

BESTSELLER DO NEW YORK TIMES
LIVRO DO ANO PARA A TIMES, COSMOPOLITAN,
FORTUNE, FOREIGN AFFAIRS, WIRED

«Explosivo.» Today

Manipulados

Sheera Frenkel e Cecilia Kang

A verdade
sobre a guerra
do Facebook
pelo poder
absoluto



A Tigin, Leyla, Oltac, 엄마, 아빠
A Tom, Ella, Eden, אבא, אמא

ÍNDICE

<i>Notas das autoras</i>	11
<i>Prólogo: A qualquer preço</i>	15
CAPÍTULO 1	
Não acordem a fera	21
CAPÍTULO 2	
A próxima grande novidade	37
CAPÍTULO 3	
Em que ramo de negócio estamos?	61
CAPÍTULO 4	
A caça-ratos	95
CAPÍTULO 5	
O canário na mina	123
CAPÍTULO 6	
Uma ideia de loucos	141
CAPÍTULO 7	
A empresa acima da Nação	149
CAPÍTULO 8	
Apaguem o Facebook	185
CAPÍTULO 9	
Pense antes de partilhar	207
CAPÍTULO 10	
O líder em tempo de guerra	229

CAPÍTULO 11	
Coligação dos Resolutos	263
CAPÍTULO 12	
Ameaça existencial	281
CAPÍTULO 13	
A interferência da Sala Oval	293
CAPÍTULO 14	
Bom para o mundo	317
EPÍLOGO	
O longo prazo	349
<i>Agradecimentos</i>	359
<i>Notas</i>	365

NOTAS DAS AUTORAS

Este livro resultou de mais de um milhar de horas de entrevistas a mais de quatrocentas pessoas, na sua maioria executivos, mas também antigos e atuais empregados e respetivas famílias, amigos e colegas, e ainda investidores e consultores do Facebook. Também recorreremos a entrevistas com mais de uma centena de legisladores, reguladores e seus assistentes, advogados de direito de consumo e privacidade, e académicos dos Estados Unidos, da Europa, do Médio Oriente, da América do Sul e da Ásia. As pessoas entrevistadas participaram diretamente nos acontecimentos descritos ou, num número reduzido de casos, foram informadas a respeito desses acontecimentos por pessoas diretamente envolvidas. As alusões a jornalistas do *New York Times* em determinados contextos referem-se a nós e/ou a colegas nossos.

Esta obra fundamenta-se em mensagens de correio eletrónico, memorandos e relatórios técnicos nunca divulgados, que envolveram ou foram aprovados por executivos de topo. Muitas das pessoas entrevistadas recordaram conversas com grande

pormenor e exibiram notas, agendas e outros documentos coetâneos dos factos, que usámos para reconstruir e verificar os acontecimentos. Devido à litigação federal e estatal em curso contra o Facebook, a acordos de confidencialidade nos contratos laborais e ao receio de represálias, a maioria dos entrevistados falou somente na condição de ser identificada como uma fonte, e não pelo nome. Na maior parte dos casos, diversas pessoas confirmaram uma dada ocorrência, incluindo testemunhas diretas ou pessoas postas ao corrente do episódio. Deste modo, os leitores não devem pressupor que foi o indivíduo que interveio numa dada situação quem forneceu a informação. Em circunstâncias em que os porta-vozes do Facebook negaram determinadas situações ou caracterizações dos seus líderes e dos acontecimentos, houve múltiplas pessoas com conhecimento direto que confirmaram o nosso relato.

As pessoas que falaram connosco, muitas vezes pondo em risco as suas carreiras, foram cruciais para que pudéssemos escrever este livro. Sem as suas vozes, a história da experiência social mais plena de consequências dos nossos tempos não podia ter sido contada na íntegra. Essas pessoas proporcionaram-nos um acesso raro ao interior de uma empresa cuja missão declarada é criar um mundo interligado de livre expressão, mas cuja cultura corporativa exige secretismo e lealdade incondicional.

Apesar de Zuckerberg e Sandberg terem dito inicialmente à sua equipa de comunicação que queriam ter a certeza de que os seus pontos de vista eram incluídos neste livro, recusaram os pedidos recorrentes de entrevista. Por três vezes, Sandberg convidou-nos para conversas informais em Menlo Park e Nova Iorque, com a promessa de que essas conversas conduziriam a entrevistas mais extensas com direito a registo. Quando tomou conhecimento da natureza crítica de parte do nosso relato, interrompeu a comunicação direta. Aparentemente, a exposição crua da história do Facebook não coincidia com a visão

que ela tinha da organização e do seu papel como número dois na empresa.

