

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO
COM HABILITAÇÃO EM JORNALISMO

DEIVSON MENDES SANTOS

COMUNICAÇÃO COLABORATIVA NA PETROBRAS
S.A: PRINCÍPIOS DO FENÔMENO “WIKI” NA
PROSPECÇÃO DE SOLUÇÕES

Salvador

2014

DEIVSON MENDES SANTOS

**COMUNICAÇÃO COLABORATIVA NA PETROBRAS
S.A: PRINCÍPIOS DO FENÔMENO “WIKI” NA
PROSPECÇÃO DE SOLUÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação / Jornalismo.

Orientador: Cláudio Guimarães Cardoso

RESUMO

Resumo: Esta monografia trata da comunicação colaborativa enquanto apoio à gestão do conhecimento para a constituição de uma política de inovação a partir da constante proposição de soluções nas organizações. O fenômeno “*wikomics*” traduz um conjunto de transformações políticas, econômicas e culturais que embasam a reflexão de novos formatos de comunicação a serem explorados pelas organizações. Mais que isso: um novo “modelo de negócios” que leva em consideração novas estruturas de uma ‘sociedade em rede’, ancorada por estruturas tecnológicas e processos de informação e comunicação, que possibilitam sujeitos disputar poder a partir do controle dos seus próprios discursos em fluxo, numa realidade diferente de uma “sociedade de massa”, está se fortalecendo, cada vez mais, em detrimento de uma comunicação massiva por uma comunicação colaborativa. Além de fatores tecnológicos, destaca-se aqui uma quebra de paradigmas quanto às formas de relacionamentos do homem em sociedade, através de princípios que discorreremos ao longo desta monografia. Esta revolução nas interações sociais impactam as organizações e refletem nas relações de trabalho, porque os funcionários de grande empresas passam a mesclar papéis sociais com suas atribuições laborais e, portanto, assumem influências que são externas e internas às organizações. A Petrobras foi a companhia escolhida para análise desse contexto. Ao final, esta produção acadêmica pretende discutir novos formatos de gestão da comunicação nas organizações que levem em consideração elementos organizacionais, tecnológicos e humanos para potencializar uma efetiva cultura do compartilhamento da informação e do conhecimento em plena “era da colaboração”.

Palavras-chave: Comunicação Colaborativa, Sociedade em Rede, Comunicação Estratégica, *Wikinomics*, Convergência Midiática.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	
1. Comunicação Colaborativa <i>versus</i> Comunicação Estratégica: contextos e perspectivas	12
CAPÍTULO II – Transformações Políticas e Culturais na Sociedade de Redes	
1. Redes políticas na web: uma nova extensão de Esfera Pública	16
2. Redes socioculturais: identidades em transe	16
3. Organizações líquidas na sociedade de redes	24
CAPÍTULO III - <i>Wikinomics</i> : uma era da economia colaborativa	
1. Fundamentos da “Wikinomia”	26
2. Capital social e participação em redes colaborativas.....	30
3. Formação de Redes Colaborativas	33
3.1 Modelos de colaboração em rede	34
4. Chão de Fábrica e Local de Trabalho “ <i>Wiki</i> ”.....	35
4.1. Da máquina aos processos: da força dos músculos à força do intelecto	35
5. Organizações flexíveis na era do compartilhamento	39
6. Novas organizações orquestram mudanças	42
7. Plataformas colaborativas na internet: redes entre organizações e sujeitos	44
CAPÍTULO IV - Relações entre comunicação colaborativa e inovação para a proposição de soluções	
1. Comunicação enquanto mediadora de informação e conhecimento	49
2. Aprendizagem Organizacional	56

3. Gestão do Conhecimento	61
4. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração	65
4.1 Parâmetros e Barreiras	65
5. Princípios de compartilhamento da informação e do conhecimento na era “wikinomics”	69
5.1 Motivação e Habilidades	71
5.2 Percepções e Comportamentos	74
5.3 Trabalho Conjunto, Interesses em Jogo	77
5.4 Entradas e Saídas das Atividades	79
5.5 Orientação para Ações	79
5.6 Estratégias para Resolução de Problemas	82
5.7 Metodologias e Ferramentas	85
5.8 Recursos	87
5.9 Busca e Acesso à Informação	89
5.10 Comunicação Interpessoal	92
5.11 Comunicação Corporativa	95
5.12 Mdiatização	97
CAPÍTULO V - Trabalho de Campo.....	104
METODOLOGIA	108
Tabulação de Dados	112
Qualificação Média (por variável)	112
Qualificação Global	115
Viabilidade Técnica para Captação dos Dados	116
Análise dos Resultados	116
Considerações Finais	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
APÊNDICE	128

ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela I:* Relações entre Organizações Fechadas e Organizações Abertas, 43
- Tabela II:* Esquema de Organização do conhecimento, 64
- Tabela III:* Barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento, 67
- Tabela IV:* Desafios para a Gestão do Conhecimento na Petrobras, 106
- Tabela V:* Variáveis e princípios norteadores de comunicação e processos colaborativos, 109
- Tabela VI:* Qualificação Média de Colaboração (por variável), 113
- Tabela VII:* Qualificação Total de Colaboração, 115

INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre a funcionalidade da comunicação na era do compartilhamento da informação e do conhecimento sob reflexos do fenômeno “*wiki*” – termo abreviado de “wikinomia”, que, ao longo dos capítulos a frente, discutiremos como economia da colaboração. Mas, a princípio, abordamos sobre o uso da comunicação nas organizações enquanto prática profissional de uma gestão administrativa, como também, um fenômeno social interno e externo às organizações.

Entenda-se aqui a comunicação como parte de uma sistema social que vem apontando transformações técnicas, culturais, políticas e econômicas, hoje, no que tange à uma “sociedade de massa” e uma comunicação que atende a este modelo como “comunicação de massa”. Tais transformações sugerem uma nova estrutura de sociedade, uma “sociedade em rede”, ancorada pelo desenvolvimento de novas relações humanas a partir de informações que legitimam discursos em fluxo entre agentes de uma “esfera pública midiaticizada”. Contudo, mais do que fatores técnicos que justificam tal abordagem, esta monografia problematiza elementos que “empoderam” (concedem poder) a indivíduos a partir da posse de seus discursos e inserção nos espaços relacionais que os tornam mais que receptores passivos - ou participantes mediados por grandes organizações, sejam elas do “mundo dos negócios” ou daquelas que monopolizam a comunicação para uso de referência simbólica de indivíduos na sociedade - receptores-emissores de “si” em relação ao(s) “outro(s)”.

Por fim, ao esmiuçar contextos pelos quais se dão estas transformações, a monografia aborda os reflexos de novas formas de produção que emergem dos “nós” das redes relacionais de indivíduos, que mesclam papéis sociais, também, dentro das organizações. A ideia é que tais identidades se multiplicam ao longo das ramificações desta rede, independente do controle “ditatorial” de tradicionais organizações. Para isso, entender a essência destas relações humanas numa ‘microsociedade’, tal qual uma organização, embasa pressupostos de uma avaliação sobre processos colaborativos nos quais o conhecimento é um capital social e econômico, a priori, que conduz organizações à diferenciação no “mundo dos negócios” de tal forma quanto puderem inovar em produtos e serviços a partir da sua “força de trabalho”, imanente nos sujeitos atribuídos como funcionários de tais organizações – há quem os chame de “colaboradores”. Então, faremos uma análise do que são estes colaboradores, como se comunicam nas organizações e de quem forma as informações que circulam entre eles

chegam ao centro de decisões de uma organização e de qual modo estas informações contribuem para a aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e proposição de soluções no ambiente de trabalho.

Para isso, esta monografia reconhece a organização Petrobras S.A como referência de análise. A companhia possui uma dimensão territorial de âmbito nacional e está presente em vários estados, inclusive na Bahia – que é o foco de avaliação aqui. Além disso, enquanto empresa que monopoliza a atividade petrolífera no país, já que é legalmente detentora do título de “suprema” operadora das atividades de toda a cadeia produtiva de petróleo, ou seja, aquela que coordena totalmente a atividades-fim, mesmo terceirizando atividades-meio desse setor econômico, a Petrobras S.A possui o controle de tecnologias que hoje lidera no Brasil a capacidade de prospectar e comercializar em mercados os derivados de sua matriz energética. Internacionalmente, a corporação disputa hegemonia no setor. Concorre diretamente em outros países para exercer suas atribuições industriais, comerciais e políticas. Logo, diferenciar-se em relação aos seus concorrentes externos e manter o monopólio sobre a atividade petrolífera no país requer investimentos em produção de novas tecnologias, como também, novas tecnologias que alavanquem maiores e melhores segmentos de produção ao longo de suas cadeias.

Assim, a gestão do conhecimento e o fomento à aprendizagem organizacional são fatores que devem ser reconhecidos como fundamentais à manutenção de sua potencialidade fabril. Lidar com desafios, tais quais a atividade petrolífera impõem - já que se trata de um ramo ainda em crescimento, no que diz respeito às ações de inovações, pois são poucas (embora gigantes) corporações que dominam tecnologias específicas para esse fim – é um fator que pode ser motivador ao seu quadro de recursos humanos, tendo como desencadeadores os programas de qualificação profissional, a implementação de políticas estratégicas de setores de investimentos e estruturação de tecnologias de informação e comunicação que garantam a circulação e o armazenamento de informação que contribuam para o fortalecimento de vínculos sociais e potencialização de aproveitamento do conhecimento.

Todavia, mais que incluir trabalhadores em programas de participação de lucros e resultados, motivar os trabalhadores a se projetarem na marca Petrobras e no que pode representarem-se reciprocamente tende a ser a hipótese central desta monografia, quando ações de comunicação em ambiente movidos por práticas colaborativas fortalecem a cultura organizacional e permite hibridizações identitárias entre sujeitos entre si e a organização.

Com isso, a monografia realizou uma pesquisa exploratória com base em um formulário disponível em formato *on line*, suportado numa base de dados do sistema Gmail, onde 40 trabalhadores responderam perguntas sobre seu ambiente de trabalho, sobre o uso da informação, sobre suas perspectivas pessoais e profissionais e sobre o que conseguem “perceber” da organização enquanto instituição que os representam, tanto socialmente, como também, economicamente – e aqui, a palavra “colaborador” assume diferentes conotações, a medida que cada sujeito da Petrobras se predispôs a contribuir com esta monografia, respondendo perguntas devidamente estruturadas e contextualizadas.

O objetivo é mapear os espaços de interação entre estes indivíduos e identificar, a partir de variáveis que orientam a prática colaborativa nas organizações, problemas e soluções, para que, futuramente, a companhia possa lidar com uma gestão de compartilhamento da informação e do conhecimento com base numa realidade de colaboração, realidade da economia e da sociedade colaborativas (“*wikinomics*”) – e, claro, de uma comunicação colaborativa.

Se observadas as práticas de comunicação exercidas até mesmo em megaorganizações, como a Petrobras, há de se considerar uma comunicação organizacional (interna e externa) com foco estratégico nos seus *stakeholders*. A comunicação estratégica é considerada ainda aquela que direciona seus públicos-alvo para interesses que as organizações julgam ser prioritários e importantes. As pesquisas de opinião, os canais de ouvidoria, os veículos internos de comunicação, os eventos realizados exercem influência sobre a consolidação de uma cultura organizacional legítima as suas marcas. Contudo, ao abordarmos os fenômenos colaborativos de compartilhamento da informação e a formação de grupos sociais dentro e fora das organizações, sob a extensão de veículos e formatos de comunicação, ancorados, sobretudo na internet, percebemos o quanto a noção de público se altera e o como estas transformações impactam no principal público estratégico das organizações, que são os seus trabalhadores.

Então, tratamos de uma comunicação com foco em processos da alternância de poderes entre trabalhadores, em função do que compartilham e das interações pelas quais os motivam a “colaborar”. Assim, a comunicação estratégica protagoniza com a comunicação colaborativa transformações de organizações, tecnologias e sujeitos.

CAPÍTULO I

1. Comunicação Colaborativa *versus* Comunicação Estratégica: contextos e perspectivas

Por que falar em outra modalidade já que a “comunicação estratégica” parece hoje fundamental às organizações, considerando-se premissas de um fenômeno ou processo que está potencialmente relacionado à política global de uma empresa ou instituição? Essa foi a pergunta inicial para que o trabalho tomasse rumos à uma conceituação, no mínimo, coerente. De fato, comunicação colaborativa não foi conceituada pelos mesmos parâmetros do que hoje as organizações e pessoas conhecem como comunicação estratégica.

Estudar estas transformações é semelhante ao trabalho do fotógrafo, que tenta captar um fenômeno em movimento e, por um instante, precisa paralisá-lo para enquadrá-lo ao conjunto estético que, no presente trabalho, vai mais além: tornar compreensível às lentes epistemológicas que se reinventam a medida que a sociedade aponta novas demandas. Tal dinâmica, muitas vezes, desafia os atuais modelos globais de organização da vida em sociedade, até mesmo econômicos. Já é possível, por exemplo, inferir que dentro do modelo capitalista, novas formas socioculturais e políticas brotam em novas perspectivas, onde as lógicas estruturais até então predominantes dão vazão a novas formas socioculturais e políticas do que é trabalho humano, do que é comunicação e as relações entre estas duas premissas com novos formatos de organizações.

À medida que o trabalho segue seu curso lógico, é possível identificar que não se trata de uma mudança de valores entre uma modalidade e outra, tampouco de uma hierarquia. A comunicação colaborativa, de fato, coexiste com qualquer outra modalidade que figura no campo da comunicação. A premissa aqui é de que ela “nasce” do ponto de vista lógico a partir de uma série de fatores que, na contemporaneidade, potencializam mudanças, ou mais que isso, revoluções – tanto pelos emergentes formatos de veiculação de mensagens, quanto pela transmutação dos próprios veículos comunicacionais e linguagens reciprocamente daí emergentes, como também, de transformações culturais e econômicas que refletem e são refletidas no tecido social, nas constantes adaptações das organizações nestes entremeios técnicos, políticos e sociais.

Com a celeridade e complexidade que assumem tais transformações, de como a sociedade se estrutura e como as organizações se reinventam frente às variações

ambientais a elas internas e externas, a sensação, talvez, é de que, a medida que tenta-se mapear a “realidade”, esta ganha novos rumos e, cada vez mais, as variáveis de problematização e representação de fenômenos da vida, individual e coletivamente (sócias, políticos, culturais, etc) parecem sempre incompletas para tamanha façanha de entende-las. Daí, surgem teorias que somam-se a algo anteriormente estudado, verifica-se contradições, reformula-se ou cria-se novos conceitos. Talvez, assim, seja uma forma de organizar, cognitivamente, aquilo que se traduz no emaranhado de simultaneidades e descontinuidades dos fenômenos da vida.

Entenda-se, aqui, que a comunicação colaborativa surge em uma fase crítica pela qual perpassam modelos técnicos e sociais da comunicação de massa. Primeiramente, há de se considerar um reposicionamento dos sujeitos no fluxo comunicacional tradicional proposto pelo teórico Lazarsfeld: “quem, comunica o que, em qual canal, com qual finalidade”. A lógica linear imperada por uma “ditadura” do emissor, que bombardeava mensagens determinadas a atingir um público basicamente homogêneo e enquadrado nos parâmetros de recepção, refém de uma indústria cultural imperiosa, é rompida. Social e culturalmente falando, Giddens chama essa reestruturação de “sociabilidades” de “mecanismos de desencaixe”, Stuart Hall (1999, p.9) se refere à “atomização social”, Vumar (2006, p.147) se refere à “fragilidade da identificação com o coletivo”.

A priori, a emergência de novas tecnologias de informação e comunicação, orquestradas pelos computadores, abala as estruturas das tradicionais organizações midiáticas, principalmente por disputar com a imprensa sua principal razão de existir, sua audiência - aliás, convém retificar: aplica-se o termo “audiências”. Sim, a pluralidade dos nichos de representação sociocultural da recepção de mensagem é um preceito que, portanto, tornou os polos de emissão de mensagens complexamente difusos. O receptor passivo dos entremeios comunicacionais agora assume um ‘*login*’ na rede de informações, passa a instrumentalizar o computador em seu portal de acesso para se contextualizar no mundo, a hora que quer e no lugar que lhe convir. Além disso, o ‘internauta’ controla os próprios passos na *web* de tal forma que arbitra para si aquilo que quer captar, filtra a informação que lhe convir instrumentalizar e, revolucionariamente, “fala” para quem quer e como quiser. Para De Kerckhove (1987, p.19 apud MELLO), “A rápida e universal adoção dos computadores pode ser interpretada como o necessário protesto do indivíduo contra uma sociedade dominada pela televisão [...] Os computadores nos permitem falar de volta para a máquina”.

Contudo, pensar que esse empoderamento do sujeito, mesmo que a partir da “liberação dos polos de emissão de mensagens” (LEMOS, 2005), se deu em função da emergência de novas tecnologias de informação e comunicação é, no mínimo, ingênuo e reducionista. Tal condição de poder é o que, para Foucault (2000a), se estima pela posição que o sujeito ocupa na ordem dos discursos, para Habermas (2012) se dá em ação comunicativa concorrida numa esfera pública, sobretudo a partir da linguagem, que para Santaella (2007), problematizando questões discutidas por Balmam (2000), assume tamanha “liquidez” ao ponto de não ser algo fixo e com formas nada definidas - apenas está nas relações entre organizações e dispositivos técnicos (de toda ordem, sobretudo de comunicação) que promovem “desterritorializações e reterritorializações de identidades desses sujeitos” (MARTÍN-BARBERO, 2000).

Entre as variações de poder pelas quais se convergem as organizações da sociedade, J.B THOMPSON destaca o “Poder Simbólico”: é aquele exercido em conexão ao poder econômico, político e coercitivo, produzindo e transmitindo formas simbólicas e significativas de comunicação, expressões e informação, que assumem posições ideológicas individuais e coletivas. O poder simbólico tem a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos, de influenciar as ações dos outros e produzir eventos por meio da produção e da transmissão de formas simbólicas (Ibdem p.36). Legitima as variadas instituições sociais, inclusive a mídia de massa, que concentra recursos materiais, financeiros e culturais, como também, respalda novos aparatos técnicos de informação e comunicação, até aqueles suportados na internet. Ele fornece bases para formas variadas de poder que acompanha a dinâmica das estruturas sociais. (THOMPSON, J.B p.36. 2001).

Daí, começamos a perceber o quanto nossa abordagem sobre as transformações nos processos de comunicação ganha rumos significativos. Nessa proporção, não dá mais para atuarmos numa direção estratégica, tática e muito menos operacional, seja nas organizações e na sociedade como um todo, quando as linhas anacrônicas destas hibridizações comunicacionais, políticas e sociais trazem novos desafios, como também, novas teorias pelas quais pretende-se entender tais fenômenos. Convém frisar que o modelo de comunicação de massa não está sendo abolido por um outro ‘revolucionário’, mas sim, imbricando-se paulatinamente na engrenagem que este ciclo de mudanças vem trazendo. Identificar os entremeios dessas relações já é um bom caminho para mapearmos posições a serem ocupadas por organizações e sujeitos e quais novas ações sociais e de comunicação podem manter de modo satisfatório a “todos”.

A comunicação colaborativa surge nesse contexto pelo qual as relações de poder se reordenam tecnicamente e socialmente. O espaço comunicacional pelo qual os sujeitos passaram a se relacionar não é mais plenamente mediado por grandes corporações midiáticas tais quais se valem, em grande medida, blocos empresariais da comunicação de massa. Em consequência disso, novos hábitos e costumes desvelam-se entre sujeitos autônomos pelo que sentem, pensam e agem para garantir seus interesses. Economicamente, demandas são realimentadas por necessidades “criadas” por consumidores que outrora seriam apenas receptores de mensagens comunicacionais. Politicamente, decisões passam a ser tomadas por indivíduos conectados entre si por afinidades de toda sorte e, por tanto, mantêm-se coesos em torno de princípios comuns – o que não quer dizer homogêneos, mas híbridos conforme suas associações específicas nas quais trocam capitais; as deliberações públicas quanto aos rumos de determinada causa ou evento envolvendo uma coletividade passam a ser previamente agendadas por nichos ativos deste processo comunicacional. Os valores que legitimam essa potência de manifestação do “falo, logo existo” nunca foram tão questionados às atuais instituições que, em tese, representariam estes sujeitos, que habitam no que Dominique Wolton (2003) chama de “território informacional”, como no presente momento.

Tais associações de sujeitos confrontam-se com uma estrutura enraizada que até então vigorava em épocas passadas. Muito se tem estudado sobre o fenômeno de Globalização entre nações, e, nessa proporção, são comuns os questionamentos a cerca de uma reorganização hierárquica de organizações e pessoas a partir da formação de conglomerados sociais e maior circulação de sujeitos na esfera global, não apenas fisicamente, mas interligadas por informações e dispositivos que as viabilizam. A disposição de atores que se comunicam entre si, fugindo da linearidade do espaço e do tempo e dos dogmas econômicos e políticos, rapidamente percorridos acima, estimularam teóricos como o sociólogo Manuel Castells (2011) a aprofundar seus estudos no que chama de “Sociedade em Rede”, em que as estruturas de poder não são imutáveis e inabaláveis, são intercambiáveis.

“Em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca da identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significação social (...) Enquanto isso, as redes globais de intercâmbio instrumentais conectam e desconectam

indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em fluxo contínuo de decisões estratégicas (p.41)”.

Vivemos em uma sociedade em rede. Para isso, a demanda por tradução das relações entre estes sujeitos tem sido a partir de informações circulantes. O ato de informar requer estruturas de comunicação e sistemas de informações complexos que codificam e descodificam uma “realidade” pela qual todos tendem a se projetar para se tornar ‘públicos’ e, assim, influenciarem-se mutuamente um ao outro nas tomadas de decisões. Daqui, tiramos duas premissas fundamentais: numa sociedade em rede, informação é “poder”; uma sociedade em rede está intrinsecamente constituída numa sociedade da informação.

Retomando a discussão sobre as relações entre tecnologia e sociedade, tais dispositivos de informação e comunicação não mudaram por si só as formas de relacionamentos de sujeitos. Como também, não dá para pensar que tais instrumentos foram criados de forma planejada por estes sujeitos interligados em rede. Se quisermos entender essências do que hoje conceituamos comunicação colaborativa, será interessante discorrer brevemente sobre algo que alguns teóricos chamam de “propriedades relacionais”: a essência de algo não está intrinsecamente impregnada na “coisa” em si, e sim, nas associações de uma “coisa” com uma infinidade de outras “coisas”. Sendo mais específico, a pulverização de dispositivos técnicos de informação e comunicação se deu ao longo de associação de fenômenos sociais que moveram sujeitos e organizações em torno de objetivos, por vezes, conflitantes, mas, em algum ponto, comuns.

Com o advento da imprensa e de tecnologias da comunicação e informação, as trocas de experiências se intensificaram, permitindo a interligação de nações e complementaridade de atividades e forças produtivas. É importante considerar o desenvolvimento dos meios de transportes como artifício do encurtamento de distâncias. Todavia, desde o final do século XX, as novas tecnologias tem sido imprescindíveis na reflexão do homem universal pelo mundo tendenciosamente sem fronteiras. Os meios e suportes técnicos vêm possibilitando as interações entre indivíduos, que partilham recursos materiais e humanos nos mais diferentes contextos espacial-temporais.

Contudo, é importante ressaltar que as associações de grupos e empresas existem há muito tempo. Não foram as tecnologias que imbricaram agentes em torno de

interesses em comum. Mas, com estas tecnologias, os anonimatos vão cedendo lugar para a autoidentificação e autoafirmação. Haja vista que nossa compreensão de distância é modelada profundamente pelos meios à nossa disposição de retroceder no espaço e no tempo (THOMPSON, J.B p.36. 2001). Na contemporaneidade, essa noção tende a se convergir com o tempo gasto na gama de atividades executadas, e estas dependem da velocidade e da eficiência comunicacional empregadas pelos agentes nos elementos de interação. “Como a velocidade dos meios de transporte e da comunicação aumentou, a distância pareceu diminuir (THOMPSON, J.B p.36. 2001)”. Assim, o distanciamento espaço-temporal é a característica que torna a comunicação transcendente às fronteiras interativas e internacionais. As identidades socioculturais tendem a integrar-se, tornando os indivíduos ”familiarizados” nos diferentes momentos.

A internet ampliou as conexões entre pessoas muito além do espaço físico e ofereceu meios para a consecução de objetivos para além da disponibilidade ou indisponibilidade de hiperorganizações. “Sociedade da Ubiquidade” é o conceito usado pelo comunicólogo Octaviano Islas (2007, p.7 apud MELLO), pelo qual o tecido social de conectividade entre indivíduos e organizações que, além de instantânea, ocorre “em qualquer hora, em qualquer lugar e por qualquer meio”.

Apesar de a ideia do compartilhamento sempre ter existido, nunca assumiu uma natureza e um poder com tamanha proporção, considerando o advento de suportes infocomunicacionais na *web*. Mais do que uma nova sociedade, tratar-se-ia, nesse sentido, de uma nova ordem, em ruptura com a tradicional. “Essa é a generalização de uma rede que substitui os tradicionais modelos verticais de domínio por um esquema horizontal, no qual inclusão e exclusão constituem os novos parâmetros vitais (MICONI, 2008, p.153-154 apud MELLO, 2010, .59)”. A hierarquia de poder, nesse caso, passa a ser instável e imprevisível. As mudanças de ambiente, então, motivam e até forçam as organizações a se reagruparem e se readaptarem à emergência de sujeitos outrora desconhecidos para disputar influências.

“O que há de novo é que os antigos polos de atração e agregação representados pelos Estados-nação, partidos políticos, profissões, instituições e tradições históricas estão perdendo seu poder de atração. E não parece que vão recuperá-lo, pelo menos não na escala anterior (LYOTARDE, 1984, p.14 apud MELLO p.64)”.

CAPÍTULO II

TRANFORMAÇÕES POLÍTICAS E CULTURAIS NA SOCIEDADE DE REDES

1. Redes políticas na web: uma nova extensão de Esfera Pública

Um passo fundamental para entender estes deslocamentos de poder é conhecer as novas estruturas sociotécnicas e políticas em formação a partir dos novos espaços sociais com dispositivos infocomunicacionais – sobretudo, interligados em redes. Se a esfera pública fosse restrita à uma “sociedade de massa”, segundo Eco e Fabbri (1965 *apud* WOLF, 1999), seria apenas “nesse espaço que ganhariam forma as variáveis ligadas aos fatores de mediação entre o indivíduo e comunicação de massa (rede de pequenos grupos, fluxo a dois níveis, funções de liderança de opinião, hábitos e modelos de consumo dos *mass media*, etc)”. Contudo, a ideia central aqui é a de que os meios de comunicação de massa alteraram aquilo que Habermas (1984) renunciou a respeito da organização dos concernidos, os cidadãos, na esfera pública. Mas, com o advento dos fenômenos comunicacionais em redes difusas de emissão de discursos, a “mudança estrutural da esfera pública”, como definiu Habermas, hoje, pode ser reinterpretada. Para definições, esfera pública:

“pode ser entendida inicialmente como a esfera de pessoas privadas reunidas em um público; elas reivindicam esta esfera pública regulamentada pela autoridade, mas diretamente contra a própria autoridade, a fim de discutir com ela as leis gerais da troca na esfera fundamentalmente privada, mas publicamente relevante, as leis do intercâmbio de mercadorias e do trabalho social (p.42)”.

Habermas descreve este espaço pelo qual os indivíduos disputam influências para deliberar ordens públicas, mas que atendam interesses privados, através de suas representações. Para isso, os concernidos não de ter, inicialmente, acesso a tal espaço. Em seguida, o autor, que muito se especializou nos segmentos da linguagem, logo reforça que é através dos discursos, (aqui reitero) numa arena discursiva, é que os indivíduos se fazem representar e são representados quando traduzem suas intenções. Para isso, Walter Lippman (2008) tratou de entender como esta sociedade pauta aquilo que lhe é de interesse, quando cunhou o termo “opinião pública” para denificar um

conjunto de informações que permeia o tecido social levando e trazendo elementos de tradução da vida na esfera pública e, conseqüentemente, privada dos cidadãos, das pessoas. Trata-se de um conjunto de codificação ou decodificação de “realidades” que gira em torno de um objeto comum, envolvendo as interações de indivíduos entre si em espaços também comuns. “Para isso, entende-se que a opinião pública é a interpretação de uma ação social. Refere-se a um sentido sugerido pelo sujeito ou o sujeito refere-se ao comportamento de outros, e se orienta nela no que diz respeito ao seu desenvolvimento” (WEBER, 2001)”. A estrutura e os sistemas pelos quais a sociedade se organiza para a complementaridade de ações, e que estas constituem o resultado de comportamentos humanos, somam-se em nexos de convenções, sentimentos e significados. Assim, a Opinião Pública se processa na apreensão de uma realidade e na manifestação de sua interpretação, o que a configura como um dispositivo simbólico e político de representatividade social. A opinião pública configura por um fluxo de informações que perpassa nas esferas sociais, referenciando sujeitos organizados para compartilhar argumentações que os tornam contextualizados na reciprocidade de interesses e influências.

Logo, o terceiro fator para que, de fato, a esfera pública proposta por Habermas seja efetiva aos concernidos está no acesso às informações, pois são delas que os sujeitos municiam aquilo que traduzem para os fenômenos de toda ordem da vida e, assim, condicionam suas decisões. Para os otimistas, as tecnologias de informação e comunicação trouxeram uma ampliação política de “democracia” – é importante não generalizar este termo, conforme alerta Dominique Wolton (2003), que elucidada algumas inviabilidades de tais dispositivos no que diz respeito às diferenças socioculturais e cognitivas que, por fim, tecem novos desafios no espaço comunicacional desta rede, como veremos adiante. O acesso, mesmo passível de improbabilidades da comunicação (LUHMANN, 2006), para efetivo do exercício cívico que opera nos meios de comunicação de massa e que também afetam as redes computacionais, no que tange ao fluxo de informações, projeta indivíduos num espelho de suas instituições por acaso extensas aos dispositivos técnicos. Lemos (2007) cita McLuhan para reforçar estes dispositivos como ‘meios de extensão do homem’. Nesse caso, como estamos falando do receptor ativo no espaço comunicacional das redes informacionais, o acesso direto e personalizado aqui postula uma ação política do sujeito que leva consigo para a internet, por exemplo, rastros de sua formação oriunda das organizações pelas quais se pauta. A emancipação deste sujeito do mundo da

comunicação de massa (generalizada) para o da conectividade do ciberespaço (LEMOS, 2007) está no que Vattimo (1992, p. 10-15, apud MELLO) destaca como “desraizamento”:

“Aqui a emancipação consiste mais no desenraizamento, que é também e, ao mesmo tempo, libertação das diferenças, dos elementos locais, daquilo que poderíamos chamar, globalmente, o dialeto. Derrubada da ideia de uma realidade central da história, o mundo da comunicação generalizada explode como uma multiplicidade de racionalidades locais – minorias étnicas, sexuais, religiosas, culturais ou estéticas – que tomam a palavra, finalmente não são silenciadas e reprimidas pela ideia de só existir uma única forma de verdadeira humanidade a realizar”.

Logo, se os meios de comunicação e dispositivos sociotécnicos para isso são extensões da vida do homem em sociedade, democratizamos nossos modelos de organização no espaço físico e, também, no que por ele é projetado, o da comunicação. Democratizar a comunicação é o primeiro passo para desestabilizar e gerar novas estruturas de poder. Primeiro, porque o subsídio de exercício do poder, incluindo o de cidadania, está naquilo que informações podem codificar e decodificar na compreensão do que é “real”. Segundo, porque tais informações moldadas em discursos são espelhos de uma opinião pública que pauta uma esfera que legitima e é legitimada por pessoas e organizações.

A comunicação de massa surge como tentativa de reunir indivíduos sob contextos comuns. Os benefícios e malefícios aparecem ao longo da história, uma vez que o controle dos discursos em fluxo estiveram, estruturalmente, sob comando de um corpo instucional que, hoje, entra em crise na representação de sujeitos. Seguindo a noção de modernidade líquida, proposta por Bauman (2000), as instituições vacalharam e, assim, estão em desequilíbrio no que lhes confere coadunar interesses destes indivíduos em torno de si. Nessa proporção, os elementos simbólicos que pautam a vida política destes sujeitos coexistem com novas formatações de representação, tanto pelos valores que se transmutam no tecido social do mundo físico, como também, nos aparatos infocomunicacionais que lhes representam, a exemplo das interações estruturadas na rede de computadores e todas as ramificações por eles mediadas.

As consequências destes prelúdios são as transformações de relações humanas em sociedade, através do que Sodré (2007, p.17) chama de “Midiatização” – ação de sujeitos a partir de mídias por eles ‘controladas’ que pautam a vida pública e privada.

Entre estes segmentos, a internet conseguiu, em pouco tempo, munir-se de características que, com transformações sociais em curso, elevou-a ao patamar de adesão das audiências avocadas a si na mesma proporção que se tornou um referencial de existência destes sujeitos na rede, pelo simples ato de comunicarem-se.

As hibridizações técnicas são, também, proporcionais às transformações sociais que, por acaso, refletem no ato comunicativo - nesse caso, suportados nas novas plataformas digitais. Os comportamentos assimilados pelos indivíduos nessa rede deliberam novas formas de participação no tecido sociotécnico e configuram novos parâmetros de decisões da vida pública e privada. “A ideia moderna de esfera pública como emancipação dos meios impressos e audiovisuais deve ser repensada e submetida, na época das redes digitais, às qualitativas transformações (DI FELICE, 2008, p.48, apud MELLO, p.125).” Conforme Selma Mello (2010), as tecnologias não são neutras. Elas são constitutivas aos novos modos de construir a opinião pública e das novas formas de cidadania, isto é, das novas condições em que se diz e se faz política. Essa arena política se estrutura em proporção ao acesso ao mundo digital: uma reconfiguração de esfera pública proposta por Habermas, só que, dessa vez, o paralelismo físico-virtual se torna paulatinamente inexistente, e passa para um estágio constante de interseccionalismo – o que e quem está na rede é, tangível e intangivelmente, inseparados no que constituímos de “real”.

O objetivo ao abordar tais questões até agora percorridas é co-relacionar estes aspectos com a posição ocupadas por nossas organizações nestes entremeios de transformações. As organizações portam em si reflexos da sociedade na qual está inserida. Se não bem alinhadas com os princípios que assim prezam (ou que deveriam prezar), entram em choque com as engrenagens a elas externas. Os fenômenos de toda sorte, inclusive comunicacionais, podem estar em constante equilíbrio a partir da observação e valorização dos sujeitos que a compõem. Estes indivíduos são agentes políticos que estão entre a organização pela qual atuam e, em paralelo, à uma infinidade de tantas outras pelas quais o crescente empoderamento lhes permite inclinar-se.

Talvez, o desafio seja gerir, hoje, uma organização com vistas a fazer uma interseção entre vários mundos que configuram infinitas identidades pelas quais os sujeitos perfazem ao longo de suas inter-relações e, conseqüentemente, transferem-nas para as organizações. Primeiro, esse fenômeno muito influencia nas definições cada vez mais tênues entre papéis sociais e, por exemplo, as atribuições que conferem um cargo ao indivíduo de uma organização. Segundo, os valores assumem parâmetros tão

híbridos destes sujeitos que, por mais que uma organização tente manter uma cultura organizacional e uma constituída política corporativa, fica difícil alinhar até mesmo estratégias de negócios, por exemplo, quando sua base fundamental, que é a força de trabalho humano, mescla princípios e ações disformes no espaço e no tempo. Ainda assim, Mello (2010) parece otimista, quando segue uma linha de entendimento sobre política como um todo aplicada às organizações. “Para Habermas, é construindo entendimento e consenso nas ações comunicativas que os indivíduos e sociedade criam a esfera pública, desenvolvem aprendizagem e evoluem. Tal perspectiva nos parece aplicável também à construção de um “espaço público” nas corporações (ibdem, p.28)”.

2. Redes socioculturais: identidades em transe

“No século XX, os meios de comunicação de massa acentuaram essa disjunção do tempo e do espaço, ao criarem formas de simultaneidade não-espacial (THOMPSON, 2001, p.36)”. Com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação, organizações, dispositivos sociotécnicos e pessoas tendem a interligarem-se pelo que Martín-Barbero chama de “Mediações”, que, dentre outras consequências, está a fragmentação de identidades na contemporaneidade.

“Falar de identidade, hoje, implica também – se não quisermos condená-la ao limbo de uma tradição desconectada das mutações perceptivas e expressivas do presente – falar de migrações e mobilidades, de redes e de fluxo, de instantaneidade e fluidez (ibdem)”. Conforme destacamos acima, as redes sociais eram feitas e desfeitas, mesmo antes do surgimento de novos suportes informacionais, sobretudo de internet. Só que as intersecções de relacionamentos estavam, de alguma forma, enraizadas em estruturas de poder que, muito semelhante ao século XX, se coadunaram linearmente quando os interesses individuais e até coletivos eram precedidos de um aval direto de organizações e instituições – aqui, inclui-se não apenas empresas e grandes corporações, mas também verdadeiros arcabouços de projeção dos valores da vida através de escolas, igrejas, família, entre outras. No século XXI, eis que a liquidez de instituições entra numa engrenagem caótica de modos a ser canalizada por verdadeiros nós das redes sociais, inclusive, é óbvio, informacionais, que tão logo a relação bidirecional de sujeito-organização se pulverizou para verdadeiras relações multidimensionais.

Isso motiva a emergência de sujeitos na busca pela própria complementariedade de satisfazer suas necessidades a partir de intensas trocas de “capital humano”

(COLLEMAN, 1988). Recordando visceralmente uma noção de Aristóteles sobre as inter-relações das “coisas” entre si, a propriedade dos relacionamentos nas redes de informação e comunicação está numa eterna (in)constância de “potência”, ou seja, nada se completa por si só, e os indivíduos das redes informacionais trarão para si tudo quanto puderem obter, num simples clique de um *mouse* do computador, naquilo que lhes for de seus (infinitos) interesses. Só que o ilimitado acesso ao mundo libertário das informações traz em si seu caráter de anonimato, anulação referencial da individualidade, algo que Baudrillard (apud KUMAR, 2006, p.137, apud MELLO, 2010) pontua como “simulação do real, falta de limites para diluição de individualidades próprias e alheias”. Barbéro (2006, p. 60) cita Stuart Hall para expor sobre uma ‘fragilização’ daquilo que se supõe fixo e a desestabilização do que foi criado como único. “Um novo tipo de mudança está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero etnia, raça e nacionalidade, que no passado nos tinham proporcionado sólidas localizações como indivíduos sociais. Transformações que estão mudando nossas identidades pessoais (Ibdem)”.

Outro problema surge quando os referenciais para tamanha façanha se diluem no espaço e no tempo, e enfim, as organizações começam a perder tamanha influência que antes possuíam. Estudos culturais trataram de forma profunda estas relações. Hall (2006, p.10-13) fala em várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas. As tecnologias de informação e comunicação mediam e são mediadas por um emaranhado simbólico que, num verdadeiro mosaico, aglutinam partes dessa miríade de elementos pelos quais os sujeitos sociais, assim, captam e devolvem para a rede no processo de construção e manutenção das próprias identidades. Michel Mafesol (2008, p.159, apud MELLO, p.57) “usa o conceito de identificação em detrimento de identidade”. Nesse caso, para este teórico, a rede informacional é a projeção do “eu” a partir do acesso e preservação da “ideia” de si em relação aos grupos sociais que se formam na rede – Lemos (2007) cunha o termo “teatralidade cotidiana” para representar essa projeção do “eu” no reconhecimento dos “outros”.

Enquanto isso, Néstor Cancline (2005) alerta para os perigos que a mercantilização da indústria do consumo conduz os fluxos identitários dentro da rede informacional e nas suas extensões ao longo do tecido social. No que concerne ao acesso, ainda é incipiente nos países subdesenvolvidos quando está associado às técnicas de manuseio. Já nos países desenvolvidos, as inovações tecnológicas associadas às práticas infocomunicacionais ganham tamanha velocidade, que se

pressupõe a noção de progresso. Num otimismo unilateral, a unificação global parece tornar a vida mais prática, e proporcionar um bem-ser e um bem-estar comum á todos. Só que as regiões do mapa econômico apontam para uma realidade falseada inclusive na própria mídia e para a mídia. Os novos formatos e meios de comunicação contribuíram significativamente para a complexidade, imprevisibilidade, novos tipos de inter-relacionamento e de indeterminação do mundo. Adquire níveis de especialização técnica e financeira que suplanta o ideal democrático. A veiculação da informação é planejada a partir de esquemas culturais (THOMPSON, J.B p.36. 2001).

“A sociedade-rede não é um puro fenômeno de conexões tecnológicas, mas, sim, a separação sistêmica do global e do local, do público-formal e do privado-real (Appadurai), mediante a fratura de seus marcos temporais e de experiência de poder: frente à elite que habita o espaço atemporal das redes e dos fluxos globais, as maiorias em nosso países habitam o deslocamento espaço/tempo local de suas culturas, e diante da lógica do poder global se refugiam na lógica do poder que produz a identidade (BARBÉRO, 2001, p.60)”.

As novas mídias influenciam e, por vezes, alteram as relações inter-individuais, configurando padrões de desempenho e personalidade, que podem se diluir no tecnicismo e resvalar num processo de socialização artificial. O ritmo da vida social acelera em função do desenvolvimento dos meios de transportes e de comunicação, que por sua vez, acompanha a dinâmica do capitalismo. O tempo é condicionado em detrimento das atividades produtivas e legitimado por teorias filosóficas que respaldam o indivíduo na auto-referenciação inerente á dinâmica social. Submete-se em consonância aos interesses, quando os fins são previsivelmente justificados pelos meios. A indústria da informação e comunicação atinge importância proporcional ao desenvolvimento das sociedades. Essa rede é capaz de anular o sujeito que emite conteúdos e se insere no processo comunicacional e informacional. O anonimato gera indefinições de finalidades e forjam uma identidade pela qual o mesmo pode não se identificar enquanto agente ou passivo, tornando a rede insegura e vulnerabilizante.

O conceito de comunidade equivale ao compartilhamento igual e recíproco de elementos e serviços entre estes indivíduos num determinado espaço. A aldeia global - tanto quanto espaço-tempo contraído - permitiria imaginar a realização do sonho de um mundo só, já que pelas mãos do mercado global, coisas, relações, dinheiro, gostos

largamente se difundem por sobre continentes, raças, línguas, religiões, como se as particularidades houvesse sido esgarçadas (SANTOS, Milton, 2008 p.41)

A globalização segue uma lógica mecanicista. O tempo despedido na comunicação formula uma hierarquização de conteúdos e mensagens, interferindo nas relações humanas, uma vez que, há um distanciamento social previamente inerente à lógica mercadológica. As novas tecnologias podem criar uma utopia e ideais de pseudo-satisfação pessoal. O fator negativo se deve ao fato de que o encurtamento de espaços não é suficiente para resolver os problemas da comunicação, das instituições e da sociedade (THOMPSON, J.B p.36. 2001).

Nesse caso, as organizações, e digo aquelas do mundo dos negócios também, entram como agentes nesta esfera pública e multidentitária. De diversas formas, disputam legitimidade e influências. Apoderam-se de mecanismos, processos e instrumentos e desenvolvem políticas até chegarem ao ponto de elas mesmas se midiatarem internamente. Ao invés de tomar espaço ou guerrear pelas “frequências” de comunicação de massa, apoderar deste sistema sociotécnico em vigência parece mais inteligente e eficaz. Do contrário, aparecer na rede e deliberar que os indivíduos nadem na mesma onda que assim os megablocos determinarem é, hoje, comprovadamente – e esta é uma das hipóteses centrais deste trabalho – afogarem-se na liquidez institucional aqui abordada. O que Semprini (2006, p.39) considera como “uma crise de legitimidade das empresas” e, para Tapscott e Williams (2007) avisam como “enfrentamento de forças que desafiam o próprio direito destas organizações de existir”.

As organizações tornam-se mais um interlocutor nesse emaranhado de “versões identitárias”. O capital social de cada indivíduo está para a empresa assim como o capital humano de trabalho, agora sob a “moeda” de troca do conhecimento que, cada vez mais, avança para o centro de decisões de ordem “pública” nas (e para) empresas. Ainda trazendo contribuições dos estudos culturais, a comunicação entendida – na sociedade, e óbvio, nas organizações – passa a ser envolvida por processos de mediação, uma questão que deve não deve ser abolida do campo da cultura e suas propriedades, e não apenas como questão de mérito técnico, como ingenuamente perpassa na mentalidades de pessoas de baixo escalão social, como também, até mesmo por gestores de grandes corporações do mundo dos negócios.

Repensar questões dialógicas entre organizações e pessoas a partir do campo da comunicação é, acima de tudo, redefinir elementos centrais do que hoje são as organizações e do que são as pessoas que a compõem. Entre as contribuições teóricas

aqui percorridas, se faz necessário mapear associações entre pessoas, que são consumidoras, trabalhadoras de uma organização e público-alvo da mesma organização, quando a aldeia global dos fluxos infocomunicacionais a tornam receptores com intensos transeps identitários. Esse mesmo receptor-sujeito social assume um caráter político e, nessa perspectiva, o espaço de acordos socioculturais que, indelévelmente, inclui as organizações. Indo mais além, quando Habermas (2012) confirmava que “o homem é um ser de linguagem”, diria que as organizações assim devem se pautar. Habermas defende a linguagem como essência de um sistema de comunicação pela qual o indivíduo assume uma identidade e, em tempo, uma pragmática autonomia por si em relação a outros indivíduos e às instituições as quais os representam.

3. Organizações líquidas na sociedade de redes

As empresas devem projetar-se aos seus membros com elementos simbólicos de “negociação” que legitimem valores sociais e humanos tais quais a sociedade, enquanto ambiente externo e interno à organização, assim o faz, mesmo que “espontaneamente”, ao acaso das interações de tecidos das “redes”. Aqui, inclui-se o homem multidentitário tal qual tem sido descrito – “um sujeito que tece os processos socioculturais e é tecido por eles e neles”, explica Baldissera (2008, p.157). Ao reconhecer essa realidade, a valorização do humano, a partir da interação com suas complexas formações multidentitárias, mesmo que para fins de negócios, parece apontar soluções até mais lucrativas, se assim for o extremo caso, como também, mais democráticas – estes sujeitos passam a fazer parte dos rumos da organização de tal forma nunca antes contemplada na história. Sobre isso, Mello (2010) sugere o termo “organizações líquidas”. “Estamos falando de redes dentro das empresas, redes entre empresas, rede de consumidores, investidores, órgãos reguladores, etc. E da rede como a metáfora por excelência da organização contemporânea (Idem, 147)”.

Organizações inteligentes não sobrevivem apenas pela ditadura do lucro financeiro – mais a frente, veremos que este lucro, cada vez mais, tem se tornado intangível. “A empresa não é só consumidora e produtora de bens e serviços, como quer o enfoque econômico clássico [...] Deve-se reconhecer que, com outras instituições, a empresa acolhe e constrói subjetividades (LÉVY, 1996, p.21)”. As “novas” empresas são abertas e flexíveis, e não hierarquicamente verticais e resistentes a mudanças. A professora Margarida Kunsch (2003) fala de “um novo conceito de missão (p.90)”,

aquela da prestação de “contas” em detrimento de um único capital, o econômico ou financeiro – aliás, este tem sido cada vez mais oscilante em razão do comportamento da organização frente à percepção do público, sobretudo do público-alvo, como veremos adiante. Empresas não podem atuar alienadas de seu contexto local. É como se as organizações tivessem que cortejar continuamente não apenas seus stakeholders – aqui definidos como indivíduos que podem afetar as organizações ou serem afetados por elas (FREEMAN apud ALMEIDA, 2009, p.216, apud MELLO, p.2160).

No cenário atual, o que diferencia a economia tradicional de uma nova “economia da informação” (CASTELLS, 2011) é a ação descentralizada de indivíduos. Primeiramente, os modos de produção mudam-se e, por conseguinte, há uma variabilidade de padrões de comportamento que se revela na identidade das organizações. E, por isso, esses entrelaçamentos assumem diferentes formas de arranjos sociais dentro e fora das organizações. A comunicação, e aqui levamos adiante, a comunicação colaborativa, se molda conforme tais oscilações. Na mesma direção, aquilo que se entendia como simples transformações dos modos de produção das organizações foi sendo resignificado para um conjunto de elementos dialógicos entre a organização e seu ambiente externo, tal qual ocorre nos sistemas em transe que, entre as infinitas associações em redes na sociedade, incluem as organizações.

A comunicação colaborativa é a prova de que a ação transformadora, que temos abordado neste trabalho, mais do que uma iniciativa e tutela de grupos sociais (e da sociedade como um todo), é, assim, um meio e, simultaneamente, produto de relações entre sujeitos do espaço sociocomunicacional. Com a revolução técnico-informacional, empresas rearranjaram um novo nicho, que é o da intermediação de informações: o que era meio virou finalidade – em destaque, na sociedade do capitalismo (sobretudo, financeiro). A necessidade de criação de valor de produtos e serviços nunca foi tão marcante e urgente. Empresas se especializaram no fomento de uma comunicação integrada e revolucionária que separar modos de produção das reinvenções e hibridizações culturais não é mais um pecado mortal cometido por algumas organizações que despontam no mercado. Novas organizações chegam ao patamar de programar e operacionalizar sistemas integrantes de indivíduos através de sistemas integrantes de linguagens – o uso cada vez mais maciço do computador corrobora tal premissa. Avançamos, neste trabalho, para uma era que Don Tapscott e Anthony D. Williams (2007) chamam de “wikinomics” – ou, traduzindo para a língua portuguesa, wikinomia, economia colaborativa.

CAPÍTULO III

WIKINOMICS: UMA ERA DA ECONOMIA COLABORATIVA

1. Fundamentos da “Wikinomia”

A ideia de economia colaborativa está registrado no livro “Wikinomics: Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o seu Negócio”, lançado em 2006, nos Estados Unidos e, no ano seguinte, no Brasil, por Tapscott e Williams. Na obra, os autores defendem a “colaboração” como a maneira mais rentável e prática na resolução de problemas no mundo dos negócios. A premissa é de que as empresas não fiquem fechadas em seus próprios muros, mas exponham seus problemas para ter a chance de encontrar a resposta mais adequada em qualquer parte do mundo. Alguns autores defendem como novos ciclos que retroalimentam o capitalismo ou, para os radicais, uma nova economia. Em concordância com Tapscott e Williams, já que se trata de uma mudança estrutural a partir de conexões formadas entre organização, pessoas e ‘sociedade’, Castells (2011) chama de economia “informacional, global e em rede”.

“É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplica de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais (p.120)”.

A princípio, seria de se esperar que a validade econômica de uma empresa estaria, até então, vinculada à sua capacidade produzir, gerar dividendos, extrair lucros e, para manter-se no mundo dos negócios, sair na frente de seus concorrentes. Porém, frente às transformações sociais e culturais acima levantadas, sobretudo nos abalos pelos quais as informações circulantes logo trataram de definir papéis de sujeitos agora agentes da engrenagem simbólica e de consumo a qual legitimam novos espaços para disputa de poder e influência. Aqueles lucros proporcionais ao que se produz e ao que se vende, que ordenavam oferta, demanda e procura de mercado, nunca dependeu tanto da especulação de valores dos bens materiais e imateriais como agora. Estamos falando de novas escalas de aferição de riqueza pela qual a informação que se usa em relação a

uma necessidade criada, hoje, é mais uma parte do jogo simbólico que cria valor aos bens tangíveis e intangíveis.

Na sociedade da informação a qual temos descrito até aqui, o fluxo simbólico embutido nos discursos circulantes do tecido social leva e traz consigo a base de criação e manutenção de valor das “coisas”. “Um aspecto relevante desse novo contexto é que os ativos intangíveis dependem da percepção pública para realizar sua promessa de valor (MELLO, 2010, p.178)”. Na nova economia, necessidades são satisfeitas, mas agora são muito mais forjadas pelo elemento simbólico que até então lhes outorga valor do que a funcionalidade atribuída “programada” pela mecânica tradicional oferta-demanda-procura de produtos e serviços. Atualmente, não dá mais para engolir a marca de um leite, por exemplo, simplesmente porque a empresa produtora disse na TV que era para ser ingerido. Redes de sujeitos interligados por informações autenticam hábitos de consumos e decorrências daí emergentes. Desta vez, os concorrentes não são mais as indústrias arqui-rivais, mas a massa hiperconectada e amorfa de indivíduos auto-organizados que está segurando com força as suas necessidades econômicas em uma mão e os seus destinos econômicos na outra (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007, p.25).

São os sujeitos autônomos pelo que falam, entendem, decidem e agem, tal qual abordamos anteriormente. Este sujeito de múltiplas identidades e papéis tem para si, enquanto público-alvo de mensagens provindas de organizações, parâmetros referenciais cada vez mais difusos quanto aos hábitos e gostos que pautam suas necessidades. Isso influencia e muito nas (re)ordenações de mercado de produtos e serviços. No atual momento, mais do que disputar entre si, as empresas devem cativar este público-alvo a partir das exigências tendenciosamente disformes e sem fronteiras. O mal do século XXI é de as empresas acharem que concorrem entre elas pela tutela dos seus consumidores, tal qual em eras passadas. A diferença hoje é que os valores competências, ferramentas, processos e arquiteturas organizacionais da economia de comando e controle em declínio não são simplesmente ultrapassados, mas são deficiências no processo de criação de valor (Idem, p.43).

A realidade de antes era muito mais focada nas informações massivas para uma sociedade massiva. Hoje, estamos falando de uma “sociedade customizada”, ou seja, aquela que aporta em si arranjos culturais tão fluidos que se materializam nos produtos, de forma dinâmica e interada a estes transes, agora, mercadológicos. E, para subsidiar decisões de consumo setorizado, as informações sobre algo passam por crivos tão seletivo quanto descentrado. Os suportes computacionais, sobretudo ancorados na

internet, aceleraram a apropriação de sentidos das “coisas” materializadas no consumo que justifica a formatação dessa nova economia aqui abordada.

“Essa nova economia surgiu no último quartel do século XX porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base indispensável para sua criação. “É a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação que cria um novo sistema econômico distinto (CASTELLS, p.119)”.

Sem a internet, dificilmente teria êxito e continuaríamos restritos aos mecenas, isso porque a Web conecta pessoa a pessoa, permite que qualquer cidadão tenha acesso aos meios de produção, registro e distribuição de conteúdo, além de fomentar novos mercados e obras hiperlocais (ALMEIDA, 2002, p.2). Hoje, o indivíduo tem uma verdadeira vitrine projetado na tela de um computador ou em mídias locativas (LE MOS, 2013) onde pode, através do cursor de um mouse ou de um simples deslize do dedo indicador, escolher o que, quando, como e onde comprar. Mais que isso, não é refém de monopólios de grandes empresas para que se tenha acesso a produtos e serviços, principalmente quando se trata de se deslocar a um espaço físico para apreciar ou levar o produto para casa. Na mesma proporção, a internet tem se tornado um centro de investimentos onde os investidores são os próprios agentes da rede e não exclusivamente os grandes executivos de grande empresa ainda imperando no mercado.

A informação, através das conexões de indivíduos em rede, sobretudo a partir da internet, tem reunido pessoas em verdadeiras redes colaborativas. Inicialmente, destaco aqui plataformas de mercado, onde empresas dispõem produtos a venda, com informações devidamente detalhadas e com preços discriminados, além de uma viabilidade técnica aportadas em sistemas que entrecruzam dados para a circulação de capital, sobretudo com abertura de créditos financeiros para barganhar a clientela, mesmo que pelo capital financeiro a ser “recuperado” em longo prazo. A prática tem tornado comum, até mesmo por empresas globais, que movimentam capitais financeiros de toda ordem, e tenta fidelizar os mesmos clientes que já conhecem suas marcas no mundo “físico”.

Mais uma vez, retomo o princípio de que os meios tecnológicos de informação e comunicação são como extensões do “mundo físico”. As mesmas redes empresariais que tentam se formar, tais quais se faziam na Idade Média, com as ligas comerciais do

mediterrâneo, com interligação a partir de meios de transportes físicos, hoje, mediante os dispositivos de informação e comunicação, negociam nichos de mercados no próprio mundo virtual – a empresa que apresenta o produto na interface *web* presta serviço para aquela que é intermediadora entre a fabricante e a operadora financeira, e assim por diante. A capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectarem em redes, entre si e com grande empresas, também passou a depender da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte das redes (se não suas operações diárias) tornou-se global (Idem, 230). As redes de empresas definidas por Dieter Ernst (apud CASTELLS, 2011, p.250), que são de fornecedores, de produtores, de clientes, de coalizões-padrão (vinculação de produtos sob mesmo “conceito”) e cooperação tecnológica se entrelaçam, cada vez mais, na sociedade da informação, pelas plataformas *webdigitais*, aqui incluo a internet, numa tentativa de convergir viabilidade técnica para integrar sistemas operacionais de acesso a dados sobre seus produtos e serviços; estratégias para reunir públicos outrora díspares, mas agora integrados frente às suas múltiplas identidades em transe, representadas nas interfaces computacionais; ações de promoção às marcas em destaque, com objetivo de legitimar parcerias ancoradas na ideia de transpor barreiras geográficas e culturais; e, acima de tudo, na mais arcaica das missões, reunir aliados, tal qual se faz numa verdadeira guerra, com o objetivo de somar esforços entre seus pares, para frear o crescimento daquelas empresas já existentes e sufocar possíveis ameaças aos negócios em comum. Logo, em tempos de proliferação de sujeitos e discursos “libertários” na *web*, organizações digladiam espaços entre si com base em alianças e cooperação, formando oligopólios. “A empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a variável requerida pelo informacionalismo (Ibidem, p.258).

A concepção de uma sociedade em rede também pode nos ajudar a entender como as estruturas de poder se reorganizam para que novos agentes garantam espaço nesta arena a partir da exploração das ramificações que até então compunham o império de grupos políticos, empresariais, culturais, entre outros. Se por um lado as grandes corporações parecem reproduzir no “mundo virtual” aquilo que já praticam no “mundo físico”, apenas se diferenciando por linguagens e não por gestão de processos que levam em conta transformações socioculturais, por outro lado, a mesma sociedade capitalista, agora sob a égide da economia colaborativa, parece disputar espaço em prol de

benefícios mútuos daqueles que juntarem esforços para satisfação de suas necessidades: com uma diferença – disputam espaço com megabloques de mercado, mas fazem isso se aliando com aqueles que, mais do que co-operarem, constroem, juntos, suas oportunidades: eis, portanto, o que chamamos, com toda exigência que o termo avoca, de “colaboração. Essa nova participação atingiu um ápice no qual as novas formas de colaboração em massa estão mudando a maneira como bens e serviços são inventados, produzidos, comercializados e distribuídos globalmente. Essa mudança apresenta oportunidades de longo alcance para todas as empresas e pessoas que se conectam (TAPSCOTT E WILLIAMS, 2007, p.20).

Nas próximas seções, entenderemos o porquê muitas empresas praticam a cooperação, em contrapartida aos arranjos sociais que se ramificam nas redes infocomunicacionais com a bandeira da colaboração.

2. Capital social e participação em redes colaborativas

Para estabelecer uma relação de colaboração entre agentes de uma rede, o processo de negociação de uma troca ocorre porque há em questão um tensionamento entre interesses daqueles que pretendem equilibrar demandas em questão para concretizar aquilo que as recíprocas necessidades apontaram como elemento de desejo. Nesse caso, dizemos que o valor entre o que esperam e aquilo que é estimado pela parceria da troca está mensurado em capital que, fosse no campo econômico-mercadológico, seria o financeiro ou o dinheiro. Nos emaranhados das redes formadas, citamos aqui o conceito de capital social como elemento fundante, a moeda de troca das negociações coletivas em busca de um consenso de seus interesses.

Quem muito tem se dedicado a entender o que é capital social no contexto trabalhado aqui é Raquel Recuero (2009), em suas pesquisas e produções acadêmicas, nas quais extrai algumas contribuições interessantes sobre o tema. Recuero se debruça a mapear redes sociais na internet, que inclui fotolog, facebook, twitter, google+, entre outros segmentos. A autora se propõe a estudar fatores que levam pessoas a se associarem em rede, muitas vezes de forma involuntária e sem nenhuma perspectiva tangível de capital econômico, para movimentar coletivamente iniciativas de forma colaborativa em jogo.

A autora aborda o conceito de capital social a partir de Putnam (2004), que expõe associado à noção de virtude cívica, de moralidade e de fortalecimento através de relações recíprocas, envolvendo três elementos centrais: a obrigação moral e as normas,

a confiança (valores sociais) e as redes sociais. Para Recuero, tal premissa engloba dois aspectos considerados por ela essenciais para a construção do valor social. A confiança, abordada pela autora, é aquela resultante de um crédito de reciprocidade, do consenso, do senso cívico, o que, para Recuero (2009), avilta as relações humanas a partir de interações e, espontaneamente, requer elementos que tornam a colaboração um ciclo de reciprocidades, já que a ação feita a um e por um reflete em todos os outros envolvidos no processo relacional.

“O aspecto individual vem dos interesses dos indivíduos em fazer parte de uma rede social para seu próprio benefício. O aspecto coletivo vem do fato de que o capital social reflete-se amplamente na esfera coletiva do grupo, sejam eles como custos ou benefício. E daí vem a dupla natureza do conceito, que pode englobar tanto bens privados como coletivos (45)”.

Outra noção de capital social está atrelada ao respeito de classes entre os indivíduos, uma visão marxista que contesta a mensuração de “valor” de troca no aspecto relacional. Segundo a autora, esse conceito teria, assim, dois componentes: um recurso que é conectado ao pertencimento a um determinado grupo; às relações que um determinado ator é capaz de manter; e o conhecimento mútuo dos participantes de um grupo. Esse conhecimento transformaria o capital social em capital simbólico, capaz de objetivar as diferenças entre as classes e adquirir um significado (BOURDIEU, 1983, p.46 apud RECUERO, 2009, p.47). Há, nesse sentido, três tipos de capitais que permeiam os campos sociais: o capital econômico, o cultural e o social. “O capital simbólico é aquele capaz de legitimar a posse de cada tipo de capital como um recurso”, sugere Recuero.

Um outro conceito abordado por Recuero, tal qual ela defende como de grande viabilidade, dentro do contexto de redes colaborativas, principalmente aquelas ancoradas na internet, está “o capital social definido pela sua função”, conforme elucida Coleman (1988). Nesse caso, cada ator no sistema social possui controle de certos recursos e interesse em certos outros recursos, “que adquire formas na estrutura social”.

“O capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades, com dois elementos em comum: consistem em um dos aspectos das estruturas sociais, a facilitam certas ações dos atores – tanto

corporações quanto pessoas – dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, fazendo com que seja possível atingir certos fins que, em sem ele, não seriam possíveis de ser atingidos (COLEMAN, 1988 apud RECUERO, p.47)”.

Recuero retoma posicionamentos de Coleman para identificar de que forma esse capital social se forma e se materializa. É interessante pontuar aqui que a pesquisadora debate questões que tentam tornar claro o que há de rastros nestas redes que se formam ao longo do tecido social, a partir de atores e organizações pelas quais representam (ou não) interesses difusos. No âmbito de uma sociedade hoje balizada numa economia da colaboração, onde as estruturas são cada vez mais dinâmicas e instáveis, e aqui também se enquadram nossas organizações, o valor criado para legitimar produtos e serviços, assim como qualquer coisa que se materializa na forma de consumo, o poder centralizado e solidificado em referências fixas de representação social cede lugar para aspectos construídos de forma interativa entre agentes sociais, onde “o capital não está nos atores em si, mas em suas estruturas de relações”, conforme Recuero.

“As organizações permitem aos indivíduos atingir seus objetivos; a força dos laços sociais que permite que transações aconteçam com confiança, etc. Este capital proporciona confiança na ação social por parte de grupos e indivíduos. O apoio que um ator solicita a um grupo, por exemplo, por ser concedido pelo grupo, mas jamais como um todo, unicamente através da ação dos indivíduos que fazem parte do mesmo. Ao mesmo tempo, a solicitação de apoio tem suas bases na confiança de que este apoio será obtido de uma ou várias pessoas no grupo. Tais relações têm base individual, embora sejam compreendidas como coletivas (Ibidem, p.48)”

3. Formação de Redes Colaborativas

Em defesa de sua tese para o programa de doutoramento, pela Universidade Federal de Santa Catarina, Leandro Loss (2007) traz um rico arcabouço para o entendimento do que são redes colaborativas. No caso específico deste acadêmico, ele se propôs a entender a formação destas redes dentro de organizações, que será um ponto a ser abordado mais a frente. A princípio, estamos entendendo como este fenômeno ocorre, de uma forma global, em agrupamento de pessoas nos entremeios sociais e, como um de muitos segmentos, nas plataformas webdigitais, sobretudo pela internet.

Loss (idem p.56) esclarece algumas diferenças fundamentais entre redes de cooperação e redes de colaboração. A primeira, para o teórico, “envolve mais do que a troca de informações e o ajuste de atividades, envolve o compartilhamento de recursos para que possa atingir objetivos compatíveis”. A segunda “consiste no processo em que as entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades para que, de maneira comum, possam planejar, implementar e avaliar um programa de atividades visando atingir um objetivo. Isto implica compartilhar riscos, recursos, responsabilidade e recompensas”, explica.

Entre as formas de cooperação viabilizadas em termos práticos, temos o Joint Venture, união de recursos e experiências para atuar em determinado ramo de atividade; Holding, que são associações gerenciais com unidades legalmente independentes e que estão sob supervisão administrativa; Consórcio, que é uma forma de cooperação contratual restrita a um único projeto; Terceirização, na qual envolve a transferência de uma função de negócio a um fornecedor externo especializado incluindo um grau de troca de informações, coordenação e a confiança entre as duas partes; Franquia, variação pela qual juntam-se o fabricante do produto que coopera com empresas de comércio independentes; e Aliança Estratégica, que consiste numa parceria entre duas ou mais associações (competidoras ou não) para complementar o fornecimento de produtos e serviços ao longo da cadeia de valor.

Já uma rede colaborativa, para Loss, é constituída por uma variedade de entidades, que podem ser organizações ou indivíduos, em grande parte autônomos, distribuídos geograficamente e heterogêneos, principalmente quanto aos seus ambientes operacionais e suas culturas. Uma das principais características destas redes, e o seu principal diferencial, é que as suas operações são executadas com grande suporte de computadores (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2004c, apud LOSS, 2007, p. 55). Neste caso, há que se considerar o que há de capital em comum aos agentes que se coadunam para formação destas redes.

“Diferentemente de outras redes, a colaboração em uma rede colaborativa é uma interação que deriva de uma crença compartilhada que os seus participantes podem atingir objetivos que não seriam alcançados devido aos altos custos e/ou falta de conhecimento em várias áreas de atuação se fossem executados por apenas uma organização. Uma abordagem, com essa base, visa dar mais eficiência às operações em proporção à sua escala econômica ou de valor, balancear custos e tempo investidos, assim como contribuir para o

acúmulo de conhecimento e a maior geração de inovação (KARNOVEN et. al. 2004 apud LOSS, p.55) “.

3.1 Modelos de colaboração em rede

A nova web não determina, mas facilita e acelera novas rupturas criativas, porque é a partir da internet que a “sensação de massa” dá lugar á “sensação de rede”. A partir do conceito de rede é mais fácil identificar como o fenômeno da *wikinomia* foi simultaneamente formado e formou associações de atores, como empresas, economia, política, cultura, pessoas, leis, suportes infocomunicacionais, comportamentos, valores, etc em torno de objetivos concorrentes e, surpreendentemente, comuns.

Assim, didaticamente estruturados conforme suas redes, a *wikinomia* é apresentada por Tapscott e Williams a partir de sete modelos de colaboração:

1. *Peering* – prática na qual usuários interagem e criam junto com seus colaboradores. Aqueles que praticam o *peering* são chamados de *peers*. A principal característica dos *peers* é a *Folksonomia*, que significa a capacidade de aprender coisas novas e fazer conexões com novas pessoas.
2. *Ideágoras* - as pessoas possuem autonomia para observar, se informar e informar, produzir e difundir conhecimento e desenvolver “coisas”.
3. *Prosumers* – os consumidores são concomitantemente produtores do que até então era posto por uma empresa/grupo. Estes agentes podem inventar e/ou inovar em coisas, seja pioneiramente ou através de adaptação de algo já existente.
4. *Novos alexandrinos* – pessoas com capacidade especializada em produzir bens e serviços a partir do conhecimento que possuem, podendo criar associação e vínculo entre pesquisadores, universidades e institutos de ciência com empresas, ou submeter diretamente suas descobertas ao mercado para interessados.
5. *Plataforma para participação* – suportes infocomunicacionais que abarcam informações a respeito de produtos e serviços de toda ordem, congregando propostas e abrindo possibilidades de investimento em projetos e ideias.

6. *Chão de fábrica global* – a criação de valor é um desafio a ser encarado por empresas, sendo a orquestração dos produtos e serviços uma tarefa da organização, mesmo que a criação de “coisas” provenha de públicos e parceiros cada vez mais distintos e imersos na horizontalidade das redes colaborativas.

7. *Local de trabalho wiki* – as empresas passam a adotar uma cultura organizacional que contempla o respeito à individualidade dos trabalhadores. Eles agora são colaboradores dos lucros e resultados e estimulados a inventar e inovar naquilo que fazem.

4. Chão de Fábrica e Local de Trabalho “Wiki”

As organizações são impactadas por mudanças na sociedade; a sociedade é impactada por mudanças nas organizações. Partindo desta premissa, iniciamos aqui algumas discussões a respeito das relações imbricadas entre organizações e sociedade para a representação de indivíduos e seus múltiplos interesses. Etzioni (1980) para destacar que o preceito fundamental das organizações é o consenso de satisfações dos indivíduos por elas representados. “Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações (p.7)”.

Para isso, teremos que entender o que são as organizações em suas múltiplas facetas e como estas se comportam perante o tecido social, quando na verdade, também, tentamos entender que tipo de sociedade falamos, já que a realidade a nós apresentada é dinâmica no espaço e no tempo.

4.1. Da máquina aos processos: da força dos músculos à força do intelecto

A seguir, uma pequena trajetória histórica permite ambientarmos-nos para entender a posição do trabalhador enquanto parte de uma engrenagem da máquina até torna-la mais uma extensão de si a partir do conhecimento especializado que figurou o principal capital humano das organizações no século XXI. Já para nos situarmos no contexto atual até perfazer um breve trajeto histórico, cito um prelúdio de Sennett e Beck (apud Barbéro, 2001) a respeito de mutações das relações de trabalho agora vigentes:

“Estamos, em primeiro lugar, diante de um novo estatuto social do trabalhador que, se por um lado, implica a passagem de um trabalho caracterizado por uma produção mecânica de tarefas repetitivas a um trabalho com um componente maior de iniciativa por parte do empregado, por outro lado, ao deslocar o exercício da predominância da mão para todo o cérebro, mediante novos modos do fazer que exige um saber-fazer, pressupõe uma demonstração de destrezas com um componente mental maior (p.58)”.

Margarida Kunsch (2002) destaca que o preceito fundamental das organizações é o consenso de satisfações dos indivíduos por elas representados. “As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (p.21). Logo, entender a complexidade de uma organização requer um olhar mais profundo para o produto de sua razão existencial, o homem e suas configurações relacionais.

Teorias da administração tentaram entender a complexidade das organizações a partir de fundamentos positivistas que, por hora, separaram as organizações como um corpo autônomo dotado de vida própria tal qual sua estrutura pudesse ser avaliada a partir de departamentalizações e processos tão estanques a ponto de serem classificados cientificamente conforme se empenham modelos matemáticos e “fisiológicos”. A escola científica tratou de avaliar as organizações, hoje ditas tradicionais, de forma a demarcá-las com base numa racionalidade tão “precisa” como as variáveis que se usava nos processos das ciências naturais. “Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial”, aponta Idalberto Chiavenato (1983, p.38).

O objetivo era tornar o desempenho do trabalhador tão eficiente quanto a máquina que operava. O alto nível de formalização e especialização, a rigidez e a unidade de comando, bem como a utilização de formas tradicionais de departamentalização, são algumas das características predominantes dessas organizações até a década de 1970 (KUNSCH, 2002, p.55).

Em tempo, os formatos teóricos tinham a pretensão de mapear a organização com foco na estrutura, por vezes nos processos e, por hora, nas relações intrínsecas entre trabalhadores. Por isso, também cuidou de entender as organizações a chamada

Escola Clássica. Chiavenato (1983, p.77), explica que essa teoria “concebe a organização como se fora uma estrutura. E a maneira de conceber a estrutura organizacional é bastante influenciada pelas concepções antigas (como a organização militar e a organização eclesial) tradicionais, rígidas e hierarquizadas”.

Já a Escola de Relações foi contundente nas análises comportamentais dos indivíduos como reflexos da razão existencial das organizações. O foco não foi mais no estudo de processos externos e mecânicos da organização que, porventura, determinava graus de eficiência dos indivíduos. Mas, ao contrário, buscou entender a estrutura psicológica do homem na microsociedade pela qual laborava.

“Com a *Abordagem Humanística* a teoria administrativa sofre uma verdadeira revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica da Administração) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Com a *Abordagem Humanística*, a preocupação com a máquina e com o método do trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios da administração aplicáveis aos aspectos organizacionais cedem prioridade para a preocupação com o homem e seu grupo social: dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos” (CHIAVENATO, p. 93).

A princípio, parecia tão mais próximo enxergar a organização com foco no homem e seu íntimo que tão somente a efetividade de uma organização seria proporcional aos investimentos diretos em capital humano propriamente dito e teríamos um arcabouço potencial para resolução de problemas, criação de produtos e satisfação de necessidades a partir de agrupamentos empresariais. O preâmbulo da abordagem contingencial até chegou a importantíssimos avanços no entendimento do homem enquanto ser social dotado de uma complexidade em si mesmo e “autossuficiente” para a busca de soluções. Cito aqui as teorias da motivação e da hierarquia de necessidades (MASLOW apud CHIAVENATO, 1983), entre outras, que procuraram descrever a estrutura orgânica do homem e suas relações com a estrutura das organizações.

Shein (1970) apud Chiavenato (1983) propõe que, em suas transações com o ambiente organizacional, os indivíduos sejam motivados por um desejo de utilizar suas habilidades para solucionar problemas ou de dominar os problemas com os quais se defrontam.

“Em outros termos, os indivíduos se esforçam para tentar dominar o mundo externo que o rodeia. Cada indivíduo é um sistema individual e particular que envolve motivação, padrão de valores pessoais e esquemas de percepção do ambiente externo. Os motivos, os valores e as percepções formam o sistema individual vigente: a personalidade do indivíduo é resultado da interação de suas características biológicas com a experiência de desenvolvimento que acumulou desde a infância” (p.430).

Entender o homem como sistema autônomo foi um grande passo para as teorias da administração, já que o objeto de análise das organizações não era estático e fechado nas estruturas rígidas e em comportamentos calculáveis. De acordo com Chiaventato (1983), “os sistemas individuais não são estáticos. Eles continuam a se desenvolver enquanto e na medida em que eles encontram novas experiências com problemas. Como resultado desse processo de aprendizagem em situações diferentes, diferentes indivíduos, desenvolve-se diferentes padrões de valores e de motivos”.

Pensar o homem enquanto corpo autônomo também foi redutível quando transformações a ele externas deram rumos diferentes do que previsivelmente se esperava de um comportamento antropológico, em essência, pré-definido. A Revolução Industrial foi um prelúdio do que implicariam as relações entre homem, organização e sociedade. Com o advento de modos especializados das cadeias produtivas em conjunto às intensas participações do trabalhador na engrenagem de conquista de direitos e, aliado à isso, o empoderamento do funcionário ao “outro lado do balcão”, que é o do consumo”, e além disso uma cultura de massa cada vez mais influente, perceber o trabalhador apenas como trabalhador já era limitar sua função social apenas à organização laboral pela qual rendia sua força de trabalho.

Com essa realidade, foi de fundamental importância entender que, cada vez mais, os indivíduos respondiam aos incentivos do ambiente externo às organizações. Para dar conta de representar esta simbiose, teóricos passaram a considerar que as organizações não mais eram fechadas em si e nem mesmo os atores desta troca de capital humano (de trabalho) e industrial (estrutura da organizações), e sim, faziam parte de uma rede de sistemas intercambiais.

A teoria dos sistemas, descrita por Schein (apud CHIAVENATO, 1983), propõe aspectos pelos quais a organização seja um sistema aberto, com objetivos, só que afetadas por mudanças em suas variáveis externas desconhecidas e incontroláveis em seus comportamentos, “constituídas de uma sociedade maior de partes menores”, dentro

das quais os indivíduos exercem papéis múltiplos e indefinidos frente a complexidade da vida material e imaterial.

“A teoria dos sistemas utiliza o conceito do homem funcional. O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações se inter-relacionando com os demais indivíduos com um sistema aberto. As organizações são sistemas de papéis, nas quais os indivíduos agem desempenhando papéis (Ibdem)”.

Ao decorrer deste trabalho, será possível identificar que a “troca” de papéis na organização é uma realidade tão rica, porque é através deste mecanismo que os sujeitos conseguem interagir entre seus pares na busca de respostas comuns. Para isso, a organização funciona como verdadeiro sistema onde o fluxo de informações integra pessoas em torno de vários capitais, entre eles, o conhecimento. Os sistemas internos e externos à organização passará a ter informação e conhecimento como chave de acesso às diferenciações em relação a concorrência, no mundo dos negócios, como também, elementos integradores entre pessoas, organizações e aparatos técnicos.

5. Organizações Flexíveis na era do compartilhamento

Sobre essa nova organização interativa e sistêmica, Kunsch (2002) atribui uma mudança de natureza orgânica tão elementar quanto causal. “Esse novo formato de *organizações flexíveis* é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle de qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção” (57): o que, para Harvey (2004), se chama “acumulação flexível” do trabalho, na qual as transformações vão muito além do chão de fábrica e do sistema produtivo japonês.

“A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade de processos do trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (p.140 apud MELLO, 2010, p.1490)”.

Agora, o foco de potencial da organização está nos processos. Quanto à isso, entenda-se aqui que a efetividade de serviços não está necessariamente na estrutura física, no desenho departamental, nem mesmo nos recursos humanos em si: está na

interconexão entre todos estes agentes. O sociólogo Manuel Castells (1998) quem muito bem define este arranjo como um modelo de *redes multidirecionais*. A força de trabalho chegou ao ponto de estar centrada nas relações de poder que as empresas estabeleciam entre si para coadunar propósitos organizacionais à troca de interesses mútuos a partir da finalidade de suas ações.

“O modelo de redes multidimensionais é o que permite estabelecer interconexão entre diferentes organizações grandes, médias e pequenas, que buscam descobrir nichos de mercado e operam em colaboração. O modelo de franquia e terceirização é uma prática comum entre as empresas, que permite ampliar os negócios e reduzir os custos, contratando terceiros que possam fabricar produtos ou fornecer serviços” (ibidem 188 apud KUNSCH, 2002, P.57).

As novas organizações possuem em seu chão de fábrica um trabalhador que, hoje, tem a visão sistemática do seu trabalho e até mesmo fora dele. O capital intelectual se especializou na chamada “sociedade do conhecimento”. Como elucidamos acima, o conhecimento traz consigo informação técnica, como também, traços de codificação e decodificação da realidade. Portanto, ao operacionalizarem informações, estes trabalhadores passam a ter poder e influência no local laboral e em outros nichos sociais de organização da vida. Na grande empresa reestruturada, o trabalho do operário é um trabalho que implica sempre mais, em diversos níveis, capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões (LAZZARATO E NEGRI, 2001, p.25).

Mesmo pensando em maximizar lucros, e essa é a finalidade maior das organizações, no século XXI, algumas empresas vêm despontando no quesito ‘inovação’ quando o investimento nos ‘meios’ é, de fato, proporcional aos fins quando o trabalhador se torna agente principal destas mudanças. Estimular a autonomia dos trabalhadores em parceria com o alto comando não significa tornar a organização uma anarquia total. Se as simbioses interacionais destes trabalhadores estão se intensificando por profusões culturais que assim lhes respaldam identidades “libertas”, em alguma proporção, a massa laboral deve ser um público estratégico para as organizações.

Com a crise de credibilidade das instituições, de acordo com o fenômeno de liquidez que descrevemos acima, “na atual etapa de acumulação flexível, rompe-se o vínculo relativamente estável do empregado com seu empregador, com o local de

trabalho e com os ‘colegas’ de trabalho que caracterizou a era industrial anterior, flexibilizando suas referências de identidade e sua inserção social (MELLO, 2010, p.154)”.

“Assim, o próprio sentido do que é “trabalho” se esvai na mesma proporção. O conceito de interface usado pelos sociólogos da comunicação dá conta desta atividade do operário. Interface entre diversas funções, entre diversas equipes, entre os níveis da hierarquia, etc. Como prescreve o management hoje, é a alma do operário que deve descer da oficina. É a sua personalidade, sua subjetividade que deve ser organizada e comandada (LAZZARATO E NEGRI, 2001, p.25)”.

Em meio a crise de modelos internos às organizações, transformações estruturais a elas externas começaram a demandar novos modos de produção, novas formas de trabalho e novos tipos de organização – aquelas voltadas para o conhecimento enquanto fator diferencial no mundo voraz da concorrência. Então, de investimento-meio, o trabalhador passa a ser investimento-meio-fim.

O conhecimento passou a ser um capital de altíssimo valor, tanto é que, logo prospectado pelas organizações mais ousadas, passaram a tornar este conhecimento também pulsante das cadeias produtivas para o mercado comercial e financeiro. O conhecimento aqui é produto de uma filosofia de mercado, enquanto para algumas organizações, as relações trabalhistas ainda não acompanhava esse boom. Na era de abertura das portas empresariais para as massas colaborativas, o conhecimento é fruto de uma estética de quem o opera e, em comprometimento às ações de compartilhamento, em tempo que “dissemina-se e difunde-se” (veremos adiante a diferença entre os dois termos), como também, materializa-se na lógica capitalista – só que, dessa vez, resignificado pelos fenômenos sociais de interação de indivíduos dispostos em redes de relacionamentos. Nesse caso, o que muitas organizações deveriam fazer, na prática, vai na contramão dos fatos e princípios que norteiam a realização desta produção acadêmica. O sujeito, que procura entender aquilo que faz, que sedimenta o conhecimento adquirido para aplicá-lo, vira uma peça-apêndice entre o saber que se materializa e o lucro obtido pelo patrão. Esse paradoxo gera uma confusão de valores que só reforça a percepção de liquidez das organizações que abordamos acima.

“O novo profissional é um indivíduo disposto à permanente reconversão de si mesmo, e isso num momento em que tudo na sociedade faz do indivíduo um

sujeito inseguro, cheio de incerteza, com tendência muito forte à depressão, ao estresse afetivo e mental. E divorciado do longo prazo que implicava a vida profissional, e da longa solidariedade laboral, não só o valor mas também o sentido do trabalho profissional passa a se vincular a uma criatividade e uma flexibilidade atadas à lógica mercantil da competitividade que enlaça confusamente saber e rentabilidade (BARBERO, 2006, p.58)".

As organizações portam em si reflexos da sociedade na qual está inserida. Mas, se não bem alinhadas, as organizações e os princípios que assim prezam, haverá um choque com a engrenagem social. Fenômenos comunicacionais equilibram este poderio quando indivíduos dessa sociedade comportam para si uma rede de influências no âmbito simbólico que, ultimamente, tem se capitalizado e gerido formas de poder. A comunicação deve assumir seu papel estratégico, mas, sobretudo, atenta às mudanças em curso, a saber: receptores exercem papéis ativos e são os próprios sujeitos que compõem uma organização; a integração entre estes indivíduos em rede acontece "espontaneamente".

Portanto, a organização deve: orquestrar mutações desse tecido social a ela impregnado; atender demandas referencial-simbólicas que contextualizem estes sujeitos enquanto trabalhadores, consumidores, cidadãos e pessoas e, acima de tudo, "donos" do próprio discurso. Com tais premissas, teremos pessoas humanas, trabalhadores e organizações mais preparadas para identificar problemas e efetivamente propor soluções para resolvê-los. A seguir, veremos como são estas novas organizações para que, ambientados, possamos saber como funciona a comunicação colaborativa no contexto abordado neste trabalho.

6. Novas organizações orquestram mudanças

As novas organizações adquirem papel de mediadora entre agentes, que tanto são pessoa jurídica dotada de essência própria, como também, pessoas que se lançam nas redes de relacionamentos para satisfação de seus interesses. A "organização aberta em rede", como refere Margarida Kunsch (2002), evoca para si um caráter horizontal de inter-relações que ultrapassa os limites burocráticos de si mesma e passa a atuar numa esfera mais ampla para ocupar posição que melhor lhe favoreça na sociedade, se comparadas aquelas acima descritas como organizações fechadas. Este novo fenômeno diz respeito a toda cadeia de uma empresa, incluindo seus públicos-alvo.

“Esses principais componentes de horizontalização apontam para a participação, e não um mero enxugamento de estruturas. Em outras palavras, de acordo com Maximiano: uma nova organização se caracteriza segundo o critério dos processos, não das tarefas; o achatamento das hierarquias; o uso de equipes para administrar tudo; a condução do desempenho dos clientes; a recompensa pelo desempenho do grupo; a intensificação dos contatos com os fornecedores e clientes; a necessidade de informação e treinamento de todos os funcionários (1997, pp.353-4 apud KUNSCH 2002, p.58)”.

Ao disputar espaços no mercado, as empresas se esbarram em modelos semelhantes, com processos similares e até produtos idênticos, o que implica também no choque de interagentes oferecendo e recebendo de volta o mesmo fluxo de capitais investidos. Agora, os desafios não são restritamente internos às organização, como também, não necessariamente externo, e sim, estão nos entremeios do ambiente com as próprias organizações. Kunsch, então, formula a tese de uma nova arquitetura organizacional tal que moldura a organização para se adaptar às dinâmicas dos mais diversos ambientes: fugir da concorrência passou a se confundir com a busca de diferenciação no mercado, conforme ilustra a tabela I abaixo:

Itens	Hierarquia Fechada	Organização aberta em rede
Estrutura	Hierárquica	Aberta em rede (networked)
Escopo	Interno	Fechado
Enfoque da recursos	Capital	Humano/informação
Estado da empresa	Estático/estável	Dinâmico/mutante
Enfoque de pessoal	Gerentes	Profissionais
Motivação principal	Recompensa/punição	Compromisso
Direção	Comandos gerenciais	Autogerenciamento
Base de ação	Controle	Poder (<i>empowerment</i>) para agir
Motivação individual	Satisfazer superiores	Alcançar metas de equipe
Treinamento	Conhecimentos específicos	Competências mais amplas
Base para compensação	Posição hierárquica	Realizações, grau de

		competência
Relacionamentos	Competitivo (meu feudo)	Cooperativo (nosso feudo)
Atitude do funcionário	Liderança (é um emprego)	Identificação (é ainda minha empresa)
Requisitos principais	Boa administração	Liderança

Tabela I - Fonte: Tapscot e Caston 1995, p.15, apud Kunsch 59-60, 2002).

7. Plataformas colaborativas na internet: redes entre organizações e sujeitos

O que há em comum entre as novas organizações com novos modelos de comunicação são as interações sociais desenvolvidas pelos sujeitos dessa rede, principalmente com o advento da internet. A comunicação une os nós que os ata no tecido organizacional dentro e fora do ambiente institucional. Então, nada mais justo que conhecer de perto como essa comunicação nas organizações se adapta.

O ciberespaço (LEMOS, 2007) é a dimensão social-organizacional e extensão deste fluxo simbólico que confere à comunicação *status* de poder. Na rede sociotécnica que assim projeta a organização, ocupar posição entre os nichos simbólicos confere aos indivíduos a capacidade de serem capitalizadores de interesse para si e em torno de si. Nesse sentido, a participação enquanto ação de ocupar este espaço já é, por si só, uma sinergia com ramos pelos quais se movimentam correlações de forças pela satisfação de necessidades. As organizações não só percebem-se nestes espaços, mas também, passam a mediar tais relações sob pressuposto de tutela aos participantes e presunção de poder a atos conferidos. Essa inter-relação altera os modos de produção, quando os sujeitos envolvidos nos fluxos interativos – fora dos limites da organização – também atuam dentro da organização: os papéis sociais e funcionais dialogam-se, nesse caso.

O professor André Lemos (2007, p.76-77) traz uma análise entre a “visão moderna”, marcada por uma economia de grandes navegações, capitaneadas pelo comércio de especiarias de nobres (sobretudo, portugueses e, posteriormente, ingleses), e a visão contemporânea, ancorada nas navegações difusas de qualquer usuário-internauta da *web*, na economia colaborativa interligada por computadores de todo o mundo. No século XVI, conforme elucidado por Milton Santos, a globalização mostrava suas faces. A ideia de redes era imediatamente relacionada às fronteiras de entrepostos mercantis. Atualmente, as redes se tecem a partir da materialização e imanência de interesses que se convergem nos nós políticos, econômicos e, principalmente, culturais

que, com a internet, se potencializa ainda mais. Estar fora dessa conexão é ganhar novos mares ainda circundados nos muitos entraves ideológicos de grandes corporações empresariais.

“Quando as redes se difundem, seu crescimento torna-se exponencial, pois as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente graças ao maior número de conexões, e o custo cresce em padrão linear [...] O que distingue a construção do novo paradigma tecnológico é a sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por uma mudança e fluidez organizacional (CASTELLS, 1999, p.108-109)”.

Para teóricos como Maturana e Varela (2001, p.52), as organizações são sistemas fechados e interdependentes que se definem pelo processo de “autopoiese”, feito através da comunicação. Já para Delleuze e Guattari (1995 apud LEMOS, 2007), as organizações são sistemas acentrados,

“Rede de autômatos finitos, nos quais a comunicação se faz de um vizinho a um vizinho qualquer, onde as hastes e canais não preexistentes, nos quais os indivíduos são todos intercambiáveis, se definem somente por um estado a tal momento, de tal maneira que as operações locais se coordenam e o resultado global se sincroniza independente de uma instância central (Idebem, 27)”.

Separar a visão tecnicista de um todo “real” é perigoso por não se entender a realidade das “redes” que giram organizações e sujeitos em torno de informações. O contexto atual é de transferência de poder de organizações para indivíduos – claro, na devida dose que lhes retiram o quanto lhes for convenientemente rentável.

“É o fenômeno que pesquisadores da norte-americana Forrester Research, uma das maiores instituições de pesquisa sobre internet chamam de groundswel (turbilhão, significando um momento espontâneo de pessoas que usam ferramentas on line para se conectar, assumir o controle de suas experiências e obter o que mais lhes interessam uns com os outros, seja informação, ajuda, ideias, produtos ou poder de barganha (BERNOFF, 2008, p.9, apud MELLO, 123)

Martín-Barbero (2004, p.68) fala em “ecossistemas comunicativos” nos quais os sujeitos sociais se aglomeram para garantir representações de interesses a partir de suas

projeções nesses espaços relacionais, numa perspectiva coletivo-individual - agora, colaborativa. A produção em rede traz em sua cadeia a comunicação colaborativa como fonte primária e intercaladora às outras fases de processamentos e tem a internet como palco destes “novos” protagonistas. Para Corrêa (2009, p.12), a eficiência de uma corporação empresarial se garante quando a proposta comunicacional e inclinações do público, de alguma forma, se integrem numa “ambiência digital”. Mas, nesse caso, não se podem resumir estratégias de comunicação a aparatos técnicos informacionais disforme de um alinhamento central da organização.

“O que chamamos de ambiência digital reflete exatamente as estruturas de comunicação complexas e autoreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridimensionais, descentralizando a verticalidade de relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas... evidencia-se o fato de que a comunicação na sociedade contemporânea, e a comunicação corporativa especificamente, recorrem, cada vez mais, à invisível e poderosa rede de conexões providas pelas TICS. Nesse sentido, caminhamos para um mundo cujas ações e características físicas serão sustentadas por conexões digitais de diversas categorias (CORRÊA, 2009, p.326)”.

A convergência midiática é, para Corrêa, uma aposta nos ecossistemas organizacionais onde as linguagens e dispositivos se integram em prol de uma cultura e política organizacionais sólida e claramente definidas. Nessa linha, Jenkis fala em convergência a partir de práticas sociais que reforçam a migração de fluxos informacionais e comunicativos sob a perspectiva de diferentes públicos, a partir dos diferentes públicos que pulsam capital humano, no âmbito do que Pierre Lévy chama de “inteligência coletiva”.

Os contextos mesclam-se conforme a inserção ou desligamento e reposicionamento de sujeitos na rede sociotécnica. O que lhes confere poder nada mais é que competência que indivíduos têm de influenciar outros no intuito de mobilizá-los ao torno de causas comuns. A interação mútua contempla a reciprocidade entre os interagentes de tal forma que modificam-se um ao outro durante esse processo. A metamorfose identitária a partir destas sinergias torna ainda mais rico os compartilhamentos. Qualidades humanas tornam-se latentes quando o que está em potência se manifesta por fluxos interativos provocados por estes processos relacionais

de comunicação, movimentando comunidades fisicamente desterritorializadas. As empresas que prospectam este potencial poderão gerir novos “modelos de negócios” (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Logo, tal “ambiência digital” são como intersecções entre o espaço social e o institucional que organizações inteligentes têm se esforçado para, estrategicamente, garantir presença. A comunicação se comporta proporcionalmente à organização, uma é parâmetro recíproco da outra: uma identidade orgânica indissociável. Everett Rogers (119 apud MELLO) retoma a abordagem de comunicação como ‘convergência’, “processo no qual os participantes criam e partilham a informação para alcançar uma compreensão mútua”. Segundo Castells, a internet intensificou tal relação, uma vez que “teve seu caráter de plataforma aberta, colaborativa e inovadora, que está na essência do novo paradigma sociotécnico e dialógico das redes (119)”.

Conceber a estratégia enquanto mapa para direcionamentos políticos da organização é corroborar a tese de que a comunicação atende ao sistema relacional em que atores interdependentes destas redes reforçam decisões com base em interesses difusos nos fluxos comunicacionais. Então, é lógico: trata-se de uma estratégia corporativa dinâmica e atualizada conforme demandas em movimento a estas transformações discorridas neste trabalho.

CAPÍTULO IV

RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E INOVAÇÃO PARA A PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES

Nos capítulos anteriores, abordamos sobre as transformações culturais, políticas e econômicas que, de alguma forma, provocaram (e foram provocadas) em mutações nas formas de relacionamentos sociais. Com isso, a profusão de novos modelos de comunicar veio com novos dispositivos técnicos de suporte à informação. Então, os processos de gerência de meios e processos comunicacionais assumiram outras dimensões. O fenômeno de comunicação colaborativa abriu espaço para novas formas de interação entre sujeitos. A sociedade vem desenvolvendo ações recíprocas para garantias de interesses que se resvala em novos mercados comerciais e financeiros. Portanto, as organizações mais eficazes têm mudado sua identidade em proporção às variabilidades identitárias dos sujeitos que a compõem dentro e fora delas.

A sociedade em rede assume formas de poder que vêm dando lugar às redistribuições não só espaciais, mas também, sociotécnicas, econômicas e culturais pelas quais envolvem e ganham status de “comunidade”. Palácios (1998) cita que “a comunidade apresenta como característica o sentimento de pertencimento, a territorialidade, a permanência, a ligação entre o sentimento de comunidade, caráter corporativo e emergência de um projeto comum, e a existência de um projeto comum, e a existência de formas próprias de comunicação”.

Uma infeliz realidade é que, em contrapartida aos fenômenos comunicacionais da nova era digital e colaboração massiva, grande parte das organizações seguem orientações e desenvolve iniciativas centradas em processos fixos e estagnados de comunicação para representação da vida, só que numa lógica voraz do capitalismo e numa vertente da comunicação de massa – mesmo amparadas por, cada vez mais, modelos de gestão estratégica. A comunicação segue a estrutura política da organização tal qual lhe é reflexo nos sucessos e fracassos. O que se percebe é, ainda, uma imensa parte de organizações com estrutura administrativa altamente verticalizada quanto à sua hierarquia, sobretudo funcional.

Se uma organização deve manter-se equilibrada frente às dinâmicas a elas internas e externas, esse sistema homeostático pode ser garantido quando a gerência de uma corporação age conforme dita a economia, hoje, da colaboração, e internamente se

estrutura para articular forças que impulsionam interesses tanto globais - digo pelo cumprimento de metas, objetivos e missão como um todo, como também, pelo embasamento de valores que assim devem assegurar a visão de seus idealizadores, mesmo que o lucro seja o carro-chefe que alavanca outras benesses – assim, deve, imprescindivelmente, manobrar processos entre seus “colaboradores” para, então, garantir os preceitos que o termo “colaboração” o exige. Refiro-me, aqui, às estratégias a serem usadas para efetivar a profusão de iniciativas e mantê-las sempre em “potência”. Portanto, a comunicação colaborativa assume seu papel.

1. Comunicação enquanto mediadora de informação e conhecimento

A comunicação, sobretudo profissional e a serviço de uma organização, faz mediação entre agentes da organização de modo a direcionar o fluxo de informações para conduzir ações políticas e sedimentar a formação de conhecimento e memória de experiências de sujeitos organizacionais. Aqui, a comunicação é um acordo comum que, se usarmos interpretações de Habermas, se dá através do resultado de ações das pessoas, compreendida a conduta e as palavras, que expressam uma linguagem com significado que se manifestam naturalmente através de diversas interações, sob múltiplas dimensões do conhecimento.

Em seus estudos, Baldissera Camatti e Ana Cristina Nachinelli (2010) apontam a comunicação como “diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações”. As pesquisadoras, primeiro, expõem algumas noções do que seria ação estratégica de organizações e como a comunicação assume esse posto. “Estratégia, nesse amplo contexto de interpretações, é uma ciência que tem poder de antecipar o futuro e prever formas diferenciadas de entender o presente com vistas aos objetivos da organização a curto, médio e longo prazos. É o resultado de um trabalho de análise e intuição, de processo e criatividade (2010, p.163)”, definem.

No caso específico, estamos falando de comunicação aplicada à gestão do conhecimento. A princípio, antes de partirmos para sistemas e políticas complexas de comunicação, pensemos em como esse processo dialógico ocorre no nível interpessoal e perceberemos como essa gênese de fomento às informações, se bem trabalhada, refletem de forma significativa em nível macroestrutural de uma organização. Contudo, imagina pensar que esta comunicação, que seria iniciada entre pessoas, na verdade, tem seu começo em fenômenos, que por hora envolve pessoas, coisas e organizações. De acordo com Schramm (1960, p.10 apud BALDISSERA et. ali, p.166), “É um erro

pensar que o processo de comunicação começa em alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, sem fim”.

As organizações precisam se atentar para tal premissa de que os produtos e serviços trazem em si uma marca que lhe é própria, mas não centralizada na alta cúpula de decisões de gerência administrativa. Alguns teóricos costumam dizer que os trabalhadores são como “embaixadores” da organização pela qual atuam, pois são eles que também transformam o tangível em intangível, e vice-versa, através dos sentidos que atribuem ao que fazem. A comunicação enquanto política e ação estratégica deve eficientemente canalizar informações que subsidiam a significação e ressignificação do que produzem e do que fazem – aqui, me refiro ao trabalho enquanto prática social e, não ingenuamente falando, enquanto atividade de venda de mão-de-obra, só que valorizada a partir do viés “humano”.

As informações em fluxo, sobretudo em parâmetros de liquidez pela qual perpassam organizações e referencia sujeitos em suas múltiplas identidades e papéis, fogem à centralização política da organização e passa a se configurar de modos relacionais. Essa perspectiva relacional da comunicação é imprescindível aos nossos estudos, pois se trata de um elemento por muitas vezes relegado pelas organizações, principalmente no que tange aos fluxos de comunicação apresentados pela professora Margarida Kunsch (2003). O fluxo descendente ou vertical é aquele no qual as informações partem de “cima para baixo”, ou seja, a comunicação é administrativa oficial. O ascendente é o fluxo que traz informações da base de uma organização, sobretudo aquelas provinda de relações entre trabalhadores, conforme atas de reuniões, sugestões, reclamações, etc. O fluxo horizontal é decorrente de uma comunicação exercida em nível lateral de uma organização, quando informações circulam entre departamentos, muitas vezes atribuída ao desempenho organizacional atrelado às atribuições delegadas por cargos e funções conformadas em setores especializados. Mas, há um fluxo comunicacional hoje bem pouco praticado em organizações, sobretudo aquelas rígidas e presas a um corpo administrativo fechado e resistente às mudanças: o fluxo transversal ou circular, que abrange setores e pessoas interdependentes, porém, em condições tais quais as linhas formais e informais tendem a ser planejadas e melhor aproveitadas a partir do estímulo à participação e envolvimento de todos setores e pessoas, principalmente aos trabalhadores de base da organização. Sobre este último fluxo de comunicação, Kunsch (2003, p.86) retoma uma definição de Flores Gortari e Gomes (2006), pelo qual “abarca todos os níveis sem se

ajustar às direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. O fluxo circular surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade do trabalho (p.67)”.

A informação se torna a base intercambiável de uma rede complexa e flexível de compartilhamentos de ideias, em constante mutação que, por acaso, é meio e fim de atividades desenvolvidas pelo homem em sociedade e, claro, nas organizações. A comunicação surge como processo mediador entre a composição de dados, circulação de informações e construção, disseminação e difusão do conhecimento. Ao gerenciar esta comunicação para além de *ofícios* e *house organs*, é possível estabelecer propósitos em comum entre trabalhadores e organização. Acima de tudo, reconhecer o que é comunicação em sua essência.

“A habilidade de se comunicar é uma parte tão básica da experiência humana que é isso que faz possível tudo aquilo que diferencia o homem do resto da criação. A habilidade de uma pessoa de se inter-relacionar com outra, através da troca de ideias, é o primeiro passo que diferencia o ser humano de outras criaturas. A habilidade de registrar pensamentos e informações para que outros possam utilizá-las mais cedo ou mais tarde é a base do impulso acumulado de todas as experiências e conhecimentos. É a habilidade de um indivíduo ou grupo em lidar com outros grupos através de um processo comunicativo é fundamental para toda a natureza das relações sociais da espécie humana. Assim, dificilmente existe alguma matéria mais básica do que a comunicação para compreender os processos humanos e ter sucesso nos seus esforços (LESLY, 1995, p.45 apud BALDISSERA et. ali, 2010, p.167)”.

Nesse sentido, a comunicação, gerida sob prisma estratégico leva em conta processos e pessoas. Ao captar o que há de negociação do processo simbiótico entre pessoas, ação orientada a partir de um conjunto de procedimentos, testifica uma cultura pela qual reforça “ligamentos” que tornam estes sujeitos coesos entre si. A partir do momento que os indivíduos são norteados em princípios comuns, a missão da organização é executada porque entre a organização e os sujeitos cria-se uma zona de intersecção que os tornam causa e consequência uns dos outros. Sendo a informação elemento integrante e que perpassa tais ligações, a tradução da ação e a busca de potencializar aquilo que lhes forem comum, tem o conhecimento enquanto um dos

subsídios resultante da busca de respostas nos papéis sociais ou cargo-funções ora mesclados.

Entender o que é essa informação, de onde é gerada e onde será transformada já é um grande e válido desafio, porque se manifesta nas estruturas previamente mapeadas no processo de gestão administrativa e de comunicação ou recursos humanos, como também, num vácuo de improbabilidades que torna qualquer incerteza em uma “potência” – no sentido do que ainda pode ser. Baldissera entende a profusão de informações pela interpretação individual e coletiva de dados inicialmente ‘desorganizados’.

“Informação, como qualquer outra palavra, possui significados formados nos diferentes contextos em que ela viajou ao longo de sua existência. Assim, etimologicamente, informação vem da palavra *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em forma, formar, criar, mas também, representar, apresentar, criar uma ideia ou noção. No uso diário, pelo homem comum, este sentido se amplia para conhecimento de um fato, a certeza de alguma coisa. Na esfera dos veículos de comunicação, e informação está ligada à quantidade de novidade e de certeza que subjazem ao corpo, à carne de mensagens (SIMÕES, 1995, p.150 apud BALDISSERA, 2010, p.169)”.

A informação traduz uma ordem (ou desordem) de coisas postas em juízo, tanto nos fatos que se apreende como “real”, como a projeção/conjectura de fatos pelos quais pretende-se manipular informações para mapeamentos de “verdades”. A informação é, nesse caso, uma constituição pela qual o acordo da comunicação existe. Pela informação perpassa o fenômeno em sua dimensão relacional de recorte da realidade – primeiro, por “ressonância” do real e, em seguida, por desconstruir/construir “parâmetros” que orientam ações.

“Em todo percurso de busca de informações, observou-se que através da atividade mental estruturante do indivíduo que precisa resolver o problema, aqueles dados foram submetidos a sucessivas operações, mais ou menos pertinentes a cada conjuntura (com auxílio, sem auxílio), de modo a se produzir um sentido, uma certa ordem, uma certa probabilidade de se reduzir a incerteza máxima inicial (SIMÕES, 1995, p.154 apud BALDISSERA et. ali)

Para que todas as características da informação sejam, de fato, concretizadas, é preciso diagnosticar como o processo de comunicação a executa. De acordo com

Baldissera, “é justamente nesse ponto que encontramos a diferença entre a comunicação e a informação: a comunicação é com alguém, e a informação é para alguém”. Nietzsche dizia que “conhecer é traduzir algo novo que não se conhece em termos do que já se conhece”. Retomamos o parâmetro de informação como estatuto fundante do processo comunicativo de sujeitos para mútuo entendimento de algo e subsídio de soluções para conflitos ou desordens de entendimentos a cerca de algo, e assim, seguimos uma linha de raciocínio de Décio Pignatari, em seu livro *Informação, Linguagem e Comunicação* (2008), e vejamos como o teórico articula tais variáveis.

“O todo – organização ou organismo – possui uma estrutura que pode ser descrita como um conjunto de normas; estas podem permanecer imutáveis, ainda quando membros ou elementos individuais sejam alterados ou substituídos. Graças a essa estrutura, a organização pode melhor adaptar-se a atividades que visem um escopo, uma meta, um propósito. Em suma, a comunicação significa partilha de elementos ou modos de vida e comportamento, por virtude da existência de um conjunto de normas. Do ponto de vista psicológico, comunicação pode ser definida como resposta discriminada ou selecionada a um estímulo. Claro é, no entanto, que a comunicação não é apenas a resposta, mas a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pela provocação de respostas (p.20)”.

Baldissera et ali identificam que essa sinergia se dá a partir de relações que podem ser estrategicamente trabalhadas para que, por exemplo, os recursos humanos de uma empresa participem de experiências comuns a fins de fortalecer laços sociais e promover a construção de propósitos também comuns. Nesse caso, a comunicação interpessoal pode ser face a face, embasada nos trâmites desse “estatuto” legítimo que traduz uma cultura organizacional comum, decodificada nas informações em fluxo, como também, nos dispositivos técnicos que tornam “extensas” tais relações ao ambiente webdigital, entre outras modalidades. Com base nessas crenças e pressupostos, a organização adota valores, princípios e formas de fazer as coisas que, por sua vez, determinam como tomar decisões e moldar o comportamento coletivo de seus membros (HUBERT SAINT-ONGE apud BALDISSERA et. ali, 2010).

Portanto, a gestão organizacional leva em conta o humano em interação consigo e entre pares (*peers*) para compartilhamento do que codifica e decodifica face aos fenômenos que lhes são comuns. As formas de apreensão do “real” varia conforme o estado de contemplação e experiência de cada sujeito envolvido nesse processo. As

linhas do saber é que são, nesse caso, tão tênues quanto à forma de organização do conhecimento, de forma individual e coletiva.

Teóricos diferenciam a organização do conhecimento entre sujeitos a partir de dois pilares: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O primeiro é fruto de uma percepção individual que, “aparentemente” (ligeiramente), pode estar desconexa da realidade coletiva. Stewart (1998, p.65-66, apud BALDISSERA et. ali, 2010, p.170), afirma que a maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão. O autor ressalta, contudo, que “toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos, e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado; é difícil modifica-lo; e é difícil comunica-lo”.

Os processos de comunicação são, de modo orgânico, mediados e são mediadores na correlação entre o que for factível, no que se entende pelo “real” das coisas e como elas se apresentam; a coisa enquanto projeção de uma ideia (anterior) do que é “real” – isso se conforma nos repertórios dos indivíduos, segundo Loss (2007, p.20-21), “comportamentalista ou behaviorista, cognitivo e humanístico” (valores contexto de formação ético e moral, etc), que tratam de fomentar, o que Huber (1991 apud LOSS, 2007 p.27) entende como “aprendizagem organizacional”. A comunicação, e não somente ela, como também, a própria gestão do conhecimento ancorada numa política estratégica de comunicação, assumem, desde então, a função catalizadora de quatro construtos de promoção à aprendizagem organizacional, que são: “a aquisição do conhecimento; a distribuição da informação; a interpretação da informação; e a memória organizacional”, conforme estudos de Loss, aos quais detalharemos mais adiante. A comunicação estabelece o contexto do “real” a partir de informações pactuadas e em trânsito entre os indivíduos e os fenômenos por eles partilhados que, segundo Lasswell (1971 apud BALDISSERA et. ali. 2010, p.171), a torna agente de ação, integração, formação e construção.

“Agente de ação no momento em que objetiva, na ligação emissor/receptor, ocasionar a interação do receptor com seu universo de conhecimento, ocasionar a interação do receptor com seu universo de conhecimento e com o universo do conhecimento do emissor. Agente de integração no momento em que objetiva unir, num mesmo indivíduo, suas diversas características (físicas, econômicas e empíricas), além de unir diferentes indivíduos, em grupos aparentemente coesos e iguais (grupos de sentimentos). Agentes de formação no momento em que busca estabelecer pela informação uma opinião pública, formatando-a

sobre padrões pré-estabelecidos e valores individuais correlacionados a novas realidades ou perspectivas. Agentes de construção no momento em que visa agregar, com a pesquisa, novos dados concretos que norteiam as ações individuais, a fim de construir novas ideias sobre o antes dito como verdade, remodelando, por vezes, ideologias existentes (ibdem, p.171)”

Para isso, Roman (2009 apud BALDISSERA et. ali., 2010) pontua algumas dessas variações conforme graus de êxitos e desvio do curso de informações entre difusão e percepção-difusão, conforme discursos ‘ditos, mal-ditos e não-ditos’. Os ditos são aqueles “familiares” entre interagentes do processo comunicativo, aquilo que já é consenso entre os participantes da esfera discursiva. Os mal-ditos são discursos impregnados de crivos informais de toda sorte que, com ruídos, trazem o que mais “visceral”, em termos de reflexos de comportamentos humanos que permeiam entre o “coletivo” e o “individual” que possam existir. Já os não-ditos são formas que variam na linguagem envolvida do processo de multidimensionalidades de fluxo da informação: partilha-se até o mesmo contexto em relação aos interagentes, mas os discursos não se cruzam diretamente por informações que se esperariam destes indivíduos. Baldissera et. ali. pontuam a amargura e os sentimentos de aversão que “normalmente, em anestesia, apatia e constrangimento” bloqueiam a mais eficiente e dinâmica de entrecruzamentos discursivos.

“Nesse cenário de discursos, verifica-se novamente a complexidade da comunicação. Os mal-ditos são entendidos assim como combustíveis que revitaliza a organização, gerando desordem. Para tanto, o processo de comunicação organizacional deve ater-se a gerenciar esse tipo de discurso, além dos outros, a fim de levar a organização ao restabelecimento da ordem. Assim, a produção de sentido evidencia-se para a comunicação, que busca, nas contradições, meios de construção e reconstrução da identidade organizacional e do próprio indivíduo (Ibdem, p.172)”.

Estes entremeios de formatação discursiva são amplamente discutidos, pelo que Habermas chama de “atos de fala”: alguns questionamentos/variações a serem mapeados pela organização nos processos de comunicação interna. Tamanha é a complexidade de tais variáveis que em muito influenciam a condução de informações pelo tecido da organização, desde os processos produtivos do chão de fábrica aos

escalões especulativos no mundo dos negócios, porque há um conjunto de elementos objetivos e subjetivos que legitimam ações, atribui sentidos e significados tais quais se mantém uma organização enquanto identidade e enquanto marca, dentre tantas outras situações “em potência”.

A comunicação, nesse caso, é um poder partilhado - ou disputado, dependendo de uma série de fatores considerados na gestão estratégica em vigor. Então, compreender os modelos de discursos em vigor na organização é um caminho inicial, seguindo aquela lógica dos fluxos de comunicação que pontuamos acima. A comunicação, enquanto ferramenta cognitiva individual e coletiva e processo a ser gerenciada numa organização, pode e deve transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e, assim, mediar os processos de relações entre os sujeitos que a compõem e os propósitos da organização. É possível mapear a distribuição de informações que, por assim assumir um papel estratégico, legitima e dá sentidos às variações de poder que se estabelecem e os frutos daí decorrentes – aqui, inclua-se a gestão do conhecimento e desenvolvimento de práticas que hoje trazem diferencial no mundo competitivo, que é através de inovação de processos, produtos e serviços.

2. Aprendizagem Organizacional

A teoria dos sistemas explica como a interação entre membros de uma organização pode se estruturar em rede para circulação de informações nas ramificações de seu tecido social e funcional. Sendo assim, transformações na cultura e em suas materializações de tradução dos fenômenos da vida se entrelaçam com as dinâmicas da organização. Aqui, retomo o contexto pelo qual novas tecnologias adentram espaços fluidos, conforme transformações apontadas neste trabalho, o comportamento colaborativo de consumidores e de stakeholders: a orientação às estratégias são delineadas de acordo com a aplicação de conhecimentos em suas mais diversas facetas e nos moldes até agora percorridos.

O trabalhador, enquanto indivíduo que influencia e é influenciado pela organização, deve ser o centro da proposição de soluções, considerando suas potencialidades e dificuldades. Valorizar este sujeito como autônomo para a provocação de questões e agente de mediação entre si e seus pares é tornar a organização um meio “em potência” na criação e desenvolvimento de conhecimento que, considerando um

“todo corporativo”, cada unidade “humana” desta organização é, de tal forma, tão rica quanto única.

A criação do conhecimento está associada às práticas adotadas pela organização para prospectar o que é novo, sobretudo, enquanto estratégia para a eficácia de processos entre as interações sociais no ‘trabalho’, quando o capital intelectual, principalmente, é moeda convertida na proposição de soluções em num mundo altamente competitivo. A ideia é que se leve em conta interesses de cada indivíduo e nos grupos que fazem e se desfazem na organização para fins de atender necessidades, em tempo, recíprocas entre si e a organização. O desafio é instrumentalizar a prática de prospecção do conhecimento dentro dos trâmites burocráticos da organização, de modo que as comunidades criadas, formal e informalmente, sejam, de alguma forma, intersectadas em torno de propósitos comuns. Por isso, Nonaka e Takuchi (1997) chamam esse modelo, que inclusive converge espaços físico, virtual e mental, de “Comunidade Estratégica do Conhecimento”. Assim, a gestão do conhecimento se enquadra como conjunto de processos que orientam a ação, divulgação e utilização do conhecimento visando alcançar os objetivos da organização, sobretudo, elencados para serem seguidos por estas comunidades (que deveriam ser) estratégicas.

Comparando uma organização a instituição escolar, Marcos Lima (2010) aborda sobre aprendizagem organizacional. A proposta apresentada por Lima é a de entender como o conhecimento pode ser melhor aproveitado nas organizações a partir de técnicas e processos adequados a estimular e qualificar pessoal no desenvolvimento cognitivo e comportamental que potencialize a prospecção de soluções.

Entre os primeiros indícios de sua tese, Lima resgata o modo de diagnosticar, analisar situações e resolver problemas por jovens no ambiente escolar. O autor considera que a cultura organizacional em vigor nas inúmeras organizações provém de um modelo linear de educação tal que os trabalhadores tenham adquirido em processos de formação pessoal e desenvolvimento cognitivo. Para Lima, o fato de dividir o conhecimento em disciplinas fragmenta de tal forma a apreensão do “real”; toma-se a parte pelo todo no momento de coadunar os fragmentos prévios à formação de uma “verdade” encontrada sobre um objeto.

Desde a mais tenra idade, nos ensinam a dividir os problemas, a fragmentar o mundo, o que parece ter o dom de facilitar tarefas e questões complexas (SENGE, 1990, p.11). Organizações chegam a separar meios de finalidades, o que acaba gerando prejuízos a médio prazo, porque projetos são tão estanques quanto aquilo que se

aprendeu na educação tradicional. Outro fator, em decorrência disso, é que o conhecimento e os resultados avaliados pela gestão o considera mais pelo produto do que pelos processos aos quais envolvem agentes em torno de propósitos comuns. O último e crítico ponto é a falta denexo causal que persiste em livros e manuais de procedimentos e práticas pelas quais os fenômenos da vida e da organização se materializam. Essas dificuldades foram percebidas por McLuhan que, então, abre o questionamento: “se esse mesmo estágio de fragmentação excessiva de conteúdos propeliaria os grupos humanos em busca de uma reintegração e percepção do todo, como reintegrar a percepção fragmentária desses gestores?”.

Entre os principais fatores citados, está a fugacidade dos fenômenos da vida como um todo, como também, nas corporações. A aprendizagem organizacional é, para Lima, um modelo de gestão que propicia ao indivíduo dar sentido ao que está aprendendo, frente a tamanha desconexões apontadas aqui. Só que não há parâmetros fixos para a aprendizagem organizacional. O mundo das organizações e dos sistemas sociais e ambientais estão baseados em incerteza, instabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, nas ações comunitárias, em parcerias, nas redes, nas organizações não-governamentais, nos consórcios e cooperativas (LEAL FILHO, 2002). A concretização do conhecimento se dá num movimento de correlações que, em algum nível, leva em conta potencialidades e dificuldades nos “aparatos técnicos, organizacionais e humanos (PEREIRA-KLEN, 2004)”. “O elemento tecnológico pode auxiliar no suporte da solução de problemas e, como consequência, os tomadores de decisões. O elemento deve dar suporte à construção de estruturas mais ágeis onde a delegação de responsabilidade e autoridade ganham lugar. O elemento humano deve ser a peça-chave deste modelo usando o conhecimento tácito individual (modelos mentais) para melhorar os processos tecnológicos e organizacionais, bem como difundir o conhecimento disponível (idem, p.20)”. Segundo Loss (2007), “a união destes elementos visa reter o conhecimento na rede, seja através de sistemas computacionais, regras e procedimentos, ou mesmo através da cultura organizacional (p.23)”.

Para Leal Filho (2002, p.18-19), “o local de trabalho tem se tornado também um local de aprendizado onde as estruturas são mais flexíveis e a organização passa a ser vista como um sistema aberto, que valoriza e compreende as limitações do meio ambiente”. Contudo, é preciso parâmetros lógicos e coerentes da organização para que a aprendizagem organizacional, de fato, se torne efetiva. Loss (2007), então, se debruçou sobre a causa e levantou alguns questionamentos. Mas, antes traçou algumas hipóteses,

a partir de duas visões distintas sobre direcionamentos da aprendizagem organizacional (AO). Primeiro, a AO estaria focada como resultado de um processo. Os processos levam a codificação de interferências baseadas na história e em rotinas que guiam novos comportamentos humanos (LEVITT e MARCH, 1998, apud LOSS). Segundo, a AO seria focada como um processo para detectar e corrigir erros (ARGYRIS e SHON, 1978, apud LOSS). Nesse caso, a aprendizagem é vista como um processo interativo de desenvolvimento, reflexão, modificação de ações e não como um comportamento automático (EDMONDSON, 1999 apud LOSS, 2008).

Entre a aprendizagem organizacional a partir das experiências próprias e aquilo que é partilhado para e pelos grupos numa organização, Loss pondera situações decorrentes entre a promoção da AO a partir de indivíduos entre si, de grupos específicos de representações ou pela organização como um todo. O maior desafio, cita Loss (apud INKPEN e CROSSAN, 1995), é “criar estruturas para auxiliar na conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional”. Em suma, explica Snyder e Cummings (apud LOSS, p.23), “indivíduos aprendem em organizações, mas este aprendizado por ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional na medida em que: i) é realizada para alcançar propósitos organizacionais; e ii) é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização; e iii) os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais.

Já Lima explana sobre aprendizagem significativa, que consiste em um modelo pelo qual propicia ao indivíduo dar sentido ao que está aprendendo. Ainda em analogia entre o ambiente escolar e o ambiente organizacional, ele adianta:

“É necessário que o processo de aprendizado o leve a manipular ativamente o objeto de estudos (ativo, observante) a articular e refletir sobre o que foi feito (construtivo), a discutir com outros a sua experiência (colaborativo, conversacional), a sentir-se contextualizado em um ambiente complexo o suficiente para ser autêntico e é preciso, por fim, que o aluno seja capaz de determinar, em parte, os seus próprios objetivos ou sub-objetivos de aprendizagem (intencional)”.

Jonassen (1996, p.122 apud LIMA, 2010) aponta a flexibilidade cognitiva como mecanismo pelo qual os sujeitos passam a articular conteúdos aprendidos com conhecimentos procedimentais. A maleabilidade do “pensar” está relacionada à

capacidade do indivíduo em correlacionar inúmeras variáveis de acordo com mudanças de toda sorte que influenciam em resultados daquilo que pretende investigar, conhecer, e, assim, resolver problemas. Em questões pouco estruturadas, a natureza multifacetada de uma situação-problema real se apresentará somente através do uso de múltiplos esquemas, conceitos e perspectivas de análises, permitindo uma melhor avaliação do tomador de decisões (Ibdem, p.122).

Vinculado à capacidade de o indivíduo ser crítico em relação ao que se faz, o pensamento complexo é outro parâmetro que justifica o processo de aprendizagem, aproveitado pelas organizações que, para Jonassen (Idem p.26-28), se divide em três categorias cognitivas: o pensamento relativo ao conhecimento fundamental absorvido da interação com o meio (pensamento básico); relativo à capacidade de reorganizar o conhecimento (pensamento crítico); e relativo à capacidade de gerar novos conhecimentos (pensamento criativo).

Ao ordenar, reorganizar, relacionar e criar retoricamente argumentos em torno de um problema, o aprendiz pode incrementar suas estruturas de argumentação enquanto propositor de soluções (STREITZ e HANNEMAN, 1990, p. 429 apud LIMA, 2010)

No caso das teorias até aqui discorridas, o cerne principal é aquele pelo qual o conhecimento está entre o problema apresentado e a solução apontada dentro do contexto das organizações. A atividade em questão está associada à capacidade de uso da informação em associação ao repertório sistêmico de atribuição de significados do indivíduo em suas experiências de vida. Esse potencial pode ser aproveitado dentro das organizações. Associado às tomadas de decisões, feitas de modos sistêmicos, o pensamento complexo deve ser gerenciado adequadamente numa organização para que novas ideias surjam em proporção às criações e inovações no ambiente organizacional. Sobre isso, Lima (2008, p.7) dá algumas sugestões a serem cumpridas pela gerência de uma organização. Dentre estas, aponta Lima:

“O administrador deve analisar em vários aspectos do negócio, reconhecer padrões, classificar oportunidades e ameaças, identificar pressupostos e ideias principais das decisões, encontrar sequências de fatos relevantes, reconhecer falácias e reconhecer validade de hipóteses, estabelecer conexões (comparar possíveis soluções, pensar logicamente, induzir, deduzir, identificar relações causais). Por fim, o executivo deve ser capaz de pensar criativamente em termos de síntese de ideias (pensar logicamente, sumarizar, estabelecer

hipóteses, planejar) de elaborações próprias (sugerir modificações, concretizar ideias) e imaginação (prever, especular, visualizar, intuir)”.

Para legitimar tais preceitos, Loss recorre a Huber (1991) para defender a hipótese de que uma entidade aprende quando, através do seu processamento de informações, o alcance do seu comportamento potencial muda, através de funções lógicas, que são: aquisição de conhecimento; distribuição de informações; interpretação da informação na organização; e memória organizacional. No intuito de viabilizar esta vertente, Loss reforça que o modelo de Huber trata de comportamentos de indivíduos e, em tempos, ressalta a necessidade de cuidados para com as informações. Em sua obra “A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”, Chun Wei Choo (2003) pontua que “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (p.27)”.

Além disso, outros fatores organizacionais são necessários para promover a AO. Entre eles, Huber destaca: visão clara dos objetivos e metas, encabeçada e disseminada; participação ativa da gerência; esquema de controle com regras e papéis definidos; estrutura e cultura organizacional que fomente confiança; e atitude entusiástica dos colaboradores. Contudo, é preciso que haja processos organizacionais e humanos adequados à condução desta política, de modo a prever falhas intercorrentes dos fluxos de informação e conhecimento e atuar para que a organização seja um corpo autossuficiente de capital intelectual que impulsione ideias e soluções. E é este o tema da próxima seção.

3. Gestão do Conhecimento

As relações entre departamentalizações, divisão de cargos e tarefas e investimentos setoriais, quando demasiadamente estanques, tendem a conduzir a resolução de problemas de modo tão linear quanto previsível, o que torna a emergência do “novo” algo fora de padrões estruturados e, portanto, desvirtuada de uma cultura colaborativa para tal fim. Reconhecer diversidades no ambiente organizacional, através de acordos e conflitos, é primordial ao raciocínio criativo, por exemplo: tal como diz Senge, encontram-se soluções “que sequer conseguiria individualmente identificar”.

De maneira sistêmica, Terra (2000) discute sobre os reais propósitos de uma plena gestão do conhecimento, pela qual “está associada à própria teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana”. Esse emaranhado difuso entre recursos materiais e humanos dentro da organização se configura em redes de cooperação entre agentes pelas quais conformam o que Senge (1990) entende como “micromundos”, por onde o conhecimento é fomentado no nicho de profusão de ideias e onde se difunde.

“A concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho [...] A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva (CHOO, 2003, p.27-28)”.

Com dispositivos e processos de informação e comunicação, já que abordamos sobre a capacidade de extensão dos fenômenos da vida “real” para ambientes virtualizados, a autonomia diferenciada do indivíduo permite que conexões semânticas aconteçam de forma mais espontânea e intensa, intercaladas em redes de significados e, por fim, passando a conhecer os próprios processos de aprendizagem organizacional. Mas, para isso, a gestão do conhecimento conduzida pela organização deve mapear potencialidades e dificuldades da AO e atuar prioritariamente nesse sentido. Além disso, trabalhar em prol de estruturas comportamentais dos sujeitos, devidamente elencadas pela gerência de recursos humanos de uma organização, por exemplo, é um passo significativo para que o capital intelectual não fique apenas no campo subjetivo-individual, nos corredores de corporações e restrito a grupos desconexos com a realidade sistêmica da organização. Conforme elucida Choo (2003):

“A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos

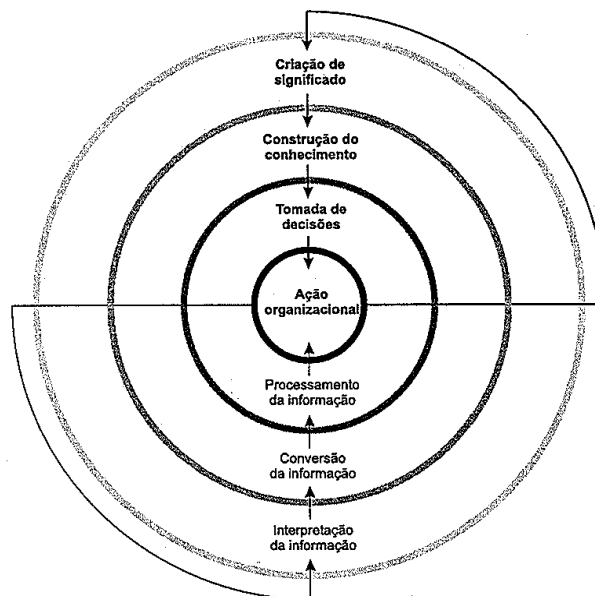
conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais. Peter Drucker acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recursos econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou sociedade do conhecimento [...] A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho (p.28)”.

Sendo mais pragmático, Loss adota a definição de gestão do conhecimento como “um conjunto de estratégias e processos de identificação, captura a alavancagem de conhecimentos para intensificar a competitividade”. Nesse caso, a mediação que a organização exerce na produção e difusão do conhecimento está atrelada à capacidade de gerir recursos e promover políticas entre os agentes do processo de aprendizagem organizacional, e isso deve estar alicerçado na folha de investimentos capitais da organização. O capital intelectual deve ser “contabilizado” e revertido, em termos de orçamentos, para o equilíbrio de receitas e despesas, de capital econômico/financeiro/comercial. Mais que um fluxo, a informação deve ser usada como instrumento estratégico para a tomada de decisões: tal feito, inclusive, causa, significativamente, impacto (positivo) em números para o orçamento da empresa. O que, para Choo (2003), se trata de um próximo passo estratégico para a organização.

“A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante [...] toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação (Ibdem, p.29)”.

Criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisões foram, até aqui, processos pelos quais a organização pode gerenciar para a organização do conhecimento. Para Choo, cada um destes processos citados acima está interligado

um ao outro e traz em si um fluxo de informações, que passa por estágios entre as modalidades de conhecimento tácito e explícito, conforme já discurremos anteriormente, já que perpassa entre camadas concêntricas, que se comunicam de uma a outra adjacente. A informação sai do âmbito externo, gradativamente, até chegar ao campo de ações da empresa, onde se “materializa”. Inicialmente, o ambiente é percebido e codificado, até se tornar uma informação. Isso delinea contextos para criação do conhecimento. Apreendido por cada indivíduo, esse conhecimento passa a ser reforçado, a organização se qualifica para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo, conforme descreve o esquema abaixo, na Tabela II.



Esquema 1-1. A organização do conhecimento

Tabela II – Fonte: Choo, 2003.

Quando gerencia efetivamente este ciclo descrito acima, a organização é capaz de: “adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (Ibdem, p.31-32)”.

4. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração

“Uma empresa bem sucedida que fornece ferramentas de fluxo de trabalho e colaboração através das fronteiras empresariais e integra comunidades auto-organizadas de programadores em seus processos rigorosamente estruturados de desenvolvimento de produtos”. Assim, Tapscott e Williams (2007) define as novas corporações que atuam na economia colaborativa. A realidade “wikinomics” requer, hoje, o que Loss apresenta como “um arcabouço para o aprendizado de Redes Colaborativas Organizacionais (RCOs)” no mundo dos negócios. E, para este teórico, quando “combinados”, três elementos são fundamentais para que a organização possa efetivar uma política que contemple, de modo satisfatório, uma ‘gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração’, a saber: o Elemento Organizacional; o Elemento Tecnológico; e o Elemento Humano.

Por isso, o presente trabalho fez uma abordagem evolutiva a respeito das relações entre novas tecnologias de informação e comunicação, preâmbulos culturais e políticos pelos quais a sociedade se moldou em seus processos de interações entre sujeitos e instituições, onde pretende-se os representar – e as simbioses de tais transformações com o ambiente interno e externo às organizações. Tendo como produto de maior capital social o conhecimento e seu uso para proposição de soluções, chegou o momento de compreender, de maneira pragmática, como as organizações estão administrando estes fenômenos para orquestrar processos, desenvolver tecnologias e mediar relações sociais de trabalho de forma colaborativa para o mundo dos negócios, da sociedade e da vida. E, por fim, trazer reflexões sobre qual comunicação queremos para as organizações num contexto pelo qual transformações aqui abordadas dão novos rumos para que informação e conhecimento sejam melhor aproveitados para o desenvolvimento social e humano de organizações e pessoas.

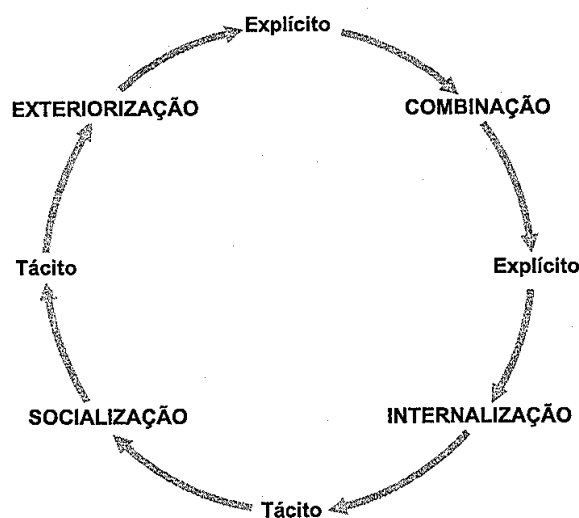
4.1 Parâmetros e Barreiras

Mais uma vez, trago aqui uma elucidação de Tapscott e Williams (2007) a respeito das relações de colaboração e compartilhamento na era “wikinomics” que muito influenciam na condução de estratégias centrais das “novas organizações”.

“O compartilhamento da informação, ampliado pelo intercâmbio entre indivíduos de uma organização, desenvolve um ambiente de aprendizagem

organizacional e influencia no processo de edificação do conhecimento. A construção do conhecimento, quando advém da cooperação e do compartilhamento, estimula o desenvolvimento organizacional e faz surgir novas capacidades colaborativas e modelos de negócios que conferem poder às empresas bem preparadas e ameaçam as que não são capazes de se adaptar”

Então, Deveport (1998, p.115) ratifica a premissa inicial nesta seção, que apresenta uma confusão corriqueira feita por organizações e pessoas entre o ato de “compartilhar” e o mero ato de “deixar a disposição” informações. Devenport (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) atuam naquilo que chamam de “espiral do conhecimento” para mapear o processo que, com esforço e aporte teórico destes pesquisadores, também abordo neste trabalho, tal “compartilhamento”, sobretudo, em tempos “wikis”. Para estes pesquisadores, um fluxo cíclico perpassa nas organizações, através das etapas de “Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização” do conhecimento, que evidencia tal gestão, conforme ilustra o modelo a seguir:



Esquema 1-3. Os processos de conversão do conhecimento organizacional
 Fonte: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nova York, Oxford University Press, 1995.

O conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito dentro de uma organização, através de sistemas e ferramentas de conversão que tem como objetivo reunir informações e ideias que geram inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. De acordo com Choo (2003), enquanto as organizações ocidentais tendem a se concentrar no conhecimento explícito, as empresas japonesas fazem a diferenciação entre o conhecimento tácito e explícito e reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva. Por isso, explica o pesquisador:

“Socialização é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito compartilhando experiências [...] Exteriorização é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. A exteriorização é a atividade fundamental para a construção de conhecimento [...] Combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Assim, os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos em conversas telefônicas, reuniões, memorandos, etc. [...] Finalmente, internalização é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns [...] as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional. A construção do conhecimento começa sempre com os indivíduos que têm algum insight ou intuição para realizar melhor suas tarefas (Ibdem, p.39-40”.

O que muito contribuiu enquanto justificativa para abordar o tema e, mais a frente, demonstrar como isso se torna um desafio em grandes corporações ao tentar (ou não) fomentar práticas de compartilhamento de conhecimento, parte de problemas em gerenciar suas estruturas a partir de políticas de recursos humanos, tecnologias e processos de comunicação que possam canalizar não somente informações, mas também, motivar pessoas a estarem aptas e predispostas a atuar colaborativamente dentro da rede organizacional. Como parâmetro, recorro a uma pesquisa realizada com 19 pesquisadores e líderes gerenciais europeus, capitaneada por Comican e Dooley (2007 apud Barbosa et. ali, 2009), que identificaram cinco grupos de barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento em ambientes de colaboração em rede, que dizem respeito tanto a fatores pessoais, como motivação, habilidades e confiança, quanto às ferramentas, recursos e natureza dos recursos de informação envolvidos. Adiante, como estes fatores a outros a serem abordados com maiores detalhes. Mas, em tempo, o quadro da Tabela III, a seguir, ilustra barreiras e descrições detalhadas de entraves aos problemas aqui expostos.

Barreira	Descrição
-----------------	------------------

Motivação e habilidades	<p>Ausência de Propósito ou visão comum dentro da rede;</p> <p>Ausência de Clareza de objetivos no nível operacional;</p> <p>Medo da perda de poder ao compartilhar conhecimento;</p> <p>Medo de que o investimentos de longo prazo na rede possa prejudicar os benefícios de curto prazo para o indivíduo;</p> <p>Falta de incentivos ao compartilhamento do conhecimento em setores específicos;</p> <p>Competências gerenciais inadequadas para preparar a organização para gestão do conhecimento;</p> <p>Compartilhamento não reconhecido ou recompensado pelas organizações da rede;</p> <p>Dificuldade em se compreender e negociar com personalidades e culturas diferentes;</p> <p>Inabilidade em escutar e desenvolver empatia com os outros</p>
Confiança	<p>Ausência de confiança entre indivíduos participantes dentro e entre organizações participantes;</p> <p>Medo de compartilhar informações proprietária;</p> <p>Resistência às mudanças;</p>
Metodologias e ferramentas	<p>Ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede;</p> <p>Falta de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento;</p> <p>Metodologias pouco clara para a troca eficiente e eficaz de conhecimento na rede;</p> <p>Tecnologia não centrada nas pessoas;</p>
Recursos	<p>Falta de tempo para realização de atividades e, conseqüentemente, compartilhamento de experiências;</p> <p>Não alocação de recursos complementares para a organização ou rede;</p>

Busca e acesso à informação	Excesso de informação recuperada; Dificuldade em recuperar e classificar a informação para outros usos; Informação é frequentemente armazenada em formato incorreto para facilitar o compartilhamento
-----------------------------	---

Tabela II - Barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento

Fonte: adaptado de Cormican e Dooley (2007) apud Barbosa et. ali, 2009, p.17.

5. Princípios de compartilhamento da informação e do conhecimento na era “wikinomics”

A partir de agora, serão expostos princípios que norteiam a prática do compartilhamento da informação e do conhecimento nas “novas organizações”. Todos os problemas apresentados na seção anterior foram, de alguma forma, (re)significados enquanto variáveis de processos a serem transformados em soluções para organizações. Além disso, serão incorporados preceitos de estudos feitos por outros pesquisadores não citados anteriormente. Reconhecer em qual ambiente se dá a aplicação destes princípios é o primeiro passo para implementação de políticas de compartilhamento de informação e conhecimento. Nesse caso, estamos falando de ambientes colaborativos nas organizações.

Uma preocupação surgiu com a pesquisadora Laurie K. Lewis, do departamento de comunicação da Universidade do Texas em Astin, Estados Unidos, a respeito do tema “colaboração”. A pesquisadora (2006) disse estar incomodada com a generalização ou falta de consenso do termo “colaboração”. Numa pesquisa feita com 80 fontes referenciais sobre o tema publicadas em revistas de comunicação, livros ou de autoria de estudiosos de comunicação em revistas de outras disciplinas na década, que representou 56% de sua amostragem, e o restante de autoria fora do campo da comunicação, entre 1995 e 2005, Lewis explorou, junto aos autores, segmentos de práticas colaborativas em ambiente de hospitais, no Estados Unidos, a fim de identificar se os contextos colaborativos examinados por essas fontes variam e incluem desenvolvimento/aprendizagem, relações interpessoais, conflitos, grupo de resolução de problemas e tomada de decisão, a saúde (que mede relações entre a comunicação médico-paciente, as equipes de saúde, e comunidade alianças de saúde), grupos comunitários e interprofissionais e configurações interorganizacionais.

Na sequência dos seus estudos, Lewis (2006) fez um levantamento hipotético de situações pelas quais envolvem pessoas e “diferentes” segmentos de ‘colaboração’, um verdadeiro e natural laboratório para observar e descrever o tema de sua pesquisa. Vale a pena conferir alguns casos:

- Um grupo de crianças colabora para criar um mapa de sua cidade local. Cada criança acrescenta alguma ideia criativa, ajuda a programar as ideias de outras crianças e discute méritos de contribuições. No final, elas criam algo completamente novo.
- Dois amigos, em conversa, conflitam uns com os outros para maximizar uma "potencial" estratégia, certificando-se de que ambos vão conseguir o que querem, e eles resolvem seus conflitos.
- Um grupo de colegas de trabalho se reúne em uma sala de reuniões, uma vez por semana, para compartilhar o que aprenderam sobre uma nova tecnologia. Eles se revezam em conversa sobre o que é mais emocionante e intrigante nessa nova tecnologia. Eles lamentam, riem, resolvem problemas e aprendem juntos.
- Um conjunto de instituições de caridade locais, saúde e prestadores de serviços humanos e concelho agências se reúnem para coordenar a gestão de casos e trabalhar em conjunto para fornecer abrigos de emergência e serviços de alívio para os sobreviventes do furacão Katrina.

Segundo Lewis (2006), cada situação acima descrita se desenrola por algum tipo de interação colaborativa. Tomando um hospital como referência de organização para submeter a uma pesquisa e posterior implementação de uma política de comunicação com abrangência de práticas colaborativas, Lewis estudou como a cultura organizacional influenciava nos resultados daquela unidade hospitalar. Como são vidas que estão ‘em jogo’ na razão maior de o hospital existir, Lewis (Idem, p.199) trouxe dados de uma outra pesquisadora, Tschannen (2004), para comparar dados de utilização de práticas colaborativas, que incluem a comunicação, por sinal.

“According to Tschannen, patient mortality in hospitals using collaborative communication was reported to be 41% lower than the predicted number of patient deaths, whereas hospitals recognized for lack of collaborative communication exceeded their predicted number of patient deaths by 58%”.

Lewis ainda relata sobre os avanços nos resultados de tratamento de pacientes com algum tipo de transtorno mental, ou na eficiência de resolução de conflitos, como também, em ambientes escolares que representam organizações com práticas colaborativas. Tomando como ponto de partida os estudos de Lewis e associando a trabalhos de outros pesquisadores, exponho algumas variáveis concernentes às práticas de colaboração para o devido compartilhamento de informação e conhecimento, que são: *Motivação e Habilidades, Percepções e Comportamentos, Trabalho Conjunto / Interesses em Jogo, Entradas e Saídas das Atividades, Orientação para Ações, Estratégias para Resolução de Problemas, Metodologias e Ferramentas, Recursos, Busca e Acesso à Informação Comunicação Interpessoal, Comunicação Corporativa, e Mdiatização.*

5.1 Motivação e Habilidades

Motivação “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (p.414)”. Assim, em “Uma Abordagem Contingencial da Administração de Empresas”, Idalberto Chiavenato (1987) expõe uma de infinitas definições para o que se chama de motivação. Ele ainda destaca que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, no que constitui o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que os rodeia, incluindo valores pessoais (influenciados por fatores físicos e sociais), por estruturas fisiológicas, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

A motivação pode ser classificada, conforme explicação de André Ferreira et. ali (2006), em dois blocos: motivação extrínseca, que acontece mediante fatores ambientais da organização ou fora dela - no caso deste trabalho, incluo, como exemplo, a situação em que uma empresa mantém *relações entre investimentos de longo prazo do funcionário para a organização e retornos de curto prazo para o funcionário*, como forma de impulsionar seu desempenho no exercício de suas atividades e a motivação intrínseca, que deriva da relação da pessoa com a própria tarefa, pode estar relacionada a habilidade em lidar com suas atribuições técnicas (sistema cognitivo) e relações organizacionais (sistema social). Aqui, uma organização pode “exigir”/esperar desempenho do trabalhador mesmo que as retornos coletivos sejam realizados em período superior ao que as expectativas individuais anseiam.

Nesse caso, o dever da empresa é criar mecanismos para que o trabalhador se sinta motivado a executar suas atribuições, por exemplo, promovendo a *canalização de incentivos em setores específicos da organização para compartilhamento de informações*, se assim, entre as diversas motivações, a disseminação e difusão do conhecimento for um dos objetivos: que por fundamental condição, devem ser *claros no nível estratégico, tático e operacional* - aqui, principalmente, já que o enfoque deste trabalho está nas relações sociais de base no ambiente laboral de empresas.

Metas e objetivos são estabelecidos de antemão, e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos, procuram informações sobre as alternativas e conseqüências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p.43-44). As metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com seus valores pessoais (FERREIRA et. ali, 2006, p.8).

Em sua abordagem, Lewis relata sobre pesquisas feitas por Kumpulainen e Kaartinem (2003). Os estudos se deram com uma escola de ensino infantil, e tinha por objetivo comparar organizações do mundo dos negócios à uma instituição de educação. Em ocasião, verificou-se que “a colaboração entre pares de alunos parecia ser apoiada por tentativas recíprocas para criar um sentido comum”. Ainda, conforme avaliação, os agentes passaram a desenvolver uma relação de reciprocidade, onde a troca de informações, identificação de problemas e desenvolvimento de soluções é um processo interativo necessário. Mas, para isso, os agentes envolvidos tinham *propósitos ou visão comum dentro da rede escolar*, ou seja, por mais que o ambiente apresentasse diversidades e divergências, a unidade central que legitimava as ações de cada um era percebida. Estes laços sociais dentro da rede laboral são estáveis ou não, dependendo de dos mecanismos motivacionais adotados pela organização.

Informação é poder, e conforme abordamos no início deste trabalho, poder multidimensional. Assim, no mundo dinâmico de transformações e incertezas, sobretudo quanto às instabilidades do quadro de recursos humanos em uma empresa, a *segurança no emprego ao compartilhar conhecimento com colegas de trabalho* é um desafio sempre constante a ser gerenciado pelas organizações.

“Os estudos sobre o uso da informação reconhecem que as necessidades de informação são ao mesmo tempo emocionais e cognitivas, de modo que as

reações emocionais quase sempre orientam a busca da informação, canalizando a atenção, revelando dúvidas e incertezas, indicando gostos e aversões, motivando o esforço [...] Durante a iniciação, o usuário reconhece a necessidade de mais informações. Sentimentos de insegurança e apreensão são comuns. Os pensamentos se concentram no problema e o relacionam com experiências passadas (CHOO, 2003, p. 89-90).

Se pelo fluxo de informações constrói-se a base de formação e disseminação do conhecimento, logo, é preciso haver uma *preparação da organização para gestão do conhecimento*, de modo que setores e pessoas saibam lidar tanto com informações, como também, simplesmente se relacionarem entre si. Loss (2008) trata deste fator como forma também de promover *o reconhecimento de setores da organização e áreas do conhecimento para o não compartilhamento de conhecimentos e informações da rede*. Ele (2008, p.80) cita exemplos práticos de dois modelos, Briefing e Debriefing, que “são atividades de extrema importância executadas por especialistas, dirigentes ou gestores com o objetivo de guiar atividades de uma pessoa ou um grupo de pessoas (Briefing), bem como avaliar as atividades executadas (Debriefing)”. As técnicas variam desde reuniões com datas e temas programadas aos treinamentos realizados internamente pelas organizações para promover aprendizado relativo às demandas atuais da empresa ou busca de inovações, ou até mesmo em atividades recreativas de empresas (ambiente de simulação indutiva), e, por fim, o monitoramento de possíveis avanços na condução do programa então estabelecido. Algo inovador apresentado por este pesquisador é a utilização de mecanismos sociais e técnicos, através de aparatos tecnológicos ditos “wikis”, que conseguem, através de variáveis que orientam percepções e comportamentos, fazer mensurações e obter retornos na intersecção de fatores positivos e negativos que influem no compartilhamento de informações, por exemplo, e comprometem dinâmicas colaborativas.

Um outro fator que muito influencia no compartilhamento de informações está nos *níveis de dificuldade em relacionamentos com personalidades e culturas diferentes*. “Ao negociar papéis em algumas atividades colaborativas, os atores podem apresentar sucesso na resolução de um problema ou, ainda, permanecerem excluídos ou marginais na rede de representação (p.494, LAWRENCE, 1999, apud LEWIS)”. Neste caso, a fluidez de papéis pode existir. Segundo Lewis, a pesquisa realizada por ela reconhece as maneiras pelas quais os indivíduos constroem partes de sua própria identidade. Os parceiros, segundo Lewis, podem moldar suas interações. Nesse caso, a colaboração é

um reflexo de si no outro, uma simbiose que permite auto-organização de identidade em si mesmo. Assim, tem-se uma colaboração com trocas mútuas, mesmo com interações aparentemente disformes quanto ao processo de “identificações”.

5.2 Percepções e Comportamentos

Anteriormente, vimos como a motivação influencia o comportamento humano. Agora, tentaremos entender como o comportamento humano está relacionado ao “comportamento da organização”. Numa breve explicação de Leavitt (apud CHIAVENATO, 1987), é possível diferenciar como as variações de comportamento dos indivíduos acontece no ambiente organizacional e fora dele, já que abordamos neste trabalho as sinergias externas à organização que acabam pautando a vida dos sujeitos que mesclam papéis sociais e funções nas corporações. Três suposições são discorridas:

“O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos. O comportamento humano é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamentos (Ibdem, p.415)”.

No viés deste trabalho, a ideia é identificar as relações entre comportamento humano nos entremeios organizacionais para a tradução de fenômenos que são refletidos nas decisões tomadas através do uso de informações. Como vimos anteriormente, o fator emocional e cultural como um todo é que também conformam os fluxos de informação para gerar conhecimentos. Entre outros focos de convergência dos pontos de interações dos sujeitos no ambiente organizacional, Lewis destaca a necessidade de uma “ênfase na igualdade”: *nivelamento de relações humanas para além de hierarquias departamentais e funcionais no que diz respeito às validações éticas e morais que reforçam a tomada de decisões*. É como se toda a ação requeresse um conjunto de normas e convenções que, no âmago da cultura organizacional, pode estar

implícito ou não, mas que de certa maneira é condicionada às informações, em formas discursivas, que podem ser mapeadas.

“Os elementos do ambiente de uso da informação podem ser agrupados em quatro categorias: grupos de pessoas, dimensões do problema, ambiente de trabalho e pressupostos para a solução dos problemas [...] Os grupos de pessoas têm pressupostos e atitudes comuns sobre a natureza de seu trabalho que influenciam seu comportamento na busca da informação. Esses pressupostos podem ser aprendidos formalmente, por meio de educação ou treinamento profissional, ou assimilados informalmente por meio, por exemplo, da participação num grupo ou sociedade (CHOO, 2003, p.93-94)”.

As relações uns com os outros é, para Lewis, uma característica importante, mesmo que não seja definitivamente determinante. Tais relações acontecem, segundo a pesquisadora, através de percepções e comportamentos que os participantes de uma empresa têm, por exemplo, para *envolvimento de um funcionário por outro*. Esta perspectiva implica que não é recomendável induzir a colaboração simplesmente por mecanismos formais e até burocráticos, e sim, quando escolhem um traço específico que os une – e, então, as simbioses identitárias acontecem.

Os níveis de confiança entre funcionários da organização já são indícios para aferir graus de envolvimento entre os participantes. O vínculo para a troca de capital social de toda sorte é mantido através de processos de identificações e satisfações mútuas uns com os outros e nas garantias de reciprocidades daí emergente, conforme descreveremos mais adiante. Sendo até mais específico, há casos em que não há *segurança do funcionário em compartilhar informações proprietária*, mesmo que os procedimentos operacionais, muitas vezes, o exija para complementariedade de atividades. Caso isso aconteça, a tendência é ter informações retidas conforme os entraves emocionais que se fazem ao longo do quadro de pessoal numa organização.

Nos primeiros estágios da busca de informação, a incerteza e a falta de conhecimento provocam ansiedade, confusão, frustração e dúvida. À medida que o processo se desenvolve, a confiança cresce e surge um sentimento de satisfação, se a busca foi um sucesso. Esses estados emocionais motivam e determinam a maneira como o indivíduo processa e usa a informação. As reações emocionais influenciam e são influenciadas pela capacidade do usuário de construir significado, focalizar a busca, distinguir informações relevantes e

irrelevantes, lidar com o emocional e as expectativas e aprofundar seu interesse na pesquisa.

Percepções e comportamentos têm em comum uma sinergia relacional “entre” os envolvidos e não “nos” envolvidos. Sim, porque as mudanças estão sempre acontecendo. Os sujeitos organizacionais estão sempre mesclando papéis sociais e identidades. Para isso, precisam se associar àquilo pelo qual se projetam. Então, focar estratégias organizacionais no indivíduo e não nas suas interações não é, de todo modo, tão eficaz. Há que se considerar, também, que as dinâmicas da organização, tanto do ponto de vista social ou tecnológico devem ser percebidas de forma multidimensional tanto pelos indivíduos, como também, pela gerência da própria organização. Coletivamente, essas dimensões oferecem uma representação detalhada das situações problemáticas que cercam o ambiente de uso da informação e sugerem maneiras de elaborar as necessidades de informação, que incluem as necessidades do sujeito e as demandas da situação (CHOO, 2003, p.95-96).

Isso contribui nos aspectos motivacionais que impulsionam indivíduos a, primeiro, promover uma ruptura de um estado de equilíbrio interno das “coisas” vigentes e, em seguida, identificar necessidades, promover tensões, a partir de informações que os municiam para traduzir fenômenos existentes, o que altera comportamentos dos sujeitos envolvidos, que são levados (ou não) à satisfação de seus interesses – que podem, também, ser comuns aos da própria organização.

“Assim, as percepções e previsões das pessoas controlam indiretamente a extensão e a profundidade de sua busca de informação, inclusive o tempo e o esforço gastos na busca, onde buscar, como a informação encontrada deve ser filtrada e quanta informação, e de que tipo é necessária [...] Em termos estruturais, o ambiente de uso da informação é parte da estrutura organizacional que contém as regras e recursos que afetam o comportamento dos membros da organização em relação à informação. Quando os usuários se engajam num comportamento de busca da informação [...] p.97”.

Quando a organização não consegue encontrar meios de tirar os sujeitos que a compõem de uma “zona de conforto”, ou seja, não faz uma *detecção e resistências às mudanças*, gera um grau de (in)satisfação tanto pelo indivíduo, como também, pela organização como um todo. A satisfação de algumas necessidades é meramente

temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si (CHIAVENATO, p.417).

Lewis aponta uma “ênfase nos processos” aludindo que as transformações no ambiente organizacional faz da colaboração uma atividade/fenômenos organizados e não uma ação exclusiva. “Um grande problema na literatura sobre este tema, de maneira geral, é que os pesquisadores tratam a colaboração tanto como um substantivo (por exemplo, "Nós tem uma colaboração. ") e um verbo (por exemplo, " Estamos fazendo a colaboração. ")”, diz Lewis, se referindo ao fato de que as colaborações se organizam e desorganizam-se o tempo inteiro, não é algo fixo e imutável frente às transformações que envolvem as organizações e influenciam no comportamento e na percepção dos sujeitos que a compõem. Portanto, as mudanças na organização são diretamente proporcionais às percepções dos indivíduos a realidade interna e externa à organização, como também, o comportamento destes sujeitos se moldam conforme a tais mudanças. A resistência dos sujeitos deve ser trabalhada nos focos pelos quais inclinam-se a formação de suas identidades, ora mesclando papéis individual e coletiva.

5.3 Trabalho Conjunto, Interesses em Jogo

A organização é uma síntese de propósitos. Se a administração for coerente com as perspectivas relacionais as quais abordamos neste trabalho, passará a “ver” na sua base de recursos humanos mais do que trabalhadores, serão intersecções de propósitos. Contudo, entendendo os propósitos como “finalidades”, há controvérsias entre trabalho conjunto e interesses divergentes nos “meios”: *interdependência pode ser gerada pela soma de esforços individuais para o bem coletivo; um participante exige do outro uma contribuição mútua; e um indivíduo só faz a sua parte se um outro assim fizer a sua respectiva* – fronteiras entre a autonomia e a união.

A reciprocidade é a palavra de ordem das interações colaborativas. “Pode ser limitada, mas não tira benefícios de todos os envolvidos e é adequada em muitas maneiras (Deetez, 2008, p.94, apud BOGARAH, 2008)”, nos mais variados contextos. Assim, os participantes juntam recursos e assumem riscos para construir juntos os objetos de suas interações, pelas quais também representam o fruto de suas intenções, logo, assumem *graus de interdependência gerada pela soma de esforços individuais para o bem coletivo.*

“Vital to the concept of collaborative communication is the acceptance and acknowledgement of the importance of reciprocity. Everyone involved in the collaborative process must have an equal opportunity to express their position (...) Everyone must have an equal opportunity to have an effect on the outcome in any true collaborative situation. At the minimum, we should expect reciprocity of opportunity for expression and the setting aside of authority relations, organizational positions, and other external sources of power (Ibdem, p.4)”.

Para manter relacionamentos entre si numa rede, os indivíduos somam recursos entre si e se permitem mesclar papéis, pois há, em comum, razões de causa e efeito que justificam a “sensação” de fazerem parte de uma mesma comunidade, que os tornam coesos entre si para garantir satisfação de seus interesses, através dos fluxos de informação que os mantém interdependentes.

“Quando as pessoas relacionam-se umas com as outras ou com os sistemas de informação da organização, utilizam os recursos do ambiente de uso da informação e, nessa interação, a informação torna-se útil. Portanto, os comportamentos em relação à informação constituem-se mútua e simultaneamente, de modo que o ambiente de uso da informação é, ao mesmo tempo, um recurso essencial e um produto de comportamentos estabelecidos (CHOO, p.98”.

Entre as variações apontadas nos estudos sobre as razões iniciais de relacionamentos colaborativos, Lewis destaca também a colaboração também por não acontecer espontaneamente como se espera numa plena reciprocidade citada acima. Há casos em que a negociação é prévia e, até a necessidade ser posta enquanto alvo de ações, a organização vive a plena *exigência de contribuições mútuas entre funcionários*, seja por mecanismos burocráticos ou “campanhas publicitárias”, a espontaneidade dá lugar ao assédio por parte da gerência. Como também, tal foco de colaboração parte do próprio tecido social das relações de trabalho ainda no nível operacional. Nesse caso, no quesito ‘iniciativas’, *as atividades, mesmo colaborativas, só se realizam se todos assim demonstrarem que fazem/farão*, gerando uma interdependência forçosa, mas, ainda assim, a prática de colaboração acontece.

5.4 Entradas e Saídas das Atividades

Os resultados de cada participante podem se tornar as entradas para outros participantes - não se exige o mesmo contexto espacial e temporal, mas há uma complementariedade simultânea ou reativa: *a finalidade individual pode não ser a mesma, mas a soma mútua já é interativa e efetiva, se bem coordenada, permite aos membros reagir frente aos estímulos externos programados pela gerência organização, gerando bônus, de alguma forma, comuns a todos.*

Os participantes também podem não estabelecer vínculos emotivos que os impulsionem a desenvolver relacionamentos sociais programados. Contudo, se a política da gerência organizacional atuar por “necessidades” prévias, os sujeitos podem dar continuidade às ações uns dos outros, mesmo que isso não aconteça simultaneamente. O que ocorre, de fato, é um procedimento indutivo pelo qual o sujeito colabora diretamente com a organização, mas coopera a partir de decorrências previamente mapeadas e programadas pela organização.

Sendo mais específico, a empresa direciona o sujeito a cumprir procedimentos, contudo, elencados a partir de princípios indiretos que reforçam a sensação de pertencimento à organização, a partir do lema “contribuo para a organização dando sequência ao trabalho do meu colega”. Nesse caso, as práticas colaborativas acontecem de forma interdependente quando se controla a “temporalidade”. Lewis cita Sthohl e Walker (2002), os quais concebem o processo de criação e manutenção de um sistema temporário negociado. Já Lesser e Stock falam em atividade regular e contínua. A “natureza emergente, informal e volitiva” (Lewis) acontecerá fora das previsibilidades devidamente registradas e/ou divulgadas, mas a política institucional deverá prever margem de ocorrência de situações inesperadas e mediação de processos em ocorrência contínua.

5.5 Orientação para Ações

A prática colaborativa deve ser estimulada para a descentralização, quando as ramificações da rede organizacional se ‘retroalimentam’ daquilo que as estimulam. Os nós da teia ganham tamanho vigor quando somam esforços das extremidades para o centro de toda a rede organizacional. Contudo, nem sempre se consegue um “ideal” de prática colaborativa nas organizações. Nesse caso, Lewis (p.203) aponta três tipos de situações que perpassam pelas lideranças destas redes: “as circunstâncias que trazem

participantes colaborativos juntos podem fazê-los coagidos ou, também, voluntários, ou ambígua (mista, mas a escolha de se envolver um com o outro de forma colaborativa deve ser volitiva sob esta conceituação)".

Problematizando as relações subordinado-liderança, Nichole Bogarosh reforça que o grupo deve continuar a trabalhar em conjunto através da implementação, segundo ela, de 50% do seu tempo ou mais a ser gasto nesta etapa e na avaliação dos resultados. "Ao longo de todo este processo, o papel do líder deve ser de facilitador apenas", diz Nichole (2008). A função da administração deve tornar-se a coordenação dos interesses conflitantes das partes interessadas, em vez de controlá-los "(Deetz, 1994, p. 49 apud BOGAROSH, 2008). *"A leader should facilitate rather than partake as an interested party (p.4)"*.

Quando a prática colaborativa *emerge com a descentralização e efetivação por "sentimento coletivo" ou "razão facultativa"*, os envolvidos se unem por laços subjetivos para além dos trâmites formais e até mesmo dos preceitos preconizados e convencionados pela cultura organizacional "comunicada".

"Infelizmente, o comportamento dos indivíduos é limitado por sua capacidade cognitiva, seu nível de informação e seus valores. Uma maneira de superar essa distância entre a racionalidade da organização e a racionalidade limitada dos indivíduos é criar premissas que orientem as decisões e rotinas, que guiem o comportamento individual na tomada de decisões (...) As pessoas coletam informações ostensivamente para tomar decisões, mas não as utilizam. Pedem relatórios, mas não os lêem. Lutam para participar dos processos decisórios, mas depois não exercem esse direito. (CHOO, 2003, p.43-44)".

Para Bogarosh, uma colaboração que ela considera "verdadeira" muda o centro das interações, sai dos problemas para as soluções, com base nas expectativas criadas e os métodos desenvolvidos para satisfação de interesses. "The final piece in opening ourselves up to this type of communication is learning that our wants are often different than our needs, and when we collaborate the focus is taken away from wants and placed on how everyone's interests can be mutually satisfied (Ibdem, p.7)".

A prática colaborativa também acontece por *centralização em normas institucionais, hierarquia funcional ou circunstâncias formais e de processos em curso*. Aqui, é fundamental entender diferenças entre liderança e direção, para termos uma noção de como as ações podem ser orientadas para as práticas colaborativas. De

antemão, Chiavenato (1987) reforça que os líderes sejam focados tanto no âmbito formal, como também, no âmbito informal da organização. Para ele, ‘liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos (p.433)’.

Os líderes centralizadores das decisões para a organização podem levar os subordinados a coagirem em prol de objetivos comuns e forçosamente induz seus subordinados a assumir riscos perante os resultados – os motivos são diversos, o que não convém, por enquanto, detalhar neste trabalho. Mas, ainda assim, Lewis (2006) considera haver uma prática colaborativa “indireta” ou “reativa” aos impulsos “motivacionais” baseados na coerção. Contudo, a pesquisadora torna a frisar que a efetividade da prática colaborativa ainda se dá a partir do comportamento subjetivo de cada indivíduo.

Those who merely submit to higher authority or power are not active collaborators. Collaborative relationships that are mandated (e.g., agencies mandated to work together to coordinate a disaster relief effort) might be included under this criterion if the nature of the collaborative interaction was selected by the participants. In other words, the circumstances that bring collaborative participants together might be coerced, mandated, purely voluntary, or ambiguous/mixed, but the choice to engage one another in a collaborative way must be volitional under this conceptualization (Ibidem, p. 203).

Nos estudos feitos em hospital de referência à sua pesquisa, Lewis (2006) identificou que, quando médicos passaram a desenvolver mecanismos de transparência de ações, e também comunicavam de “igual para igual”, naquilo que ela chama de “equalização de participantes” nas interações colaborativas, os pacientes se sentiam parte importante do próprio processo de recuperação de sua saúde – importante frisar que a unidade hospitalar é referência em pesquisas avançadas nas especialidades pelas quais pretende atuar, mas o ônus à instituição, aos pacientes e médicos era que parte do tratamento das pessoas debilitadas de sua saúde ainda não tinha cura amplamente programada: as conquistas em busca de resultados eram conseguidas num trabalho conjunto e diário de médico-paciente-outras profissionais. Ao descrever tais condições, Lewis (2006, p.219) vai mais além: “Throughout this literature, a chief perceived

problem that collaboration is meant to overcome concerns the dysfunctional communication between high-status (e.g., doctors) and low-status (e.g., patients, nurses) individuals (e.g., Akhavain et al., 1999; Coopman, 2001; Young & Flower)”.

5.6 Estratégias para Resolução de Problemas

Gerir recursos disponíveis a partir de capital humano, enquadrado em determinadas condições internas e externas à organização. Porém, frente aos desafios a serem enfrentados, em todo momento, pela organização, hoje, competências técnicas e habilidades profissionais estão potencialmente interligas à capacidade de os sujeitos organizacionais resolverem problemas. No ambiente que mantém-se através de práticas colaborativas, as relações humanas do quadro de pessoal envolvem conflitos, responsabilidades, negociação, diálogo e perspectivas que trazem diferencial para as organizações – inclusive, competitivo, no mundo dos negócios.

De acordo com Barbara Gray (1989), a colaboração constitui um processo através do qual as partes veem diferentes aspectos de um problema e pode construtivamente explorar suas diferenças e procurar soluções que vão além de suas próprias visões limitadas do que é possível. O *envolvimento de um funcionário com outros em reais esforços de enfrentamento, que incluem negociação e resolução conjunta de problemas* inclui aquilo que Lewis aborda sobre mescla de papéis – um funcionário se projeta no outro para fins de confirmar entendimento mútuo a fins de hibridizar identidades que, conjuntamente, significam e resignificam indícios para a proposição de soluções.

O *diálogo*, nesse caso, é importante, pois é na partilha de sentido, através de informações em fluxo entre os participantes da prática colaborativa, também nivela todos pelo mesmo contexto situacional de um problema. “O valor da informação, reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos (CHOO, 2003, p.70)”.

O curioso, do “chão de fábrica” à “sala fria” das organizações, é que não se percebe (ou é relegado) o fato de que, mesmo no processo dialógico, as diferenças chegam a assumir um campo político-ideológico em estado de “potência” até culminar numa razão prática, uma ação. Nesse caso, a comunicação colaborativa surge em torno

de problemas a serem solucionados a partir de fatos e ideias, com responsabilidade final para decisões que cabe ao grupo, podendo seguir a partir de tensões, em vez de consensos, muitas vezes. Lewis aponta outras considerações não tão previsíveis que, de acordo com ela, o “senso comum” costuma ignorar. A pesquisadora afirma que processos colaborativos também são resultados de tensões entre indivíduos. Sobre isso, Nicole Bogarah relata que “muitos de nós foram condicionados a acreditar que o conflito é uma coisa ruim, mas, na realidade, o conflito pode levar à uma grande atividade”, relata. A pesquisadora também chama atenção sobre a “utilidade” de conflito. “A tomada de decisões em conjunto exige trabalhar com o conflito”, explica Bogarah. Nessa linha, os pesquisadores ainda problematizam a “diversidade” como elemento importantíssimo do processo colaborativo, que surge a partir de ‘tensões’ - pluraliza sentidos e significações, a medida que as redes se revigoram e se auto-organizam. Aqui, a pulsação do conhecimento encontra um fértil terreno e a profusão de soluções se torna eminente.

Outro ponto crucial para a prática colaborativa, que a distingue de uma ‘cooperação’, está na *identificação de sujeitos e suas responsabilidades pelas decisões tomadas colaborativamente*. A cooperação é produto de interações pelos quais os agentes somam esforços, mas não assumem os riscos: os sujeitos tentam maximizar ganhos mútuos, mas direcionam seus objetivos enquanto fins individuais, mesmo que as “atividades-meio” sejam complementares aos demais “coligados”. Nessa mesma ordem, Lewis (2003, p.222) diferencia a colaboração da cooperação.

“Whereas one phenomenon may have more to do with the structures surrounding the participants and the roles, rights, and responsibilities of “membership,” the other may have more to do with the behaviors engaged in by the participants and the way of interacting (although overlaps certainly occur between these orientations)”.

Durante a prática colaborativa, assim como responsabilidades são delegadas, as atividades são executadas a partir de uma competência e de habilidades legítimas na organização. De acordo com Thompson (1967 apud LEWIS, 2006, p.202), o ajuste mútuo no processo de colaboração requer mais sofisticada atividade de comunicação e tomada de decisões do que instrumento de coordenação independentes e estanques. O objetivo é promover a *divisão do trabalho, influência e controle “entre” os*

trabalhadores, de modo que haja uma “padronização” de princípios e ações que justifiquem a missão da organização para cada sujeito, como se cada um fosse peça-chave para o desenvolvimento recíproco da organização. Então, atua-se nos sistemas cognitivo e comportamental destes indivíduos, em tempo que prerrogativas organizacionais por si só também equilibram-se. Nesse caso, a organização atua na direção dos seus trabalhadores enquanto mediadora de consensos e dissensos.

“Herbert Simon sugeriu que a tomada de decisões numa organização é limitada pelo princípio da racionalidade limitada: ‘A capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional no mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva’ [...] Simon identifica três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização” – p.41

Por um lado, cada sujeito possui autonomia para desempenhar funções proporcionalmente àquilo que lhe foi designado, como também, está imbuído de legitimidade para avançar no exercício de suas atribuições, desde quando possa aplicar o que já está no “procedimento padrão”, como também, adicionar mais conhecimentos à prática laboral. Só recapitulando, há, nesse caso, uma fronteira entre o que lhe for de “práxis”, a partir do que o conhecimento explícito poderá impulsionar, dentro dos moldes existentes e, claro, somando aquilo que Loss (2007, p.54), citando Figueiredo (2005), aponta como “Conhecimento Potencial” que, ligeiramente falando, seria a modalidade que está entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito. Já que a tese de Loss tem como produto final o desenvolvimento de softwares que funcionam como banco de dados para uso posterior em disposição da organização - embora trataremos disso nas próximas seções -, a validade de tais recursos técnicos e de uma política de recursos humanos reforça que, quando a organização consegue trabalhar no quesito ‘temporalidade’ para perpetuação não só do conhecimento, como também, continuidade de atividades de um sujeito para o outro, é possível haver uma *compensação de um funcionário por outro*, na ausência por motivos pessoais ou emergencial deslocamento de um trabalhador para outros setores e unidades da mesma organização. “Ninguém é insubstituível”, desde quando, além da manipulação de

dispositivos tecnológicos de informação e comunicação, a organização reforce a interdependência de esforços e responsabilidades, entre outros valores da sua cultura institucional.

Ao desenvolver a capacidade de agir com reciprocidade e obter elementos necessários à sua motivação, o indivíduo torna a organização uma parte de si mesmo. Se estes elementos são de “busca de necessidades de autorealização, de estima e sociais, o que conferem as necessidades básicas de um sujeito, ou de segurança (estabilidade, fuga ao perigo, etc) e fisiológicas (alimentação e outros fatores imprescindíveis à sobrevivência humana)”, necessidades primárias do indivíduo, conforme postula Maslow (1971, p.337-366 apud CHIAVENATO, 1987, p.418-420), as dinâmicas entre a organização e este sujeito seguirão na mesma proporção. A *busca por avanços* no que “percebem” e no que “agem” pela organização será efetivamente induzida e ‘natural’ frente aos desafios.

5.7 Metodologias e Ferramentas

Ao longo da realização deste trabalho, foi notória a constante explanação de pesquisadores a respeito de elementos humanos e organizacionais pelos quais lhes integram em redes – aqui, colaborativas. Contudo, algo potencialmente apresentado pelos autores são as ferramentas e metodologias que auxiliam corporações e pessoas no desenvolvimento de suas atribuições.

A moda “wiki” tem sido objeto de teses quando os acadêmicos procuram tornar a compreensão de fenômenos sociais dentro das organizações uma prática gerencialmente manipulada e aferida por computadores, principalmente. Nesse caso, a informação é o elo comum entre o eixo humano e não-humano aliado às políticas organizacionais que orientam ações e procedimentos. Logo, avaliar as estruturas pelas quais a informação se processa também é de vital importância, não apenas do ponto de vista comunicativo em si, ou de recursos humanos, de modo isolado, mas, holisticamente calculando, em termos de recursos outros de toda sorte, principalmente financeiro e, em médio prazo, de capital intelectual convertido em conhecimento e soluções.

A organização (NIESSEN, et. al., 2000 apud LOSS, 2008) do conhecimento (e, por consequência, a sua busca) é fator importante, pois não há razão de ter o conhecimento armazenado se não for possível recuperá-lo para utilizá-lo. Inicialmente, consideremos as origens de informações pelas quais lidamos. As fontes de fluxo de

informações podem ser primárias, secundárias e terciárias: de onde a tradução mais direta possível de um fenômeno/objeto em questão parte em função do conhecimento produzido; onde a mediação entre a fonte primária e o armazenamento sistemático em relação a outras fontes, convergindo informações que remetem aos mecanismos de fomento de ‘conhecimentos’; e onde se desenrola o adensamento de ‘conhecimentos’ numa cadeia de fontes que comunicam-se entre si tendo como base o mesmo fenômeno/objeto. Nesse caso, não só a falta, mas também, o excesso de informações pode prejudicar a organização do conhecimento. *A identificação de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento* se torna, desde então, um elemento a ser considerado pela organização. Além disso, o conhecimento multidisciplinar e aprofundado sobre determinado segmento epistemológico-prático tende a ser rico na maneira que pode ser eficientemente (e até de modo anacrônico – o que se percebe por ações preditivas), quando assim, canalizado para resolver problemas e propor soluções.

Quanto mais complexa em sua cadeia de produtos e serviços, assim como na distribuição hierárquica e funcional do seu quadro de pessoal, mais difícil fica segmentar nichos de sua atuação, bem como adequar ferramentas alinhadas às demandas pelas quais constitui o *modus operandi* da organização. O *levantamento de ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede* deve, assim, considerar os níveis prioritários e condições para uso das ferramentas e metodologias aplicadas na organização do conhecimento e, por conseguinte, na materialização de suas prerrogativas centrais e periféricas. Algumas plataformas desenvolvidas conjuntamente entre profissionais dos diferentes segmentos das áreas de tecnologia da informação e comunicação em parceria com administradores, engenheiros e vários profissionais se debruçam para instrumentalizar a convergência entre os manuais de orientações operacionais do “chão de fábrica”, congruência de aplicação do conhecimento tácito com o explícito, tanto dos técnicos envolvidos em processos, como também, daqueles que atuam na linha estratégica da organização como um todo.

As ferramentas e recursos que portam em si os fluxos de informações devem nivelar a partilha de significados de modo que todos os envolvidos no sistema tenham representação enquanto “mediados” no processo de comunicação. Entre os preceitos, encontra-se a linguagem envolvida nessa troca simbólica. Se é por meio da linguagem que o homem vê a si no outro, e aqui incluo a simbiose de identidade, é preciso *grau de*

clareza para a troca eficiente e eficaz de conhecimento na rede. Quando não atingido este princípio, há perdas no fluxo comunicativo de tal forma que as consequências podem não ser imediatas, mas aparecem ao longo da cadeia produtiva de uma organização, principalmente.

Nesse caso, mais do que mecanismos sofisticados de aporte tecnológico para computação de dados e conversão de informações, as ferramentas e recursos devem ter *focos processos que levem em conta não apenas metas e objetivos da organização, mas também, anseios individuais de pessoas.* Antes de mensurar a qualidade e quantidade de informação com base apenas em algoritmos e gráficos de compensação de custos nos níveis da cadeia de produção e serviços, é preciso, antes de tudo, o comportamento humano entre as variáveis de referência na organização. Tratar a informação como peça-chave dos processos antes mesmo estabelecer objetivos e metas ou alterar procedimentos técnicos do ambiente organizacional é antecipar a recepção de mensagens do fluxo de informação pela qual uma efetiva comunicação colaborativa deve, assim, fazer. Sobre isso, Choo (2003) afirma que

“as percepções e previsões das pessoas controlam indiretamente a extensão e a profundidade de sua busca de informação, inclusive o tempo e o esforço gastos na busca, onde buscar, como a informação encontrada deve ser filtrada e quanta informação, e de que tipo é necessária [...] Em termos estruturais, o ambiente de uso da informação é parte da estrutura organizacional que contém as regras e recursos que afetam o comportamento dos membros da organização em relação à informação. Quando os usuários se engajam num comportamento de busca da informação (p.97)”.

5.8 Recursos

A tradição histórica de focar visceralmente os investimentos em recursos materiais para obter retornos imediatos a partir da cadeia produtiva relega o maior capital da organização a segundo, terceiro ou último planos, em muitas organizações, que é o potencial humano de trabalho.

Conforme destacamos, o controle monopolista da empresa ao trabalhador foi sendo confrontado por transformações as quais discorreremos acima no tecido social que promove hibridizações culturais entre os atores envolvidos. Consequentemente, Baumam (2000) fala sobre “modernidade líquida”, dentro do contexto que abordamos nos capítulos anteriores, a noção de “tempo líquido” está empregada para conceber um

anacronismo das relações sociais em função do “relógio” funcional que mede o tempo em horas, minutos e segundos. Tal conceito põe em cheque o fato de que as relações humanas são condicionadas por uma variável cronometrada, como também, linear, em função de uma evolução histórica baseada em grandes “nomes”.

O fato é que os compartimentos institucionais que validam o produto de uso do ‘tempo’ para fins prático-materiais não dão conta de padronizar valores de efetividade desse ‘tempo’ em função de ações programadas por uma lógica “mecânica”, que muito vigorou no fordismo ou taylorismo, entre outras modalidades. O que se produz em intervalo de duas horas, por exemplo, é apenas uma “ideia” padronizada em função de ditames burocráticos existentes, no caso de muitas organizações.

Assim como o espaço, o tempo linear, previsível e mensurável da modernidade se desrealiza. “Absorvido pela entropia informacional e desestabilizado pela velocidade crescente das inovações tecnológicas, nosso tempo, ou melhor, nossa experiência de tempo acaba radicalmente transformada (MARTÍN-BARBERO, 2008c, p.4)”.

Na realidade “wikinomics”, conforme elucidamos, a autonomia do sujeito e a organização do conhecimento a partir de variáveis comportamentais e cognitivas dão conta de tornar o *tempo para realização de atividades e, conseqüentemente, compartilhamento de experiências* mais um aliado em função de uma produtividade, quando associado às estruturas de processamento de informações a partir de contribuições prévias de cada trabalhador para o desenvolvimento da criatividade. Criatividade: provém de uma sinergia entre algo já criado em ponte com aquilo não mapeado ou que, inclusive, era dissenso.

A relação de produtividade e profusão de soluções é bem descrita por Morita (apud SANTA CRUZ, 2009), na contemporaneidade. “Posso obrigar um operário a chegar às 7 horas para trabalhar, mas não posso força-lo a ter uma boa ideia”, afirma. Tal premissa constitui o que abordamos em capítulos anteriores sobre acumulação flexível do trabalho. Em empresas como Google, o tempo é condicionado pelo funcionário, que tem autonomia de adequar momentos específicos de trabalho e ‘socialização’ (profissional e pessoal) com a materialização do conhecimento e produtividade, como também, gestão do conhecimento para alavancar ações e produtos inovadores.

A flexibilidade do trabalho não está apenas focada nos sujeitos, mas também, em recursos de linhas “alternativas” de investimentos da organização. Entramos numa era

pela qual os bens tangíveis – como dinheiro, terrenos e prédios – vão cedendo lugar para os intangíveis.

Estes (intangíveis), que não constam dos livros contábeis, incluem patentes e direitos autorais, banco de dados e *softwares*, e, sobretudo, as habilidades, capacidades, expertises dos profissionais da equipe, além da própria cultura da empresa. Tais ativos são os que “determinam o sucesso ou fracasso da organização (MELLO, 2010, p.157-158).

Portanto, a *aferição de investimentos em recursos complementares para a organização ou rede* deve levar em conta estas variações apontadas para que os recursos da organização possam ser equilibradamente balanceados nas entradas e saídas de receitas, como também, o elenco de prioridades possa ser feito antes de aplicar investimentos dentro da viabilidade financeira da organização.

A velha e monolítica multinacional que cria valor de maneira hierárquica e fechada está morta. As companhias vencedoras hoje têm fronteiras abertas e porosas, e competem indo além de seus muros para utilizar o conhecimento, capacidades e recursos externos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.263).

Nesse sentido, o conhecimento enquanto capital intelectual deve ser devidamente “monetizado” no caixa da organização enquanto parte fundamental do processo produtivo que, a depender da integração entre setor contábil-financeiro e produtivo, poderá colocar a organização muito além da competitividade no mundo dos negócios.

5.9 Busca e Acesso à Informação

É evidente que organização deve estimular os sujeitos para ampliar suas motivações individuais de modo que tenham elementos intrínsecos em si mesmo para ir ao encontro de soluções – que, nesse caso, também se inclui a busca de informações que os contextualizem na prática laboral.

“A busca da informação é o processo humano e social por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo. O uso da informação é um conceito de difícil definição. Em grande parte, dedico a discutir as três arenas onde a organização usa estrategicamente a informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões (CHOO, 2006, p.99)

Os sujeitos devem, por si só, reconhecer a instrumentalidade da informação como elemento fundamental para desenvolver desde os procedimentos básicos e elementares àqueles que fogem ao controle preciso do momento, ou seja, a busca e acesso à informação são tão importantes para a qualificação crítica - no que chamamos no início deste trabalho de “inserção na esfera pública” -, sendo a organização uma microsociedade, como também, está nas instâncias primárias de construção do conhecimento, já que, antes de levantar hipóteses, partilham-se sentidos através da informação.

A informação é elemento formador de “massa crítica” no ambiente laboral. Refinar tal condição em benefício mútuo, de trabalhadores e da organização, é partilhar de poderes que levam à construção de conhecimentos e propicia um ambiente com pontos estratégicos para enfrentar problemas e, através de soluções, chegar a um ciclo de inovações. A *seletividade da informação recuperada* nos entremeios de fluxos comunicacionais se torna um diferencial à memória organizacional, já que lidamos com duas situações: escassez ou excesso.

A escassez leva a um déficit de organização sistemática do conhecimento com alguns desdobramentos, como falta de padronização de rotinas produtivas; perda de dados para uso posterior em processos preditivos (aqueles que são tratados com antecipação, através de mapeamento prévio de dificuldades), como também, deixa a organização em situação de vulnerabilidade em relação a riscos (de toda sorte), uma vez que a segurança de procedimentos não se deu numa base de compartilhamento de informações de interesse mútuo, entre outros casos. Já o excesso pode trazer consigo desordens de prioridades, que vão desde o “chão de fábrica” às mesas de tomadas de decisões centrais da organização; além disso, o excesso traz consigo demandas de tempo para processamento de dados e demanda ferramentas, processos e pessoas que possam ter acesso, interpretar, direcionar e reter aquilo que, caso houvesse uma política específica, deveria filtrar anteriormente e prever certas intercorrências.

“Ao mesmo passo, os gestores têm acesso à informação, tradicionalmente, por meio de relatórios que, em geral, são produzidos das bases de dados dos sistemas computacionais e estes dados estão estruturados de acordo com um dado banco de dados. Entretanto, os gestores não têm um acesso fácil e direto aos dados não estruturados, tipicamente em documentos distribuídos pela rede colaborativa organizacional, como documentos, ou relatórios produzidos pelas

ferramentas de CSCW, groupware ou mesmo documentos produzidos nos processos de organizações virtuais de briefing e debriefing. Assim, faz-se necessário um instrumento para recuperar o conhecimento que está representado na forma de informação não estruturada que foi gerado pela rede (LOSS, 2008, p.85)”.

Outro problema surge quando os níveis de *dificuldades em recuperar e classificar a informação de uso direto para ser canalizada a outras finalidades* não foram plenamente definidos. “Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partimos da posição de que se estende no tempo e no espaço; e de que o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil (CHOO, p.83)”. Tal modalidade é imprescindível porque normatiza o uso da informação, a partir da natureza específica de sua composição e convenção, (se for secreta, confidencial, reservada, corporativa, pública, etc – nesse caso, trago aqui a Petrobras como referência de classificação a título de ilustrar tais diferenças), para que a finalidade técnica e política promovam maior efetividade no processo de tomada de decisões para a organização.

“O estudo das necessidades e dos usos da informação necessariamente transdisciplinar, ligando áreas como a psicologia cognitiva, estudos de comunicação, difusão de inovações, economia, armazenamento de informações, teoria organizacional e antropologia social. Ao mesmo tempo, essa diversidade pressiona por uma perspectiva unificadora que dê coerência ao grande volume de pesquisas sobre a busca e o uso da informação. Depois de anos em que se condenou a falta de uma estrutura teórica, surge um consenso sobre o que constitui os elementos definidores em uma análise dos usos e necessidades da informação (Ibdem, p.83)”.

Choo (2003, p.90-91-92-93) destaca seis pressupostos (por estágios) essenciais na relação dos indivíduos e organização com a busca e acesso à informação que pode auxiliar na *averiguação e classificação dos formatos de armazenagem de informação para posterior compartilhamento*, conforme a tabela abaixo:

Tabela 2-3. Processo de busca da informação

Estágios	Tarefa apropriada	Sentimentos comuns a cada estágio
1. Iniciação	Reconhecer a necessidade de informação	Insegurança
2. Seleção	Identificar um tema geral	Otimismo
3. Exploração	Investigar as informações sobre o tema geral	Confusão, frustração, dúvida
4. Formulação	Formular o foco	Clareza
5. Coleta	Reunir as informações pertencentes ao foco	Senso de direção, confiança
6. Apresentação	Completar a busca de informação	Alívio, satisfação, desapontamento

Fontes: C. C. Kuhlthau, "Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective", em *Journal of the American Society for Information Science*, 42 (5), 1991; "A Principle of Uncertainty for Information Seeking", em *Journal of Documentation*, 49 (4), 1993; *Seeking Meaning: a Process Approach to Library and Information Services*, Norwood, Ablex Publishing, 1993.

O processo de busca da informação está integrado ao processo de construção de conhecimento e significado (iniciação); a formulação de um foco ou de um ponto de vista é o ponto de mutação do processo de busca (seleção); informação encontrada pode ser redundante ou original (exploração); o número de possibilidades de uma pesquisa é influenciado pelo estado de espírito do usuário e sua atitude em relação à tarefa de busca (formulação); o processo de busca implica uma série de escolhas pessoais, baseadas nas expectativas do usuário sobre que fontes, informações e estratégias serão eficientes (coleta); e o interesse e a motivação do usuário crescem à medida que a busca prossegue (apresentação).

5.10 Comunicação Interpessoal

“A organização é uma entidade construída pelas pessoas na sua conversação”. Com este lema, apresentado por Vanvery (apud LEWIS, 2006), é possível ter uma dimensão do que é comunicação para uma organização, além das políticas e veículos internos para disseminação de mensagens. A organização é, em si, um espaço relacional que coaduna pessoas em torno de interesses e valores comuns. A comunicação é um suporte de condução das políticas institucionais que permeiam entre os interlocutores dentro e fora da organização.

Como esta produção acadêmica foca nos processos que envolvem diretamente trabalhadores de uma grande empresa, atém-se aqui a comunicação inclinada proporcionalmente aos seus trabalhadores. Sobre isso, Margarida Kunsch (2003) aborda a funcionalidade da comunicação como necessidade estratégica que pode

“compatibilizar os interesses entre capital e trabalho” que, segundo ela, é um grande desafio em plena era de competitividade e exigência aos trabalhadores.

Ao tratar da comunicação relacional entre pessoas, Torquato (2004) fala sobre os agrupamentos sociais que compõem o tecido organizacional envolvendo trabalhadores nos diversos níveis hierárquicos e condições pessoais para lidar com informações e aplica-las nos níveis mais variados, tanto por suas características comportamentais, como também, de convívio. Por isso, Torquato aponta a necessidade de refinar o processo de comunicação para maior efetividade de relações interpessoais, o que gera benefícios mútuos entre esses indivíduos e a organização.

Para ele, a falta de sintonia entre fontes e temas leva a organização a fugir de seus pressupostos basilares. Como sugestão, Torquato aponta alguns princípios de uma comunicação eficaz, que são: clara definição de objetivos, capacidade de codificação/expressão, domínio psicológico e capacidade de compreender o meio ambiente. Logo, o pesquisador aponta o Nível intra, Nível inter, Nível Grupal e Nível Coletivo para compreender as variações de uso da comunicação a partir de agrupamentos de pessoas.

O Nível Intragrupal relaciona a condução de informações dentro de um agrupamento de pessoas, de modo que a liderança possa orquestrar a comunicação avocando a si a função de codificar/decodificar a informação no manuseio de palavras escritas e falada, nas habilidades de raciocínio e de leitura e interpretação. Nesse caso, a *listagem de principais dificuldades de comunicação nas relações hierárquicas de trabalho ‘ chefe-subordinado’*, e vice-versa, é um passo fundamental para que o processo colaborativo se efetive, porque as relações interpessoais, quando bem conduzidas, legitimam fontes de emissão e recepção de mensagens, como também, torna coerente práticas formais e informais de comunicação com as políticas centrais da organização.

O Nível Intergrupar diz respeito à comunicação entre dois interlocutores, através de uma relação direta, recíproca e privada. Nesse tipo de prática, observa-se associações entre fenômenos em curso envolvendo diretamente ambas as partes e entrelaçando-as por meio de contextos mais específicos entre ambos. Por exemplo, *funcionários frequentam eventos institucionais com motivações profissionais/pessoais pela companhia ou não*. O essencial a ser prospectado pelas organizações é *verificar como as informações compartilhadas por cada funcionário nestes espaços interativos são captadas* para outros níveis grupais de relacionamentos interpessoais e comunicativos.

Relações entre formalidades e informalidades para discussão de assuntos de cunho corporativo estão numa linha tênue que, cada vez mais, estas fronteiras vão se diluindo ao longo de práticas colaborativas eficientes. Essa situação se enquadra no nível grupal, que inclui reuniões, formado de modo horizontal (mesmo nível hierárquico), ou em seminários, por exemplo, que reúnem uma miríade de informações/análises/argumentos/opiniões para um grupo de pessoas. Os espaços de convivência: quem se reúne, para discutir o que, com quais propósitos principais;

Por fim, o quarto Nível, o Coletivo, é o mais tradicional, aquele em que a direção da organização utiliza veículos de comunicação, ainda massivos, em sua predominância, para emitir mensagens. É importante à organização aferir *percepções individuais e interpretações coletivas sobre assuntos noticiados e debatidos nos canais formais de comunicação da companhia*: a consciência comunicativa, conforme abordamos em capítulos anteriores, e reforça Jorge Duarte e Graça Monteiro (apud KUNSCH, 2012), subsidia discussões sobre assuntos noticiados nos sistemas de comunicação corporativa.

“Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma *consciência comunicativa*. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir a informação, fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização (Ibdem, p.341)”.

Obter esse *feedback* a partir de uma consciência comunicativa é importante para que a organização possa empenhar políticas efetivas a partir da sua recepção “potencial”, que são os seus trabalhadores. Nesse caso, não só a comunicação interpessoal, mas a comunicação corporativa e qualquer outra modalidade se consolidam na organização, já que, antecipando a recepção e dando-a voz de ‘emissão’, os fluxos informacionais assumem tamanha riqueza tal qual a complexidade do comportamento humano em “sociedade” (organizacional) e a política institucional barganha tamanhas interações em redes (organizacionais).

5.11 Comunicação Corporativa

Ao falar em comunicação, até mesmo fora das organizações, é comum associar a palavra aos seus “derivados”: jornal, revista, *website*, TV, rádio, entre outros veículos de veiculação de mensagem. Contudo, se “os meios são extensões do homem”, quando falamos em veículos de comunicação, nos referimos aos aparatos tecnológicos envolvidos para direcionar fluxos de informações que traduzem intenções de sujeitos. Alguns pesquisadores, como Martín-Barbero (2006) chega a postular uma noção do que seja comunicação como “o processo de integração de duas ou mais consciências”. No caso da comunicação praticada em corporações, sobretudo em âmbito interno, como esse processo de integração de consciências acontece?

A pergunta reflete a dificuldade que têm algumas corporações em estabelecer umnexo entre uma política institucional de comunicação, uma “programação” a ser transmitida aos trabalhadores e ações que estimulem a audiência interna da organização a, mais que ter acesso a informações em fluxo nos veículos comunicacionais, fazer destes formatos um espelho de projeção de si na organização a partir dos discursos proferidos em seus suportes de informação e comunicação.

Nesse caso, é fundamental que a organização possa mapear a audiência interna a partir das identidades em “transe” de seus trabalhadores, que porventura constitui o tecido organizacional, e transparecem (ou assim deveria ocorrer) a identidade corporativa que, segundo Kunsch (2003), “reflete e projeta a real personalidade da organização: é a manifestação tangível, auto-retrato da organização ou a soma total dos seus atributos, sua comunicação, suas expressões”, ou seja a composição total de uma organização em sua mais elementar unidade. Para Luiz Carlos Assis Iasbeck (apud KUNSCH, 2012), ao tratar de “identidades organizacionais e a construção dos discursos institucionais”, aborda a relação da existência de múltiplas identidades numa organização em apenas um indivíduo, a partir de um projeto comum e participativo.

“A existência de um projeto comum, de uma situação que evoca participação, de um fenômeno ou objeto que provoca interação – e, portanto, comunicação – é condição indispensável para que se possa determinar o grau de identidade entre os participantes de um dado projeto, os protagonistas de uma situação ou entre os interlocutores em uma situação de comunicação. Assim, a identidade não se define pelas peculiaridades individualizantes de um sujeito, uma ideia, uma organização social, um fenômeno, um objeto, mas pela existência de uma

outra ideia, outra organização, outro objeto ou fenômeno, que com aqueles primeiros mantenham diferenças e afinidades (p.13)”.

Com o advento de tecnologias de informação e comunicação perpassando o sistema organizacional, Pessoni et. al (2011) problematizam sobre a “transição da comunicação corporativa a partir da possibilidade de participação nas mídias sociais”. Quando propuseram a falar sobre *avaliação de canais de comunicação “ditos” convergente-colaborativos pela organização*, os autores destacam a interferências de suportes de informação e comunicação, sobretudo ancorados pela internet, e fazem comparações em relação aos veículos massivos usados, inclusive, pelas organizações. Aplicando preceitos de teorias da recepção comunicativa, fica evidente uma evolução do acesso destes sujeitos à “esfera pública organizacional”, já que empoderam-se a partir dos discursos que eles mesmos legitimam. Assim, dizem os autores que:

“A formação de uma consciência coletiva, a mobilização de grupos descontentes, a divulgação rápida de assuntos facilmente escondidos foram propiciados pelas novas tecnologias. Com o passar do tempo, estas manifestações do receptor das informações vêm se intensificando (Idem, p.139)”

Ao pensar em organização enquanto rede, cada nó representa um ponto de “força” que impulsiona políticas e ações de todas as “ramificações” - aqui incluem departamentos e pessoas. É lógico pensar que as informações correm entre aparatos tecnológicos, integrando todos através de processos e propósitos. O e-mail institucional tem sido uma saída para que os sujeitos possam atrelar aquilo que lhes for individual (e intransferível) com os objetivos institucionais da organização. Embora haja plataformas na internet que possibilitem a manutenção de “contatos” entre pares da organização (ou até fora dela), o e-mail padroniza o acesso à informação e, além de tudo, coaduna sistemas entre si para ser gerenciado pela organização a partir da gestão da informação e produção do conhecimento, como destacamos acima. Observar o *grau/frequência do uso de e-mail e de ambientes “conversacionais”*, como os chats institucionais, é de suma importância, pois a organização poderá avaliar não só o cruzamento de dados, mas também, através de adensamentos da rede, aferir traços comportamentais de relacionamentos dos sujeitos que a compõem.

5.12 Mdiatização

O conceito de “mídiatização” exposto em capítulos anteriores tem abrangência ligeiramente técnica, se pensarmos em “ação” que indivíduos passam a assumir frente aos dispositivos midiáticos postos em disposição de funcionários de uma organização. Contudo, convém irmos além: o processo de mídiatização é antecedido por um conjunto de elementos motivacionais que levam o indivíduo a se apropriar dos discursos que também pode influir, e não só isso, ele constrói e partilha significados para si e reciprocamente para a organização.

A mídiatização, que recorremos a Martín-Barbéro para entender suas nuances, é formidável por trazer o fenômeno “wiki” não apenas do polo da gerência de uma empresa, como também, do “chão de fábrica” de uma organização. Entenda-se aqui a mídiatização como um fenômeno exterior à organização se desenrolou em alternativa ao uso de mídias massivas para contextualização simbólica de indivíduos. Nesse caso, estamos numa era que o trabalhador é par (*peer*) de um colega, dentro ou fora do ambiente laboral, para compartilhar informações que estão além de um e-mail institucional ou no website, *house organ*, tv, rádio ou qualquer outro meio de comunicação.

Além disso, o trabalhador é “peça de produção” da organização pela qual labora, como também, produtor de conteúdos disponíveis no seu blog pessoal/profissional, que pode conter informações de relevância, e, através da experiência na organização e qualificação técnica, criar e difundir conhecimentos em sua plataforma de informações na internet, por exemplo, ou em algum formato de colaboração coletiva com seus colegas: o trabalhador é um “*ideágora*” por si só e/ou pela organização.

O trabalhador tem acesso e pode armazenar informações que, por mais que uma política de segurança tente frear, as linhas formal-burocráticas podem não conter a capacidade de um indivíduo em reter informações pela qual desempenha sua função. Em um passe de um “click” de mouse, somar conhecimentos adquiridos dentro e fora da organização e, assim, ser um “novo alexandrino” em prol de um objeto de estudos e de trabalho pelo qual sua relação profissional e pessoal ganham linhas tão tênues que, se a organização conseguir aproveitar este potencial, poderá somar recursos, responsabilidades e resultados, juntos.

O controle de uma organização pelo funcionário tem sido cada vez mais “líquido” em função da crise de valores na modernidade pela qual abordamos anteriormente. Nesse caso, tamanha autonomia tem posto o trabalhador em diálogo com

outros agentes para além da própria organização, mesmo que para isso o funcionário leve consigo capital simbólico que adquiriu naquela organização. As hierarquias têm se flexibilizado em função de redes que vão se formando dentro de grandes organizações, quer elas queiram ou não. O capital intelectual que poderia ser aproveitado pelas organizações é especulado no “mundo das redes virtuais”, onde os nós relacionais conferem posição estratégica para que pessoas comuns, do “chão de fábrica” de uma empresa, por exemplo, angariem notoriedade pelo que “fazem de novo” e divulguem na rede informacional. As audiências segmentadas tornam estes “novos” produtores de conteúdo uma fonte capital de recursos financeiro por despontar em vantagem a empresas até então bem sucedidas no mercado. Novos “*prosumers*” surgem de dentro das fábricas, pois em tempos que não são mais alienados ao trabalho, são parte de consumo e, simultaneamente, de produção de uma organização: estes indivíduos personalizam toda uma cadeia produtiva somando conhecimento tácito e explícito numa riqueza admirável.

Na mediatização, contextualizam-se no espaço que ocupam pelos discursos que se apropriam e proferem, a partir de polos difusos de (não só recepção, mas, também) emissão “de si” ao “outro”. As organizações ainda adotam meios massivos como “holofotes” da sua cultura organizacional. Se, conforme abordamos nos capítulos anteriores, a “esfera pública” discutida por Habermas (1984) sofreu uma mudança estrutural a partir da disposição de meios massivos, considerando os atuais dispositivos infocomunicacionais além do tempo deste filósofo, as audiências atomizadas na sociedade se projetam na extensão de si frente aos meios de profusão simbólica dentro e fora das organizações. O que há de se considerar “mediatização” é um processo sistêmico pelo qual uma audiência conferida a trabalhadores de uma organização, que se municiam de aparatos infocomunicacionais, legitimam sujeitos na “esfera pública organizacional” para interagir entre si e confluir capital simbólico nas redes ‘laborais’. Holisticamente, Ramón Salaverría (2003 apud KUNSCH, 2012, p.325) descreve estes fenômenos,, com uso da palavra “convergência”, em quatro dimensões:

“a empresarial, considerando as dinâmicas de multiplicação dos meios em um empreendimento de comunicação e a sua integração comercial e editorial; a tecnológica, caracterizada por uma revolução instrumental nos processos de composição, produção e difusão da informação com o uso de sistemas de gestão de conteúdo e dispositivos de hibridização midiática; a comunicacional, que pressupõe a criação de uma nova retórica informativa com a introdução da

linguagem hipermídia; e a profissional, com a transformação dos processos de trabalho de comunicador: aceleração na produção, ampliação das responsabilidades e atuação em múltiplas temáticas, executando tarefas diversificadas”.

A virtualização é, para a organização, uma projeção que visa representá-la através de linguagens que entrecruzam-se no espaço difuso de percepções dos sujeitos que a compõe, e não só isso: é um nicho de protagonistas que assumem a legitimidade do que proferem em função de fatores que não mais são determinados por um “manual” de publicação e de comportamentos estabelecidos pela organização e promulgado aos indivíduos. Para Robert Srouer (1998, p. 27 apud KUNSCH, 2010), “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação”. A comunicação on-line, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações. As redes sociais na internet é um meio pelo qual os sujeitos mesclam papéis sociais pelo que “se sentem” representados e, portanto, assumem um “eu” tão absoluto quanto qualquer mensagem publicada ou compartilhamentos de ‘ideias’. O problema é que a intersecção entre o “eu” pessoal/privado e o “eu” institucional/profissional ainda parecem difusos quando estes sujeitos adentram na rede para valer suas identidades frente à complexidade de estruturação de representação social (e da vida, como um todo). Estas indefinições não se limitam apenas no espaço virtual, mas resvala nos sistemas externos e internos à organização. Ao relacionar a profusão de uma “inteligência coletiva” dentro de sistemas sociais que se estruturam dentro das organizações, Pierre Lévy (1996, p.19) adverte:

“A virtualização da empresa consiste em fazer das coordenadas espaço-temporal do trabalho um problema sempre repensado e não só uma solução estável. O centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, postos de trabalho e livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade do trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências”.

As cobranças não são mais decorrentes apenas de uma gerência rígida e central de organização para o efetivo exercício de funções de um trabalhador. Com a intercalação de informações e circularidade de conhecimentos, que pulveriza “poderes”

entre funcionários, novos espaços se formam para reunir sujeitos com interesses de troca de capital social de toda sorte. Contudo, há que se considerar os excessos de informações, como mencionamos em seções acima, pelo qual tornam-se inviáveis os desempenho de atribuições de sujeitos nas organizações. Ao abordar sobre alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional, Favoreto et. ali. (2006, p. 7) falam que “A dificuldade de se estabelecer uma sequência ótima se pontos para o tráfego de informações e a grande quantidade de papéis utilizados nos processos dão dois principais fatores problemáticos que podem ser sanados pelo uso de recursos tecnológicos”.

Favoreto et. ali citam sistemas o ERP (*Enterprise Resource Planing*) como plenamente integradores de atribuições organizacionais e, conseqüentemente, dos indivíduos. A integração é possível pelo compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, armazenadas em um único banco de dados centralizados (MENDES E ESCRIVÃO FILHO apud FAVORETO et. ali. 2006, p.7). Contudo, mais uma vez corroborando a tese de que não se deve nivelar atividades relacionais humanas e, nesse caso, organizacionais, pela disposição técnica, é preciso avaliar de que forma os rastros de informações entre os sujeitos podem ser, de alguma forma, captados e aproveitados pelas organizações para ampliar o potencial humano a partir do conhecimento em criação e profusão. Entre outros fatores, destacamos as relações formais e informais decorrentes da comunicação interpessoal - o mesmo se avalia no fenômeno de fusão entre as modalidades de realização do processo comunicativo, tanto fisicamente quanto virtualmente – para que haja uma convergência entre interesses pessoais e organizacionais de cada sujeito a partir de suas interações e de suas mensagens em fluxo.

As convergências entre redes sociais na internet (Facebook, Twitter, Fóruns e Weblog, principalmente – difusão de temas e notícias; diálogos entre sujeitos na web com assuntos relativamente “comuns”), a partir da interação de “perfis” pessoais, com rastros de informações, que podem ser integradas à organização, são alguns desafios a serem implementados em corporações. O facebook tornou-se um centro de convergência de indivíduos movidos por suas “paixões” a ‘compartilharem’ ou ‘curtirem’ um ideal, através de posts “socializados” na rede. Muitas vezes, o indivíduo cria uma ponte entre aquilo que lhe for de interesse privado e público, incluindo posições pessoais e privadas que podem se refletir na organização pela qual atua. Não que a organização determine, é óbvio, que o sujeito profira discursos a esta inerentes,

mas, simplesmente, o mesmo entrou em um “estágio” de motivação para a sua “fala”. Desse modo, a linguagem hipermídia possibilita o sujeito interagir, coincidentemente, com seus “amigos” na rede, que podem ser de cunho pessoal diverso, incluindo aqueles da organização ou dos entornos desta. Nesse sentido, confere à organização um “nó” de ramificações, pela qual esta é centro, e ao seu redor estão os “stakeholders”, também motivados por interesses hora conflitantes, hora harmônicos. A riqueza deste transe relacional de identidades ultrapassa as fronteiras burocrático-organizacionais sem medida alguma a ser precisamente mapeada e muito menos controlada por tais corporações. O fato é que as redes são expensas á organização, quer queira ou não.

Outro ponto interessante a ser pensado está na credibilidade que os atores destas redes vão assumindo ao longo das ramificações. Cito aqui o *Twitter* como segmento ímpar na liderança que se legitima afora do que as organizações outorgam como tais. Uma verdadeira “liga” de formadores de opinião se constitui não mais pelo que trazem por suas marcas insitucionais/organizacionais, mas, simplesmente por fatores - que até podem incluir as organizações (e seus aparatos simbólicos como coadjuvantes) - das cadeias de influências frente aos atores emergentes via “perfil” instalado na rede que criam “ideias” e “coisas”, contestam “autoridades” e disputam “poder” frente a arena que tradicionalmente era composta por atores do “mundo dos negócios” e dos palcos pelos quais protagonizavam as “celebridades” dos meios de comunicação de massa. Um discurso de 140 caracteres funciona como verdadeiros “marcadores do território informacional”. O fato de indivíduos se “seguirem” entre si é mais uma prova de que os fenômenos associativos são reflexos de interações de “consciências comunicativas”, pelas quais abordamos anteriormente, e que se materializa numa ação comunicativa em que a fala é um ato político de, mais que representação e contestação de poderes, sistemas “entrancheirados” por discursos convergentes de “identidades”.

As “identidades” são relacionais a partir dos parâmetros que as enviesam convergir ou divergir, a partir do que “materializam” nos capitais simbólicos em curso. O fenômeno “wiki” que apontamos neste trabalho traz as plataformas colaborativas, sobretudo ancoradas na internet, como “extensões” da vida humana em sociedade. Cito os “fóruns” estruturados na *web* como verdadeiros espaços de deliberações públicas pelas quais os indivíduos se apresentam enquanto “perfis” (anônimos) para se relacionarem em torno de um “objeto comum”. Eles exploram o quanto podem para extrair elementos significantes que justifiquem posicionamentos lógicos e argumentativos para si e para outros, promovendo-se, mediante os aparatos simbólicos

que, de alguma forma, asseguram um lugar de fala – o fórum de engenheiros, o fórum de comunicadores, o fórum de administradores, o fórum de donas de casa, o fórum de cidadãos que discutem determinado tema específico de política ou de desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras convergências de papéis sociais e identificações profissionais e pessoais que os tornam legítimos para proferir discursos em torno de tal tema-objeto. Nos fóruns, a informação é um elo comum entre os participantes. Um poder é conferido a cada participante conforme suas inserções nesta “esfera discursiva”.

Quando o controle de informações passou a ser descentralizado em função de hábitos culturais e transformações tecnológicas, a função “informar” cada vez mais se distribui por quem tem um aparelho de registro discursivo sobre a realidade, uma capacidade cognitiva de organizar informações e uma audiência conferida por vínculos pessoais/profissionais - que não são mais midiático-massivos, tais quais as organizações “profissionais” de comunicação até então monopolizava – e, assim, interpretam fatos noticiosos “tabulados” em computadores, *smartphones*, *tablets*, entre outras “mídias locativas” disponíveis entre usuários-cidadãos. Os *blogs* são, também, espaços pelos quais sujeitos se apropriam para expor aquilo que consideram relevantes a uma coletividade, sendo estes, indivíduos, pertencentes a uma infinidade de “tribos” culturais pelas quais cada um lidera e assumem a responsabilidade de conteúdos que publicam, simplesmente porque são “donos” de um “perfil” que justificam uma legitimidade de fonte de informações a partir de uma “autoafirmação” de serem cidadãos que “controlam” os próprios discursos – um *login* e uma senha de e-mail, armazenados em um servidor de internet, propiciam o ‘acesso’ à plataforma pela qual são “proprietários”.

Com a crise de legitimidade institucional que passam as organizações, o mais coerente seria adentrar à rede de informações na internet com as mesmas prerrogativas que os sujeitos assumem para se relacionar sem hierarquias formais, pelas quais as organizações mantêm com seus “representado” afora no mundo “face a face”. E é o que fazem muitas corporações: criam uma *fanpage* no facebook, um perfil no *twitter*, um blog institucional e criam fóruns específicos com base em temas tangentes à organização. Mas, em essência, retomo ao cerne principal deste trabalho, que está na relação entre práticas (até) estratégicas, contudo, estanques do ponto de vista sociocultural, que consideram ações técnicas e mercadológicas a partir de um planejamento central - diga-se, passagem, da alta cúpula de grandes organizações - sem sequer perceber (ou assim ignoram) o fato de que o fenômeno “wiki” pelo qual destacamos neste trabalho parte de interações difusas originadas nos seus públicos

enquanto receptores-emissores de mensagens comunicacionais, sobretudo de trabalhadores que não são apenas mão de obra “mecânica”/operacional, e sim, líderes de suas próprias redes relacionais a partir do uso de informações.

Possuir uma “inserção” nas variadas plataformas de informação e comunicação não é suficiente para angariar audiências à marca de uma organização. É preciso mais. Mapear identidades do seu público a partir das intersecções de papéis sociais e funcionais na sociedade e nas organizações é o primeiro passo para identificar espaços pelos quais estes sujeitos circulam. Estes movimentos são captados a partir dos discursos proferidos e das interações que aí se estabelecem. O fato de divulgar a marca de uma organização na internet, em todos os segmentos aqui citados, não são suficientes para criar projeções identitárias de modo efetivo com seus públicos-alvo – hora, isso já acontece com a divulgação de um comercial de TV, um *spot* de rádio, uma tiragem impressa de jornal, e em entre outros formatos massivos pelos quais se valem a comunicação estratégica praticada nas organizações. O que há de diferenças são técnicas – linguísticas, sobretudo – para veiculação de mensagens entre formatos de comunicação. E só isso.

Muitas empresas bloqueiam o próprio acesso dos indivíduos às redes sociais de internet e *links* de endereços na *web* para fins diversos e adversos ao ambiente laboral. Ali, são apenas trabalhadores que devem estar focados na “produção”. Então, se são exclusivamente funcionários, não é surpreendente lidar com uma situação de informação circular interna onde o conhecimento explícito apenas se restringe ao que dita a organização e ao tempo que é autoritariamente determinado para a “produção”. Se considerados apenas os eventos institucionais de promoção ao “clima organizacional” como momento de interação cultural, produção e veiculação de notícias apenas como “artéria” de condução das políticas institucionais e os espaços de debates formais dos ‘auditórios’ como mecanismos de integração social e institucional, a riqueza dos comportamentos humanos, da cognição sistêmica de cada indivíduo se perde afora da organização, nos espaços por eles conferidos de domínio “próprio”. A midiaticização está decorrida nesta seção como sugestão de paradigmas a serem repensados e (re)significados frente a realidade “wikinomics” interna e externa às organizações e presente entre relações dos sujeitos que a compõem. Se a organização “monopoliza” a formação e transição de identidades de seus indivíduos, a gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração fica centrada em

‘tecnologias’ e não em processos – que envolvem híbridos de elementos organizacionais, tecnológicos e humanos.

CAPÍTULO V

TRABALHO DE CAMPO

1. O caso Petrobras S.A

O crivo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) perpassa pela política empresarial da Petrobras, sobretudo pelas relações entre estratégias globais para atingir resultados e as interações entre trabalhadores em torno de objetivos “comuns”, neste caso, coesos (ou não) através dos fenômenos internos de comunicação. O objetivo é identificar as analogias entre os processos formais e informais de comunicação, de modo a diagnosticar variáveis de equilíbrios e desníveis entre os rumos tomados pela Petrobras na condução de sua missão, reforço de seus valores e a participação dos trabalhadores na formação da cultura organizacional e na proposição de soluções com vistas ao desenvolvimento conjunto na companhia, através da aprendizagem organizacional e potencialização de práticas de consolidação do conhecimento.

O viés abordado traduz uma realidade de distanciamento de imensa parte das organizações em estimular a criação e apropriação de produtos e serviços patenteados pelas empresas, porém, sem coerência alguma com a participação dos funcionários de forma menos burocrática e mais “espontânea”. No caso da Petrobras S.A, a hipótese é a de que a companhia se destaca no investimento em iniciativas e ações de fomento à inovação e fortalecimento da gestão do conhecimento. Aliadas a esta realidade, as políticas de comunicação fornecem subsídios enquanto apoio no fortalecimento de princípios defendidos pela companhia que alicerçam o capital humano em sua face laboral e social. A estrutura de comunicação e os investimentos neste setor são margem para que a hipótese levantada se sustente ao longo deste trabalho.

Contudo, algumas premissas fundamentalmente discorridas, a partir de pressupostos teóricos e informações da era contemporânea, nos dão a tarefa de mapear redes sociotécnicas e novas configurações macroeconômicas, que assumem uma engrenagem proporcional às dinâmicas culturais sempre híbridas na sociedade que, em

suas mais diversas desembocaduras, influenciam e são influenciadas pelas organizações, tornando um instigante, desafiador e, sobretudo, colaborativo esforço competente à Petrobras e agentes dessa sociedade em rede, pela qual inclui trabalhos como este aqui desenvolvido.

O trabalho traz a reflexão de que uma organização pode crescer, estabilizar e manter-se no mundo dos negócios a partir da valorização de seu maior capital em questão, o humano. Para identificar esta mensuração de valores, já é possível inferir que o desenvolvimento de uma organização está vinculado à sua capacidade de diferenciação em relação às concorrentes, à manutenção de imagem e, além disso, de criar valor nas suas bases de atuação. Logo, se a razão de estar no mundo dos negócios é o lucro, que tende a ser replicado em suas mais diversas facetas, para se sobressair em relação aos concorrentes, é preciso inovar desde os processos imbuídos aos produtos e serviços oferecidos.

A Petrobras tem investido em pesquisas, sobretudo com financiamentos de estudos técnicos na Escola da Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), a fim de reconhecer ambientes potenciais para que companhia possa estabelecer parcerias institucionais e, assim, firmar termos e ações de cooperação para desenvolver novos produtos e serviços. O Espaço Redes Bahia, sediado na EAUFBA, é mais “um laboratório que prospecta outros laboratórios”. A explicação para a ânsia da empresa em identificar estes núcleos está na demanda urgente que a Petrobras tem em procurar mão de obra capacitada para otimizar descobertas, processamentos e comercialização de bens e serviços e deliberar aos profissionais/acadêmicos da EAUFBA a tarefa de “prospectar talentos”. O investimento é válido, já que a integração com instituições científicas poderá proporcionar avanços nas aplicações de capital em tecnologias para gerar lucros a partir de produtos inovados nas cadeias produtivas. Contudo, convém avaliar se a companhia mantém diálogo com trabalhadores a partir de uma política de comunicação que possa ser uma “caixa de ressonância” da cultura organizacional e, mais do que isso, da cultura do compartilhamento: base para o desenvolvimento deste trabalho.

“Atualmente entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional, a empresa expande sua atuação para além do território brasileiro, destacando-se por ser detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo na produção de petróleo em águas profundas e ultra-profundas. Graças ao seu desempenho, a Companhia foi premiada duas vezes, em 1992 e 2001, pela *Offshore Technology*

Conference (OTC), o mais importante prêmio do setor. É também reconhecida por suas tecnologias de processamento e de refino de óleo pesado. A Petrobras se define como uma “empresa integrada de energia”, atuando nas áreas de Exploração, Perfuração, Produção, Refino e Petroquímica, Gás, Energia, Transporte & Distribuição e Pesquisa & Desenvolvimento, em 25 países além do Brasil”, postula Raquel Borba Balceiro e Francisco José Zamith Guimarães, em relatório apresentado ao Cenpes/Petrobras. Com o preceito de “disseminar o conhecimento organizacional e preservar a cultura numa empresa global”, a Petrobras se estrutura sob dez desafios-base, conforme demonstra em relatório:

Desafios para a Gestão do Conhecimento na Petrobras	
01	Integrar o conhecimento da Sede e de suas Unidades no Brasil e no Exterior.
02	Fortalecer as competências estratégicas críticas.
03	Otimizar as redes sociais informais.
04	Priorizar os processos críticos em conhecimentos tácitos.
05	Equilibrar a “Conexão entre Pessoas” e a “Coleta de Conhecimento”.
06	Integrar os ambientes de conhecimento disponíveis nas áreas de Gestão de Projetos, Operação e a Universidade Petrobras.
07	Lidar com conhecimentos de diferentes tipos, tais como técnicos, de negócio e culturais em cada localidade em que a empresa atua.
08	Sistematizar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento ao longo da realização dos projetos e processos da Companhia.
09	Fortalecer os relacionamentos internos e externos entre as mais diversas unidades organizacionais.
10	Estabelecer critérios de avaliação do capital intelectual e da gestão do conhecimento.

Tabela IV – Desafios para a Gestão do Conhecimento na Petrobras. Fonte: Petrobras, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Gerência de Gestão do Conhecimento.

Portanto, incentivar os trabalhadores para que possam propor soluções e transmitir ideias já é algo comum realizado pelas organizações, através de programas e canais das “ouvidorias” e campanhas organizadas. Todavia, as barreiras para que a informação entre trabalhador-patrão cheguem são diversas. Os métodos e instrumentos

formais se esbarram nos nós de subjetividades da rede de trabalhadores e nos trâmites burocráticos da organização. Em razão disso, ideias criativas e produtos e serviços inovadores ficam apenas nos corredores de fábrica e nos encontros ocasionais entre colegas de trabalho fora do ambiente laboral, que logicamente se tornam ‘amigos’, provocando uma enorme perda de contribuição desse capital humano, atualmente unificado e reduzido pela organização como colaborador: em muitas organizações, fala-se apenas quando a organização o questiona para uma matéria a ser veiculada no *house organ* e gêneros desta linha; não há incentivos para que o trabalhador se sinta parte dos resultados – aqui, ressalta-se não só a lógica financeira, mas na própria valorização destes sujeitos quando são os “mentores da própria fala”. As redes sociais na internet são a prova de que os discursos cada vez mais se proliferam de diferentes lugares e estes sujeitos se “empoderam” de tal forma que criam para si uma audiência que lhes confere influência.

Ao captar esta realidade de seres humanos, que por hora ofertam mão de obra ao patrão, é possível identificar que as relações de poder estão se reconfigurando em função do “falo, logo existo”. Nessa dinâmica, as formas de representação destes sujeitos se (re)modelam proporcionalmente à maneira que estabelecem entre si por uma ideia de cooperação: troca mútua de interesses a partir de um capitais (de toda sorte) investidos. Dentro do contexto das organizações, ao mediar a relação entre estes trabalhadores, as empresas não só liberam a emissão de discursos, como também, legitimam as bases de criação e inovação, quando a cultura do compartilhamento tende a oferecer subsídios de informações que, se bem canalizadas, se tornam conhecimento – na lógica das organização, isso se transforma em ideia, em produto criado, em marca patenteadada e fortalecida e lucros maximizados.

Nesse caso, a ideia é que haja um crescimento recíproco entre a organização e este trabalhador. Desde então, atuar nos nichos socioculturais que compõem a organização é localizar num único trabalhador as infinitas identidades tais quais uma excelente política de comunicação consegue representar e, acima de tudo, “lhes dar voz”. Ao observar que o fluxo de comunicação não necessariamente é ascendente ou descendente, e sim, transversal, ou seja, envolve a alta cúpula de gerência da organização e os trabalhadores de base do setor fabril - que, por exemplo, conseguem “viver” a empresa em suas potencialidades e dificuldades da prática diária – é possível gerenciar a proposição de soluções a partir dos próprios trabalhadores.

METODOLOGIA

Para qualificar as relações entre a comunicação corporativa desenvolvida internamente na companhia e o fenômeno de colaboração que emerge das interações sociais e dos fluxos comunicativos em curso na organização, o presente trabalho procurou identificar o olhar dos trabalhadores da companhia, uma vez que a abordagem percorrida ao longo de nossa proposta é, logicamente, tornar o termo “colaborador” o mais próximo possível das decisões políticas e institucionais da Petrobras, e isso inclui dar-lhes a “voz” e sermos “ouvidos”.

Cumprindo parâmetros de uma pesquisa exploratória, foi elaborado um instrumento de coleta de dados que pretende captar a realidade da organização a partir de pressupostos que interessam a Petrobras S.A, Unidade de Negócios da Bahia, sob três eixos principais: às gerências de Recursos Humanos, Comunicação e Administrativa.

Disposto em Tabela em anexo, no final deste trabalho, um questionário respondido por trabalhadores da companhia na Bahia deve captar informações para análise a partir das seguintes variáveis: motivação e habilidades; percepções e comportamentos; trabalho conjunto / interesses em jogo; entradas e saídas das atividades; orientação para ações; estratégias para resolução de problemas; metodologias e ferramentas; recursos; busca e acesso à informação; comunicação interpessoal; comunicação corporativa; e mediação. Cada variável comporta princípios que, de alguma forma, traduzem processos tangentes às intercorrências relacionais entre pessoas, dispositivos sociotécnicos (de informação e comunicação, inclusive) e a organização. Cada princípio está identificado pelo número correspondente à pergunta endereçada ao trabalhador, a ser respondida em formulário anexo.

A proposta de cada questão está devidamente fundamentada naquilo que se espera na organização para que o processo de comunicação, de fato, se efetive, tal qual está disposto na Tabela I. Todas as variáveis foram devidamente discutidas, seção a seção, em fundamentação teórica, localizada no capítulo IV, das páginas 64 à 101. Os títulos de cada seção correspondem a cada variável representada, assim como seus princípios são notoriamente destacados em formato *itálico*, ao longo do texto.

A Análise dos Resultados terá como parâmetro a Tabulação dos Dados a partir de aferição do trabalhador em cada formulário, através de uma avaliação global, e também, será possível identificar, via avaliação média/formulário, o *feedback* dos trabalhadores quanto às variáveis dispostas em questionário. Para isso, será feita dois

tipos de Tabulação dos Dados: valor / qualificação por cada formulário preenchido e valor / qualificação total por formulários preenchidos. Os detalhes seguem ao longo do texto.

TABELA V – VARIÁVEIS E PRINCÍPIOS NORTEADORES DE COMUNICAÇÃO E PROCESSOS COLABORATIVOS

Variável	Princípio	Questão
Motivação e Habilidades	• Propósito ou visão comum dentro da rede;	6
	• Clareza de objetivos no nível operacional;	7
	• Segurança no emprego ao compartilhar conhecimento com colegas de trabalho;	8
	• Relações entre investimentos de longo prazo do funcionário para a organização e retornos de curto prazo para o funcionário;	9
	• Canalização de incentivos em setores específicos da organização para compartilhamento de informações;	10
	• Preparação da organização para gestão do conhecimento;	11
	• Reconhecimento de setores da organização e áreas do conhecimento para o não compartilhamento de conhecimentos e informações da rede;	12
	• Níveis de dificuldade em relacionamentos com personalidades e culturas diferentes;	13
Percepções e Comportamentos	• Níveis de confiança entre funcionários da organização;	14
	• Segurança do funcionário em compartilhar informações proprietária;	15
	• Detecção e resistências às mudanças;	16
	• Envolvimento de um funcionário por outro;	17
	• Relacionamentos humanos para além de hierarquias departamentais e funcionais no que diz respeito às validações éticas e morais que reforçam a tomada de decisões;	18

Trabalho Conjunto / Interesses em Jogo	• Graus de interdependência gerada pela soma de esforços individuais para o bem coletivo;	19
	• Exigência de contribuições mútuas entre funcionários;	20
	• Iniciativas: as atividades, mesmo colaborativas, só se realizam se todos assim demonstrarem que fazem/farão;	21
Entradas e Saídas das Atividades	• Verificação de contexto para circulação de informações: simultaneidade ou reatividade;	22
	• Finalidades: alinhamento entre de cooperação individual e coordenação sistêmica: objetivos podem não ser os mesmos, mas as interações geram resultados, de alguma forma, comuns.	23
Orientação para Ações	• Centralização em normas institucionais, hierarquia funcional ou circunstâncias formais e de processos em curso;	24
	• Descentralização e efetivação por “sentimento coletivo” ou “razão facultativa”;	25
Estratégias para Resolução de Problemas	• Envolvimento de um funcionário com outros em reais esforços de enfrentamento, que incluem negociação e resolução conjunta de problemas;	26
	• Identificação de sujeitos e suas responsabilidades pelas decisões tomadas colaborativamente;	27
	• Divisão do trabalho, influência e controle “entre” os trabalhadores;	28
	• Compensação de um funcionário por outro;	29
	• Diálogo;	30
	• Busca por avanços;	31
	• Levantamento de ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede;	32

Metodologias e Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento; 	33
	<ul style="list-style-type: none"> • Graus de clareza para a troca eficiente e eficaz de conhecimento na rede; 	34
	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionamentos das tecnologias utilizadas: focos em pessoas ou processos; 	35
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo para realização de atividades e, conseqüentemente, compartilhamento de experiências; 	36
	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição de investimentos em recursos complementares para a organização ou rede; 	37
Busca e Acesso à Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade da informação recuperada: escassez ou excesso; 	38
	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de dificuldade em recuperar e classificar a informação de uso direto para ser canalizada a outras finalidades; 	39
	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguação e classificação dos formatos de armazenagem de informação para posterior compartilhamento; 	40
Comunicação Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Entremeios dos espaços de convivência: quem se reúne, para discutir o que, com quais propósitos principais; 	41
	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários frequentam eventos institucionais com motivações profissionais/pessoais pela companhia ou não. Verificar como as informações compartilhadas por cada funcionário nestes espaços interativos são captadas pela organização; 	42
	<ul style="list-style-type: none"> • Listagem de principais dificuldades de comunicação nas relações hierárquicas de trabalho - chefe-subordinado e vice-versa; 	43
	<ul style="list-style-type: none"> • Relações entre formalidades e informalidades para discussão de assuntos de cunho corporativo; 	44
	<ul style="list-style-type: none"> • Discussões sobre assuntos noticiados nos sistemas de comunicação corporativa: percepções individuais e interpretações coletivas sobre assuntos noticiados e debatidos nos canais formais de comunicação da companhia (Consciência Comunicativa); 	45

Comunicação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Grau / frequência do uso de e-mail e chat institucionais; 	46
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de canais de comunicação “ditos” convergente-colaborativos pela organização (Foco na TV Petrobras); 	47
Midiatização	<ul style="list-style-type: none"> • Convergências entre redes sociais na internet (Facebook, Twitter, Fóruns e <i>Weblog</i>, principalmente – difusão de temas e notícias; diálogos entre sujeitos na <i>web</i> com assuntos relativamente “comuns”), a partir da interação de “perfis” pessoais, com rastros de informações que podem ser integradas à organização; 	48, 49 e 50

Tabela V

TABULAÇÃO DE DADOS

VALOR / QUALIFICAÇÃO

Para qualificar a amostra de cada formulário preenchido por trabalhador, utilizamos uma escala onde atribuímos o valor máximo multiplicando o número total de questões (objetivas), que é de 45, pelo valor máximo atribuído por cada questão, que é de 3 pontos [já que varia de 1 (Distante das práticas atuais na organização) a 3 (Reflete práticas atuais na organização)] – no somatório total de toda a tabela, computamos um valor máximo de 135 pontos (45 questões x 3 pontos).

Utilizamos o valor máximo de pontos por cada questão, que é de 3 pontos, e multiplicamos pelo número de questões, totalizando o número máximo de variável-pontos, na seguinte disposição por questionário: Motivação e Habilidades – 24; Percepções e Comportamentos – 15; Trabalho Conjunto / Interesses em Jogo – 9; Entradas e Saídas das Atividades – 6; Orientação para Ações – 6; Estratégias para Resolução de Problemas – 18; Metodologias e Ferramentas – 12; Recursos – 6; Busca e Acesso à Informação – 9; Comunicação Interpessoal – 15; e Comunicação Corporativa – 6; Midiatização – 9.

QUALIFICAÇÃO MÉDIA (POR VARIÁVEL)

Para computar o Desempenho Médio da companhia a partir das Variáveis (DMV) apresentadas em desenvolvimento teórico e na Tabela I, multiplicamos o valor

máximo em pontos de cada variável (**Pv**), conforme expomos acima, pelo número máximo de participantes (**Pa**), que é de 40 funcionários, e encontramos um valor-base (**B**) para cada variável, conforme a tabela V disposta abaixo, de acordo com a equação:

$$DMV = Pv \times Pa = B$$

VARIÁVEL	Pv	Pa	B
Motivação e Habilidades	24	40	960
Percepções e Comportamentos	15	40	600
Trabalho Conjunto / Interesses em Jogo	9	40	360
Entradas e Saídas das Atividades	6	40	240
Orientação para Ações	6	40	240
Estratégias para Resolução de Problemas	18	40	720
Metodologias e Ferramentas	12	40	480
Recursos	6	40	240
Busca e Acesso à Informação	9	40	360
Comunicação Interpessoal	15	40	600
Comunicação Corporativa	6	40	240
Mediatização	9	40	360

Tabela V

Para qualificar a companhia quanto ao desempenho médio por variável, a tabela VI apresenta a seguinte escala, com base no valor máximo obtido por variável ao longo de todo o processo de avaliação com os funcionários que participaram do processo.

VARIÁVEL	NÍVEIS					VALOR OBTIDO
	EXELENTE	BOM	REGULAR	RUIM		
Motivação e Habilidades	721 - 960	481 - 720	241 - 480	0 - 240		820
Percepções e Comportamentos	451 - 600	301 - 450	151 - 300	0 - 150		490
Trabalho Conjunto / Interesses em Jogo	271 - 360	181 - 270	91 - 180	0 - 90		330
Entradas e Saídas das Atividades	181 - 240	121 - 180	61 - 120	0 - 60		180
Orientação para Ações	181 - 240	121 - 180	61 - 120	0 - 60		220
Estratégias para Resolução de Problemas	541 - 720	361 - 540	181 - 360	0 - 180		590
Metodologias e Ferramentas	361 - 480	241 - 360	121 - 240	0 - 120		320
Recursos	181 - 240	121 - 180	61 - 120	0 - 60		200
Busca e Acesso à Informação	271 - 360	181 - 270	91 - 180	0 - 90		320
Comunicação Interpessoal	451 - 600	301 - 450	151 - 300	0 - 150		530
Comunicação Corporativa	181 - 240	121 - 180	61 - 120	0 - 60		170

Midiatização	271 - 360	181 – 270	91 – 180	0 - 90		220
--------------	-----------	-----------	----------	--------	--	-----

Tabela VI

QUALIFICAÇÃO GLOBAL

A qualificação global quanto ao grau de efetividade dos processos colaborativos na Petrobras S.A, a partir de relações sociais de trabalho e práticas efetivas de comunicação, aferida pelos próprios funcionários da companhia, é dada por uma constante “C”, obtida no intervalo de tempo de 24/11/2014 (segunda-feira) à 28/11/2014 (sexta-feira), com o preenchimento de todos os formulários disponíveis, obedecendo a seguinte equação:

I. $C = N^{\circ}$ Total de Pontos de cada Formulário (X) x N° Total de Formulários Respondidos (Y)

O Número Total computados por formulário (X) é de 135 pontos. O Número Total de Formulários Respondidos (Y) foi de 40

Então, da equação, temos:

II. $C = X \times Y$

$$C = 135 \times 40 / 3 = 5400$$

III.

Tendo C Total (5400 pontos) como parâmetro de grau máximo de aferição, podemos fazer uma Escala Global Maior (EGM) para qualificação de quais graduações se aproximam mais da constante C. Assim, fica possível identificar o desempenho da companhia entre níveis Excelente (E), Bom (B), Regular (R) e Péssimo (P), em relação aos valores obtidos, conforme a tabela VII disposta a seguir:

VALOR ESCALA	NÍVEL		VALOR OBTIDO
4051 – 5400	Excelente		

2701 - 4050	Bom		4900
1351 – 2700	Regular		
0 - 1350	Ruim		

Tabela VII

VIABILIDADE TÉCNICA PARA CAPTAÇÃO DOS DADOS

Tecnicamente, os dados foram anexados e computados no sistema de elaboração e desenvolvimento de formulário da empresa operadora de internet Google, com apoio/convergência operacional do programa Excel Starter, versão 2010, da empresa Microsoft S.A, quando as informações ficarão suportadas na plataforma de endereço próprio no sistema de Gmail, na internet.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra total foi de 40 formulários devidamente preenchidos, abrangendo a Unidade de Negócios da Petrobras na Bahia. Os funcionários que participaram da avaliação têm vínculo de trabalho com a companhia. Do total, 27 se identificaram como pessoa do gênero masculino e 13 do gênero feminino. A faixa etária de maior predominância dos participantes era de 41 a 60 anos, e, por segunda ordem de colaboração na avaliação, de 31 a 40 anos. As principais áreas de atuação, em números de ordem decrescente, a seguir, foram de Exploração (14), seguidos de Perfuração (10), Produção (7), Transporte e Distribuição (3) e Gás (3). Ainda houve funcionários (3) que, em formulário, pontuaram a opção ‘Não se aplica’, especificando, afora as opções disponíveis, como pertencentes a “setor administrativo”.

O campo “principais especialidades do conhecimento que você utiliza no seu trabalho”, que tem por objetivo identificar nos funcionários possíveis correlações entre o desempenho formal de suas atribuições e convergência entre conhecimentos tácitos e explícitos, foi diversamente respondido. Em alguns casos, é possível verificar complementariedades entre o que se faz e o que se aprende, tanto dentro, como também, fora da organização. Algumas situações, por exemplo, entre profissionais de engenharia que diziam se identificar com aprendizado em normas trabalhistas, como também, técnicos operacionais de “campo” da Petrobras que afirmavam se interessar por

tecnologias de informação e comunicação. Alguns funcionários do setor administrativo especificaram que estudam temas da “engenharia”, em faculdade, o que, portanto, sinaliza a motivação para deslocar de setor vertical e horizontal na companhia.

No que tange às questões objetivas apresentadas em formulário, quanto às variáveis “Motivação e Habilidades”, “Percepções e Comportamentos”, “Trabalho Conjunto/Interesses em Jogo”, “Orientação para Ações”, “Estratégias para Resolução de Problemas”, “Recursos”, “Busca e acesso à Informação” e “Comunicação Interpessoal”, o desempenho da companhia é considerado Excelente. Já as variáveis “Entrada e Saída de Atividades”, “Metodologias e Ferramentas”, “Comunicação Corporativa” e “Midiatização”, o desempenho médio é considerado Bom. Os valores de escala para Qualificação Média (por variável) estão discriminados na tabela III, na seção ‘Tabulação de Dados’, página 112. Não foram constatadas variáveis com desempenho regular e ruim.

No processo de Qualificação Global, somando valores obtidos pelo conjunto de todas variáveis, ou somatório de pontos por questões totais, a empresa obteve o desempenho “Excelente”, considerando a escala atribuída com valor total discriminado na página 115.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a avaliar o desempenho da empresa Petrobras S.A, Unidade de Negócios da Bahia (UN-BA), quanto às práticas colaborativas e ao compartilhamento da informação e do conhecimento na era “*wikinomics*”. O objetivo central foi mapear o ambiente organizacional da companhia com vistas a aplicar variáveis e princípios no que abordamos ao longo dos fundamentos teóricos percorridos acerca de possíveis variáveis e princípios que norteiam políticas e ações de colaboração nas relações institucionais, que incluem modelos de negócios, relações de trabalho e a implementação de um modelo de gestão do conhecimento, a partir de suas etapas de efetivação, tais como socialização, exteriorização, combinação e interiorização para a proposição de soluções à companhia. No que abordamos até aqui, a comunicação é o processo pelo qual agentes organizacionais, tecnológicos e humanos interagem para as dinâmicas de fluxo de informações que contribuem nos processos de inovação nas organizações, nas relações humanas e na sociedade como um todo. Nesse caso, diferente de outras modalidades de comunicação, tratamos de um segmento diferenciado por suas engrenagens internas, como também, por consequências externas, ao que chamamos de comunicação colaborativa, sob o contexto da “*wikinomia*”.

A importância de abordar esta temática consiste numa necessidade de alinhamento entre organizações, sujeitos e sociedade para as transformações culturais, políticas e econômicas que se entrelaçam nas redes constituídas em torno do que abordamos de “era de compartilhamento do conhecimento e da informação”. O fato é que, a partir da discussão ao longo de capítulos e páginas, percebemos dentro do fenômeno comunicativo algumas variações técnicas, e aqui incluo o processo de convergência midiática, para com os novos modos de “comunicar” e “informar”. Trata-se de novas linguagens que surgem na mesma proporção que novos aparatos tecnológicos vão agrupando aquelas já existentes como novas formas de tradução dos fenômenos da vida, sejam eles públicos ou privados.

Aliás, estas intercessões de alas de representação de sujeitos na sociedade incluem formações de grupos em redes intercambiáveis a partir de informações que os contextualizam no espaço e no tempo, de modos disformes quanto às tradicionais estruturas de referência do que se faz e como se age. Verificamos como o surgimento de suportes de congregação de linguagens, a partir do computador, e, revolucionariamente, a internet, mudou os rumos pelos quais os sujeitos se relacionam entre si. Tal feito é

considerado uma “revolução”, literal pela palavra, pois parte de uma crise tecnológica, associada às limitações que os meios de comunicação de massa apresentam nos últimos anos, em comparação a uma comunicação exercida por dispositivos técnicos que mediam relações para audiências cada vez mais segmentadas no espaço e no tempo. A comunicação de massa, reconhecidas suas conquistas e importância, ainda divide espaço com uma comunicação segmentada que, não mais por características técnicas por si só, hoje, porém, pelas formações sociais aglutinadoras de indivíduos conectados em rede informacionais, dão novos rumos de uma macroestrutura do que abordamos ser a “economia colaborativa”.

Portanto, não falamos em “crise” dos meios de comunicação de massa apenas por fatores técnicos, embora também, assim, reconheçamos. Mas, por um conjunto de fatores sistêmicos pelos quais tornam os fatores técnicos, tanto causa como efeito de um mesmo fenômeno: a colaboração em redes sociais que se valem de dispositivos técnicos como propulsor adicional somado às novas formas de poder que aí se estabeleceram para que sujeitos usem a comunicação como arma de disputa de influências e garantia de satisfação de necessidades ao longo de suas redes sociais formadas. Entender o que são estas redes sociais é um marco definitivo para localizar os agentes de “novas esferas públicas” e como tais transformações de relacionamentos entre sujeitos podem impactar nos modelos de gestão de recursos e pessoas ao longo de cadeias produtivas internas ou externas às organizações.

Reconhecer uma realidade em que sujeitos se aglomeram em espaços informacionais para angariar capitais sociais de toda sorte, incluindo aqueles simbólicos pelos quais se converte em capital comercial e financeiro, é o primeiro caminho para que organizações possam quebrar paradigmas. Ao invés de tornar estes indivíduos concorrentes em relação aos mesmos “objetos”, a realidade “*wikinomics*” requer uma soma de esforços em que a empresa não precisa estar fechada, guardando segredos ou impondo políticas ditatórias aos seus “representados” – aqui, incluem os *stakeholders*, principalmente. Nesse caso, apesar de pontuar uma realidade global, contextualizando como os indivíduos do tecido social se apoderam de novas tecnologias de informação e comunicação, e suas influências no “mundo dos negócios”, sobretudo pelas relações de consumo e hábitos que geram “necessidades” e criam “valor”, ancoradas por elementos simbólicos advindos de relações mútuas de comunicação estabelecidas, focamos este trabalho nos indivíduos que compõem o “chão de fábrica” ou “local wiki de trabalho”, por entender que estes trabalhadores são produtores de bens tangíveis e intangíveis à

organização e representam uma intercessão entre o sistema organizacional pelo qual laboram, como também, o conjunto de outros infinitos sistemas que não se separam ao longo da sociedade, mas, ao contrário: se retroalimentam e complementam-se. Logo, entender como se comporta este sujeito frente à complexa realidade que apresentamos ao longo do trabalho é fundamental para diagnosticar como as organizações devem, também, se comportar, e de que forma ambos, sujeitos e organizações, podem trabalhar juntos em torno dos mesmos princípios. Embora, como vimos, nem sempre os interesses serão plenamente satisfeitos – mas, um esforço é válido dos dois lados: do patrão e do empregado.

Para isso, esta produção acadêmica recorreu a pesquisadores que atuam no que consideram “fenômenos colaborativos”. Os princípios discorridos partem de situações analisadas em diferentes organizações pelos quais sujeitos estabelecem variadas formas de se relacionarem para desenvolver algo e obter “retornos” de seus investimentos, sejam eles de tempo, dinheiro, motivação e demais fatores de capital social em questão. Ao visitar as pesquisas realizadas, é notória a avaliação de situações envolvendo sujeitos que tentam resolver problemas dentro de um contexto social e organizacional. Como capital de referência, o intelectual, a moeda de troca para materialização de soluções foi o conhecimento. Mas, para que esta prática se torne efetiva, é preciso seguir alguns princípios inerentes às relações humanas em sociedade que, por conseguinte, têm reflexos nas cadeias produtivas de organizações.

O compartilhamento de informações surge como elemento principal para que estes sujeitos possam potencializar, primeiramente, suas formas de relacionamentos sociais e, conseqüentemente, disseminar elementos simbólicos que os tornem aptos a gerir estrategicamente, taticamente e operacionalmente o conhecimento nas organizações. A comunicação surge como elemento de apoio à formação e manutenção de uma cultura organizacional que possa estimular sujeitos a não somente compartilhar informações como cumprimento de procedimentos formal-burocráticos nas organizações. Mais que isso, estes sujeitos organizacionais estão sempre em estado de “potência” para articular informações com ideias, aplicá-las aos problemas e desafios que passam no dia-a-dia de trabalho e, assim, constituir uma verdadeira política de proposição de soluções de modo sistemático por si só. A organização, como orquestradora de fatores tecnológicos e sociais, influencia a coletividade de sujeitos, como também, explora, estimula, visceralmente, características humanas de cada indivíduo da rede organizacional à prática “*wikinomics*”.

Dessa forma, cabe às organizações estruturar tecnicamente sistemas que possam tratar a informação como elemento primaz de integração entre sujeitos, e, também, como aparato de fomento e gestão do conhecimento. Além disso, a gestão de comunicação de tais organizações devem reconhecer os fluxos transversais de informações que partem da base da organização e circula de maneira disforme entre departamentos e pessoas. Dar “voz” à pessoa humana do sistema social de uma organização é promover uma comunicação voltada a processos relacionais para além de estruturas técnicas e formais – embora se reconheça a importância destas. A comunicação de trabalhadores, institucionalizada nos sindicatos e nas “radio peão” dos corredores de fábrica, acontece; também realizada por dispositivos técnicos ancorados na internet, que servem como espelho de identidades múltiplas, além dos espaços formais (e líquidos) das tradicionais organizações. O problema é que as organizações, mais do que as suas gerências de comunicação, agem apenas de modo reativo.

Com este panorama, é possível construir uma proposta para a realização de trabalhos futuros que permeiem uma base de comunicação a partir de práticas ancoradas em elementos sociais e técnicos percorridos aqui, reconhecendo ameaças e oportunidades, avaliando organizações através de seus “representados”, e construindo um plano de comunicação baseado na gestão colaborativa do conhecimento e da informação para a proposição de soluções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. B. **A necessidade de integração de fontes heterogêneas de dados em projetos de gestão do conhecimento.** Perspectivas em Ciência da Informação, 2002.

BALDISSERA, Tatiana; FACHINELLI, Ana Cristina. **Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações.** IN: Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.9, n. 17, jan./jul, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade.** In: MELLO, Selma; USP, 2008.

BALMAM, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahr, 2000.

BARBÉRO, Jesus Martin. **Tecnicidades, identidades, alteridades:mudanças e opacidades da comunicação no novo século.** In: **Sociedade Midiatizada**, IN: Dênis de Moraes (org), Rio de Janeiro: Mauada, 2006.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; da COSTA, Mateus Uerlei Pereira. **Gestão da Informação e do Conhecimento na Era do Compartilhamento e da Colaboração.** Inf. & Soc.: Est, João Pessoa, vl.19, n.2, p.13-24, maio/ago, 2009.

BALCEIRO, Raquel Borba; GUIMARÃES, Francisco José Zamith. **Alinhando a gestão do conhecimento com os novos desafios da Petrobras.** IN: relatório apresentado ao Cenpes/Petrobras 2006.

BOGAROSH, Nichole. **Collaborative communication: an integral part of servantleadership.** 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Uma Abordagem Contingencial da Administração de Empresas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 3.Ed., 1983.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003.

COLEMAN, James S. **Social capital in the creation of human capital.** American Journal of Sociology, v. 94, p. 95-120, 1988.

CORRÊA, Elizabeth S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais.** São Paulo: Campus, 2009.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1980.

FAVORETO, Ricardo Lebbos et al. **Alguns Impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional.** 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5216>. Acesso em 18 nov. 2014.

FERREIRA, André; VILAS BOAS Ana Alice; ESTEVES, R.C.P.Mota; FUERTH L.Ribeiro; SILVA, Sergio da. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

FOUCAULT, Michel. **Os intelectuais e o poder** – conversa entre Michel Foucault e Gilles Deleuze. Rio de Janeiro: Graal, 2000a.

_____. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 2000b.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GRAY, Barbara. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems.** San Francisco: Jossey-Bass. 1989.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública: Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

_____. **Teoria do Agir Comunicativo**. São Paulo: Martins Fontes, vl.1 & Vl.2. 2012.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. Signo y Pensamento, Vl. XXVI, p.38-51, 2007.

_____. **Comunicação Organizacional. Vl.1 & Vl.2**. São Paulo: Saraiva, vl.1 & Vl.2, 2012.

KUMAR, Krishan. **Da Sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Zahr, 2006.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. São Paulo: DP&A Editora, 2001.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicasos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 3. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **Comunicação das Coisas: Teoria Ator-Rede e Cibercultura**. São Paulo: Annablume, 2013.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

_____. **O que é o virtual?** Trad. de Paulo Neves. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.

_____. **Cibercultura.** 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LEWIS, L. **Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda.** *Communication Yearbook*, 30, 197-247. Field and Challenges for the Future. Em Dierkes et al. 2006.

LIMA, Marcos. **Ambientes de Aprendizagem Organizacional Mediados por Computador: o Projeto Aplicado de Novas Tecnologias para Educação On-Line.** Salvador: Edufba, 2010.

LIPPMAN, Walter. **Opinião Pública.** Petrópolis: Vozes, 2008.

LOSS, Leandro. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** Florianópolis [tese de doutorado submetida à Universidade Federal de Santa Catarina], 2007.

LHUMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação.** Lisboa: Edições Vega 2006.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento – as bases biológicas da compreensão humana.** São Paulo: Pala Athenas, 2001.

McLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** São Paulo: Editora Cultrix, 1969.

MELLO, Selma; SANTA CRUZ, Selma. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas.** São Paulo: USP, 2010. [dissertação de mestrado submetida à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

NÉSTOR. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas de interculturalidade.** Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação.** 5ed. São Paulo: Campus, 1997.

GÓMEZ, Guilherme Orozco. **Comunicação social e mudança tecnológica: um cenário de múltiplos desordenamentos**. In: MORAES, Dênis de. (Org.). Sociedade Midiatizada. Tradução: Carlos Frederico Moura da Silva, Maria Inês Coimbra Guedes e Lucio Pimentel. Rio de Janeiro: Maud, 2006. pp. 81-98.

PALACIOS, Marcos. **Cotidiano e Sociabilidade no Cyberespaço: Apontamentos para Discussão**. 1998

PEREIRA-KLEN, A. A.; Klen, E. R.; Loss, L.; 2005. **Challenging Scenario: Supply Chains supported by Ambient Intelligence System**. Em: The 38th CIRP - International Seminar on Manufacturing Systems. 16-18 de maio de 2005. Florianópolis, SC - Brasil.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, K.M.T. **Comunicação Organizacional, Participação e Representações Sociais**. Intercom: São Paulo, VI. 34, N.2, p.137 – 156, Jul-Dez, 2011.

PIGNATARI, Décio. **Informação, Linguagem e Comunicação**. São Paulo. Atelié. 2008.

PUTNAM, L. et al. **Metáforas da comunicação e da organização**. 2004. In: CLEGG, Stewart R. et. al. (Ed). Handbook de estudos organizacionais. VI.3. Ação e Análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

RECUERO, R.C. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SANTAELLA, Lúcia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTA CRUZ, Selma. **Novos portos e mapas**. São Paulo, Meio & Mensagem, p.8, 07 de setembro, 2009.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. 4.ed. São Paulo: Edusp, 2008.

SEMPRINI, Andréa. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____ **Metamorfose ambulante**. Entrevista a Jonas Furtado. Meio & Mensagem, a XXXI, n. 1363, p. 6-7, 15 jun. 2009.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TAPSCOTT, Don; e WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o Futuro das Relações Públicas na rede**. São Paulo – SP, 2006. [Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma nova teoria social da mídia**. Petrópolis,RJ: Editora Vozes, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. Parte 1. Tradução de Augustin Wernet. 4. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas, 2001.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação de Massa**. Florianópolis: Edusc, 1999.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

QUESTIONÁRIO

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Nome completo (*facultativo responder*):

2. Sexo

() Masculino () Feminino

3. Idade

- () 18 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 60 anos
- () Mais de 60 anos

4. Em qual área você atua na companhia?

- () Exploração
- () Perfuração
- () Produção
- () Refino e Petroquímica
- () Gás
- () Energia
- () Transporte & Distribuição
- () Pesquisa & Desenvolvimento
- () Não se aplica. Especifique _____

5. Quais as principais especialidades do conhecimento você utiliza no seu trabalho?

INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS

Por favor, julgue os itens a seguir enumerando conforme a escola GRADATIVA disposta, de 1 a 3, para:

1 - Distante das práticas atuais na organização;

2 – Indiferente

3 - Reflete práticas atuais na organização;

6. O trabalho na empresa tem em comum a visão de processos interdependentes, já que os funcionários atuam de acordo com propósitos também comuns.

1 2 3

7. No meu ambiente de trabalho, consigo executar atividades com objetivos claros e bem definidos.

1 2 3

8. Quando aprendo algo, procuro desenvolvê-lo e descubro novidades. A companhia trabalha com tecnologias tão inovadoras, abrangendo várias áreas do conhecimento, que me instiga a passar horas com colegas para entendermos, juntos, uma situação nova no trabalho.

1 2 3

9. A companhia me propôs a fazer um curso de capacitação na Universidade Petrobras. Só que o meu objetivo maior era pedir remoção para outra unidade. Lá, poderia ter uma promoção mais rápida. Mas, a empresa alinha plano de cargos e salários às práticas de inovação que me garantem conhecimentos técnicos e segurança pessoal.

1 2 3

10. Meu setor é constantemente incentivado a propor novos métodos para solucionar problemas, até mesmo em áreas que nem imaginava haver “diálogo”.

1 2 3

11. Ao realizar alguns procedimentos de rotina, não consegui contornar um problema. Avancei para operações especiais, no intuito de buscar soluções. Sem êxito. Consegui

resolver o caso com uma ação nova. Registre o feito junto à gerência do setor. Mesmo a distância, tenho acompanhado a avaliação dos procedimentos que adotei.

1 2 3

12. Na Intranet, tenho elementos fundamentais para a execução de minhas atividades. Em caso de dúvidas quantos aos procedimentos, recorro a essa e outras plataformas de informações. Nos momentos que também tenho proposições, já sei a quem e em qual canal de comunicação devo disseminar algo novo que aprendi.

1 2 3

13. Consigo me relacionar com amplos setores da companhia, desde setores administrativos gerenciais aos operacionais da malha industrial. A companhia tem feito treinamentos e os materiais informativos abordam muito bem questões nesse sentido.

1 2 3

14. Confio nas pessoas pelas quais me relaciono. Mas, se alguém desse ciclo de pessoas, por algum motivo, tem sido desleal com os princípios da organização, inicialmente, converso com a pessoa e procuro, num consenso, mantê-la digna de minha confiança, mas na condição de ajudar o colega a alinhar sua conduta na empresa.

1 2 3

15. Em conformidade com a política nacional de segurança da informação da companhia, e percebendo a conduta do colega de trabalho, compartilho informações funcionais com esse colega, pois sei que é uma das pessoas competentes para tal situação.

1 2 3

16. Com a proliferação de novas tecnologias de informação e comunicação, até mesmo externas ao ambiente de trabalho, a organização resolveu alterar a política nacional de segurança da informação e, com isso, inclui mudanças quanto à difusão de informações. Acho válida. É só uma questão de adaptação profissional e pessoal.

1 2 3

17. Além de atuar nas minhas atribuições, tenho curiosidade em conhecer e até realizar tarefas em comum aos meus colegas de trabalho. Isso me enriquece profissional e pessoalmente.

1 2 3

18. Quando tenho de tomar decisões e atuo com pessoas subordinadas à mim, valorizo a iniciativa delas, mesmo sendo formalmente qualificado (e até com títulos de 'reconhecimento').

1 2 3

19. Busco incentivar o envolvimento destas pessoas para que elas se sintam úteis e dignas de atuar comigo.

1 2 3

20. Meu colega e/ou subordinado não compartilha conhecimento e informações comigo apenas por formalidades/exigência da empresa.

1 2 3

21. A empresa incentiva e até gratifica pessoas por ações inovadoras. Mesmo com um "mundo competitivo" na atualidade, vejo melhores resultados com trabalhos colaborativos na companhia.

1 2 3

22. Quando tenho que me comunicar com um colega para realizarmos trabalhos juntos, prefiro que seja por alguma forma instantânea de diálogo, mesmo que a distância. Se não for possível, dou seguimento às atividades por ele já informadas.

1 2 3

23. Tenho alguns interesses diferentes quando executo algumas atividades. Ainda assim, opto por trabalhar com conjunto, porque sei que ajudo meus colegas a desempenharem suas funções e também aprendo com eles.

1 2 3

24. Procuro seguir protocolos da organização pois sei que para toda ação há uma lógica já planejada e colaborada entre uma equipe de colegas.

1 2 3

25. Quando quero descobrir algo novo pela organização, verifico os protocolos e sigo atribuições do meu cargo, mas busco resultados porque acredito em minha missão na organização.

1 2 3

26. Mesmo com conflitos entre colegas, acredito que a colaboração é um processo de negociação coletiva.

1 2 3

27. Assumo responsabilidades em situações positivas e negativas junto aos meus colegas, dentro de certa coerência, já que o trabalho de meu colega se soma ao meu.

1 2 3

28. Cada trabalhador exerce influência sobre outro. O cuidado com o que se “faz” é o mesmo com o que se “comunica” no ambiente laboral. A resolução de problemas começa na comunicação entre eu e meus colegas.

1 2 3

29. Nenhum funcionário é insubstituível. Por isso, o conhecimento deve ser sempre compartilhado. Na ausência de um colega, o outro assume o posto e ajuda a resolver problemas.

1 2 3

30. O diálogo é o início para a compreensão. A compreensão é o início para o diálogo. Isso é legítimo na organização.

1 2 3

31. A medida que resolvemos problemas, registramos informações dos entraves e soluções. Fazemos o armazenamento de informações para uso em posteriores situações.

1 2 3

32. Regularmente, fazemos levantamento de ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização.

1 2 3

33. Quando compartilhamos informações e tentamos reforçar conhecimentos sobre algo, levamos em consideração as necessidades da organização, competências do setor e atribuições individuais de cada colega.

1 2 3

34. Mantemos um grau de clareza das informações em fluxo porque o diálogo é constante e isso quebra muitos ruídos em nossa comunicação.

1 2 3

35. Quando desenvolvemos novas tecnologias e processos, associamos necessidades da organização, resultados para a sociedade e satisfação profissional/pessoal de cada colega envolvido.

1 2 3

36. Investimos tempo para atingir objetivos e metas. A organização consegue equilibrar tempo para demandas urgentes com as condições necessárias para desenvolvermos algo novo.

1 2 3

37. Com a integração entre setores, a organização tem controle sobre prioridades de nossa atuação. As atividades complementares são claramente definidas, por isso a 'gerência' sabe equilibrar investimentos de tempo e recursos financeiros.

1 2 3

38. A companhia tem um excelente sistema de informação. Encontro o que preciso de informações, na quantidade e qualidade excelentes.

1 2 3

39. As plataformas de informação e comunicação da companhia têm condições excelentes para que eu possa acessar, somar aos conhecimentos que tenho e compartilhar com a organização.

1 2 3

40. Os critérios para averiguação e classificação dos formatos de armazenagem de informação para posterior compartilhamento são excelentes para minha realidade.

1 2 3

41. Momentos de convivência entre os trabalhadores é parte da política da companhia para enriquecer o clima organizacional. Mas, eventos dessa natureza, muitas vezes de iniciativa de trabalhadores, fortalecem vínculos profissionais que, espontaneamente, se tornam pessoais, e também acontecem fora dos espaços da organização.

1 2 3

42. Eu e meus colegas frequentamos eventos institucionais com motivações profissionais/pessoais pela companhia ou espontaneamente, porque o tema do evento é de nosso interesse. A organização é informada sobre o fato e, em agenda programada, conta conosco para compartilhar o que aprendemos junto aos colegas.

1 2 3

43. As principais dificuldades de relacionamentos entre colegas, chefes e subordinados, são frequentemente monitoradas em programas específicos desenvolvidos pela organização, através de dinâmicas sociais e sondagens de pesquisas. Ainda assim, mantemos transparência e conversamos pessoalmente uns com os outros.

1 2 3

44. Nos horários vagos (almoço, intervalos de troca de turno, etc), converso com meus colegas sobre rotinas de trabalho - às vezes, ficamos mais a vontade para falar de um problema não resolvido. Gostamos do nosso trabalho e, assim, mantemos a tal conversa no espaço laboral, mesmo com algumas formalidades.

1 2 3

45. Comumente, converso com meus colegas sobre alguma notícia veiculada na intranet / *webtv* Petrobras / revista da empresa / site / folhetim impresso / entre outros canais de comunicação da companhia.

1 2 3

46. Uso frequentemente o e-mail institucional. Além disso, utilizo o chat para tentar resolver o mesmo problema relativo ao trabalho no qual conversei pessoalmente (ou não) com os colegas em outros momentos - no corredor da empresa e nos horários vagos, entre outros.

1 2 3

47. Normalmente, acompanho a programação da *webtv* Petrobras e participo ativamente enviando mensagens para a produção (através de e-mail, facebook e twitter) ou para o setor de Recursos Humanos. Entendo o canal como uma importante ferramenta colaborativa a serviço dos trabalhadores.

1 2 3

48. Tenho um perfil no Facebook ou Twitter e, normalmente, compartilho informações (link's de notícias, etc) em minha página na internet com temas que me interessam e são relativos à minha profissão e à empresa pela qual trabalho. Os links podem ser de canais de comunicação da empresa ou não.

1 2 3

49. Frequento fóruns na internet e mantenho diálogo nestes espaços para discutir sobre assuntos que me interessam, também por serem relativos à minha profissão e à empresa pela qual trabalho. Às vezes, levo a mesma discussão para a empresa.

1 2 3

50. As informações públicas que divulgo em meu perfil no Facebook, Twitter ou em fóruns públicos de discussão na internet, sobre temas relevantes à minha profissão e à empresa pela qual trabalho, influenciam de modo significativo no meu desempenho profissional e nas minhas relações de trabalho.

1 2 3