais importante."

## **A melhor estratégia para espalhar uma inovação, considerando as normas sociais**

Mas qual é a melhor estratégia para a difusão das normas sociais? Damon mostra dois modelos. No primeiro, há os indivíduos chamados de semeadores, ou os agentes da mudança. Eles são espalhados pela organização. Espalhar esses agentes seria eficiente para disseminar uma doença, não uma nova norma social. Isso acontece porque cada agente está cercado por influências contrárias à mudança. As pessoas ao seu redor escolheram manter a norma. Eles não encontram apoio social nem senso de legitimidade para sustentar a ideia. Mesmo com a máxima exposição, a estratégia é ineficaz.

Mas se os agentes da mudança são colocados no mesmo grupo, eles podem conversar. As pessoas precisam de apoio social entre pares e colegas, de outras pessoas que defendem as mudanças para seguir em frente. Esse apoio é necessário para coordenar a difusão de uma ideia. O esforço inicial pode parecer pequeno. Mas ele permite que a ideia transborde para outras partes da comunidade, depois para outras comunidades e assim por diante.

## **Mito da aderência**

De acordo com Damon, há décadas existe o pensamento de que campanhas e produtos com melhores recursos fazem mais sucesso. Mas há vários exemplos mostrando que isso nem sempre acontece. Então, como produtos inferiores vencem

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

a competição? A resposta é sobre quem faz um trabalho melhor na exploração das redes de apoio.

O palestrante recorre ao caso da África subsaariana e sua luta no combate à propagação do HIV. Na busca por uma solução que tivesse aderência sem violar as normas sociais, pesquisadores desenvolveram um remédio que previne a doença em 90% dos casos. O remédio foi distribuído gratuitamente para a população.

Mas um estudo mostrou que menos de 30% das mulheres tomavam a pílula - apesar de dizerem que faziam isso. Elas tinham medo de que achassem que estavam infectadas. Produtos ou campanhas com aderência não superam normas culturais. Elas são decisivas para determinar nossos valores e o que percebemos como socialmente aceitável e legítimo.

## **Mito do influenciador**

Segundo Damon, há evidências de que pessoas com muita exposição - e isso vale para CEOs das empresas Fortune 500 - esperam mais para mudar um hábito ou adotar uma inovação. Elas têm mais a perder. Por isso, são menos dispostas a correr riscos. Pessoas altamente conectadas tendem a se movimentar somente depois do processo de mudança - e às vezes em oposição às mudanças. Elas estão sob o olhar e o julgamento dos outros. Se cometem um erro, isso vira falha pública e pode afetar sua reputação.

No que se refere a contágio simples, como lançar uma nova marca de pasta de dente, os influenciadores podem ser eficientes. Mas para mudanças de comportamento ou adoção de novas tecnologias, a tração que começa nas periferias traz resultados melhores. Há muitos dados atualmente sobre a disseminação de tecnologias. De acordo com Damon, os dados só reforçam a evidência de que as transformações se disseminam a partir das periferias.

## **Como direcionar as redes**

Damon relembra um caso famoso de falha ao lançar um novo produto: o Google Glass. A grande aposta do Google em um wearable estava posicionado para a elite tecnológica, para despertar desejo. Mas encontrou forte resistência entre as pessoas. A lição? Não importa quão cool é o produto. Se ele briga com normas sociais, vencem as normas sociais.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

Dentro desse processo de mudança, há alguns aprendizados a partir do trabalho de Damon. Um deles é sobre legitimidade. Como podemos legitimar a mudança é fundamental pois reflete nossa percepção do risco social atrelado à transformação. O outro é sobre a importância da norma social para viabilizar uma mudança. Construir pontes largas é uma forma de criar legitimidade e credibilidade. Outro aprendizado diz respeito à relevância.

Sabemos que para as doenças, não importa o transmissor. O mesmo não vale para novos hábitos. Basta pensar na polarização na política americano - algo familiar aos brasileiros. Uma doença pode ser disseminada de um democrata para um republicano, mas não uma opinião social. Portanto a relevância tem um papel central na forma como o contágio complexo atua: quem adota esses comportamentos ou quem articula a ideia importa.