Foi-nos dito que Zuckerberg não tinha interesse em participar.

PRÓLOGO

A qualquer preço

Os três grandes pavores de Mark Zuckerberg, segundo um antigo executivo de topo do Facebook, eram que a plataforma fosse pirateada, que os seus funcionários sofressem injúrias físicas e que os reguladores chegassem a dissolver a sua rede social.

Às duas e meia da tarde de 9 de dezembro de 2020, este último receio converteu-se em ameaça iminente. A Comissão Federal do Comércio (CFC) e quase todos os estados da nação processaram o Facebook por ser nocivo para os seus utilizadores e concorrentes e procuraram ver a empresa desmantelada.

Notificações com notícias de última hora saltaram para os ecrãs de dezenas de milhões de *smartphones*. A CNN e a CNBC interromperam a programação regular para dar esta informação. O *Wall Street Journal* e o *New York Times* publicaram manchetes no topo das páginas de entrada nos seus *websites*.

Minutos mais tarde, a procuradora-geral do estado de Nova Iorque, Letitia James, cujo gabinete coordenava uma coligação bipartidária de quarenta e oito procuradores, apresentou-se

em conferência de imprensa para expor o caso, a mais vigorosa ofensiva do Governo contra uma empresa desde a dissolução da AT&T em 1984. Aquilo que ela afirmou correspondia a uma acusação que abrangia toda a história do Facebook e, em particular, dos seus líderes: Mark Zuckerberg e Sheryl Sandberg.

«Conta uma história desde o início, a criação do Facebook na Universidade de Harvard», disse Letitia James. Durante anos, o Facebook tinha levado a cabo uma estratégia impiedosa de «aquisição-ou-aniquilação» para eliminar a concorrência. O resultado foi a criação de um poderoso monopólio que provocou amplos danos. Abusou da privacidade dos seus utilizadores e promoveu uma epidemia de conteúdos tóxicos e nocivos que atingiu três mil milhões de pessoas. «Tirando partido dos enormes volumes de dados e dinheiro, o Facebook esmagou ou entrou o que a organização via como sendo ameaças potenciais», disse a procuradora-geral James. «Reduziram as opções dos consumidores, sufocaram a inovação e degradaram a proteção da privacidade de milhões de norte-americanos.»

Citado mais de uma centena de vezes pelo nome nos requisi-tórios, Mark Zuckerberg era retratado como um fundador transgressor das regras que alcançara o sucesso pela intimidação e o embuste. «Se se pisasse território do Facebook ou se se resistisse à pressão para vender, Zuckerberg entrava em “modo de destruição”, sujeitando o negócio visado à “ira de Mark”», escreveram os procuradores, citando mensagens de correio eletrónico de concorrentes e investidores. O presidente executivo tinha tanto medo de ser ultrapassado pelos rivais que «procurou extinguir ou bloquear qualquer ameaça de concorrência, em vez de a suplantar pela qualidade ou a inovação». Espiou os concorrentes e não honrou compromissos com os fundadores do Instagram e do WhatsApp pouco depois de essas *startups* serem adquiridas, prosseguia a acusação do Estado.

Ao lado de Zuckerberg esteve sempre Sheryl Sandberg, uma antiga executiva da Google que converteu a tecnologia dele

numa central de produção de lucro por meio de uma atividade publicitária inovadora e perniciososa que «vigia» os utilizadores para extrair dados pessoais. O negócio de anúncios do Facebook baseava-se num perigoso circuito de retroação: quanto mais tempo os utilizadores passassem na plataforma, mais dados extraía o Facebook. O engodo era o acesso gratuito ao serviço, mas os consumidores suportavam os custos de outra maneira. «Os utilizadores não pagam um valor em dinheiro para usar o Facebook. Em vez disso, trocam o seu tempo, atenção e dados pessoais por acesso aos serviços do Facebook», asseverava o requisitório do Estado.

Tratava-se uma estratégia de negócio para crescer a qualquer preço, e Sandberg era a melhor da indústria a propulsionar esse modelo. Extremamente organizada, analítica, diligente e com aptidões interpessoais superiores, constituía-se como o complemento ideal para Zuckerberg. Supervisionou todos os departamentos que não interessavam a Mark: política e comunicação, jurídico, recursos humanos e criação de receita. Apoiando-se em anos de treino em oratória e em consultores políticos para gerirem a sua personalidade pública, Sandberg era o rosto agradável do Facebook para os investidores e para o público, distraíndo a atenção do problema central.

«Tem que ver com o modelo de negócio», disse um funcionário governamental em entrevista. O protótipo de publicidade comportamental de Sandberg tratava os dados humanos como instrumentos financeiros transacionados em mercados de futuros, como se fossem cereais ou toucinho. A ação de Sandberg funcionou como «um contágio», acrescentava o funcionário, fazendo eco das palavras da académica e ativista Shoshana Zuboff, que um ano antes tinha descrito Sandberg como estando a desempenhar «o papel da Maria Tifoide, levando o capitalismo de vigilância da Google para o Facebook quando foi contratada como número dois de Mark Zuckerberg».

Sendo a concorrência insuficiente para obrigar os líderes a terem em conta o bem-estar dos seus clientes, houve «uma proliferação de informação errónea e conteúdo violento ou, pelo menos, repreensível nas propriedades do Facebook», alegavam os procuradores na sua acusação. Mesmo quando confrontados com atos graves e indecentes, como a campanha russa de desinformação e o escândalo da privacidade de dados que implicou a Cambridge Analytica, os utilizadores não abandonaram a rede porque havia poucas alternativas, afirmavam os reguladores. Como descreveu sucintamente a procuradora James: «Em vez de competir pelo mérito, o Facebook usou o seu poder para esmagar a concorrência, de modo a poder tirar partido dos utilizadores e ganhar milhares de milhões a converter dados pessoais numa galinha dos ovos de ouro.»

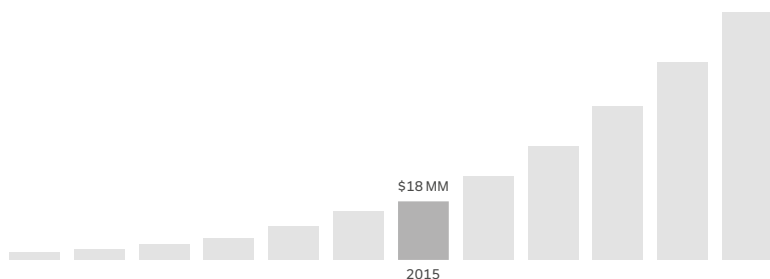
Quando a CFC e os estados federados avançaram com os seus processos históricos contra o Facebook, estávamos prestes a concluir a investigação que vínhamos fazendo sobre a empresa, baseada em quinze anos de relatos que nos ofereciam uma visão excepcional dos bastidores do Facebook. Foram narradas em livro e no cinema várias versões da história do Facebook. Todavia, apesar de meio mundo conhecer os seus nomes, Zuckerberg e Sandberg permanecem um enigma para o público, e por uma boa razão. Protegem ferozmente a imagens que cultivam — ele, o visionário da tecnologia e filantropo; ela, ícone dos negócios e feminista — e circundaram o funcionamento interno do «MPK» — a abreviatura usada pelos empregados para descrever o complexo de edifícios que constitui a sede da empresa em Menlo Park — com o seu fosso de lealistas e uma cultura de secretismo.

Muitas pessoas olham para o Facebook como uma organização que perdeu o rumo: a história clássica do Dr. Frankenstein e de um monstro que escapou ao controlo do seu criador. O nosso ponto de vista é diferente. Pensamos que, a partir

do momento em que Zuckerberg e Sandberg se conheceram numa festa de Natal em dezembro de 2007, pressentiram as possibilidades de transformar a empresa na potência global que é hoje. Através da parceria entre ambos, construíram metodicamente um modelo de negócio de crescimento imparável — com uma receita de 85,9 mil milhões de dólares em 2020 e um valor de mercado de 800 mil milhões de dólares — e totalmente intencional na sua conceção.

Optámos por nos concentrar num período de cinco anos, o tempo que medeia as eleições presidenciais nos Estados Unidos, durante o qual se tornaram patentes tanto o falhanço da empresa em proteger os seus utilizadores como as suas vulnerabilidades enquanto poderosa plataforma global. Todos os problemas que estiveram na raiz do que o Facebook é hoje atingiram um ponto culminante neste intervalo temporal.

Seria fácil absolver a história do Facebook como a de um algoritmo que correu mal. A verdade é deveras mais complexa.



CAPÍTULO 1

Não acordem a fera

A noite já ia alta e quase todos os colegas haviam deixado os escritórios em Menlo Park quando um engenheiro do Facebook se sentiu de novo atraído para o portátil. Bebera algumas cervejas; talvez se devesse a isso, pensou, ter cedido na sua determinação. Sabia que, premindo apenas algumas teclas, podia aceder ao perfil de Facebook de uma mulher com quem saíra alguns dias antes. Pareceu-lhe que o encontro tinha corrido bem, mas ela deixara de lhe responder às mensagens vinte e quatro horas depois de se terem separado. Queria só espreitar a página de Facebook dela para satisfazer a curiosidade; talvez tivesse adoecido, ou fora de férias, ou perdera o cão — qualquer coisa que explicasse o motivo por que não estava interessada num segundo encontro.

Às dez da noite, a decisão estava tomada. Voltando-se para o portátil, e fazendo uso das suas credenciais de acesso ao fluxo global de dados de todos os utilizadores do Facebook, procurou a rapariga com quem saíra. Dispunha de elementos suficientes — primeiro e último nome, local de nascimento e a universidade

que frequentara —, pelo que encontrá-la demorou somente alguns minutos. Os sistemas internos do Facebook continham um abundante repositório de informação, incluindo anos de conversas privadas com amigos através do Messenger, eventos em que participara, fotografias transferidas para a plataforma (incluindo aquelas que ela apagara) e publicações que ela comentara ou em que clicara. Viu as categorias em que o Facebook a classificara para os anunciantes: a empresa decidira que ela estava na casa dos trinta anos, situava-se à esquerda ou ao centro politicamente e levava uma vida ativa. Tinha uma ampla gama de interesses, do amor pelos cães a férias no Sudeste Asiático. E, através da aplicação do Facebook que instalara no telemóvel, era possível localizá-la em tempo real. Era mais informação do que aquela que o engenheiro podia de algum modo ter obtido no decurso de uma dezena de jantares. Então, quase uma semana após o tal primeiro encontro, ele tinha acesso a tudo aquilo.

Os gestores do Facebook frisaram bem junto dos empregados que quem fosse apanhado a aproveitar-se do acesso aos dados para fins pessoais, para consultar a conta de um amigo ou de um familiar, seria imediatamente despedido. No entanto, esses gestores também sabiam que não haviam sido implementados protocolos de proteção da privacidade. O sistema fora concebido para ser aberto, transparente e acessível a todos os funcionários. Fazia parte do espírito distintivo de Zuckerberg excluir a burocracia que estorvava os engenheiros e os impedia de produzir trabalho mais rápido e independente. Esta regra tinha sido instituída quando o Facebook contava com menos de uma centena de empregados. Contudo, anos volvidos, contando com milhares de engenheiros distribuídos pela organização, ninguém repensara essa prática. Não havia senão a boa vontade dos próprios empregados a impedi-los de abusar do acesso que tinham a informação privada.

No período que decorreu de janeiro de 2014 a agosto de 2015, o engenheiro que consultou a conta da jovem mulher com quem

se encontrara uma única vez foi apenas um de cinquenta e dois colaboradores do Facebook despedidos por abusarem do seu acesso a dados dos utilizadores. A vasta maioria dos engenheiros que abusaram dos seus privilégios foi constituída por homens que espreitaram os perfis de Facebook de mulheres nas quais estavam interessados. A maior parte dos colaboradores que tiraram partido do acesso de que dispunham pouco mais fizeram do que consultar a informação dos utilizadores. Alguns, porém, foram mais longe. Um engenheiro usou os dados para confrontar uma mulher que fora com ele de férias à Europa; discutiram durante a viagem e o engenheiro localizara-a no seu novo hotel depois de ela ter abandonado o quarto que vinham a partilhar. Outro engenheiro consultou a página de Facebook de uma mulher antes até de terem tido um primeiro encontro. Apurou que ela visitava regularmente o Dolores Park, em São Francisco, e encontrou-a lá, certo dia, a apanhar sol com amigos.

Os engenheiros despedidos tinham usado computadores portáteis para consultar contas particulares, e essa atividade invulgar acionara os sistemas do Facebook e alertara as chefias dos engenheiros para as suas transgressões. Esses empregados acabaram por ser descobertos após os factos consumados. Não se sabia quantos outros tinham passado despercebidos.

O problema foi submetido à atenção de Mark Zuckerberg pela primeira vez em setembro de 2015, três meses depois da entrada de Alex Stamos, o novo responsável máximo de segurança do Facebook. Na sala de reuniões do presidente, «o Aquário», os executivos de topo de Zuckerberg estavam preparados para notícias potencialmente más: Stamos era reputado por não ter papas na língua e se reger por princípios fortes. Um dos primeiros objetivos que ele estabelecera quando foi contratado nesse verão fora uma avaliação alargada do estado corrente de segurança do Facebook. Seria a primeira avaliação desse tipo a ser empreendida por alguém de fora.

Entre eles, os executivos sussurraram que era impossível fazer uma avaliação exaustiva num período tão curto e que, fosse o que fosse que Stamos apurasse no seu relatório, sinalizaria decerto problemas superficiais e daria ao novo chefe da segurança alguns triunfos fáceis no início do seu mandato. Toda a gente ficaria com a vida facilitada se Stamos assumisse a posição de infundável otimismo que imbuía o topo da hierarquia do Facebook. A empresa nunca estivera melhor, com a recente expansão da publicidade no Instagram e um novo recorde de mil milhões de utilizadores a ligarem-se diariamente à plataforma. Tudo o que tinham de fazer era recostarem-se e deixarem a máquina rolar.

Em vez disso, Stamos aparecera munido de uma apresentação que pormenorizava problemas em todos os produtos centrais do Facebook, na força laboral e na estrutura da empresa. Explicou ao grupo que a organização andava a dedicar esforços excessivos de segurança a proteger o seu *website*, enquanto as aplicações, incluindo o Instagram e o WhatsApp, eram em grande medida ignoradas. O Facebook não tinha feito progressos relativamente às suas promessas de encriptar os dados dos utilizadores nos seus centros — ao contrário da Yahoo, onde Stamos trabalhara antes, que tratara rapidamente de proteger a informação nos dois anos desde que Edward Snowden, o denunciante da Agência Nacional de Segurança, revelara que o Governo andava provavelmente a espiar os dados desprotegidos dos utilizadores guardados nas empresas de Silicon Valley. As responsabilidades de segurança encontravam-se dispersas pela organização e, segundo o relatório apresentado por Stamos, a empresa não estava «técnica ou culturalmente preparada para fazer frente» aos inimigos do seu nível corrente.

O pior, disse-lhes Stamos, era que, apesar de terem despedido dezenas de empregados nos últimos dezoito meses por violarem o direito de acesso, o Facebook nada estava a fazer para solucionar ou obstar ao que era claramente um problema sistémico. Como Stamos destacou num gráfico, quase todos

os meses havia engenheiros a abusar das ferramentas, concebidas para lhes proporcionar acesso fácil a dados para a construção de novos produtos, com o fim de violar a privacidade de utilizadores do Facebook e invadir a vida deles. Se o público tivesse conhecimento dessas transgressões, ficaria escandalizado: durante mais de uma década, milhares de engenheiros do Facebook tinham andado a aceder livremente a dados privados de utilizadores. Os casos enfatizados por Stamos eram só aqueles de que a companhia estava a par. Centenas de outros poderiam ter escapado ao escrutínio, advertia.

Zuckerberg ficou claramente abalado com os números apresentados por Stamos e perturbado por a questão não ter sido antes posta à sua consideração. «Toda a gente na gestão da engenharia sabia que havia situações em que os funcionários tinham lidado inadequadamente com dados. Ninguém compilara essa informação e surpreendia-os agora o número de engenheiros que tinham abusado dos dados», recordou Stamos.

Porque não pensara ninguém em reavaliar o sistema que disponibilizava o acesso dos engenheiros aos dados, perguntou Zuckerberg. Ninguém na sala fez notar que se tratava de um sistema que ele próprio concebera e implementara. Ao longo dos anos, os colaboradores tinham proposto maneiras alternativas de estruturar a retenção de dados, sem sucesso. «Em diversos momentos da história do Facebook houve rumos que podíamos ter seguido, decisões que podíamos ter tomado, que teriam limitado, ou até reduzido, os dados que estávamos a recolher dos utilizadores», declarou um colaborador de longa data, que entrara para o Facebook em 2008 e integrara várias equipas no seio da empresa. «Só que isso era contrário ao ADN do Mark. Antes até de lhe apresentarmos essas opções, sabíamos que não seria esse o caminho que acabaria por escolher.»

Os executivos do Facebook, incluindo os encarregados dos setores de engenharia, como Jay Parikh e Pedro Canahuati,

enalteciam a facilidade de acesso como um elemento de persuasão para recrutar novos colaboradores para as suas equipas de engenharia. O Facebook era o maior laboratório de ensaios do mundo, com um quarto da população mundial como cobaias. Os gestores apresentavam este acesso como parte da transparência radical do Facebook e da sua confiança nas fileiras de engenheiros que contratava. Teria uma utilizadora apreciado os balões na sugestão para desejar feliz aniversário ao irmão, ou teria um *emoji* de um bolo de aniversário obtido maior taxa de resposta? Em vez de se passar por um demorado processo burocrático para determinar o que funcionava, os engenheiros podiam simplesmente levantar o capô e ver por eles mesmos, em tempo real. Todavia, Canahuati advertia os engenheiros de que esse acesso era um privilégio. Segundo ele: «Não havia tolerância para abusos, razão pela qual a empresa despedia os indivíduos apanhados a acederem inapropriadamente aos dados.»

Stamos disse a Zuckerberg e aos outros executivos que não bastava despedir empregados após os factos consumados. Defendia ser responsabilidade do Facebook garantir, logo à partida, que tais violações de privacidade não aconteciam. Pedia autorização para alterar o sistema corrente do Facebook a fim de revogar o acesso a dados privados à maioria dos engenheiros. Se alguém precisasse de informação sobre um indivíduo em particular, teria de fazer um pedido formal através dos canais adequados. Pelo sistema então vigente, 16 744 empregados do Facebook tinham acesso a dados privados de utilizadores. Stamos queria reduzir esse número para menos de 5000. Para informação mais sensível, como localização GPS e senha da conta, Stamos pretendia limitar o acesso a menos de 100 pessoas. «Embora toda a gente soubesse que havia um tremendo volume de dados acessíveis aos engenheiros, ninguém pensara no quanto a empresa crescera e em quantas pessoas tinham agora acesso a esses dados», explicou Stamos. «Ninguém estava a prestar atenção.»

O LIVRO QUE O FACEBOOK NÃO QUER QUE LEIA

**Sheera Frenkel e Cecilia Kang,
premiadas jornalistas do *New York Times*,
oferecem-nos um relato impressionante da queda
em desgraça do gigante de Silicon Valley.**

Desde o escândalo que envolveu a Cambridge Analytica e a campanha de desinformação russa, o Facebook tenta desviar atenções e esquivar-se a uma avalanche de controvérsias e inquéritos sobre a sua estratégia empresarial. Este gigante tecnológico, que se arroga a criação de um mundo hiperconectado no qual todos usufruem de igual direito a expressar-se livremente, é, na verdade, uma voraz máquina de recolha de dados. Ao mesmo tempo, serve, sem escrúpulos, de plataforma a uma epidemia de desinformação tóxica e danosa cujos resultados estão à vista de todos.

Muitos consideram que o Facebook tem vindo a perder o rumo, que se desviou do seu intento original, o de aproximar pessoas. No entanto, esta minuciosa investigação de Sheera Frenkel e Cecilia Kang demonstra precisamente o contrário: os passos em falso dos últimos anos não são uma anomalia, antes consequências inevitáveis de um modelo de negócio impiedoso onde imperam as lutas de poder, enorme secretismo e operações ocultas. Sob a liderança de ferro do génio tecnológico de Mark Zuckerberg e do arquétipo da mulher-de-negócios-inspiradora Sheryl Sandberg, o crescimento ilimitado e o lucro desmedido têm sido as únicas constantes na evolução deste colosso.

Esta não é a história de um cientista que perdeu o controlo sobre a sua criação. É a história real de duas pessoas que deliberadamente entregaram o seu império para servir de palco a criminosos e regimes políticos corruptos, com consequências devastadoras para todo o mundo.

**A verdade é muito mais complexa do que aparenta.
Este livro é prova disso.**



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt
penguinlivros
editoraobjectiva

ISBN 9789897845031



9 789897 845031 >