O último aprendizado é sobre normas sociais. As pessoas não estão simplesmente mudando seu comportamento. Elas estão sacudindo suas crenças sobre o que esperam que as outras pessoas façam e o que essas pessoas esperam delas. "Mudar as expectativas é o que permite que uma sociedade inteira mude - isso acontece on e offline."

## **Pontos de ruptura**

Todos esses aspectos levam à ideia sobre como ativar os tipping points, ou pontos de ruptura. São os pontos de crescimento de uma rede até que ela se torne grande o suficiente para gerar uma mudança em toda a sociedade. Em suas pesquisas, o especialista identificou o ponto de mudança de 25%. Assim que o ponto de ruptura é atingido, a mudança é abrupta. A resposta para esse fenômeno é que a base fundamental de transformação está na coordenação entre as pessoas.

Foi assim que Black Lives Matter passou de um movimento de nicho a um movimento global. Ele começou em algumas pequenas comunidades de Ferguson. Depois houve uma articulação em diferentes cidades dos EUA. A comunicação começou a acontecer entres ativistas, artistas, celebridades, grupos liberais brancos, jovens e assim as pontes foram ampliadas. Até que, com uma linguagem comum a todos, o movimento ganhou o mundo.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

Em todos os casos de mudanças sociais observamos o mesmo padrão, do #MeToo a vacinação na pandemia. Intuitivamente descrevemos esse processo usando a ideia de diferentes tipos de pessoas: early adopters, depois o mainstream e os que demoram mais para mudar. Para Damon, não se tratam de diferentes tipos de pessoas. Mas de diferentes partes da rede social. Ao final da apresentação, Damon diz que para remodelar nossa intuição sobre as redes sociais é preciso mudar o foco do pensamento de indivíduos para normas que afetam a todos. A chave é saber direcionar as redes sociais para que elas possam amplificar a transformação que queremos ver.

## Q&A

Pri Bertucci - CEO [DIVERSITY BBOX]

***Eu me identifico como uma pessoa transgênero, não-binária, de cor e sou brasileira. A Diversity BBox trabalha com várias organizações há dez anos. Percebemos que muitas empresas querem fazer algo em prol da diversidade, inclusão e igualdade. O problema é que algumas delas não estão realmente comprometidas com a mudança social, e vemos muito “diversitywashing” e “rainbowwashing”. Para elas, trata-se apenas de uma tendência do momento. O que você diria para organizações que ainda resistem às mudanças que, inevitavelmente, chegarão?***

Essa pergunta é importante pois esse tipo de problema se aplica a diferentes tópicos, não apenas a questões ligadas à diversidade, mas também em relação ao meio ambiente, por exemplo. A grande questão aqui são histórias de mudanças organizacionais e como elas se espalham. A chave está nas redes invisíveis e quanto os tomadores de decisão estão comprometidos com essas mudanças. Isso é determinante para o fluxo da influência social.

Pessoas que estão na direção das empresas olham para organizações que acham relevantes. Avaliam sua reputação com base nestas opiniões. As mudanças se propagam em uma indústria como um todo. Pensar nas empresas que já fizeram mudanças

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

KES  
GLOBAL  
EXCHANGE

estruturais é um bom jeito de buscar soluções para mudanças efetivas. Para gerar pressão e dar suporte entre os pares. Depois disso vem o efeito cascata na mudança de processos sociais. Esses movimentos ganham força quando essas ideias se espalham também entre organizações. O que você está fazendo é mudando normas sociais e a expectativa das pessoas em relação a elas mesmas

**Léssia Raquel Ivanechtchuk - Recursos Humanos BASF**

***Pensando no fenômeno da dissonância cognitiva, faz as pessoas acreditarem e defenderem suas ideias ou opiniões (como na religião ou política), ou qualquer crença arraigada, fica mais difícil disseminar uma nova ideia em algumas situações?***

Sim, existe uma diferença em resistir a uma mudança por conta de risco social ou uma resistência que envolve uma crença. No meu livro falo sobre a diferença entre crença e preconceito. Compromissos pessoais e preconceitos fazem com que as pessoas não vejam a verdade. Um exemplo é a política nos EUA, que coloca democratas e republicanos em lados opostos em assuntos como os efeitos da mudança climática. Fizemos uma pesquisa com 2400 pessoas nas redes sociais. Demos a elas os mesmos dados da Nasa sobre impacto da mudança climática. Apesar dos dados serem os mesmos, a interpretação é completamente diferente entre os dois lados. É o fenômeno da dissonância cognitiva.

É quando você acredita em alguma coisa e não importa o que mostram dados concretos. E aqui temos uma conclusão importante: fatos e informação verdadeira não são a solução para combater a desinformação. As pessoas interpretam fatos e informações de modo que eles deem suporte às suas crenças. É a razão motivada. E o que fazer? Na pesquisa, quando tiramos a conotação e os símbolos políticos, um milagre acontece. Republicanos e democratas passaram a olhar os dados de outra maneira. Isso funciona para todo tipo de viés, para eliminar a polarização. Mas se as pessoas não tomarem a decisão de se engajar dessa maneira, vão usar seus preconceitos. As redes nunca são neutras.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

KES  
GLOBAL  
EXCHANGE

Edgard Gouveia Jr - Empreendedor Social e Criador da Jornada X

***Sou arquiteto, criador de jogos, empreendedor social e criador da Jornada X. Nos últimos 30 anos, eu e minha equipe dedicamos nossas vidas a criar jogos que mobilizem crianças e adolescentes a se engajar em suas comunidades para resolver desafios sociais e ambientais em suas comunidades. No nosso último jogo, “Jornada X”, nós desafiamos crianças de todo o mundo a mobilizarem 2 bilhões de pessoas a se engajar em atividades “mão na massa” para recriar a biosfera e reverter o desastre ambiental que o planeta enfrenta. Qual seria a dica mais importante que você daria para um movimento de base como esse? Existe algum tipo de armadilha comum na qual a maioria desses movimentos costuma cair?***

Um possível obstáculo para qualquer mudança social é tentar “viralizar” uma iniciativa antes que ela tenha recebido suficiente apoio social. Quando as pessoas são expostas a uma grande quantidade de informação sobre algo sem terem a prova social concreta de que está sendo usada por quem elas conhecem, tendem a suspeitar dessa iniciativa.

Como descrevi em meu livro, foi o que aconteceu com o Google+. Todos os seus conhecidos já tinham ouvido falar da tecnologia, mas ninguém usava. O Google+ fracassou porque a empresa aumentou o awareness mais rápido do que a aceitação do produto. A lição para mudança social é o oposto de tudo o que as agências de publicidade tentam nos ensinar. A chave para a mudança social não é gerar uma conscientização massiva de uma ideia, mas ampliar redes que reforcem sua aceitação. A armadilha a ser evitada é tentar disseminar informação, quando, na verdade, seu real objetivo é mudar as normas sociais.

# CHANGE: HOW TO MAKE BIG THINGS HAPPEN

DAMON CENTOLA

## Exchange Session

Os participantes foram convidados a colocar em prática as ideias de Damon, discutindo formas de fazer as mudanças acontecerem. A base para a dinâmica foram sete estratégias sugeridas no livro *Change*. São elas:

- |           |   |           |   |
|-----------|---|-----------|---|
| <b>01</b> | Não confie no contágio  | <b>05</b> | Criar relevância  |
| <b>02</b> | Proteja os inovadores Como defender os grupos inovadores dentro das empresa | <b>06</b> | Bola de Neve  |
| <b>03</b> | Use Redes Periféricas: Como podemos mudar a cultura da desinformação?       | <b>07</b> | Crie redes que estimulem a descoberta e reduzam visões tendenciosas |
| <b>04</b> | Pontes largas   |           |   |

# KES GLOBAL EXCHANGE

KES INNOVATION COMMUNITY

---

Google



wework



bossabox

Algar  
Tech

xandr



eletromidia

Tetra Pak®

ORACLE



UNITEDHEALTH GROUP®

amil

Americas  
Serviços Médicos

Qlik Q



HUAWEI

WWW.KES.DO

INSTAGRAM

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN