



Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação

Dissertação de Mestrado

**BLOG CORPORATIVO COMO SISTEMA DE COCRIAÇÃO
DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Autor: João Henrique Dourado de Carvalho

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Brasília
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

C331b Carvalho, João Henrique Dourado de

Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional. / João Henrique Dourado de Carvalho. – 2010.

183f.; il.: 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2010.

Orientação: João José Azevedo Curvello

Ficha elaborada pela Biblioteca Pós-Graduação da UCB



Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional.

Dissertação de autoria de **João Henrique Dourado de Carvalho**, intitulada “Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional”, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação da Universidade Católica de Brasília, em **09 de setembro de 2010**, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Orientador

Prof^a. Dr^a. Florence Marie Dravet

Examinador Interno

Prof^a. Dr^a. Sheila da Costa Oliveira

Examinador Externo

Brasília

2010

JOÃO HENRIQUE DOURADO DE CARVALHO

**BLOG CORPORATIVO COMO SISTEMA DE COCRIAÇÃO
DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação, na linha de pesquisa Processos Comunicacionais nas Organizações.

·
·

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

BRASÍLIA

2010

Aos meus pais pela compreensão de minha ausência ao longo do Mestrado em Comunicação, particularmente ao meu pai, recentemente falecido, que tanto torceu por meu sucesso e não pode em pessoa desfrutar desta realização de um sonho. Sei o quanto custou todo o esforço que vocês fizeram, ao longo de todos esses anos, para que tivesse a melhor educação possível. Hoje, dedico a vocês esta conquista, de um filho que tem muito orgulho dos pais que Deus lhe designou. Amo vocês.

AGRADECIMENTO

Meu profundo e especial agradecimento ao meu professor orientador Doutor João José Azevedo Curvello, pela dedicação, pelo profissionalismo e sabedoria na condução da linha de pesquisa deste trabalho. Agradeço também aos demais professores do curso, através da professora Dra. Florence Marie Dravet, pelas valiosas contribuições; à professora Dra. Sheila da Costa Oliveira, por seu olhar crítico e construtivo ao meu trabalho; e à Universidade Católica de Brasília, que me proporcionou a oportunidade da conquista deste sonho.

Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã. Portanto, hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e, principalmente, viver.

Dalai Lama

RESUMO

CARVALHO, João Henrique Dourado de. **Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional**. 2010. 183 f. Dissertação (Mestrado) -Universidade Católica de Brasília - Brasília, 2010.

As mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas têm sido tão impactantes no início deste novo século que não é exagero dizer que o comportamento do consumidor pode ser dividido em antes e depois da Web 2.0. Nesse contexto, a Internet está proporcionando novas maneiras de comercialização, de relacionamento e de comunicação, propiciando a configuração de um novo cenário econômico-social. As organizações atuam cada vez mais num ambiente altamente instável e complexo, concorrencial e sem fronteiras. E vêm fazendo uso do blog corporativo como ferramenta de comunicação, em busca do fortalecimento do relacionamento com seus públicos-alvo e, mais especificamente, com seus consumidores. Este trabalho, de ênfase teórica, se volta para o estudo do blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional, onde se associam levantamentos bibliográficos e documentais, adotando-se posteriormente um caráter descritivo com base na pesquisa qualitativa; ainda será ilustrado o tema com a observação participante do blog corporativo do Fiat Mio. Foi possível avaliar e comprovar que o blog corporativo se caracteriza como sistema de cocriação de valor entre a organização e consumidores e em toda a parte do sistema de produção e negócio da empresa, como também no desenvolvimento de suas políticas de produção e de comunicação. Uma empresa voltada para a inovação está apta a proporcionar mudanças em sua cultura organizacional, isto é, estabelecer novas atitudes interna e externamente, assumir e impulsionar ideias, superar desafios, alterar seu sistema comunicacional e ampliar a eficiência. Nesse processo, as organizações e os indivíduos, como sistemas autopoieticos que são, toda vez que mudam o fazem de forma absolutamente congruente com as mudanças de seu ambiente, sem que ocorra a perda de identidade.

Palavras-chave: Blog corporativo; cocriação; comunicação organizacional; comportamento do consumidor; cultura organizacional.

ABSTRACT

CARVALHO, João Henrique Dourado de. **Corporate blog as a system for cocreating organizational communication**. 2010. 183f. **Dissertation** (Master's Degree) - Universidade Católica de Brasília - Brasília, 2010.

The changes caused by the technological innovations have caused such a great impact in the beginning of this new century that it would be no exaggeration to say that consumer's behavior may now be classified as "before" and "after" the Web 2.0. In this context, Internet has supplied the market with new commerce, relationship and communication approaches, causing, as a consequence, the configuration of a new social-economic scenario. Organizations have to operate in a highly unstable and complex environment with plenty of competition and basically no borders. These same organizations have been using the corporate blog as a tool for communication, seeking stronger relationships with their target audience and specifically with their direct customers. This work, which has theoretical emphasis, aims to study the corporate blog as a co-creating system for organizational communication. In these blogs bibliographical and documental information are associated. Later, a descriptive character, which is based on qualitative surveys, is applied. The project is illustrated through the corporative blog from Fiat Mio. It was possible to evaluate and prove that the corporate blog can be characterized as a value-co-creative system among corporations and their consumers. The former can also work in all parts of the production and business systems of the companies and in the development of their production and communication policies. A corporation which is focused on innovation is ready to promote changes on its organizational culture, which means establishing new internal and external attitudes, take up and impel ideas, overcome challenges, alter its communicational system and widen its efficiency. During this process, organizations and individuals, who are autopoietic systems, go through changes according to the ones taking place at the environment without losing their identities.

Key-Words: Corporate blog; cocreation; organizational communication; consumer's behavior; organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de estágios evolutivos da Internet.....	33
Figura 2 - Diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0.....	40
Figura 3 - Conformação do Blog Corporativo como sistema	134
Figura 4 - Base de moldes mentais para a inovação.....	148
Figura 5 - Página inicial (home) do blog do Fiat Mio.....	151
Figura 6 - Propostas da linha "Precision"	153
Figura 7 - Propostas da linha "Sense"	154
Figura 8 - Formatos da direção e painel que irão compor o Fiat Mio, com base nas colaborações.....	155
Figura 9 - Design final do Fiat Mio, com base nas colaborações de consumidores	157
Figura 10 - Uma das postagens da Fiat no blog do Mio	160
Figura 11 - Postagens de colaboradores no blog do Fiat Mio.....	160
Figura 12 - Outras postagens de colaboradores no blog do Fiat Mio	161
Figura 13 - Postagem de colaborador no blog do Fiat Mio, apontando o problema e solução	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Total de usuários de Internet no Brasil	35
Quadro 2 - Tempo médio de navegação na Internet por país	36
Quadro 3 - Principais características do ciberespaço	59
Quadro 4 - Mudanças que podem estar envolvidas na gestão e concretização do ciberespaço	61
Quadro 5 - Comparativo de conceitos entre o consumidor moderno e o consumidor pós-moderno	71
Quadro 6 - Paradigmas que diferenciam os "velhos" dos novos consumidores	72
Quadro 7 - Autenticidade	114
Quadro 8 - Elementos de co-criação por meio do sistema Blog Corporativo.....	140
Quadro 9 - capacitações novas e importantes para compartilhamento entre organizações e clientes	140
Quadro 10 - A arte da co-criação.....	141
Quadro 11 - Principais eventos da Fiat no Brasil.....	144
Quadro 12 - Algumas idéias dos consumidores que estarão no Fiat Mio.....	157

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativa	15
1.2	Limitações da pesquisa	16
1.3	Problema da pesquisa.....	17
1.4	Objetivos	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos	17
1.5	Hipóteses.....	18
1.6	Metodologia.....	18
1.6.1	Caracterização da pesquisa.....	19
1.6.2	Coleta de dados	22
1.7	Estrutura da dissertação.....	24
2	AS BASES TECNOLÓGICAS DE UMA NOVA SOCIEDADE	26
2.1	Técnica e tecnologia.....	27
2.1.1	O surgimento da Internet	29
2.1.2	Internet: definição e conceito	31
2.1.3	A Internet no Brasil.....	33
2.1.4	A Web 2.0.....	37
2.2	Modernidade, pós-modernidade e hipermodernidade	47
2.3	Cibercultura e Ciberespaço	51
2.3.1	Os fundamentos da cibercultura	51
2.3.2	O ciberespaço: características	56
2.3.3	Ciberespaço: os processos formativos e as novas subjetividades.....	61

3	O NOVO CONSUMIDOR, <i>PROSUMER</i> OU CONSUMIDOR 2.0	70
4	A COMUNICAÇÃO E CULTURA DE INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	74
4.1	A cultura organizacional em tempos de mudança.....	74
4.1.1	Os desafios empresariais e a gestão da inovação	82
4.1.2	O Capital Humano como fonte de inovação organizacional	84
4.1.3	A organização inovadora numa perspectiva sistêmica e complexa	86
4.1.4	A comunicação na organização em ambiente de mudanças.....	87
5.	A BLOGOSFERA	95
5.1	Os gêneros dos blogs	99
6.	O BLOG CORPORATIVO.....	106
6.1	Blog Corporativo numa perspectiva sistêmica.....	114
6.2	Blog Corporativo como sistema de co-criação.....	135
6.3	O processo de co-criação no Blog Corporativo: estudo de caso real .	141
6.3.1	A Fiat no Brasil.....	142
6.3.2	O projeto e o blog do Fiat Mio	149
6.3.2.1	As colaborações	151
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
7.1	Recomendação	164

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 INTRODUÇÃO

O início do Século XXI, orientado pela cibercultura, está sendo caracterizado por múltiplas e radicais transformações nas relações de produção e consumo, num ritmo sem precedentes que muitos pesquisadores já não falam mais em evolução e sim numa revolução. A economia industrial deu vez a uma economia baseada na informação onde as forças competitivas já não têm mais fronteiras territoriais. Para enfrentar a nova sociedade decorrente desse ambiente em constante mutação, e ainda não totalmente compreendido devido à sua complexidade, é possível que a organização precise implementar novos parâmetros de atuação, pautados, sobretudo, por inovação, conhecimento, transparência e comunicação.

De acordo com Walton (1993, p.46), para ser efetiva, uma organização deve ser administrada como um sistema aberto. Neste contexto, sua estratégia terá de ser pró-ativa e dialógica, atuando antecipadamente às respostas aos fatores ambientais, tais como iniciativas dos competidores, mudanças nas estruturas e inovações provenientes das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs).

Bolwijn e Kumpe (1990, p.26) afirmam que as organizações, nesta necessidade de adaptação, passaram por estágios delineados conforme a época. De acordo com os autores, a década de 60 possui como demanda de mercado o preço, tendo como critério de *performance* a eficiência. A década de 70 é caracterizada pela qualidade somada à eficiência. A década de 80 foi pautada pela flexibilidade, somando-se às outras duas demandas (qualidade e eficiência) este critério de *performance*. Já a década de 1990 e os anos 2000, segundo Bolwijn e Kumpe (*ibidem*), exigiram das organizações a inovação, tanto na demanda de mercado quanto no critério de orientação interna.

Os autores afirmam, ainda, que não somente os critérios de *performance* são cumulativos ao longo das décadas mas, também, são pré-requisitos para que uma organização avance para uma etapa posterior. Desta forma, é possível uma organização ser flexível sem ser inovadora, no entanto, o contrário não é factível, ou seja, a organização ainda estaria atendendo a uma demanda por flexibilidade, portanto, atrasada em relação ao mercado.

Inovação, então, passou a ser considerado como um tema dos mais relevantes na cultura organizacional, e assume papel central nas organizações no Século XXI, já que, ao mesmo tempo, elas enfrentam a revolução da Internet e uma parcela crescente da população voltada para diversas formas de conhecimento. Para Graeml (2001, p.37), a

Internet está proporcionando novas maneiras de se comercializar e propiciou a configuração de um novo cenário econômico-social, com fortes impactos sobre a forma através da qual as pessoas e as empresas realizam negócios, assim como a maneira de se relacionar e se organizar.

Vivemos uma era que alguns autores denominam de pós-modernidade, seja por uma visão do efêmero, de subjetividade do consumidor ou de um eterno recomeçar, dentre outras. Por certo, ela é pautada em um ambiente de mudanças rápidas, em que as exigências de uma emergente sociedade do conhecimento são muito fortes e a gestão pró-ativa dos recursos de conhecimento, como a comunicação, é uma parte fundamental do crescimento dos negócios.

Lipovetsky (2004) considera que a pós-modernidade foi um período curto, transitório entre a modernidade e a hipermodernidade, até certo ponto vazio. Para ele, se a modernidade foi uma época “limitada”, o momento agora compreende uma modernidade “consumada”, ou seja, hipermoderna. O autor acredita que se esvai o sujeito meramente “representativo” e conclama-se a “intimidade” e a “responsabilidade”, sob a égide do exagero.

A grande questão para Lipovetsky é que não existem, não são exaltados mais os “deveres sacrificiais”. De austera, categórica e autoritária, segundo o autor, na hipermodernidade a moral passa a combinar com festas, com *stars*.

A moral pós-moderna é a dos encantamentos, das operações de mídia essencialmente dirigidas a um ponto específico, circunstancial, emocional. (...) Esta época não cria uma consciência permanente, introjetada, difícil, do dever; cria, de preferência, conforme as palavras de Jean-Marie Guyau, “uma moral sem obrigações nem sanções”, ou seja, uma moral emocional descontínua que se manifesta principalmente por ocasião de grandes desesperos humanos. (LIPOVETSKY, 2004, p. 29)

Em síntese, é possível dizer que a conceituação formulada por Lipovetsky nada mais sugere do que uma nova fase da sociedade moderna – agora, denominada “hipermoderna”, conforme criação própria –, propagada num discurso “hiper” – hiperconsumismo, hiperrealismo, hipernarcisismo etc. Mas, para o autor, não houve um esvaziamento da moral, pelo contrário, ele aborda o ressurgimento de valores que, mesmo se efêmeros, fazem do indivíduo um ser mais liberado para julgar, pensar e viver, tais como o culto ao corpo e a busca do retardamento da velhice.

Em entrevista a Peres (2004, p. 5-6), Lipovetsky afirma que se caminhou em direção favorável ao sepultamento definitivo e concreto de valores morais sólidos e arraigados, abraçando os princípios de abundância e “cuidado” que lhe norteiam a partir de agora:

A hipermodernidade é uma cultura paradoxal, que combina o excesso e a moderação. Excesso, porque a lógica hipermoderna não tem mais inimigos e tudo é mais rápido – não basta ser moderno, é preciso ser mais moderno que o moderno, é preciso ser mais jovem que o jovem, é preciso estar mais na moda que a própria moda. (...) Tudo se torna “hiper”: hipermercado, hiperclasse, hipercapitalismo, hiperpotência, hiperterrorismo, hipertexto (...) logo, se de um lado há o excesso, de outro há a recomposição e certa ordem no comportamento, e é por isso que chamo a hipermodernidade de “caos organizador”, uma “desordem organizada”.

A Web 2.0 (Internet pautada pela interatividade e pela colaboração) vem revolucionando numa velocidade imensa e inevitável as relações entre produção e consumo na contemporaneidade. Fez com que emergisse outra lógica organizacional da nova economia. Para Reichheld e Scheffer (2000, p.49), na nova economia obterão sucesso as empresas que utilizarem a tecnologia para melhorar as relações com clientes e funcionários e para satisfazer suas necessidades, comunicando-se e aprendendo com eles.

Conforme Albertin (2000, p.22):

O ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças, entre elas a globalização, o mercado eletrônico, a integração eletrônica, as estratégias de negócios. Estas mudanças estão diretamente relacionadas com o meio eletrônico, principalmente por este ser um de seus grandes facilitadores e viabilizadores.

Melhorar as relações com os clientes, buscando conhecer as suas necessidades e satisfazendo-as com maior rapidez e eficiência, é o que se busca com o uso da Internet, conforme comenta Santos (2004, p.67), pois, com a finalidade mercadológica ou não, a Internet tem sido muito utilizada, as empresas estão buscando novas formas de chegar ao consumidor com maior frequência e menor consumo de tempo, a fim de proporcionar e obter conhecimento.

As organizações atuam cada vez mais num ambiente altamente instável, concorrencial e sem fronteiras. A maior e mais duradoura vantagem competitiva, sobretudo a partir da transformação de uma economia industrial para uma economia baseada na informação (a nova economia), vem do conhecimento. Para Castells (2002, p.209), a lógica organizacional é “um princípio legitimador elaborado em uma série de

práticas sociais derivativas”. Ou seja, são as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas.

O sucesso das empresas repousa no estabelecimento de relações privilegiadas para envolver clientes potenciais, manter os consumidores existentes, fidelizar consumidores esporádicos e consolidar uma imagem positiva junto ao público em geral. Paralelamente, observa-se a manifestação, cada vez mais explícita, de um fenômeno de colaboração voluntária dos indivíduos na rede.

Nesse contexto de complexidade e incertezas, as mudanças organizacionais têm sido encaradas como um dos principais meios para estruturar e explorar o novo mundo dos negócios. De acordo com Prahalad e Hamel (1995, p.27), a competição para o futuro exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, de dentro para fora, repensando a organização, para torná-la apta a inovar e dominar as oportunidades emergentes.

A efetiva implantação de um novo modelo de liderança e comportamento de forma abrangente requer uma aprendizagem para transformação da organização em termos de estrutura, sistemas e, finalmente, cultura. Para Stahl e Bounds (1991, p.12), transformações organizacionais efetivas são, na verdade, transformações culturais, pois a mudança só será efetiva se os sistemas organizacionais mais significativos se mantiverem alterados. A transformação, segundo eles, estará então incorporada à nova cultura da corporação.

Mas, na realidade da cibercultura, o processo de mudanças nas organizações exige parâmetros adicionais, com base em profissionais qualificados, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, na eficiência, agilidade, domínio da informação em tempo real, conhecimento das tecnologias digitais de comunicação e na segurança no dinamismo dos processos, sejam eles tecnológicos ou humanos, para que se promova a distinção mercadológica e adequada inserção social e relacional das empresas no ciberespaço.

Diante da evolução do perfil, do comportamento e das exigências dos consumidores, as organizações, de maneira geral - não só as tradicionais -, se vêem obrigadas a aperfeiçoar suas atividades e relacionamentos, acrescentando um foco eletrônico à sua estrutura clássica (quase) como as empresas que atuam exclusivamente *on-line*. Estas, as ciberempresas, encontram-se mais envolvidas com os clientes pelo fato de que a Internet reforça os elementos que caracterizam essa evolução, como, por exemplo, o gosto pela informação no ciberespaço, as possibilidades de escolha e de personalização

e a questão da interatividade. Para esse tipo de empresas, torna-se ainda mais premente consolidar os elos que as unem a seus clientes.

Castells (2003), compreendendo a Internet como um novo meio para interação, supõe que, além de servir para facilitar a conexão de membros de uma organização social qualquer, ela também possa viabilizar novas formas de associação. Lévy (1999) admite, no entanto, que essas repercussões são e continuarão sendo imprevisíveis, constituindo um universo indeterminado, pois seu crescimento acontece de forma rápida, descontínua e não planejada.

Dentro da perspectiva de interação da organização com seus consumidores/clientes e do processo de colaboração mútua através da Internet, o presente trabalho se volta ao estudo do blog corporativo como um sistema de co-criação de comunicação, com uma preocupação majoritariamente teórica sobre o tema. Estou recorrendo, de forma ilustrativa, a um exemplo de caso real, a fim de que possa fornecer subsídios a mais para análise e reflexão sobre o tema em estudo, e também como forma de verificar a prática com base na aplicação da extensa fundamentação teórica que baseia o trabalho.

1.1 Justificativa

Em meio à alta competitividade mercadológica e diante de uma sociedade permeada pela complexidade, o cenário organizacional atual tem mostrado diversos avanços por meio de referenciais sistêmicos, em busca de ocupação de espaços e antevisão do futuro, com sistemas tanto estruturais e tecnológicos, quanto na valorização do fator humano, este como importante diferencial à produtividade, e o sistema de comunicação, indispensável para a sobrevivência da organização.

Segundo Mariotti (2007, p.137), complexidade, do latim *complexus*, significa aquilo que é tecido junto. “Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural”.

Para Luhmann (1997), um sistema pode ser chamado de complexo quando contém mais possibilidades do que pode realizar num dado momento. As possibilidades são tantas que o sistema vê-se obrigado a selecionar apenas algumas delas para poder continuar operando. O sistema não consegue dar conta de todas elas ao mesmo tempo. Quanto maior o número de elementos no seu interior, maior o número de relações possíveis entre eles que crescem de modo exponencial. O sistema torna-se, então,

complexo quando não consegue responder imediatamente a todas as relações entre os elementos, e nem todas as suas possibilidades podem realizar-se.

Se a organização pode ser considerada como um sistema que precisa interagir com outros sistemas para garantir sua sobrevivência, ou seja, precisa relacionar-se com os *stakeholders* (ou públicos-alvo, tradução livre) e com o mercado, é possível então afirmar que o mecanismo que (inter) mediará esse relacionamento é o sistema de comunicação, que passa a assumir uma postura estratégica para responder às demandas internas e externas com celeridade.

Para que o sistema de comunicação num ambiente complexo seja, de fato, estratégico para a gestão de uma organização contemporânea, é necessário se dotar de subsistemas eficientes, como capital intelectual, ferramentas tecnológicas que promovam características avançadas de personalização e interação, disponibilizando informações relevantes para cada interface (consumidor-usuário), aumentando, assim, sua eficácia e produtividade. Aplicações corporativas, informação da Intranet/Internet, serviços da *Web*, o conhecimento tácito dos colaboradores, todos estes recursos, trabalhando em conjunto, de forma sistêmica, representam ativos vitais para as organizações que atuam num mercado altamente competitivo aumentarem sua lucratividade e vantagens estratégicas.

O blog, com seus comentários públicos, permite uma comunicação bilateral entre a empresa e o mercado e entre os próprios clientes já que todos vêem os textos publicados e comentários (*posts*). Isso torna a empresa transparente. (SEIXAS, 2006)

Segundo Wacka (2004), o blog corporativo é um blog publicado pela (ou com a ajuda de uma) organização que queira atingir seus objetivos e metas. Em relação à comunicação externa, os potenciais benefícios incluem o fortalecimento do relacionamento com importantes públicos-alvo (colaboradores, investidores, fornecedores etc.) e, mais especificamente junto aos clientes, é uma ferramenta que serve para a colaboração ou co-criação de produtos, serviços e consolidação da marca da organização. Daí a importância do estudo proposto.

1.2 Limitações da pesquisa

Como a Internet oferece na atualidade a oportunidade para a coexistência de milhões de blogs (pessoais ou comunidades e organizacionais) que permitem acessos de/para muitos indivíduos, fiz uma abordagem genérica sobre os mesmos, mas limitei o

foco deste trabalho ao blog corporativo, a fim de buscar conhecê-lo como sistema de comunicação organizacional no ciberespaço.

Apesar de a Web 2.0 ser uma nova concepção (ou desenvolvimento /desdobramento) da Internet, sempre que eu venha a mencionar os termos Internet ou Web ao longo do trabalho estarei me dirigindo à Web 2.0, exceto quando a palavra Internet estiver clara e temporalmente localizada em seus primórdios ou no capítulo onde será apresentada a sua trajetória, desde o surgimento até a denominada Web 2.0.

1.3 Problema da pesquisa

O blog corporativo funciona como um sistema de cocriação de comunicação organizacional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral:

Investigar o processo comunicacional que propicia o blog corporativo a se tornar um sistema de cocriação entre a organização e os consumidores.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1.4.2.1 Investigar como a cultura organizacional implica a atuação da organização num ambiente interativo no ciberespaço.

1.4.2.2 Identificar quais fatores do sistema de comunicação podem levar a organização a atuar positivamente nesse novo ambiente.

1.4.2.3 Verificar as principais características que compõem o perfil de comportamento do novo consumidor na Internet.

1.5 Hipóteses

1.5.1 O blog corporativo é uma importante ferramenta de comunicação, que proporciona potenciais benefícios à organização no fortalecimento do relacionamento com seu público externo porque estabelece a união de pessoas que possuem interesses em comum em torno de um produto ou serviço oferecido pela empresa.

1.5.2 O blog corporativo é um eficiente sistema de cocriação de produtos e serviços porque configura poder de comunicação bidirecional instantâneo por meio de contínuo diálogo e troca de informações entre organização e consumidores.

1.6 Metodologia

Metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação dos métodos, através dos processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido. De maneira operacional, metodologia se define como o estudo crítico do método e também como a lógica particular de uma disciplina.

Os métodos têm pouca importância; desde que produzam resultados suscetíveis de discussão racional, qualquer método é legítimo. O que importa não é o método ou as técnicas, mas a sensibilidade para perceber problemas e uma paixão ardorosa pela sua solução, como diziam os gregos: o dom de maravilhar-se com o mundo. (POPPER, 2000, p.57)

A pesquisa científica, em comunicação ou em outras áreas, nesse contexto, é uma forma de obtenção de conhecimento científico. Além de fundamentar-se nos conhecimentos teóricos já desenvolvidos a respeito do tema na literatura especializada, deve ancorar-se em um referencial metodológico que permita alcançar os objetivos do estudo. Este referencial serve de guia e norteia a pesquisa a partir da formulação do problema, passando pelos procedimentos utilizados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas.

1.6.1 Caracterização da Pesquisa

Na ciência nunca há uma verdade absoluta. O que é aceito como “verdade” em certo momento é o resultado da forma como alguém viu ou sentiu determinado fenômeno em um determinado tempo e espaço. Está, portanto, sujeito a críticas e fadado à superação, num momento paralelo de mudanças da realidade das formas de pensar sobre ela. Tendo consciência desses limites, mesmo assim pretende-se estar o mais perto possível da verdade. Qual a melhor maneira para se alcançar esse objetivo? Como conseguir respostas confiáveis para as questões que busco desvendar? O objetivo da pesquisa para a minha dissertação é interpor, interferir na realidade estudada para interpretá-la a partir da identificação de um problema associado aos campos do blog corporativo e inovação, mais especificamente aos processos estratégicos da comunicação e de co-criação nesse cenário, cujos sistemas, social e técnico, sejam considerados de alta complexidade.

Segundo Lopes (2005, p.24), “as pesquisas podem ser classificadas em três categorias gerais: exploratórias, descritivas e causais”. A pesquisa que proponho possui caráter exploratório. O principal objetivo de uma pesquisa exploratória é investigar um problema visando fornecer critérios para a sua compreensão. Churchill (2000) afirma que o estudo exploratório tem como ênfase a descoberta de idéias e/ou um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Como o tema blog corporativo na academia é recente, sobretudo de organizações brasileiras, as pesquisas sobre o assunto ainda são muito remotas e há muito para se conhecer. Por isso a adequação da pesquisa exploratória, já que, de acordo com Churchill (2000), “a pesquisa exploratória é apropriada para qualquer problema em que existe pouco conhecimento”, questão esta também apontada por Gil (2007, p.42), que vai além: “na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’(SELLTIZ *et al.*, 1967). Para Lopes (2005, p. 28), na pesquisa exploratória há pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis e a falta de estrutura rígida permite que se investigue diferentes idéias e indícios sobre a situação.

Nessa primeira fase de abordagem proposta, associam-se os levantamentos bibliográficos e documentais. “Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento

analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa” (GIL, 2007, p.49).

Já que o tema é recente na academia, como afirmei anteriormente, é importante se recorrer a uma extensa revisão da literatura em livros, periódicos, artigos, teses, dissertações e opiniões disponíveis em ambientes eletrônicos (blogs, portais de academias, associações científicas e profissionais, organizações etc.) que abordem a questão de modo a proporcionar a construção de um arcabouço teórico para viabilizar a discussão do assunto. Nesse contexto, acredito ser imprescindível a utilização também da pesquisa histórica, já que “os acontecimentos atuais só têm significado com relação ao contexto dos fatos passados dos quais surgiram”. (RICHARDSON, 2009, p. 245)

Num segundo momento, o estudo assume caráter descritivo, com base na pesquisa qualitativa, que costuma ser bem direcionada ao longo de seu desenvolvimento, para possibilitar a descrição e a compreensão da situação problemática do tema da dissertação. Nesse sentido, a pesquisa considera que o pesquisador possui conhecimento prévio sobre o seu problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001, p.37).

Godoy (1995, p.25) enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que têm a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Para Malhotra (2001, p.41), “tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto; revelam parte da realidade ao mesmo tempo em que escondem outra parte”.

Direcionando o olhar para a estratégia idealizada e empregada em blog corporativo no ambiente de uma ou duas empresas de segmentos distintos de atuação no mercado, pretendo, nesse sentido, obter recortes analíticos no que se refere à gestão, produção, alimentação, interação, monitoramento e respostas ou contribuições internas e externas

tanto institucionais quanto comerciais, em termos de inovação e do processo de criação assimilado.

Para entender esse universo, com base, inclusive, em parâmetros bibliográficos e documentais, é preciso, de certo modo, fazer parte dele, não no sentido de se tornar membro do(s) grupo(s), mas de constituir uma observação. Para Richardson (*apud* SELLTIZ *et al.* 1987, p. 259), “a observação não é apenas uma das atividades mais difusas na vida diária; é também um instrumento básico da pesquisa científica”. Nesse sentido, a metodologia da observação participante se mostra pertinente e é adotada como recurso complementar à investigação do estudo.

Oriunda da Antropologia, essa metodologia tem sido incorporada por outras ciências. Para Turra Neto (2004), “trata-se de uma metodologia que requer o envolvimento do pesquisador com o grupo que será estudado”. Essa participação, além de confirmar certas informações já observadas e apontadas pelo embasamento teórico, também abre novos horizontes, permitindo a formulação de novas questões e, principalmente, aponta as diferentes formas de atuação que ocorrem nos ambientes pesquisados. Ou seja, permite que se faça uma comparação mais estreita entre os ambientes dos agentes pesquisados, apontando as semelhanças e as singularidades obtidas.

Os levantamentos bibliográficos e documentais oferecem a noção de certas questões que podem ser observadas. Mas, ao adotar a metodologia da observação participante, é necessário ter alguns cuidados. Como observador, estou diretamente envolvido, num determinado tempo, com o grupo, participando, vendo uma realidade muitas vezes bastante dura e ágil, como no campo da Comunicação, devo estar sempre atento para não deixar que as emoções turvem aquilo que me proponho a ver.

Para Kluckhohn *apud* Haguette (1987), a observação participante “é um compartilhar consciente e sistemático, conforme as circunstâncias os permitam nas atividades de vida e, eventualmente, nos interesses e afetos de um grupo de pessoas”.

Para nossos fins, definimos a observação participante como um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados. Logo, o observador é parte do contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa; o papel do observador participante pode ser uma parte integral da estrutura social ou ser simplesmente periférica com relação a ela. (SCHWARTZ e SCHWARTZ *apud* HAGUETTE, 1987)

1.6.2 Coleta de Dados

No âmbito deste estudo, adoto, de acordo com a metodologia proposta, a estratégia de coletar dados de várias fontes. Têm sido coletadas informações por meio de investigação bibliográfica e documental e levantamento junto a periódicos, trabalhos científicos, entidades e demais fontes disponíveis em formatos impresso e eletrônico, a fim de que se tenha adequada fundamentação teórica.

As buscas são feitas selecionando livros, periódicos, trabalhos científicos no Brasil e exterior e demais fontes de referência, utilizando na pesquisa as palavras-chave “blog corporativo”, “cibercultura”, “cocriação”, “comunicação organizacional” e “cultura organizacional”.

A pesquisa científica aponta a observação também como método. O método observacional. Nesse caso, trata-se de um método de investigação das Ciências Sociais que, por meio da observação de algo, permite a descrição dos fatos. A observação é também uma coleta de dados. Segundo Gil (1999, p. 104), “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Considero um desses “sentidos” a interpretação dos fatos observados. Nesse sentido, é uma técnica necessária ao mundo acadêmico e profissional e contribui para o processo de construção do conhecimento. É a partir da observação que se consegue obter informações sobre uma dada realidade, possibilitando o registro e a análise de fatos e fenômenos.

Neste estudo, como forma de referendar os postulados teóricos com base num acontecimento real, também estou aplicando a observação participante como forma de investigação na organização Fiat Automóveis. O instrumento principal da observação participante, de acordo com Gil (1999, p.113), consiste na real participação do conhecimento na vida do grupo a ser estudado. Para Morin (1997), na observação participante tem-se a oportunidade de unir o objeto ao seu contexto, e “o conhecimento é pertinente quando se é capaz de ver o conjunto *complexus*”.

Na organização Fiat Automóveis, a observação participante vem ocorrendo sistematicamente entre os meses de março e junho de 2010, pois, conforme Gil (1999, p.113), o pesquisador terá de dispor de tempo para que tal observação seja feita de forma minuciosa, visto que o sistema organizacional terá de se habituar à sua presença.

A preferência pela Fiat Automóveis para observação participante se deu antes mesmo do início de elaboração deste estudo. Por meio de informações obtidas através

das mídias de massa e digital, o primeiro foco de atenção ocorreu ao tomar conhecimento de se tratar de uma organização que lidera o mercado de automóveis no Brasil há oito anos, ou seja, desde o ano de 2002. A partir daí, me aprofundi um pouco mais sobre a empresa, e outras informações me levaram à referida preferência, tais como: possui uma história de inovação no mercado automobilístico nacional; sua gestão tem por base a flexibilidade; o setor de comunicação, mesmo segmentado em sua estrutura, pratica uma comunicação proativa e interativa com seus públicos, priorizando a participação do consumidor nas suas estratégias, e o faz de forma integrada com os esforços de marketing, sobretudo o marketing de relacionamento.

Neste período (de março e julho de 2010), mantive convívio frequente com diversos profissionais das áreas de “Comunicação Externa”, de “Gestão de Mídias Digitais” de “Design (Estilo)”, de “Inovação e Metodologia” e de “Marketing de Relacionamento” da organização, dentre outros diretamente envolvidos com seu blog corporativo, com o objetivo de constatar a efetividade (ou não) do blog corporativo como sistema de co-criação de comunicação organizacional. A base da observação tem sido (apesar de não só) o blog do “Fiat Mio” (ou FCC-III), um carro-conceito da empresa que está sendo idealizado em conjunto com os consumidores de forma global. Já conta com mais de 18 mil participantes em sua concepção. Outros blogs que levaram à participação aos consumidores – e não propriamente dessa natureza, mas, que deram início a essa iniciativa - já foram implementados pela organização, como o que originou o “Fiat Linea”, que se encontra no mercado brasileiro desde o mês de setembro de 2008.

A maior dificuldade encontrada neste período foi reunir periodicamente todos esses integrantes, responsáveis pela produção, manutenção e monitoramento do referido blog, mas encontrei relativo sucesso nos objetivos de observação, que consistiram em incorporar a captação “sobre o fenômeno em seu todo ou em algumas de suas partes” (RICHARDSON, 2009, p. 259) relevantes, ou seja, o levantamento sistemático de dados a respeito da idéia originária de criação do blog, as eventuais variações de percurso sobre os propósitos originários, os resultados efetivos para os sujeitos (consumidores e organização) e os riscos que a organização tem enfrentado.

No transcorrer do processo de observação, mantive conversas pontuais com os atores que fazem parte daquela realidade observada acerca de acontecimentos por eles demonstrados, decisões tomadas e outras situações pertinentes sobre o objeto de observação. As informações obtidas na conversação, bem como aquelas oriundas do

processo de observação, são registradas num local que, aqui, denominei de diário de campo.

1.7 Estrutura da dissertação

Como recorda Demo (2005), o trabalho teórico serve para orientar as descobertas e, posteriormente, sistematizar a realidade na mente do investigador. A revisão da literatura constitui um importante momento da construção das bases teóricas que sustentam o problema da investigação, o exame da realidade e a interpretação dos resultados do estudo empírico.

O capítulo 2 do estudo aborda as bases tecnológicas de uma nova sociedade a partir da apropriação da técnica pelos indivíduos e do desenvolvimento das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), do debate que se faz em torno da modernidade, do conceito pós-moderno e da perspectiva hipermoderna, impressa por Lipovetsky. Nesse capítulo, o estudo perpassa a Internet, num traçado desde seus primórdios, com a criação da Arpanet, à sua consolidação e desenvolvimento no Brasil até a denominada Web 2.0, ou seja, a disponibilização e adoção de centenas de ferramentas que permitiram a criação e geração de conteúdos de forma colaborativa. Nesse contexto, o capítulo aborda os fundamentos da cibercultura, uma nova relação espaço-tempo-sujeitos de interações na web, as definições de ciberespaço, os processos formativos e as novas subjetividades dele advindas. O estudo também faz referência à interação de sujeitos no contexto da cibercultura e as diferentes visões de autores sobre o diálogo como elemento da interatividade.

O capítulo 3 busca esclarecer o comportamento e o perfil do novo consumidor ou *prosumer* ou o denominado consumidor 2.0.

O capítulo 4 estuda a cultura organizacional num ambiente de mudanças, estimuladas pelas transformações de mercado e de consumo provenientes das novas TICs, os desafios empresariais e a gestão da inovação, o capital humano como uma das principais fontes de inovação organizacional, o caráter da organização inovadora numa perspectiva sistêmica e complexa, e o papel da comunicação na organização nesse ambiente de mudanças.

O capítulo 5 traz o cenário da blogosfera, espaço virtual onde se concentram todos os blogs, e os gêneros dos blogs, fenômenos estes do Século XXI cujo surgimento é cercado de polêmica.

No capítulo 6, o blog corporativo (ou organizacional) é definido e tem sua relevância delineada segundo vários autores. Com base num caráter interacionista na cibercultura, o funcionamento do blog corporativo é abordado numa perspectiva sistêmica e, em seguida, blog corporativo é observado como um sistema de cocriação entre organização e consumidores.

Por fim, o capítulo 7 traz as considerações finais do trabalho de pesquisa e uma recomendação para pesquisas futuras.

2 AS BASES TECNOLÓGICAS DE UMA NOVA SOCIEDADE

O indivíduo transpôs várias barreiras e almejou mais e mais conhecimentos acerca do mundo e de si próprio motivado pelo desejo e necessidade de aprender cada vez mais e ir sempre além do que lhe era imposto. Inicialmente, ele saiu de sua aldeia e subverteu os espaços marítimos e terrestres. O mesmo aconteceu no espaço aéreo até chegar a outro planeta.

Todas essas transformações alteraram – e ainda alteram – nossa relação com a cultura, que hoje se mostra de uma forma predominantemente técnica, transfigurando-se como resultado de uma união do tecnológico com o social.

Ainda que seja destacado o viés tecnológico, é a parte social aquela que também merece foco. Para Lemos (2004, p.21), a tecnologia deve ser pensada na sociedade contemporânea e na história “da mecânica à eletricidade, da microeletrônica às nanotecnologias” sempre com vistas aos impactos sociais por ela ocasionados. Entre uma tecnologia e outra, normalmente, o homem levava muitos anos porque as mesmas ocorriam lentamente.

A tecnologia costumava avançar em estágios lentos, mas diferenciados. O livro reinou como meio de comunicação preferido por vários séculos; os jornais tiveram cerca de 200 anos para inovar; até o cinema deu as cartas durante 30 anos antes de ser rapidamente sucedido pelo rádio, depois pela televisão, depois pelo computador pessoal. (JOHNSON, 2001, p.8)

Conforme as tecnologias foram se desenvolvendo, o período de tempo entre uma e outra também foi diminuindo, fazendo com que a distância entre elas fosse cada vez menor. O indivíduo agora, através dos meios de comunicação e seus dispositivos tecnológicos, subverte a noção de tempo e espaço.

Tais modificações refletem-se em todos os campos da vida cotidiana e organização das atividades humanas, de forma que a comunicação – em seu aspecto social – também sofre reconfigurações, uma vez que se insere num contexto sócio-cultural mais amplo, traduzindo a interação homem-mundo.

O ser humano experimenta neste início de Século XXI a popularização de uma nova tecnologia – a Internet – que põe à prova diferentes perspectivas, tais como a noção de comunidade, identidade, cultura etc. A tecnologia não determina a sociedade, antes, incorpora o potencial de transformação desta. Dados históricos levantados por Johnson

(2001) indicam que o aumento do uso da Internet colaborou para a popularização da forma *ciber* – já tão presente no vocabulário das novas tecnologias. O termo em questão tem origem na raiz grega *kubernetes*, que significa “a arte do controle, da pilotagem, da governança”. Atualmente, o termo está ligado às tecnologias digitais – como a Internet – que se traduzem, paradoxalmente, pela abolição da dimensão clássica de tempo e espaço e também pela agregação societária e comunitária.

Já faz algum tempo que o advento de uma nova sociedade – baseada nas novas tecnologias – tem tomado conta do imaginário humano. No entanto, para entendermos o nascimento dessa nova cultura (a cibercultura) é preciso que desenvolvamos o que Morin (*apud* LEMOS, 2004, p.19) chama de “pensamento complexo”. E segue explicando que, nesse sentido, a vida social não pode ser descortinada em “toda a sua complexidade, por um pensamento reduzido a causas e efeitos simples, à linearidade progressiva do tempo e da História, ao determinismo econômico ou tecnológico”.

A história contemporânea é resultado da apropriação da técnica pelo homem e desenvolvimento da tecnologia, mas, para compreender o processo como um todo, torna-se necessário realizar uma diferenciação entre técnica e tecnologia, já que as duas terminologias frequentemente se confundem.

2.1 Técnica e tecnologia

A técnica acompanha o desenvolvimento das sociedades, ganhando sempre novos significados, num movimento constante. Por esta razão é preciso que se mude o olhar em busca de uma visão global do fenômeno técnico-científico, visto que as questões derivadas deste processo se inserem em um novo paradigma sociocultural que ainda está se desenhando. Lemos (2004, p.25) destaca alguns pontos deste cenário:

(...) a queda das grandes ideologias e dos metadiscursos iluministas, o fracasso dos sistemas políticos, a desconfiança em relação aos benefícios do progresso tecnológico e científico, a indiferença social e irônica da geração y, o novo tribalismo que revelaria o fracasso do projeto individualista moderno, a descrença no futuro, as novas formas de comunicação gregárias do ciberespaço.

Lemos (2004) explica, etimologicamente, que a técnica tem origem na *teckhné* grega, que simboliza as artes manuais, artesanais, plásticas; trata-se do saber fazer humano. As artes próprias do homem.

Essa idéia contrapõe-se diretamente ao *physis*, que designa o princípio de geração das coisas naturais. Neste momento, busca-se a diferenciação entre aquilo que é produto da natureza e do homem. As duas terminologias designam essencialmente os processos denominados de *poiésis*, que significa vir à tona, configurar-se como algo real e existente, passar da ausência à presença. O fazer da natureza é chamado, então, *autopoiético*, pois o mesmo se auto-reproduz.

Simondon (*apud* LEMOS, 2004), um dos mais destacados estudiosos da técnica do Século XX, explica que o homem é um ser que desenvolve mecanismo para tornar o mundo mais viável diante de situações rústicas e cáusticas. Assim, a técnica se destina a resolver os conflitos oriundos desses fenômenos da natureza.

Na tentativa de explicar como a técnica faz-se tecnologia, Simondon (*apud* LEMOS, 2004) propõe níveis de desenvolvimento, sendo eles: o elemento (a ferramenta), o indivíduo (a máquina) e o conjunto (as organizações).

A técnica transforma-se em tecnologia a partir do nível dos indivíduos técnicos. O nível dos elementos persiste até o Século XVIII, introduzindo a idéia de progresso contínuo. O segundo nível, dos indivíduos, corresponde ao momento em que a máquina toma o lugar do homem como manipulador de instrumentos. É a fase de controle e domínio da natureza. (...) O nível dos conjuntos técnicos a partir da segunda revolução industrial caracteriza a era da energia termodinâmica e nuclear.

Já no Século XXI, assistimos a emergência de um novo paradigma de evolução que o autor propõe chamar de nível das redes como uma expressão de interligação dos conjuntos, onde a matéria-prima das organizações passa a ser a informação.

A tecnologia é, então, um suporte de regeneração social; a razão é o termômetro de sobriedade da sociedade. Tudo precisa ser observado do ponto de vista da ciência para ser considerado verdadeiro. A técnica impõe-se e conquista uma força mítica, tendo um valor simbólico na estrutura da sociedade que enxerga no progresso tecnológico um processo sempre almejado e de maneira irreversível. A ciência, antes respaldada pela teorização, ganha postura técnica, derivando daí a tecnociência, levando à tecnocultura.

Para Santos (1997, p.21), "(...) ontem o homem se comunicava com seu pedaço de natureza praticamente sem mediação, hoje a própria definição do que é esse entorno, próximo ou distante, é cheio de mistérios". O hoje, destacado pelo autor, refere-se ao fato de que estamos vivendo um novo momento histórico, onde as TICs recriam novos conceitos para espaço e tempo. A tecnologia é agora digital e pode-se traduzir milhares

de informações através de um sistema binário composto por zeros e uns (0/1). É a luta pela subversão do tempo e do espaço.

No entanto, tais avanços relacionados à tecnologia não podem ser entendidos como meros resultados da microeletrônica digital. Trata-se, antes, de um processo histórico vinculado ao modo de produção das sociedades. Indo além da crítica gerada em torno da técnica, que antes era submetida e hoje submete, é possível ressaltar:

Não basta, porém, o criticismo para exorcizar esses perigos que nos rodeiam. Já em 1949, Georges Friedmann nos aconselhava a considerar que esse meio técnico “é a realidade com a qual nos defrontamos” e que, por isso, “é preciso estudá-la com todos os recursos do conhecimento e tentar dominá-la e humanizá-la”. (SANTOS, 1997, p.25)

Na relação existente entre o homem e a tecnologia, a humanização da técnica é o componente capaz de garantir a apropriação social da tecnologia. Essa visão, no entanto, juntamente com outras características, coloca em discussão a emergência de um novo período: a pós-modernidade.

2.1.1 O surgimento da Internet

A Internet (abreviação de *INTER*connected *NET*works, ou seja, redes conectadas) foi criada em 1969 nos Estados Unidos, em plena Guerra Fria, num contexto de competitividade e disputas. Seu surgimento, no entanto, possui duas versões. Uma reversão remonta sua criação com finalidades militares, onde membros da Secretaria de Defesa daquele país precisavam trocar informações a uma longa distância e através de um acesso rápido. A idéia, então, era interligar os computadores em rede para que os investigadores pudessem comunicar-se a distância, de modo que se houvesse algum bombardeio que atingisse parte da rede, a outra permaneceria funcionando e os dados seriam automaticamente desviados, não prejudicando a comunicação entre as partes e impedindo a perda de informações estratégicas.

Outra versão a respeito do surgimento da Internet aponta para a construção da rede com a finalidade de ligar centros de pesquisa de universidades, centros de defesa e militares, possibilitando a troca de informações entre os mesmos. O Pentágono criou, em 1957, a Arpa (*Advanced Research Projects Agency*), um centro de pesquisas, visando conectar os computadores existentes neste centro. Esta rede recebeu o nome de Arpanet e em meados da década de 1970 começaram a funcionar seus primeiros nós (pessoas

conectadas por meio de vários computadores) em quatro locais remotos: a Universidade da Califórnia em Los Angeles, o Instituto de Standford na Califórnia, a Universidade da Califórnia em Santa Bárbara e a Universidade de Utah. A Arpanet foi reconhecida, de fato, como a origem da Internet, e era baseada na comutação de pacotes de mensagens. A informação não estava mais centrada na máquina e sim na rede, nesses diferentes pontos. Até então, a rede era restrita a centros de pesquisa e centros militares.

No final da década de 1970, foi desenvolvido o computador pessoal ou PC (*Personal Computer*), menor do que as máquinas de até então, que chegavam a ocupar, cada uma, salas inteiras.

Com o colapso da União Soviética (URSS) e o conseqüente fim da Guerra Fria, na década de 1980, a Arpanet perdeu seu significado unicamente estratégico-bélico. Se o sistema de comunicação da Arpanet foi eficiente durante a Guerra Fria, isso significava que o sistema em si poderia apresentar utilidades comunicacionais em outros setores.

Os centros de pesquisas e universidades norte-americanas, então, passaram a utilizar e desenvolver o sistema, com o objetivo de que estruturassem uma rede que permitisse que esses utilizadores pudessem partilhar entre si as informações disponíveis em seus computadores.

Em 1987 os computadores foram adentrando as residências norte-americanas. A Arpanet foi aperfeiçoada e começou a se expandir por meio da incorporação de redes menores. À medida que a rede se espalhava, tanto seus usuários como seus desenvolvedores foram construindo ferramentas de uso para facilitar a manipulação e o acesso. O governo dos Estados Unidos autorizou, então, o acesso à rede pelos usuários domésticos em território nacional. Finalmente, nos anos 1990 a rede passou a ser oficialmente chamada de Internet.

Uma série de desenvolvimentos foi responsável pelo sucesso da Arpanet. Primeiro, a idéia de comunicação entre computadores remotos; segundo, o fato de os computadores começarem a deixar de ser vistos como aparelhos usados apenas para resolver problemas matemáticos e/ou militares e integrar os meios sociais. Outro desenvolvimento importante foi a invenção de um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede, a tecnologia TCP/IP (SLEVIN, 2000, p.29), que permitiu uma linguagem uniforme no envio e recepção de dados. O TCP (*Transmission Control Protocol* ou Protocolo de Controle de Transmissão) organizava os dados em pacotes, colocava-os em ordem de chegada ao destino e verificava eventuais erros, e o IP (*Internet*

Protocol ou Protocolo de Interconexão) era responsável por distribuir os pacotes pela rede.

Em 1994, a Internet foi liberada para uso comercial. As organizações começaram a utilizar o TCP/IP e surgiram as denominadas “Intranets”, sistemas que privilegiavam informações internas às organizações (CHOO *et al.*, 2000). Outras organizações começaram a utilizar o mesmo protocolo para trocar informação da sua "parte privada", onde somente "usuários registrados" podiam navegar previamente autenticados por sua senha (*login*) e, assim, nasceram as “Extranets” (SLEVIN, 2000, p.34).

No entanto, uma das maiores inovações para troca de informação via Internet no formato que conhecemos foram inevitavelmente os sistemas *HiperText Transfer Protocol* (HTTP ou Protocolo de Transferência de Hipertexto, tradução livre) e *World Wide Web* (WWW ou Ampla Rede Mundial, tradução livre) e a linguagem *HiperText Markup Language* (HTML ou Linguagem de Formatação de Hipertexto, tradução livre). O cientista Tim Berners-Lee, em dezembro de 1990, apresentou um sistema que armazenava, retribuía e comunicava informação, baseado numa rede de *links* – parte de documentos ligados entre si ou a outro documento - e hipertexto - termo criado por Theodore Nelson, na década de 1960, para denominar a forma de escrita/leitura não linear. (ARAÚJO, 2009) A partir de 1990, então, várias pessoas puderam aceder à mesma informação ao mesmo tempo (SLEVIN, 2000, p.37), nascendo assim a Internet tal qual a conhecemos até os dias de hoje. Portanto, as páginas que hoje acessamos através de programas de navegação multimídia fazem parte da chamada WWW.

Ao longo dos anos, a Internet foi adquirindo espaço e credibilidade. Em proporções similares à expansão de usuários se deu o crescimento da construção de novas ferramentas de utilização e aperfeiçoamento da rede. Atualmente, a Internet reúne no planeta uma população de cerca de 1,67 bilhão de usuários, segundo pesquisa recente da OpenDNS, para as mais diversas finalidades.

2.1.2 Internet: definição e conceito

Internet é uma sigla para *International Network* (Rede Internacional), ou seja, o acoplamento de bilhões de usuários/computadores em rede no mundo. Kalakota e Whinston (*apud* MORGADO, 1998, p.40) afirmam que “a Internet é o componente de maior visibilidade, com acesso universal surgida de um processo evolutivo das

telecomunicações e da informática que resultou em transmissões de dados a altas velocidades e por custos baixos”.

De acordo com Pinho (2000, p.38):

A Internet é formada pelas centenas de redes de computadores conectadas em diversos países dos seis continentes para compartilhar a informação e, em situações especiais, também recursos computacionais. A Internet trouxe de volta para a sociedade o velho e confortável sentimento de comunidade. Uma comunidade criada pelo acesso à informação que transcende as antes intransponíveis barreiras políticas, econômicas e espaços-temporais.

As crescentes facilidades dos meios de comunicação vêm transformando as organizações, mas talvez nenhuma delas tenha propiciado tantas mudanças nos modelos de negócios como a Internet.

A Internet é uma reformulação dos meios de comunicação tradicionais, tais como a televisão, o rádio, os jornais e as revistas. Ela vem revolucionando mundialmente a forma de comunicação por meio das possibilidades de transmissão e recepção de imagens e sons em tempo real, com total interação entre emissor-receptor, uma vantagem que não é percebida em nenhum outro meio.

Além do uso de massa da Internet, McLuhan (2001, p.72) já alertava que “os meios, como extensões de nossos sentidos, estabelecem novos índices relacionais, não apenas entre nossos sentidos particulares, como também entre si, na medida em que se inter-relacionam”.

A Internet vem se diferenciando como meio de comunicação em estágios evolutivos ao longo do tempo, se apropriando de ferramentas que passam a proporcionar a possibilidade de atuarem como verdadeiros sistemas inter-relacionais, acoplando valores (simbólicos, sociais, estruturais ou econômico-financeiros) por meio da interatividade entre sujeitos representativos da sociedade-organizações e vice-versa; estudantes-conceitos; organizações-organizações; e sociedade-sociedade, como pode ser constatado na figura 1.

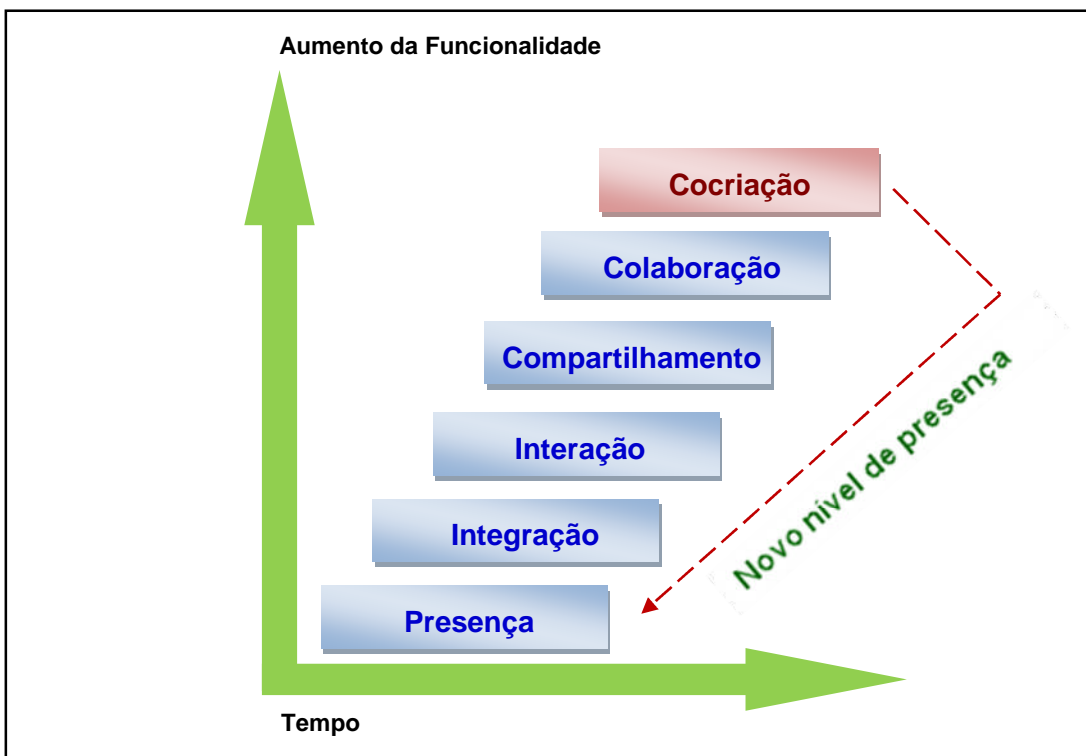


Figura 1: Representação de Estágios Evolutivos da Internet
 Fonte: Adaptação de Morgado (1998, p.74)

Segundo o modelo apresentado na figura 1, observa-se que, conforme seu avanço na linha do tempo, a Internet tem aumentado sua funcionalidade e agregando propriedades simbólicas significativas entre as transações e os sujeitos que dela se apropriam. No último estágio da figura observa-se a existência da “cocriação”, fato este que é o objeto relevante do meu estudo por meio do blog corporativo.

2.1.3 A Internet no Brasil

Com o objetivo de interligar universidades e centros de pesquisas brasileiros à rede internacional, a estrutura para a Internet começou a ser implantada no Brasil entre 1991 e 1993, em razão da fase um do projeto da Rede Nacional de Pesquisa (RNP) em parceria com o Ministério da Educação e Cultura (MEC). No entanto, o uso comercial em território brasileiro só ocorreu em 1995.

Embora o comércio da Internet tenha sido liberado, a disseminação da rede só ocorreu após o advento da WWW. Daí por diante, a Internet passou por diferentes etapas de desenvolvimento até que chegasse ao momento atual. Num primeiro instante, os *sites*

eram construídos de maneira estática, sem grandes recursos audiovisuais. Os conteúdos das páginas eletrônicas eram, por vezes, simples cópias de originais veiculados nas mídias tradicionais; a transposição do impresso para o digital era feita com base na cópia integral do documento para a Internet.

Como o conhecimento acerca do novo meio ainda era incipiente, o uso que se fez da Internet no País baseou-se no conhecimento das mídias anteriores. Nunca havia existido antes um meio que pudesse agregar jornal, televisão, rádio etc. É claro que as limitações iniciais não foram impostas somente pelos modelos de comunicação tradicionais. As limitações de velocidade na década de 1990 também precisam ser consideradas, pois as mesmas restringiam a transmissão de imagem e som em tempo real (entenda-se tempo real como resposta imediata ao indivíduo). Some-se a isto a ausência de profissionais habilitados para trabalhar as então (restritas) possibilidades interativas do novo meio, sendo este um aspecto merecedor de especial atenção.

Passada esta primeira etapa, ao longo de 1996 foi possível perceber um salto qualitativo de forma geral, não só no quesito tecnologia disponível, nos recursos humanos aptos para seu uso, mas, principalmente, pelo crescimento natural do mercado. A Internet brasileira crescia a passos largos tanto em número de usuários quanto de provedores e de prestadores de serviços através da rede. As páginas eletrônicas já apresentavam recursos dinâmicos; as pessoas já começavam a apresentar novos hábitos como uso intensivo de *e-mails* (correios eletrônicos) e surgiram mais intensamente as listas de discussão.

Uma das provas de que a Internet havia decolado no Brasil veio no dia 14 de dezembro de 1996, quando o cantor e compositor Gilberto Gil fez o lançamento de sua música “Pela Internet” através da própria rede, cantando uma versão acústica (da música) ao vivo e conversando com os usuários sobre sua relação com a Internet.

Ainda em 1996, a então empresa Andersen Consulting divulgou uma pesquisa realizada com um grupo selecionado de grandes empresas privadas e estatais do País. A pesquisa revelou que 80% dessas empresas haviam colocado informações e serviços na Internet. A pesquisa dizia, ainda, que mais da metade dessas organizações considerava “a tecnologia da informação um instrumento essencial para a tomada de decisões”.

A partir do ano de 1997 a Internet brasileira passou a se consolidar. Os usuários se avolumavam a passos largos. Novas revistas sobre o assunto foram lançadas. Os provedores do serviço chegaram a algumas centenas e logo depois a milhares. O conteúdo em língua portuguesa na rede passou a se tornar cada vez mais significativo.

Empresas, bancos, universidades e governos fizeram questão, de modo crescente, de marcar presença na Internet.

De qualquer maneira, o importante é que, hoje, a Internet continua em profusão. O assunto já faz parte do dia a dia dos brasileiros. Fala-se sobre a Internet na televisão, no rádio, nos jornais, nas agências de publicidade, nas escolas e universidades, nas organizações, nas residências. Muitos dizem que não conseguem viver sem ela. Definitivamente, a Internet tornou-se um meio de informação, comunicação, trabalho e entretenimento para os brasileiros.

De acordo com notícia veiculada no blog “fredpacheco.wordpress.com”, com base na pesquisa “F/Radar”, realizada pelo Instituto Datafolha, em agosto de 2008, a pedido da agência de publicidade F/Nazca, o número de internautas (indivíduos) brasileiros que acessavam a blogosfera passava pouco mais de 50 milhões até aquele mês, “2,5 milhões a mais do que o número registrado no primeiro semestre daquele ano”. Isso significava que 48% de toda a população nacional maior de 16 anos de idade já possuíam acesso à Internet.

Pesquisa realizada pelo Instituto Ibope/Nielsen em dezembro de 2009 aponta que o Brasil já conta com 67,5 milhões de internautas ativos com mais de 16 anos de idade, dos quais 87% entram na Internet semanalmente. Do total de internautas, 27,5 milhões acessam regularmente a web de suas residências, número que sobre para 36,4 milhões se forem considerados também os acessos provenientes do ambiente de trabalho.

Para se ter uma idéia de crescimento, o número de internautas no Brasil superou os 100% nos últimos cinco anos, como é possível conferir no quadro 1.

Total de usuários de Internet no Brasil					
Base: Milhões	2005	2006	2007	2008	2009
Usuários de Internet	32,1	35,3	39,0	53,9	67,5

Quadro 1: Total de usuários de Internet no Brasil

Fonte: Criação pessoal com base em pesquisa disponível em <http://www.ibope.com.br>

A pesquisa revela, ainda, que, nas áreas urbanas brasileiras, 44% da população, 97% das organizações e 36% dos domicílios estão conectados à rede mundial, contra 27% em 2008. Quanto ao tempo médio de navegação mensal em *sites* e blogs (sociais e corporativos), o País assume a liderança mundial, com 48 horas e 26 minutos, seguido por Estados Unidos e Reino Unido. Os nove primeiros países em tempo médio de navegação mensal, segundo a pesquisa, estão elencados no quadro 2.

Tempo médio de navegação na Internet		
Posição	País	Tempo/mês
1º	Brasil	48h26m
2º	Estados Unidos	42h19m
3º	Reino Unido	36h30m
4º	França	33h22m
5º	Japão	31h55m
6º	Espanha	31h45m
7º	Alemanha	30h25m
8º	Itália	28h15m
9º	Austrália	23h45m

Quadro 2: Tempo médio de navegação na Internet por país

Fonte: Criação pessoal com base em pesquisa disponível em <http://www.ibope.com.br>

O Brasil é o quinto país no mundo em número de usuários, de acordo com estudo desenvolvido, neste mesmo período, pela escola de Negócios da Universidade de Navarra (IESE Business School), da Espanha. Os líderes são China (285 milhões de internautas), Estados Unidos (234,4 milhões), Japão (89 milhões) e Índia (86,2 milhões). Somados à Alemanha, o país europeu de maior número de usuários (61,9 milhões), correspondem a quase 833 milhões, mais da metade do total mundial de usuários da Internet no planeta.

Dos 44 países avaliados pelo estudo, nove aumentaram o número de usuários a um ritmo superior a 40% ao ano entre 2000 e 2009. Brasil, Colômbia, Cuba e Paraguai são, nesta ordem, os latinos entre eles. Paquistão e Marrocos apresentaram os crescimentos mais velozes, 57,5% e 56,2% por ano, respectivamente.

Um fator que tem contribuído para esse crescimento é o maior acesso da população aos computadores. Hoje, segundo o Ibope/Nielsen, há cerca de 50 milhões de equipamentos em operação nas residências dos brasileiros, entre *desktops* (computadores tradicionais, de mesa), *notebooks* (computadores portáteis) e *netbooks* (computadores de porte menor). A previsão dos especialistas é que esse número chegue a 100 milhões nos anos de 2011 ou 2012.

Mas, o principal agente que tem motivado não só o avanço do número de internautas como também da venda de computadores foi o surgimento da nova classe média (também denominada “nova classe C”). Esta camada da população, conforme

notícia da revista “Época Negócios” (Ano 3, nº 33, Novembro de 2009, p.128), “nos últimos sete anos teve um aumento superior a 40% em sua renda familiar, que hoje vai de R\$ 1,1 mil a R\$ 4,8 mil”. Um fenômeno social sem precedentes na história do País, segundo os profissionais de institutos de pesquisa. Os indivíduos que compõem essa nova classe social, de acordo com a consultoria Plano CDE, já injetaram na economia mais de R\$ 100 bilhões nos diversos segmentos de consumo. Segundo dados da consultoria, entre os lares da nova classe média, além do computador, “um terço já conta com aparelhos de microondas, 27% já ostentam o luxo de ter uma geladeira duplex e 22% exibem um carro na garagem”.

Em um primeiro momento, a grande maioria das estratégias organizacionais lançadas para a nova classe C se resumiu a adaptações daquelas criadas originalmente para os consumidores das classes A e B, que compõem o topo da pirâmide social. Para a sócia-diretora da Troiano Consultoria de Marca, Cecília Russo, isso foi um erro. O que dá certo com consumidores da classe média tradicional e da alta renda não necessariamente é eficaz com outros grupos. Cecília Russo acrescenta:

O principal erro das empresas é achar que a nova classe média é uma versão mais simples das classes A e B. Mas, não é. Os consumidores da classe C têm um jeito próprio de encarar a vida e de consumir. Falar e vender para eles exige conhecimento desse código.

2.1.4 A Web 2.0

Toda tecnologia é social e tem um tempo de maturação. As invenções quase sempre são subutilizadas ou recebem usos que com o passar do tempo se mostram incorretos ou, na melhor das hipóteses, incompletos. Isto ocorre porque logo que são inseridas nas práticas cotidianas as invenções não conseguem despertar na sociedade todo o seu alcance.

Tecnologia e sociedade andam juntas, mas os tempos da inovação tecnológica e do uso social destas mesmas inovações caminham em descompasso. Johnson (2001, p.107) afirma que “as novas tecnologias, quando nascem, são sempre mal compreendidas, muitas vezes pelos que estão mais próximos delas”.

O autor cita o caso de um engenheiro da Intel que, ainda na década de 1970, tentava mostrar para o conselho de diretores da empresa que as pessoas em breve comprariam computadores para suas residências como naquela época já compravam televisores ou aspiradores de pó. O conselho quis saber exatamente o que as pessoas

fariam com as máquinas digitais, e o engenheiro prontamente respondeu que as donas de casa poderiam armazenar versões eletrônicas de receitas culinárias. A situação ganha contornos cômico quando pensamos nos cruzamentos de dados e nas planilhas rudimentares que já naquele tempo podiam ser de grande valia para tarefas muito mais complexas que o simples armazenamento de receitas. Lévy (1993, p.186) também salienta que “certa configuração de tecnologias intelectuais em um dado momento abre certos campos de possibilidades (e não outros) a uma cultura. Quais possibilidades? Na maior parte das vezes só descobrimos depois”.

O mesmo ocorreu e ainda vem ocorrendo com a Internet. A conexão em larga escala dos computadores desde o início se mostrou promissora, mas foi necessário um período de tempo para que as coisas chegassem ao atual estágio de desenvolvimento e percepção social. Como resume Wolton (2004, p.368), os discursos são sempre mais simples e reducionistas que a dinâmica complexa das práticas:

Uma inovação técnica, mesmo muito forte, não leva, mecanicamente, a uma transformação profunda do conteúdo das atividades. Não somente o tempo técnico não é o tempo social, mas, sobretudo, a mudança técnica suscita problemas novos, inesperados, que não estavam presentes nos famosos discursos da prospectiva.

A primeira geração da Internet, também conhecida como Web 1.0 teve como principal atributo a enorme quantidade de informação disponível. No entanto, o papel de utilizador nesses cenários era o de mero espectador. Não havia possibilidade de alterar ou reeditar seu conteúdo. Nesta primeira fase surgiram e proliferaram com celeridade os serviços disponibilizados através da rede. Foram criados novos empregos e nichos econômicos como, por exemplo, o *e-commerce*, que delimitou um novo padrão de negócios para as organizações que passaram a se instalar no ciberespaço, fazendo seu faturamento quase que triplicar.

A Web 1.0 era bastante onerosa. O custo relativamente alto do equipamento era um importante limitador. Mesmo aqueles que tinham poder econômico para adquirir computadores enfrentavam uma barreira difícil de ser superada: as linguagens excessivamente técnicas. Mesmo após a chegada das interfaces gráficas NE era da *World Wide Web* (WWW), o mundo informático ainda era um terreno para especialistas ou entusiastas tecnológicos. Os utilizadores eram profissionais que possuíam conhecimentos avançados ou pessoas que tinham paixão e determinação suficientes para enfrentar as dificuldades impostas pelos códigos digitais.

Passava madrugadas digitalizando e reduzindo as imagens no software Photoshop, da Adobe – tudo na mão, pixel por pixel, brilho por brilho. Hoje, quando vejo o que faz um Photoshop, que salva automaticamente em formato JPG e reduz drasticamente o tamanho de uma imagem, dá vontade de chorar. Foram muitas noites comendo pizza embrulhada em papel da impressora para construir uma página com pouco peso e agradável esteticamente. (FERRARI, 2003, p.12)

Além disso, grande maioria dos serviços era paga e havia o controle por meio de licenças; os sistemas eram restritos a quem detinha poder de compra para custear as transações *on-line* e adquirir o software para criação e manutenção de sites.

Por outro lado, os primeiros anos do Século XXI marcam uma importante guinada na Web 1.0 rumo à democracia de acesso – se não econômico, ao menos tecnológico. Os softwares ficaram mais fáceis de manusear, as interfaces tornaram-se intuitivas, de modo que as similaridades entre os diversos programas transparecem os padrões que devem ser seguidos para se executar uma tarefa.

Mas, a principal mudança está na forma de desenvolvimento da própria rede. A Internet, antes vista como um ótimo veículo para um gigantesco fluxo de informação, passou a ser encarada como plataforma. Significa dizer que a própria rede deveria ser reconhecida como um ambiente aberto à interferência dos utilizadores. Fato este que trouxe grandes avanços no que diz respeito ao acesso à informação e ao conhecimento, porém a filosofia que estava por detrás do conceito de rede mundial foi sempre a de um espaço aberto a todos, ou seja, sem um dono ou indivíduo que controlasse o acesso ou o conteúdo publicado. E a evolução tecnológica permitiu o aumento do acesso de utilizadores pela largura de banda das conexões, pela possibilidade de publicação de informações de forma fácil, rápida e independente de software específico, linguagem de programação ou custos adicionais.

Termos como Blog e Redes Sociais são alguns exemplos de ferramentas que fazem parte da variedade de sistemas atualmente disponíveis devido aos avanços da Internet para a denominada Web 2.0. Devido à rapidez do processo de mudança, muitos indivíduos e organizações ainda não se deram conta de que a Internet mudou de paradigma. Mas, de fato, hoje a filosofia é outra com a introdução da Web 2.0. As pessoas, assim como as organizações, passaram a produzir os seus próprios documentos e publicá-los automaticamente na rede, sem a necessidade de grandes conhecimentos de programação e de ambientes sofisticados de informática. Algumas das diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0 podem ser observadas na figura 2.

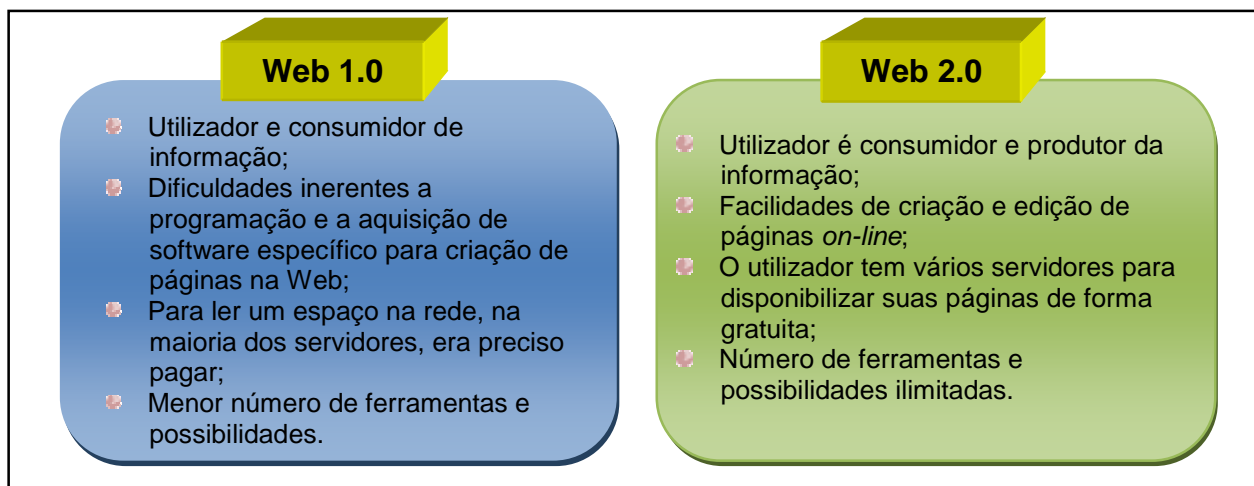


Figura 2: Diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0

Fonte: Criação pessoal com base em Alexander (2006), Cipriani (2006) e Wright (2008).

Mas, o baluarte da Web 2.0 é a Wikipédia, enciclopédia gratuita disponível em diversos idiomas. Qualquer indivíduo pode incluir, excluir ou modificar um de seus verbetes. A construção de seu conteúdo é coletiva e colaborativa. As controvérsias são, ao mesmo em tese, resolvidas pela troca argumentativa em espaços específicos na própria plataforma.

Como afirma Lévy (1993, p.107):

Linguagens cada vez mais acessíveis à compreensão humana, geradores de programas, geradores de sistemas especialistas, todos eles tornam a tarefa do informata cada vez mais lógica, sintética e conceitual, em detrimento de um conhecimento das entranhas de determinada máquina ou das esquisitices de certo programa.

O termo Web 2.0 foi cunhado por O'Reilly (2005) e surgiu após uma sessão de *brainstorming* no MediaLive International em outubro de 2004. Para Boy (1997):

O *brainstorming* é uma técnica de recolha de informação muito utilizada na investigação em Ciências Sociais e Humanas com o objetivo de explorar novas ideias sobre um tema ou alternativas de solução para problemas da mais diversa índole seja em organizações, empresas, negócios, etc. Pode ser feito individualmente ou em grupo, mas é neste último caso que a técnica revela mais potencial na medida em que as interações no grupo.

Segundo O'Reilly (2005) este novo momento da Web proporciona centenas de ferramentas que servem para criar e gerar conteúdos. E acrescenta:

A Web 2.0 é a mudança para uma Internet como plataforma e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos da rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva.

Para Alexander (2006, p.33), a web social (devido à sua preocupação com a participação dos indivíduos), “emerge como um dos componentes mais relevantes da Web 2.0”, ou seja, é um meio de utilização da rede mundial de forma colaborativa onde o conhecimento é partilhado de forma coletiva e descentralizada de autoridade, com liberdade para editar e reeditar.

De acordo com os ideais de O’Reilly e de Alexander, as principais características da Web 2.0 são:

1. Interfaces ricas e fáceis de usar;
2. O sucesso da ferramenta depende dos número de utilizadores, pois os mesmos podem ajudar a tornar o sistema melhor;
3. Gratuidade na maioria dos sistemas disponibilizados;
4. Maior facilidade de armazenamento de dados e criação de página *on-line*;
5. Vários utilizadores podem aceder à mesma página e editar as informações;
6. As informações mudam quase que instantaneamente;
7. Os *sites*/softwares estão associados a outros aplicativos tornando-os mais ricos e produtivos e trabalhando na forma de plataforma (união de vários aplicativos);
8. Os softwares funcionam basicamente *on-line* ou podem utilizar sistemas *off-line* com opção para exportar informações de forma rápida e fácil para a web;
9. Os sistemas param de ter versões e passam a ser atualizados e corrigidos a todo instante, trazendo grandes benefícios para os utilizadores;
10. Os softwares da Web 2.0 geralmente criam comunidades de pessoas interessadas em um determinado assunto;
11. A atualização da informação é feita colaborativamente e torna-se mais confiável com o número de pessoas que interage e atualiza;
12. Com a utilização de *tags* em quase todos os aplicativos, ocorre um dos primeiros passos para a web semântica (extensão da web atual que tem como finalidade conseguir atribuir um sentido aos conteúdos publicados na Internet de modo que seja perceptível tanto pelo humano como pelo computador) e a indexação correta dos conteúdos disponibilizados.

O número de ferramentas disponíveis que o paradigma da Web 2.0 proporcionou possui uma infinidade de exemplos, segundo os estudiosos, sendo que os mais populares são:

1. Softwares que permitem a criação de uma rede social como, por exemplo, os Blogs, Orkut¹, MSN Messenger², Flickr³, MySpace⁴, Facebook⁵, Twitter⁶;
2. Ferramentas de escrita colaborativa como Blogs, Wikis, Podcast;
3. Ferramentas de comunicação on-line, como o Skype, MSN Messenger, GoogleTalk;
4. Ferramentas de acesso a vídeos como o YouTube, GoogleVídeos.

Apesar de não ser o foco de meu estudo, considerarei importante destacar as ferramentas básicas que compõem o paradigma da nova web, cujos conceitos e propriedades serão tratados em capítulos posteriores.

O conceito Web 2.0 nasce, portanto, de um núcleo central que considera a Internet uma plataforma voltada para vários princípios: o aproveitamento da inteligência coletiva, o reconhecimento de que as experiências dos utilizadores são enriquecedoras para o desenvolvimento das interfaces, o fim do ciclo das atualizações de versões dos softwares comerciais, a procura da simplicidade na utilização de interfaces gráficas e na arquitetura da informação e a confirmação de que a gestão de dados é uma competência de todos.

¹ Site de rede social propriamente dito, criado em 24 de janeiro de 2004 por Orkut Buyukkokten com o objetivo de ajudar seus membros a conhecer pessoas e manter relacionamentos. Alcançou grande popularidade entre os internautas brasileiros a partir de fevereiro de 2004. Estimativas de dezembro de 2009 apontam que 26 milhões de brasileiros estão no Orkut. Fontes: Recuero (2009, p. 166) e <http://www.baixaki.com.br>.

² É um programa de mensagens instantâneas, criado pela Microsoft Corporation em 22 de julho de 1999 como um serviço. O programa permite que um usuário da Internet se relacione com outro que tenha o mesmo programa em tempo real, podendo ter uma lista de amigos "virtuais" e acompanhar quando eles entram e saem da rede. Fonte: <http://dicionário.babylon.com>.

³ É um site de rede social que permitia, originalmente, apenas a publicação de fotografias, textos acompanhando-as e comentários, mas que, recentemente, acrescentou também a possibilidade de fazer streaming (conteúdo em vídeo) de alta definição. Fontes: Recuero (2009, p. 171) e <http://www.flickr.com>.

⁴ É um serviço de rede social lançado em 2003, que permite a interação de usuários através da construção de perfis, blogs, grupos e fotos, música e vídeos. É a maior rede social dos Estados Unidos. Conta, atualmente, com mais de 110 milhões de usuários no mundo. Fonte: <http://www.myspace.com>.

⁵ Sistema criado pelo americano Mark Zuckerberg, quando este era aluno da Universidade de Harvard (EUA), em fevereiro de 2004. A idéia era criar uma rede de contatos entre alunos que estavam saindo do secundário (High School, nos Estados Unidos) e aqueles que estavam entrando na universidade. Em 2006 foi aberto ao público e desde 11 de setembro daquele ano, apenas usuários com 13 anos de idade ou mais podem ingressar. Hoje, possui mais de 120 milhões de usuários ativos no mundo. Fonte: <http://comscore.com/press/release.asp?press=2592>.

⁶ É uma rede social popularmente denominada de um serviço de microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "tweets", por meio do site do serviço, por serviço de mensagens (SMS) e por softwares específicos de gerenciamento. Fontes: Recuero (2009, p. 174) e Fonte: <http://www.twitter.com>.

Cobo Romaní *et al.* (2007) acrescenta que esta nova face da Internet demonstra que as ferramentas e os conteúdos estão na Web e não nos computadores dos utilizadores e que a atualização e a criação de conteúdos são realizadas de forma dinâmica por todos os interessados, “dando um sentido igualitário e de confiança entre o produtor e o utilizador da informação”.

O autor salienta, ainda, que a Web 2.0 pode não ser a evolução da “Web primitiva, a de Berners-Lee”, mas é um conceito referencial e reproduz muitas outras concepções. “Vive numa amigável desordem, baseia-se na massa crítica dos utilizadores que criam dados com algum valor e não rompe com a Web estática, que emerge com uma nova prática”. E acrescenta:

As ferramentas, aplicações Web 2.0, surgem com novas características e quebram com a hegemonia das aplicações comerciais e, neste sentido, podemos falar de revolução nas tecnologias e nos negócios. Mas, a verdadeira revolução é a das mentalidades, proporcionar o intercâmbio, a distribuição do conhecimento e a intercriatividade coletiva. (COBO ROMANÍ *et al.*, 2007)

Para Lévy (1997), a defesa da tese de que a Web, potencializada pelas aplicações tecnológicas, exprime a inteligência coletiva da humanidade é o fulcro desta alteração. Para ele, “a Web 2.0 potencializa a arquitetura das pessoas, o intercâmbio de utilização dos utilizadores e não das tecnologias”.

O’Reilly (2005) acredita que a maior potencialidade está nas redes sociais em que os utilizadores, através de dispositivos e ferramentas tecnológicas, participam ativamente num espaço de conversação, de criação e de transformação de conteúdos. E vai além:

Os utilizadores da Web 2.0 são criadores desses conteúdos textuais, audiovisuais, de software etc., e são igualmente seus consumidores. O universo dos blogs e dos *wikis* (*sites* voltados para o trabalho coletivo de um grupo de autores, como a Wikipédia), duas das ferramentas do conjunto das novas tecnologias surgidas, são um potencial neste processo coletivo de construção de conteúdos, a par de outras ferramentas, por exemplo, de organização da informação, como as folksonomias (aplicações sociais de classificação de documentos), a sindicância (possibilidade de leitura, num agregador de páginas e conteúdos Web por assinatura), a gestão de imagens através do *Flickr* (partilhar, comentar, arquivar fotografias) e muitas outras.

Para Lima (2000), os processos de digitalização e de uma interação maior entre sujeitos e conteúdo *on-line* são abrangentes, gerando, inclusive, alterações na estrutura do pensamento humano. O autor fala da ruptura do pensamento analógico baseado na lógica cartesiana (o quê, para quê, como, onde e como) e a incorporação do pensamento

digital baseado em “micro idéias” independentes que não encontram relação com idéias anteriores.

Até pouco tempo atrás, as idéias baseavam-se num modelo mental de referência pré-conhecido com estruturação contínua, ou seja, os fenômenos eram compreendidos com base na experiência anteriormente vivida. Trabalhava-se, nesta lógica, com desdobramentos lógicos de dados pré-conhecidos. A esta idéia de validar processos com base em eventos anteriores Lima (*ibidem*) chama “ancoragem”, isto é, o antigo vira âncora do novo e o reconhecimento era feito com base num mecanismo mental de comparação e diferenciação.

Com as novas TICs, as experiências na Web começaram a sofrer alteração. As novas informações já não se sujeitam à análise comparativa. Lima (2000, p.3) explica que “(...) o novo não era tão novo ou diferente que não tínhamos referências anteriores para fazer uso e aprender pelas diferenças e semelhanças com o já conhecido ou dominado”. Isto significa dizer que o processo de ancoragem foi prejudicado. O resultado disso é um processo que se supõe de ancoragem, mas uma pseudo-ancoragem.

O fato é que a Web 2.0 dá praticamente fim à dependência dos meios físicos de armazenamento de dados tanto para os indivíduos como para as organizações, pois através das ferramentas disponibilizadas é possível manter tudo *on-line*, de forma pública ou privada, aumentando, assim, a sua divulgação ou privilegiando a segurança, no caso de os dados e informações serem disponíveis apenas a um número restrito de utilizadores.

A filosofia da Web 2.0 prima pela inovação e criatividade, tendo em vista a facilidade na publicação e agilidade no armazenamento de textos, imagens, áudio e vídeos, ou seja, tem como principal objetivo tornar a web um ambiente social, de relacionamento e colaboração, sem filtros e acessível a todos os indivíduos e organizações. Trata-se de um espaço onde cada um seleciona e trata a informação de acordo com as suas necessidades e interesses, independentemente de sua localização geográfica.

Segundo Cardozo (2008):

Desta maneira, a comunicação não se torna impositiva, mas se torna o alvo do interesse espontâneo do consumidor, que o torna mais receptivo à mensagem. A percepção deste fenômeno tem levado algumas empresas a incentivar a prática da colaboração junto a seus consumidores e a seus funcionários.

Tanto no que se refere à produção sócio-cultural como a de bens e serviços, a tendência é cada vez mais o indivíduo se relacionar com a rede, com organizações e com outros indivíduos, por meio do computador, de forma personalizada, escolhendo o que e como consumir. Daí o termo “*folksonomia*” ser inerente à Web 2.0, em contraste com a “*taxonomia*”, da Web 1.0. Neste último caso, como vimos anteriormente, trata-se de uma produção de conteúdo centralizado. Nele, não é possível fazer mais do que absorver a informação sem participar e modificar a rede conforme as intenções que se venha a ter.

Mesmo sendo considerada por muitos pesquisadores o início de uma nova fase da Internet, pelos crescentes avanços que vem apresentando, é importante reiterar que a busca da compreensão da Web 2.0 apenas como uma arquitetura informática é ignorar o aspecto relacional, o fenômeno que acontece entre os inter-agentes do processo comunicacional, influenciado pela liberdade e autonomia no acesso à participação, cooperação e informação.

De acordo com Lévy (2005), o ciberespaço não é apenas a concretização de uma infra-estrutura técnica, mas sim o modelo de utilização da infra-estrutura, sendo composta por anseio de comunicação recíproca, pela vontade de construir uma inteligência coletiva capaz de por em prática o projeto de uma livre expressão do pensamento e de ascensão de idéias.

Lemos (2006, p.56) propõe a emergência de uma “ciber-cultura-remix” calcada em três princípios: liberação do pólo da emissão, conexão em rede e reconfiguração de formatos midiáticos e práticas sociais, fato este que tem sido muito discutido no âmbito das pesquisas em comunicação. Santaella (2003, p.83-84) denomina esse fenômeno como “convergência das mídias” no âmbito da cibercultura, pela característica das TICs de transpor para a base digital os meios e linguagens provenientes dos diversos tipos de mídia – como texto, ilustrações, fotos, sons, músicas, animações e vídeos. Já Manovich (2005) o denomina de “remixabilidade”, considerando o processo transformativo por meio do qual os meios e as informações que organizamos e compartilhamos podem ser recombinados e construídos de modo a criar novas formas, conceitos, idéias e serviços.

Lemos (ibidem) vê no sistema de compartilhamento de arquivos conhecido como *peer-to-peer* (P2P, pessoa a pessoa, em tradução livre) as três características que fundamentam o estágio atual da Internet, pois todos podem disponibilizar conteúdos, a estrutura básica é a rede.

Para o autor, as alterações no cenário comunicativo revelam que “a nossa cultura não é uma cultura da simples apropriação ou empréstimo da produção, do produto ou da

audiência, mas uma cultura da participação, e essa participação se dá pelo uso e livre circulação das obras”. A relação de produtor-obra também se configura na análise de Anderson (2006, p.62) sobre a formação de redes que agregam profissionais e amadores em uma estrutura colaborativa. A causa de tal fenômeno seria a socialização das ferramentas de produção, que teriam o poder de transformar os consumidores passivos em produtores ativos. A partir desta perspectiva é possível aferir que o domínio leva à ação. “Quando as pessoas compreendem como se fazem as grandes obras, é mais provável que elas mesmas queiram fazê-las” (ANDERSON, *ibidem*).

A Web 2.0 alcança todas as atividades humanas ao ponto de os novos consumidores serem tratados, pela comunicação e marketing das organizações, como *prosumers*, ou seja, clientes são vistos como co-inovadores e co-criadores nas relações comerciais (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007). Primo (2006) salienta que, enquanto os meios de massa priorizam o centro, a Web 2.0 fortalece as bordas da rede ao tratar a questão da credibilidade a partir da relevância dos materiais publicados e da dinâmica da construção coletiva.

Os estudos da Internet já atravessam as fronteiras da Web 2.0. A Web Semântica ou Inteligente, conforme foi descrita pelo jornalista estadunidense John Markoff em artigo publicado no jornal “The New York Times, vem a ser uma eventual sucessora da Web 2.0. Seria uma espécie de Web 3.0, onde o conhecimento disponível na *World Wide Web* passaria para *World Wide Database* (Base de Dados Mundial, tradução livre)

Segundo Berners-Lee *et al.* (2001), a Web Semântica será uma extensão da Web 2.0, porém apresentará uma estrutura que possibilitará a compreensão e o gerenciamento dos conteúdos armazenados na web independente da forma em que estes se apresentem, seja texto, som, imagem e gráficos, a partir da valoração semântica desses conteúdos e através de agentes que serão programas coletores de conteúdos advindos de fontes diversas, capazes de processar as informações e permutar resultados com outros programas.

A Web Semântica trará estrutura ao conteúdo significativo (valoração semântica) de páginas web criando um ambiente onde programas-agentes ou agentes inteligentes buscando de uma página à outra, poderá, imediatamente, executar tarefas sofisticadas para os usuários. A exemplo da web atual, será tão descentralizada quanto possível e deverá manter a responsabilidade exigida por esta descentralização, procurando alcançar o ideal de consistência de interconexões, porém permitindo seu crescimento exponencial. O fantasma de perda de informação ou mensagens do tipo Error 404: Not Found deverão inexistir ou estar sob controle. (Berners-Lee *et al.*, 2001)

Para a implementação da Web Semântica, há um contingente de pesquisadores (dentre os quais Berners-Lee) trabalhando no “World Wide Web Consortium” (W3C), hospedado no Massachusetts Institute of Technology, Laboratory for Computer Science, nos Estados Unidos; no Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique, na França; e na Keio University Shanam Fujisawa, no Japão. O W3C é um fórum aberto de indústrias e organizações com a missão de alavancar a web ao seu potencial máximo.

Simultaneamente, Godin (2008), ao lado de outros estudiosos, já está pesquisando rumo à Web 4.0. Para eles, sua matriz será com base num gigantesco sistema operacional inteligente e dinâmico, mas de forma simplificada, que irá suportar as interações dos indivíduos, utilizando os dados disponíveis, instantâneos ou históricos, para propor ou suportar a tomada de decisão. A grande diferença entre tudo o que existe hoje e nos próximos anos, segundo ele, é que isso acontecerá automaticamente, com base num complexo sistema de inteligência artificial.

2.2 Modernidade, pós-modernidade e hipermodernidade

O debate que se faz em torno da inauguração de um novo paradigma (o pós-moderno), que não é consenso entre os estudiosos e pesquisadores como Giddens (1991) e Maffesoli (1994), deve ser feito sempre com vistas a um entendimento da realidade que nos cerca, independentemente de posicionamento ideológico.

Para Santos (1995), a construção do paradigma da modernidade ocorre entre o Século XVI e o final do Século XVIII, coincidindo com a instauração do modo de produção capitalista. Seguido deste momento, passa-se do final da década de 1960 até os dias de hoje, quando se tem o capitalismo desorganizado ou financeiro. Para alguns autores, como Castells (2003), o momento atual pode ser concebido como a fase do capitalismo informacional.

O conceito da pós-modernidade se instaurou, de fato, em meados do Século XX. Como o próprio termo sugere, indica um estado temporal posterior à modernidade e implicam transformações nos diversos âmbitos sociais e do pensamento, provenientes da emergência das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) e do ciberespaço. Para Lyon (1998, p.17), são aspectos recorrentes da pós-modernidade “a proeminência das Tecnologias da Informação e da Comunicação, facilitando extensões maiores, como a globalização e o consumerismo, talvez eclipsando a centralidade convencional da produção”.

Para dar conta dessas mudanças, tanto Nicolescu (1999) quanto Morin (2000) apontam que o pensamento complexo e a transdisciplinaridade são os possíveis caminhos nesta nova empreitada. O pensamento complexo é aquele que une e distingue: “apto a unir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo reconhecer o singular, o individual e o concreto”. (MORIN, 2000, p.36)

Segundo Santos (1994), o conceito pós-moderno foi empregado pela primeira vez pelo historiador Arnold Tonybee, em 1947, e aplicado por sociólogos norte-americanos para explicar as mudanças sociais da época, que denominavam como era da pós-industrialização, mobilizada pelo consumo e pela informação em que a maior parte da força de trabalho estaria manipulando signos nos setores de serviços e técnico-científicos. De acordo com o autor, a aplicação do conceito, em plena modernidade, foi equivocada à época, mas era como se fosse uma previsão de percurso para o ambiente pós-moderno:

Significa basicamente isso: entre nós e o mundo estão os meios tecnológicos de comunicação, ou seja, de simulação (...) codificar e manipular o conhecimento e a informação na lógica 0/1 é vital para as sociedades pós-industriais, também chamadas sociedades programadas, onde cada serviço tem uma tela e teclado com dígitos para você operar”. (SANTOS, 1994, p. 13; 25)

Para Dreyff (1962 *apud* Breton, 1991), acertadamente, as TICs modificaram a natureza das instituições do conhecimento, uma vez que modifica a natureza dos produtos de informação e conhecimento – livros, jornais, revistas, fotografias, gravações sonoras etc – diferenciando esses objetos tal como eles foram concebidos e propagados na modernidade. Considero a possibilidade de estender a abordagem dos autores à comunicação organizacional contemporânea, pela emergência de novos produtos internos e externos de organizações que se fazem presentes no ciberespaço. Inclusive porque os grandes norteadores desse debate são também as noções de tempo e espaço. Se na modernidade o tempo era linear e o espaço algo que devia ser explorado (tinha forma, volume, distância etc.), na pós-modernidade impera o imediatismo no tratamento informacional, a compressão do tempo-espaço.

De acordo com Lojkine (1995), o tratamento da informação não é novo. Ele já existia durante a revolução industrial, porém era feito de outra maneira, seguindo outros propósitos. A compartimentalização da informação era um dos tratamentos. A informação passava por estágios de pré-seleção como se atravessasse um funil. Mas, é a partir do momento em que o trabalho passa a ser compartimentado pelas redes de computadores que a arquitetura organizacional é revolucionada, definida agora pelo tratamento

inteligente da informação que vai alterar a antiga e rígida estrutura homem-máquina-produto.

Tal processo ocorre em duas vias: primeira, a máquina não se traduz mais como mero suporte de força, mas sim como um reproduzidor da inteligência. Trata-se de algo por meio do qual o indivíduo pode dialogar com base em informações emitidas. Segunda via: o produto da relação é, pois, de natureza imaterial – a informação.

Por fim, as relações sujeito-meio e material-produto são substituídas pela relação sujeito-sujeito. Apesar de todas as alterações e esforços, cabe ressaltar que a estrutura organizacional antiga resiste (e co-existe) durante um bom tempo. As redes informacionais não conseguiram a dupla compartimentalização organizacional proveniente da revolução industrial: setorial e hierárquica.

Ainda para Lojkine (1995), o tratamento inteligente da informação acaba por desenvolver-se e logo os sistemas inteligentes passam a fazer parte do cotidiano das empresas. Os sistemas inteligentes são também chamados sistemas abertos e, diferentemente do sistema autômato do conhecimento, privilegiam o indivíduo. Enquanto o sistema autômato pregava a substituição do cérebro humano pela máquina, o sistema inteligente só é possível mediante um sistema dialógico entre sujeitos, mediado pela máquina.

Nesse contexto, reconhece-se o *feedback* da cibernética de Wiener (*apud* LOJKINE, 1995), que permite readequação e auto-organização, considerando que os sistemas inteligentes possibilitam a objetivação de atividades humanas como a capacidade de análise, cálculo, diagnóstico etc.

Um grande fenômeno emergente do ciberespaço na pós-modernidade, segundo Amstel (2007) é a “etiquetagem social”, uma prática realizada em plataformas colaborativas e disponíveis a partir de serviços na Web 2.0. Cada usuário cria uma conta pessoal e somente ele pode editá-la, ou seja, excluir algo existente, incluir novos caminhos, descrever as páginas ou qualquer recurso preferido e atribuir descritores, isto é, etiquetar seus conteúdos para que possa localizá-los futuramente. “Esse tipo de serviço está em rede, de modo que o usuário pode acessar sua conta, suas fotos, seus vídeos ou suas músicas, independentemente do programa de navegação que utilize e de qualquer local de onde tenha acesso à rede”. O fenômeno de “etiquetagem social” também é denominado pelo autor como “*Folksonomia*”, termo, segundo ele, cunhado por Thomas Vander Wal, em 2004, em uma lista de discussão sobre “Arquitetura da Informação”.

De acordo com Weinberger (2007, p.92), o “Del.icio.us” é *site* pioneiro nesse tipo de atividade e foi criado em 2003 por Joshua Schachter, que também inovou uma outra idéia, tornou públicas as listas de favoritos dos usuários do serviço. Esse *site* se caracteriza como comunidade virtual, pois apesar de pessoal, o conteúdo da lista é compartilhado com a comunidade formada pelo total de usuários do serviço e a comunidade também compartilha suas listas com os demais usuários do ciberespaço. A fixação de Schachter por *tags*⁷, segundo o autor, surgiu de uma necessidade pessoal, pois para ele o “Del.icio.us” (antes denominado “Muxway”) é um “sistema amplificado para sua memória de sites”. Hoje o *site* é de propriedade do Yahoo! (*site* de relacionamento e de mensagens instantâneas).

Alguns autores argumentam, no entanto, que na atualidade ainda estamos vivendo um momento de transição. Santos (2000), por exemplo, considera que esta pós-modernidade que estamos vivenciando é ainda uma transição paradigmática que se apresenta com várias dimensões e que evoluem em ritmos desiguais. O autor distingue duas dimensões principais dentro desta transição: a epistemológica e a societal, e, para ele, cada uma delas nos oferece uma multiplicidade de análises. Já Maffesoli (1987) defende a tese de que estamos entrando em um novo paradigma cultural deixando para trás os traços da chamada modernidade, onde se destacaram a estrutura mecânica, a organização econômica e política, os indivíduos e os grupos contratuais.

A proposta de Maffesoli (2000, p.50) é de que esse novo paradigma venha substituir o paradigma do individualismo na compreensão da sociedade contemporânea, pois ele “está baseado na necessidade de solidariedade e de proteção que caracterizam o conjunto social”. Para o autor, os homens estariam (re) entrando numa nova “fase tribal”, adotando um ponto de vista mais emotivo em relação ao mundo, dando lugar ao prazer e à emoção, resgatando uma sensibilidade diferente entre as novas gerações. Dessa forma, a metáfora da tribo da qual o autor se utiliza permite dar conta do processo de desindividualização e da valorização do papel que cada pessoa (*persona*) é chamada a representar dentro da tribo. “Essas novas tribos são caracterizadas pela fluidez, pelos ajuntamentos pontuais e pela dispersão”. (MAFFESOLI, 1987).

Independente das posições de Santos (2000) e Maffesoli (1987), a pós-modernidade se revela no cenário da Web 2.0, e o ciberespaço apresenta-se como temporalidade - da informação e conhecimento – distinta da modernidade dada a ruptura de paradigmas

⁷ Palavras-chave ou marcas que se usa para agrupar itens semelhantes.

“organização clássica do conhecimento” para “organização virtual do conhecimento no ciberespaço”, ou seja, “a desmaterialização e desterritorialização das obras e dos signos” (FERREIRA, 2004).

2.3 Cibercultura e Ciberespaço

2.3.1 Os fundamentos da Cibercultura

A cibercultura vem sendo tema de discussão sob diversos aspectos, desde sua definição conceitual (FELINTO, 2005) até os impactos que causa às estruturas social, técnica, política, econômica e cultura da sociedade (WOLTON, 2003). Apesar de o termo “cibercultura” não ser um consenso na literatura pós-moderna e possuir conceitos polivalentes, é possível, no entanto, dizer que a cibercultura se impõe como base de sentido contemporânea, na medida em que pauta e é pautada por temas da sociedade. Simmel (1977) pensa a contemporaneidade como experiência de interiorização pelo indivíduo (alma, subjetividade) do exterior (matéria, objetividade). Para tanto, elabora o conceito de forma social, que compreende a dinâmica entre forma e conteúdo numa mesma unidade. A forma social, como unidade que possibilita a compreensão conceitual da sociedade, consiste na captação da interação social em termos de movimentos que mobilizam os indivíduos a conviver entre si, numa ação conjunta de influências. Mas, o autor observa que na vida social contemporânea ocorre a dispensa da presença física dos indivíduos nos laços sociais. Há, com isso, uma certa relativização das noções de distância e proximidade nas relações sociais, sendo que não se formam grupos baseados simplesmente na proximidade espacial, o que dá sentido à possibilidade do estabelecimento de relações íntimas entre as novas formas sociais e as novas tecnologias digitais, e demonstra que a cibercultura está presente na vida cotidiana de cada indivíduo. Da mesma forma que a cibercultura está por toda parte, Simmel (1977) acredita que é possível considerar o fato de que tudo seja comunicação.

Lévy (1999) indica que a cibercultura expressa uma mutação fundamental própria da cultura, já que parece solucionar problemas anteriores na mesma medida em que inaugura um imenso campo de novos problemas e conflitos sem solução imediata aparente. Mas, sua tese em cibercultura é de que “esta funda um conceito universal sem totalidade”.

Sfez (1994, p.21) sugere que todas as tecnologias de vanguarda enraizam-se num único princípio: a comunicação. Neste sentido, para o autor, a cibercultura representa o instante supremo de realização da comunicação tecnológica: sem limites, sem fronteiras, sem ruídos, uma comunicação total.

Se fosse apenas isso, era forçoso concluir que a singularidade da cibercultura se reduz a um problema de grau em relação aos momentos tecnológicos anteriores. E, de fato, diversos estudos, como “When Old Technologies Were New” (1988) ou “Haunted Media” (2001) têm envidado esforços no sentido de mostrar que:

Não somos a primeira geração a maravilhar-se com as rápidas e extraordinárias mudanças nas dimensões do mundo e dos relacionamentos humanos nele compreendidos como resultado de novas formas de comunicação, ou mesmo a primeira geração a ser surpreendida pelas alterações que essas mudanças ocasionam nos padrões regulares de nossas vidas. Se nossa experiência própria é única em detalhe, sua estrutura é caracteristicamente moderna. (MARVIN, 1988, p.3)

Lemos (2002, p.67-68) afirma que “o espaço e o tempo pós-modernos não podem mais ser percebidos como seus correlatos modernos”. E acrescenta:

A pós-modernidade é o terreno do desenvolvimento da cibercultura. Na pós-modernidade, o sentimento é de compressão do espaço e do tempo, onde o tempo real (imediato) e as redes desterritorializam (desespacializam) a cultura e os grupos sociais, tendo um forte impacto nas estruturas econômicas, sociais, políticas e culturais. O tempo é, assim, um modo de aniquilar o espaço. Este é o ambiente comunicacional da cibercultura.

De maneira geral, a cibercultura constitui o novo momento histórico em que a base de todas as relações se estabelece através da informação e da sua capacidade de processamento e de geração de conhecimentos, A este fenômeno Castells (2003) denomina “Sociedade em Rede”, que tem como lastro revolucionário a apropriação da Internet com seus usos e aspectos incorporados pelo sistema capitalista.

A sociedade em rede também é analisada por Lévy (1999) sob o codinome de “cibercultura”, sendo este novo espaço de interações propiciado pela realidade virtual (criada a partir de uma cultura informática). Ao explicar o virtual, a cultura cibernética, em que os indivíduos experimentam uma nova relação espaço-tempo, Lévy (1998) utiliza a mesma analogia de “rede” para indicar a formação de uma “inteligência coletiva”.

Muito embora a linha de análise dos autores abordados siga caminhos distintos, sendo Castells com uma abordagem marxista da sociedade capitalista, e Lévy com um pensamento antropológico, há um aspecto que não pode ser recusado na interseção dos

autores acerca dos estudos das TICs, que remete a uma conclusão primordial: não é possível mais ignorar o impacto dessas tecnologias à vida humana, muito menos à vida em sociedade.

As imensas possibilidades de participação e exclusão que o universo digital propicia, afeta, sobretudo, a relação humana em que a comunicação se faz atuante, perpassando os aspectos antropológicos, social e mesmo filosóficos.

São linguagens, usos, novas identidades formadas e trocas simbólicas que estão emaranhadas em rede, que não descarta nem mesmo o aspecto econômico dentro dessas novas relações, pois, do ponto de vista da economia, a rede trouxe mudanças profundas à sociedade e às organizações.

Desde que o computador foi criado, em 1945, nos Estados Unidos e na Inglaterra, as inovações e reformulações desse suporte e sistema de processamento de dados não param de ser ampliadas a partir das criações humanas. Lévy (1998, p.17) aponta o computador como uma nova ferramenta de experiência e de pensamento:

A mediação digital remodela certas atividades cognitivas fundamentais que envolvem a linguagem, a sensibilidade, o conhecimento e a imaginação inventiva. A escrita, a leitura, a escuta, o jogo e a composição musical, a visão e a elaboração das imagens, a concepção, a perícia, o ensino e o aprendizado, reestruturados por dispositivos técnicos inéditos estão ingressando em novas configurações sociais.

Essa engenharia informática está presente em praticamente todos os campos das atividades humanas, compondo o que Lévy (1998, p.16) denomina de “tecnologia intelectual”. Ao longo de todos os momentos históricos, o indivíduo foi desenvolvendo técnicas que o auxiliaram a construir seus mecanismos de atuação sobre a realidade. Em outras palavras, as técnicas são também maneiras de produzir conhecimento.

Para o autor, na medida em que a informática processa e difunde a informação com uma gama variada de interfaces, projeta a idéia de que o real passa a adquirir um aspecto transcendental:

Os sistemas de processamento da informação efetuam a mediação prática de nossas interações. Tanto Óculos como espetáculo, nova pele que rege nossas relações com o ambiente, a vasta rede de processamento e circulação da informação que brota e se ramifica a cada dia esboça pouco a pouco a figura de um real sem precedente. É essa a dimensão transcendental da informática. (LÉVY, 1998, p.16)

Isso é possível a partir de certas características que o meio propala através de simulação, abstração e interação. Os mecanismos de interligação de dados se estabelecem a partir da hipertextualidade, ou seja, através de uma leitura não-linear. Embora seja de conhecimento amplo que o universo digital é composto por qualquer sistema organizado por dígitos binários (0/1), é somente a partir da Internet, com os dispositivos de transferência de arquivos, blogs, fóruns de discussão e, principalmente, com a WWW, que todas essas experiências são potencialmente vivenciadas.

“A galáxia da Internet” é analisada por Castells (2003) com as imbricações aos negócios e à sociedade. Mas, assim como Lévy, o autor Castells (2003, p.43) aponta o dilema do determinismo tecnológico como um aspecto que deve ser refutado, uma vez que a “tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada em suas ferramentas tecnológicas”.

Diante do cenário da rede, Castells (2003, p.34-55) aponta a existência de uma cultura comunitária virtual própria da Internet, que foi fomentada com base na crença do progresso humano através da incorporação da tecnologia digital, já que é formada por todas as pessoas que utilizam a rede com recursos em termos de linguagem e de domínio de programações em maior ou menor grau. É nesse espaço, segundo o autor, que as pessoas desenvolvem suas potencialidades de percepção e de interação a distância.

Por outro lado, também é possível marcar uma diferença ontológica da cibercultura em relação a períodos precedentes. Essa diferença se dá na passagem do paradigma “analógico” para o “digital”. A cibercultura assinala sua especificidade com base nesse novo modelo tecnológico, cujas características seriam inteiramente distintas do modelo anterior.

Para Manovich (2001, p.20), por exemplo, essa transformação envolve, “em ótima instância, a tradução de toda mídia existente em dados numéricos acessíveis por meio de computadores”, posição esta onde o autor considera que na cibercultura o valor supremo é a informação representada numericamente. Em outras palavras, a cibercultura promoveu uma radical “informatização” do mundo – uma visão na qual toda a natureza, incluindo a subjetividade humana, pode ser compreendida como padrões informacionais passíveis de digitalização em sistemas computadorizados.

Lemos (2002, p.12-95-101) é de opinião que a cibercultura se constitui essencialmente como “cibersocialidade”, ou seja, “uma estética social alimentada pelo que poderíamos chamar de tecnologias do ciberespaço”. O autor salienta que embora a expressão cibercultura deva muito à cibernética, “não é, no sentido exato, correlata a esta

ciência. Antes, a cibercultura surge como os impactos socioculturais da microinformática”, e deve ser entendida como a forma sociocultural que emerge da relação simbólica entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias.

Davis (1998, p.10) afirma que cibercultura parece ser aquela “esfera da experiência contemporânea”, na qual o componente tecnológico passa a ser pensado, reflexivamente, “como o fator central determinante das vivências sociais, das sensorialidades e das elaborações estéticas”. Em outras palavras, mais que uma tecnocultura, a cibercultura representa um momento em que a tecnologia se coloca como questão central para toda a sociedade em todos os seus aspectos.

Já para Rüdiger (2004, p.54), a cibercultura “é um movimento histórico, a construção dialética entre o sujeito humano e suas expressões tecnológicas, através da qual transformamos o mundo e, assim, nosso próprio modo de ser interior e material em dada direção”. Segundo Lévy (1999, p.17), “é um conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. Reflete a “universalidade sem totalidade”.

Essas tendências configuram uma nova perspectiva de relações comunicacionais, mais participativas e interativas, entre as organizações e seus públicos? Ricardo César em um artigo publicado na revista Exame (nº. 875, 2006) menciona o seguinte:

A geração digital, ao que tudo indica, tem menos ressalvas com as grandes marcas e está mais disposta a interagir com elas, pois sabe que na Internet sua voz pode ter um alcance igual, ou até mesmo maior, que o da comunicação institucional. Mais que isso, o novo consumidor não tem pudores em usar as marcas que admira como forma de reforçar sua identidade. Nos dias de hoje, nenhuma empresa consegue capitalizar atributos como beleza, elegância e modernidade como a Apple. Uma das provas disso é a comunidade “Ipod Nano Brasil”, no Orkut, que conta com quase 6.000 integrantes, e foi criada por Gui Tebet, um adolescente. [...] Tebet obviamente não é marqueteiro nem ganha nada da Apple para propagandear o tocador de MP3. É apenas um consumidor que criou um espaço para outros apaixonados como ele discutirem as minúcias técnicas, tirar dúvidas sobre o seu funcionamento, personalizar e, é claro, criticar o aparelho.

Considero a cibercultura uma cultura inevitavelmente contemporânea, marcada pelo perfil de um novo consumidor, mais consciente, interativo, co-produtor e, portanto, exigente por produtos e serviços personalizados, pela convergência das tecnologias digitais. Uma época pautada pela interação entre sujeitos mediada pelo computador. A rede propiciou o estabelecimento de um novo modo de vida sócio-cultural e de consumo. A partir do crescimento da aprendizagem da cibercultura por mais e mais indivíduos, os

computadores passaram a permear, de modo essencial, o cotidiano das pessoas, a mediar as relações sociais. Abrem cada vez mais espaço para o acesso a um *mundo* de informações e sua difusão, conseqüentemente, leva os indivíduos ao processo de um novo condicionamento comportamental e, ao mesmo tempo, à construção de maior conhecimento, ao alargar fronteiras sócio-culturais, políticas e econômicas. A vida social se integrou à tecnologia de tal forma que a tecnologia digital chega a se tornar, em alguns casos, extensão do próprio homem na sua prática cotidiana. Muitos, hoje, não conseguem viver desvinculados diariamente do microcomputador, do blog (inclusive o corporativo), do correio eletrônico (*e-mail*) porém em menor intensidade, do telefone celular, de canais de relacionamento como o *Messenger* (MSN) e o Orkut, do *home banking* etc.

2.3.2 O Ciberespaço: características

A presença das TICs na sociedade contemporânea e a lógica virtual dela advinda têm produzido significativas transformações na relação do sujeito com o mundo, revolucionando todas as dimensões da vida humana: relações de trabalho e produção, instituições, práticas sociais, códigos culturais, espaços e processos formativos etc. Nas palavras de Castells (2003), trata-se da “gênese de um novo mundo”, cadenciada por repercussões que atravessam desde os valores pessoais e as visões de mundo compartilhadas por pequenos grupos, até as já instituídas formas de organização materializadas na estrutura social.

Hoje, comumente se observa a disseminação de computadores e todo um aparato tecnológico que está sendo incorporado às atividades cotidianas das pessoas. Há aqueles que sequer conseguem imaginar como seria a vida sem tais dimensões, tal é a forma como elas são incorporadas às suas existências. Marcondes Filho (2001, p.37) sinaliza que “(...) o que devemos considerar aqui não é exatamente se isso é positivo ou negativo, mas que nova disposição estaria se formando e a que nova sociedade conduzindo”.

É comum a referência ao termo ciberespaço estar associado a esse contexto e vir acompanhada de expressões como Realidade Virtual, Internet, Redes, Comunicação Mediada por Computador (CMC), Cibercultura e outros neologismos. Por vezes, algumas delas, Cibercultura e Redes principalmente, são tomadas como sinônimas ou correlatas, mas a tendência de muitos autores é empregá-las como noções interdependentes ou, no máximo, aparentadas.

Ao classificar o virtual como ciberespaço desterritorializado, Lévy (1996, p.23) se refere principalmente à velocidade de propagação da informação que a rede permite. O espaço e o tempo praticamente não são considerados nessa transmissão de dados. “A virtualização acelera processos já conhecidos. Ela inventa velocidades qualitativamente novas, espaços e tempos mutantes”.

Para Menezes (1998, p.123), a percepção instantânea, “atemporal”, de redes mediadas por computadores está tomando o lugar do tempo cronológico. Hoje, segundo ele, já vivemos no ambiente virtual, ou seja, com a sensação de estar em outro tempo e em outro lugar sem estar.

Vivemos além do nosso tempo, o tempo das redes, que são abstraídas de fronteiras, que não é cronológico, é o fluir de nossa interação com as redes em um tempo midiaticizado. E vivemos além de nosso espaço, que não é físico, é não-territorial, é a nossa tele presença em espaços virtuais.

Manta e Sena (2000) destacam que o computador não é um centro, mas um “fragmento da trama”. Através da sua tela se desenvolve o ritual de passagem do território físico para o espaço virtual.

A sociabilidade se torna presente na tela do computador; é neste pequeno espaço que a vida ganha corpo, que o outro se faz presente. Ao mesmo tempo, dividimos um espaço que não é de ninguém. Uma espécie de território simbólico compartilhado por todos os usuários. Analisando o ciberespaço, o mundo todo integrado como uma grande teia de redes tem-se a impressão que existe apenas um computador.

O fato é que o termo ciberespaço foi criado pelo escritor de ficção científica William Gibson, sendo projetado em seu livro “Neuromancer”, de 1984. Nele, o autor trata de um real que se constitui por meio do engendramento de um conjunto de tecnologias, enraizadas de tal forma na vida em sociedade que lhe modifica as estruturas e princípios, transformando o próprio homem, que de sujeito histórico torna-se objeto de uma realidade virtual com conceitos, valores, visões de mundo e modos de ser que os conduz e determina⁸.

⁸ Referencio aqui a obra Admirável Mundo Novo (1931) e a série de filmes Matrix que, explorando a perspectiva futurista, nos instigam a problematizar as repercussões dos avanços tecnológico-científicos para o futuro da civilização, levando-nos a pensar as questões que atravessam as manifestações contemporâneas referentes às tecnologias propriamente ditas e ao relacionamento do homem com tais tecnologias, as fronteiras entre o virtual e o real. Consultar: HUXLEY, Aldous. Admirável Mundo Novo. São Paulo: Globo, 2000.

Na interpretação de Sfez (1994), esse contexto encerra as condições para que os seres humanos pensem estar na expressão (na vivência efetiva das coisas), quando se encontram na representação (na simulação das coisas).

Mas Gibson (2003) também designa o ciberespaço como um espaço criado pelas comunicações mediadas por computador, e todas as práticas nele exercidas fazem a cibercultura. Ou seja, o domínio *on-line* ou o estado de dados, que anteriormente ocupava o centro de pensamento de cada um, define-se segundo o próprio autor, como:

Uma alucinação conceitual vivida diariamente por bilhões de operadores autorizados, em todas as nações, por crianças aprendendo altos conceitos matemáticos (...). Uma representação gráfica de dados abstraídos dos bancos de todos os computadores do sistema humano. Uma complexidade impensável. (GIBSON, 2003, p.67)

Wertheim (2001, p.169), por sua vez, comprova essa complexidade ao considerar:

Quando 'vou ao' ciberespaço, meu corpo permanece em repouso na minha cadeira, mas 'eu' – ou pelo (menos) algum aspecto de mim – sou transportado para outra arena, que possui sua própria lógica e geografia, e tenho profunda consciência disso quando estou lá.

De acordo com Benedikt (1991), dentro dos estudos da cibercultura uma das poucas obras que se aprofundam na tentativa de definição do ciberespaço é "Cyberspace: First Steps", fruto dos artigos e apresentações da "I Conferência sobre Ciberespaço", ocorrida em maio de 1990, na Universidade do Texas, nos Estados Unidos. Esta obra, segundo ele, assume uma posição intermediária entre os militantes digitais e as teses de McLuhan sobre o espaço e o tempo diante da técnica eletrificada, cujas principais características são destacadas no quadro 3.

Característica	Definição da Característica
Ubiquidade	O acesso ao ciberespaço se dá por meio de qualquer computador conectado à Internet, em toda e qualquer parte do planeta e ao mesmo tempo.
Virtual	Existe em lugar nenhum e em toda parte, onde nada se esquece e, no entanto, tudo é passível de mudança.
Mental	É uma “geografia mental”, constituída simultaneamente por “consenso, revolução e experimentação”.
Elétrico	Os canais se estabelecem a partir do suporte da eletricidade e eletrônica.
Atemporal	Com os dados e informações que o constituem, é possível resgatar o passado (em uma situação presente) e o longínquo (posto na condição de próximo).
Informacional	Tem na sua essência a informação e a sua circulação, sob máxima eficiência.

Quadro 3: Principais características do ciberespaço
 Fonte: Criação pessoal com base em Benedikt (1991)

Philippe Quéau, diretor da divisão Informação e Informática da Unesco, conforme citado por Prado (2000), define o ciberespaço como o mundo virtual que se apropria de uma “base de dados gráficos interativos explorável e visualizável em tempo real sob forma de imagens sintéticas tridimensionais de forma a dar um sentimento de imersão na imagem”.

Prado (*ibidem*), ao recorrer ao postulado do pesquisador marroquino, complementa:

(...) A linguagem do virtual não é simplesmente uma técnica a mais na história das representações, é, literalmente, o surgimento de uma nova escrita comparável à reinvenção da imprensa ou ao surgimento do alfabeto. Uma escrita interativa e imersiva que emerge no ciberespaço, nas cidades e mundos virtuais, na realidade virtual onde se apresenta necessário penetrar nessa escrita, dominar sua gramática e seu estilo.

De acordo com Bagno (1999, p.23), esse “novo gênero textual” do ciberespaço é mais recente do que qualquer outro tipo de texto existente na língua portuguesa e está se implementando cada vez mais, principalmente entre os jovens consumidores. Uma linguagem que para fins de comunicação virtual é totalmente válida. Para o autor, este tipo de linguagem está voltando à ideográfica, que era antigamente usada apenas por sinais.

A construção dos símbolos lingüísticos através da cultura do ciberespaço é desencadeada por um sistema simbólico tal como a arte, o mito, a linguagem; na sua qualidade de instrumento de comunicação entre pessoas e grupos sociais, permite a elaboração de um conhecimento consensual entre os inter-agentes daquele espaço.

Segundo Lévy (1998, p.175), o ciberespaço representa um estágio avançado de auto-organização social, ainda que em desenvolvimento. O Ciberespaço, para ele, aparece como um Espaço do Saber, em que o conhecimento é o fator determinante e a produção contínua de subjetividade é a principal atividade. E acrescenta:

Conhecer é, em um mesmo movimento, redefinir sua identidade, observar e modificar configurações dinâmicas entregar-se a uma dialética da avaliação, da decisão e da reavaliação permanente dos critérios de avaliações.

O ciberespaço surge, assim, como o quarto espaço antropológico: o primeiro, a terra; o segundo, o território; o terceiro, o mercado; o ciberespaço, o último. Lévy (1998) define ciberespaço e cibercultura da seguinte maneira: o ciberespaço é um novo meio de comunicação que surgiu que surgiu por meio da intermediação pela interconexão das redes de computadores, no qual “as informações comunicadas são de natureza digital e as relações desembocam no virtual (LÉVY, 1999, p.92-93). O termo especifica não apenas a infra-estrutura mundial da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ele abriga, assim como os indivíduos que navegam e alimentam esse universo e a cibercultura.

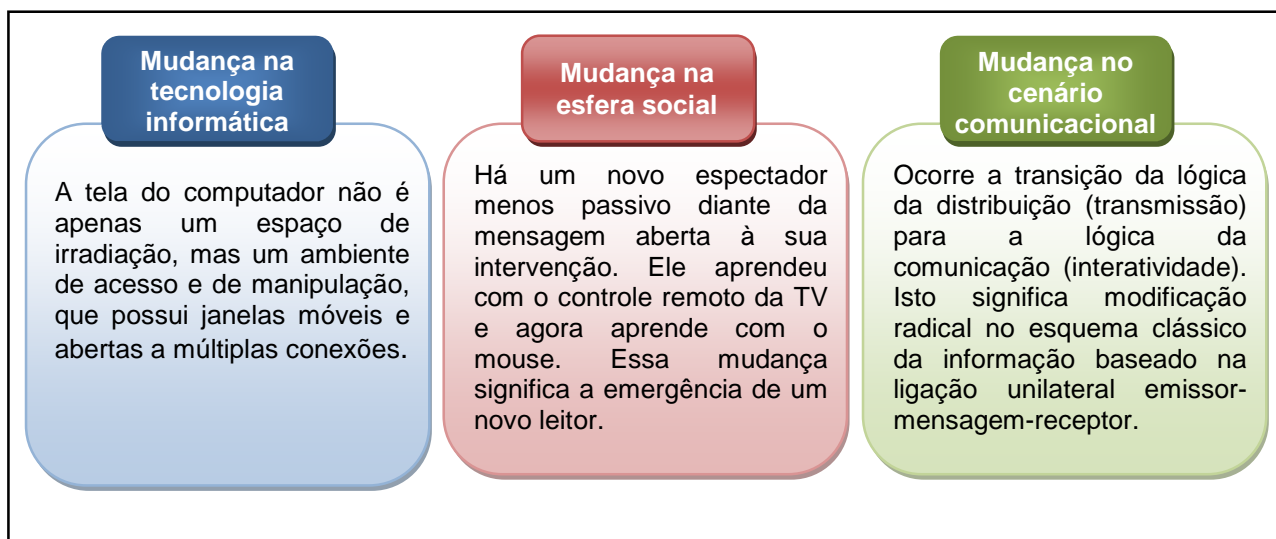
Para Lemos (2008, p.3), nesse contexto ocorre também a interação e comunicação entre pessoas, a reprodução de idéias, os valores e comportamentos. “No ciberespaço, cada sujeito é um potencial produtor de informações”.

Guimarães Jr. (1999, p.3) sofisticava essa discussão, introduzindo nela novos elementos. Para ele, o ciberespaço é um fenômeno que vai além da comunicação no sentido estrito do termo. Mais do que um espaço de comunicação, oferece suporte a um espaço simbólico que desencadeia repertórios de atividades de caráter societário, tornando-se palco de práticas e representações dos diferentes grupos que o habitam. É exatamente esta característica de *locus* virtual de interação social, segundo o autor, que transforma o ciberespaço em uma espécie de laboratório ontológico para os indivíduos que nele experimentam diferentes possibilidades de ser.

Nessa perspectiva, é possível, então, pensar o ciberespaço como um campo gerador de infinitas possibilidades interativas, um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de reconfiguração de identidades, para além de sua dimensão mais visível e pragmática, que é a organização e transação da informação e do conhecimento.

Mas, que mudanças estariam envolvidas na gestação e concretização do ciberespaço como um universo aglutinador de todas essas possibilidades? Vamos às

proposições que faço no quadro 4, adaptando o pensamento de Guimarães Jr. (1999, p. 5):



Quadro 4: Mudanças que podem estar envolvidas na gestação e concretização do ciberespaço
Fonte: Criação pessoal com base em Guimarães Jr. (1999, p.5)

Essas mudanças, em seu conjunto, produzem o que Lévy (1999, p.17) denomina de cibercultura: “(...) o conjunto de técnicas materiais e intelectuais de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

2.3.3 Ciberespaço: os processos formativos e as novas subjetividades

A partir dessas considerações a respeito do ciberespaço e dos conceitos a ele relacionados, considero importante refletir sobre as virtualidades formativas possíveis do ciberespaço e o surgimento de novas subjetividades. Em que termos é possível pensar a relação entre os sujeitos e o ciberespaço, tendo como base as transformações contemporâneas que atravessam as esferas da vida, com diversas implicações subjetivas e sociais? Quais os impactos para a formação dos sujeitos? Quais as estratégias que eles elaboram para movimentar-se nesses contextos? Quais as possibilidades e os desafios que estão aí implicados?

Nas últimas décadas, diversos autores vêm investigando as experiências vivenciadas pelos sujeitos que mantêm contato com o universo virtual, de forma a mapear os impactos formativos desse espaço. Considerando a tendência à diversificação dos espaços formativos como característica da contemporaneidade, esses autores, de

maneira geral, partem do pressuposto que, cada vez mais, os sujeitos são portadores de trajetórias impregnadas de diversos sentidos, seja no ambiente social de instâncias como a família, a escola, a comunidade, seja no ciberespaço. Como as demais instâncias, o ciberespaço exerce certo papel na (re)produção cultural, na (con)formação de visões de mundo, entre outros.

Lévy (2001) destaca que quanto mais o ciberespaço se universaliza, isto é, quanto mais interconectado e interativo, menos totalizável ele se tornam e cada sujeito agregado à rede lhe conferem, e dele também acumulam, mais heterogeneidade, mais diversidade de opiniões e, portanto, maior possibilidade de (re)construção do conhecimento. Moraes (2001, p.68) acrescenta que nos encadeamentos do hipertexto no ciberespaço, cada sujeito inscreve sua identidade na rede à medida que elabora sua presença no trabalho de seleção e de articulação com as áreas de sentido.

O que faz a diferença e cabe indagar nesse sentido é: que novas habilidades, atitudes e valores se encontram ao alcance dos sujeitos que criam esse espaço e são por ele influenciados?

De acordo com Stefik (*apud* CARDOSO, s/d, p.104), os movimentos realizados pelos sujeitos no ciberespaço são processos formativos, mas estes se diferenciam em natureza e síntese de acordo com as trajetórias experimentadas no cenário de suas possibilidades de usos. Para a autora, existem quatro “arquétipos” relacionados aos usos que se podem fazer no ciberespaço: biblioteca digital, meio de comunicação, mercado eletrônico e espaço para criação de mundos digitais. Dessa maneira, cada ambiente configura-se em espaços que se diversificam em potenciais formativos.

Para além desta perspectiva, mais afeita à concepção de criação/formação como processos de produção e aquisição de conhecimentos, estão os trabalhos de outros teóricos, como Lima (2003) e Nicolaci-da-Costa (1998), que consideram complexas as relações entre as TICs e a criação, assumindo a tarefa de mapear, principalmente, as questões e desafios que atravessam tais relações, antes mesmo de formular quaisquer análises prospectivas ou generalizantes. Desta forma, Lima (2003, p.90) assume que:

(...) são muitas as interrogações ainda sem respostas. Pode-se utilizar a imagem como fonte de saber? Como utilizar essa grande quantidade de informações a que o jovem tem acesso através da Internet? Como lidar com a auto-aprendizagem dos insumos mediatizados?

Em estudos realizados por Lima (2003), este conclui que o contato intenso dos sujeitos com a virtualidade das TICs tem produzido novas subjetividades. Para ele, no

ciberespaço circulam leis, normas, procedimentos e discursos que, em seu conjunto, acabam construindo uma cultura do virtual (cibercultura), que é introjetada pelos utilizadores, os quais vivenciam uma experiência de fascínio frente às inúmeras possibilidades que esse tipo de espaço lhes oferece.

A virtualidade tecnológica, segundo o autor, pode servir aos sujeitos que a ela recorrem como: forma de refúgio em relação às dificuldades sociais; *locus* de ampliação das possibilidades interativas, de acesso rápido e democrático a informações, entretenimento, oportunidades profissionais, lúdicas, educativas e sociais; como campo de construção de identidades, recurso terapêutico (frente às dificuldades da vida real), entre outras.

Em contrapartida, ao contrário de ser um exercício libertador, pode também levar a uma posição de alienação se o sujeito se vê preso ao fascínio das imagens eletrônicas. (...) a tecnologia permite que o virtual propicie o diálogo com as dificuldades e as possibilidades de vida que se queira, mas passa a ser nociva quando deixa de ser um meio e se transforma num fim. (LIMA, 2003, p.144)

2.4 Interação e Interatividade

Ainda que haja um excesso de referências à interação no contexto da cibercultura, pouco se questiona sobre o que tal conceito significa e a que ele se refere. Diante do tecnicismo aparente nos primeiros textos sobre interatividade, provenientes de estudos sobre a pragmática da comunicação interpessoal, é possível trabalhar com o entendimento de que a interação é uma “ação entre” os participantes de um encontro (PRIMO, 1997, 1998). Nesse sentido, o foco se volta para a “relação” estabelecida “entre” os interagentes, e não para as partes que compõem o sistema global.

Ao contrário do que possa transparecer, a palavra “interação”, segundo os estudos de lingüística histórica de Starobinski (2002, p.205), não apresenta antecedentes da língua latina clássica.

Encontramos certamente *interagere* no latim medieval, mas no sentido bem preciso de ‘servir de mediador’. A palavra foi grandemente amparada na vizinhança do latim *interesse*, *interest*, mas esta mesma vizinhança existia também em francês, sem, contudo, apressar a emergência de ‘interação’ e de ‘interagir’.

O autor relata que o substantivo *interaction* figurou pela primeira vez no Oxford English Dictionary em 1832 (apresentado, na época, como um neologismo), e o verbo *to*

interact, no sentido de “agir reciprocamente”, em 1839. Já na França, a palavra “interação” surgiu apenas depois de outro neologismo: “interdependência” (que figurou em dicionário apenas em 1867). Segundo ele, vale, então, observar os enfoques mais comuns da chamada interatividade e observar se valorizam justamente a ação recíproca e a interdependência.

Na perspectiva teórica consubstanciada pelo Interacionismo Simbólico, desenvolvida nos Estados Unidos no início do Século XX, a interação pode ser definida como ação reciprocamente referenciada. Em outras palavras, nos referenciamos a partir do comportamento do outro. Num diálogo, por exemplo, muitas vezes só temos a consciência de que fizemos um comentário impertinente a partir do momento em que o interlocutor manifesta desagrado. Ou seja, é a partir da ação do outro indivíduo que balizamos nosso comportamento e o mesmo também ocorre com o outro. De acordo com Mead (1934), nós estamos mais ou menos inconsciente, nos vendo como os outros nos vêem. Estamos criando um estereótipo nosso, como os outros criam para nós. Estamos inconscientemente nos colocando no lugar dos outros interagentes e agindo como os outros agiriam. A interação seria, assim, o ajustamento dos atos dos interagentes dentro do processo social.

Porém, esta interação só é possível porque os interlocutores compartilham o mesmo código, ou linguagem. A linguagem é condição fundamental para que a interação seja possível, pois é através dela que se dá sentido às ações e reações dos interlocutores:

(...) na interação social, temos um símbolo que está ligado a um significado de acordo com a experiência do primeiro indivíduo e que invoca esse significado no segundo indivíduo. Quando o gesto alcança esta situação, ele se transforma no que chamamos de “linguagem”. Ele é, assim, um símbolo significante e ele está ligado a um certo sentido. (MEAD, 1934, p.46)

O simples encontro de interlocutores não é suficiente para que haja comunicação. Eles precisam estar em interação. É o ato da interação que constitui o momento da ocorrência da comunicação. É no momento que há ação e reação, baseada na linguagem, que a relação realmente ocorre e se efetiva. Este é o momento da interface – zona de compartilhamento de sentido; aí acontece a comunicação.

A comunicação assim concebida torna-se totalmente contrária a uma concepção bipolar do processo comunicativo. A comunicação acontece num terceiro momento, durante a efetivação do encontro. E este momento não é o mesmo nem da emissão nem da recepção, e nem uma simples adição dos dois. De acordo com Duarte (2003, p.47),

“(…) na comunicação entre mim e o outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro indivíduo, e eu passo a ser composto por algo do outro”. Aí um novo lugar é instituído, uma zona intermediária, que é conformada pela interação.

Este novo território, gerado pelo encontro, representa o “momento comunicativo”, o ato dialógico ou o processo em si. Duarte (2003, p.47-48) explica as condições para a ocorrência do diálogo:

(…) o diálogo só é possível a partir de uma suspensão, por mínima que seja, das estruturas tácitas de conceitos e idéias que cada consciência traz. Com essa suspensão, o plano cognitivo do outro pode se fazer presente no meu plano cognitivo, formando um terceiro campo cognitivo que não estava presente antes do encontro. (...) essa é outra característica da comunicação: ela não existe antes das consciências envolvidas se encontrarem. Ela é um terceiro plano cognitivo que emerge e que não estava contida inicialmente nos planos de nenhuma das partes, mas se construiu pela desterritorialização das partes que reterritorializaram um terceiro cogito emergente. A comunicação, então, é uma virtualidade que se atualiza na relação.

O autor entende que o lugar desse acoplamento de planos dimensiona “(...) uma fronteira criativa de novas formas cognitivas” (DUARTE, 2003, p.50) e configura um espaço de interface no tempo da interação. O “homem comunicativo” estabelecido entre dois interlocutores é construído no instante da interação, conformado pela relação estabelecida entre os indivíduos que interagem. É o momento da interface. Essa noção se torna um interessante operador analítico para se perceber fenômenos comunicativos por meio da web.

Na perspectiva desse Interacionismo Simbólico, mais do que um grande coletivo de pessoas, o conceito de sociedade designa pessoas em interação. Nesse ponto de vista, a Internet contemporânea, enquanto estrutura social, só existe porque as pessoas estão se relacionando, interagindo, comunicando.

Para Simmel (1983, p.169), um tipo de interação bastante importante para entendermos os processos comunicativos é a sociabilidade. Para o autor:

A sociabilidade seria uma forma espontânea de interação responsável pela geração dos processos de sociação, fazendo referência à força que une os indivíduos, a uma forma de relação social que existe para manter os laços sociais. Desvertida de interesses isolados, a sociabilidade seria uma interação da ordem dos sentimentos, de relações de afinidade construídas entre as pessoas. O impulso de sociabilidade extrai das realidades da vida social o puro processo de associação como um valor parecido e, através disso, constitui a sociabilidade no sentido estrito da palavra.

Partindo da concepção simmeliana, Maffesoli (1985, p.197) também compreende a sociabilidade como momento de estar-junto, conferindo importância ao universo simbólico que envolve os indivíduos. Para ele, tal dimensão existe em potência e é atualizada na relação, no momento em que os interlocutores interagem.

Essa ambiência simbólica é incorporada da sociologia compreensiva ou qualitativa de Maffesoli, caracterizada como um método específico que pretende “acompanhar de perto os meandros da existência social. Trata-se de dar conta da vida em sociedade, da existência social em sua totalidade” (MAFFESOLI, 1985, p.197). Enfatiza-se aí a valorização das representações e a apreensão das formas da vida social através de analogias e de metáforas. Os elementos do sensível, da ordem do fenômeno, incorporam o lúdico, o onírico e o imaginário, apontando para uma retórica da vida social expressa nos moldes da ambiência da web.

Minha pesquisa exigiu um esforço de captura de pontos de vista de outros autores para confrontar suas visões de interatividade sob a concepção de ato comunicativo mediado pelo computador.

Cheguei a avaliar a cadeia “emissor - mensagem - canal – receptor”, modelo transmissionista de Shannon e Weaver, que poderia parecer suficiente, mesmo como referência genérica, mas se mostra deficiente ao ser transposta para o contexto mais amplo da comunicação humana. De acordo com o modelo, emissor é o agente criativo que molda a mensagem que deverá afetar o outro pólo (em uma posição hierarquicamente inferior): o receptor.

Do ponto de vista biológico, Maturana e Varela (1995, p.219) tratam da “metáfora do tubo”, onde a comunicação será algo gerado em um ponto e levado integralmente a outro extremo através de um “tubo”, elemento este que pode ser representado, simbolicamente, por qualquer meio ao qual se queira atribuir de modo bidirecional, sem a fisionomia de linearidade.

Justamente com o intuito de fugir da linearidade de tal abordagem, alguns teóricos vão recorrer ao conceito de bidirecionalidade (o fluxo de mensagens em mão-dupla) como característica fundamental da interatividade. Entretanto, muitos estudos sobre a bidirecionalidade a confundem com interação social, como mostra Rafaeli (1998, p.16).

Pela perspectiva do usuário, a transição para sistemas *nonbatch* (de uso compartilhado) permitiu o fluxo de mensagens em dupla-via (bidirecionalidade), rápida troca (resposta veloz), volume maior de transação por unidade de tempo (largura de banda), e um vasto aumento na medida combinatória do número de respostas possíveis, a escolha e a variedade disponibilizadas ao usuário. (...) Essa

reciprocidade tecnológica toma-lá-dá-cá, no entanto, não tem um reflexo óbvio nas relações sociais envolvidas.

Outra postura comum nos estudos sobre interatividade, que incorpora os pressupostos da teoria da informação, valoriza a possibilidade de “escolha entre alternativas disponíveis” (que remonta ao uso do conceito de “entropia” por Shannon e Weaver). Conforme define Weaver (1978, p.28), “a palavra informação não se refere tanto ao que você efetivamente *diz*, mas ao que *poderia dizer*. Isto é: informação é uma medida de sua liberdade de escolha quando seleciona uma mensagem”.

A discussão de Brenda Laurel sobre interatividade trafega justamente por este caminho. Laurel (1991, *apud* Loes de Vos, 2000) sugere três variáveis que devem ser consideradas no estudo da interatividade: “frequência” (em que momentos se pode reagir), “amplitude” (quantas escolhas estão disponíveis) e “significância” (que impacto as escolhas têm).

O modelo de Laurel classifica a interatividade a partir do número de escolhas que um (sujeito) mediador coloca à disposição do indivíduo. A autora também está interessada nos momentos em que o usuário pode reagir. Portanto, essa proposição trata de reação, de seleção entre alternativas, mas se mostra insuficiente para pensar outras formas alternativas como a criação compartilhada (foco de interesse de meu estudo) ou mesmo um diálogo amistoso através da rede.

Buscando definir os “pilares” da interatividade, Silva (2000, p.137) salienta o binômio “permutabilidade-potencialidade”, ou seja, a extensão de escolhas, tanto em detalhe quanto em amplitude, é predeterminada.

A liberdade de navegação aleatória é garantida por uma disposição tecnológica que faz do computador um sistema interativo. Esta disposição tecnológica permite ao usuário atitudes permutatórias e potenciais. Ou seja: o sistema permite não só o armazenamento de grande quantidade de informações, mas também ampla liberdade para combiná-las (permutabilidade) e produzir narrativas possíveis (potencialidade).

Para Steuer (1993, p.1), interatividade se define como “a extensão em que os usuários podem participar modificando a forma e o conteúdo do ambiente mediado em tempo real”. Para ele, interatividade se diferencia em termos como “engajamento” e “envolvimento”, sendo uma variável direcionada pelo estímulo e determinada pela estrutura tecnológica do meio. O autor delimita, então, três fatores que contribuem para a interatividade: a “velocidade” (a taxa com que um *input* pode ser assimilado pelo ambiente

mediado); “amplitude” (refere-se ao número de possibilidades de ação em cada momento); e “mapeamento” (a habilidade do sistema em mapear seus controles em face das modificações no ambiente mediado de forma natural e previsível). Ora, como se vê, o autor não vai além da análise da *performance* do meio.

Para Sfez (1994), a interatividade cria apenas uma ilusão de expressão. Para ele, o espetáculo que hoje se exhibe na rede parece nos incluir na cena e nos faz crer nessa inclusão, Impiedoso, o autor apresenta a interatividade como “argumento de venda”, não apenas na economia, mas, também, no “mercado teórico”. Indignado com esse direcionamento, Bucci (2001, p.2) reclama: “essa interatividade deveria se chamar interpassividade. Nada mais. Interpassividade consumista: anabolizante para o comércio, nuvem de fumaça para a democracia”.

Minhas investigações se tornaram um exercício de paciência, pois, como é possível observar, esses autores não apontam em momento algum o diálogo como elemento de interatividade, como se ele não fosse interativo! Ora, ao se estudar as diferentes formas e intensidades de interação através do computador (e suas redes) é preciso privilegiar as práticas de conversação entre sujeitos (sujeitos, por exemplo, da sociedade e da organização, base esta que norteia meu trabalho), onde cada momento modifica seus comportamentos, suas mensagens e também o próprio relacionamento entre eles.

Outra dificuldade encontrada nas pesquisas sobre a interatividade por meio do computador está relacionada à dimensão interativa empregada como foco de análise, ou seja, por vezes é tratada a relação homem-computador, ou, então, a relação homem-homem e ambas, ou, ainda, são apropriadas sem o necessário distanciamento crítico.

Não se pode analisar a interação mediada por computador como mera substituição do homem pela máquina ou de sua intromissão ativa no processo entre os indivíduos ou uma evolução linear e previsível de aparatos técnicos ou tecnológicos. Claro que compreender os aparatos mediadores, como o computador, deve ser levado em conta, mas não considerá-los como elementos delimitadores ou capazes de se subverterem em (inter)agentes de ações sociais.

Ao contrário, apenas as ações sociais são capazes de alterar um meio de comunicação. Como explicam Braga e Calazans (2001, p.19), “competências e processos expressivos e de comunicação específicos não desaparecem em consequência de novas tecnologias, mas apenas quando a sociedade não lhes atribui mais interesse e não lhes dirige mais expectativas”. Partindo da mesma perspectiva, Orozco Gómez (2006, p.84) diz

que meios “velhos” e “novos” continuamente se unem para formar “ecossistemas cada vez mais complexos”.

Apesar de não tratar especificamente sobre a interação mediada por computador, Thompson (2005, p.182) auxilia a compreensão dos processos que caracterizam os atos comunicativos no ciberespaço. O autor defende que, paralelamente ao desenvolvimento da mídia, ocorreu um enriquecimento da organização reflexiva do *self* (a natureza do eu). Para ele, o *self* é cada vez mais alimentado por material simbólico mediado responsável por possibilitar o “conhecimento não-local”.

Ao mesmo tempo, Thompson (*ibidem*) também lista quatro principais riscos da mediação ampliada por aparatos tecnológicos: a “potencialização de transmissão de mensagens ideológicas”; “pouco ou nenhum acesso por parte dos indivíduos às instâncias de produção”; “efeito desorientador devido à profusão de mensagens”; e a “absorção do *self*, na medida em que os materiais simbólicos mediados passam a agir como fonte central na vida dos indivíduos”

3 O NOVO CONSUMIDOR, *PROSUMER* OU CONSUMIDOR 2.0

As mudanças provocadas pela revolução digital têm sido tão impactantes no início deste novo século que não é exagero dizer que o comportamento do consumidor pode ser dividido em antes e depois da Web 2.0. Nunca tantas pessoas estiveram tão expostas a um volume tão grande de informações em um espaço tão curto de tempo. A atual variedade de ofertas, com grande variedade de produtos e serviços, nem sempre resulta em melhores experiências de consumo. Os hábitos já não são mais os mesmos não apenas em termos de relações interpessoais, como também no que diz respeito às relações de consumo.

Como foi observado no capítulo anterior, o novo consumidor se despe das vestimentas da passividade e da alienação e vem se rebelando às práticas convencionais dos produtores no simples fornecimento de bens e serviços, aos quais até então o consumidor se via na condição de simples adaptação dos mesmos às suas necessidades e desejos.

Hoje, na frente de comando, está o consumidor que prioriza dialogar ativa e explicitamente com fornecedores de bens e serviços, e não mais admitir informações controladas e emitidas pelas organizações. Trata-se do perfil de um novo consumidor, mais racional e consciente, que se apropria das novas tecnologias para interagir e participar com efetividade na produção daquilo que deseja consumir. Como se vê, esse novo consumidor, também denominado de “*prosumer*”, “consumidor 2.0” ou “consumidor pós-moderno” (dentre outros) provocou a emergência do conceito de cocriação, atuando proativamente e de modo intenso ao lado das organizações de bens e serviços.

Esse movimento vem provocando mudanças fundamentais não só nas estruturas internas e no conceito de comunicação das organizações, como também na dinâmica do mercado. A característica que diferencia o novo mercado é ter nos clientes/consumidores mais uma fonte de competência para a empresa. Em outras palavras, definitivamente o consumidor deixou de ser platéia e subiu ao palco. “Estamos testemunhando a maior transferência de poder na história. O poder deixa o centro onipotente das empresas e passa aos consumidores, que se tornam o centro da vida econômica e social” (MURPHY, 2000).

Com a ampliação da capacidade comunicativa pelas novas TICs na pós-modernidade, segundo Herschmann e Pereira (2002, p. 8), o novo consumidor interage e aparece mais do que nunca:

Os consumidores têm maior capacidade de interferência na produção. Tornam-se co-produtores. A esse novo tipo de ‘consumo produtivo’ corresponde um novo tipo de trabalho imaterial. O ‘trabalho imaterial’ está caracterizado pelas operações de sentido e sobre sentidos, voltado para a gestão de informações, exigindo que o trabalhador empregue o máximo de informações no processo produtivo, fragilizando inclusive a fronteira, por exemplo, entre trabalho e lazer. Sinaliza-se, desse modo, para a crise das noções isoladas de produção e consumo: passamos todos a experimentar a co-produção, a produção coletiva e/ou em rede, advindo daí a parte mais significativa da mais-valia.

Se antes as organizações usavam as pesquisas de mercado para “conhecer” seus consumidores, atualmente podem recorrer a sistemas mais dinâmicos e constantes, por meio, por exemplo, de blogs corporativos. A interação trazida pela Internet permite que a relação entre empresa e cliente seja mais freqüente e direta, sobretudo numa era revestida pela característica da co-criação de bens e serviços.

O quadro (5) abaixo busca traçar um comparativo entre alguns dos conceitos que distinguem o consumidor moderno do pós-moderno (ou *prosumer*):

Consumidor moderno	Consumidor pós-moderno
Signo de <i>status</i>	Signo de estilo
Necessidade	Desejo
Futuro	Presente
Funcionalidade	Estética
Fidelidade	Nomadismo
A Marca	Uma série de marcas
Realidade	Atmosfera
Funcional	Lúdico
Estabilidade	Mutação
Bulimia	Seletividade
Interação	Redes
Seriedade	Ironia
Essência	Aparência
Unidade	Pluralidade
Ou/ou	E/e
Visão	Tato
Certeza	Dúvida
Clareza	Ambiguidade
Individualidade	Estar junto

Quadro 5: Comparativo de conceitos entre o consumidor moderno e o consumidor pós-moderno
 Fonte: Criação pessoal com base em Fabris (2003 *apud* SEMPRINI, 2006, p. 71).

Devido a uma série de mudanças ocorridas na sociedade a partir das décadas finais do século XX, incluindo a já citada revolução digital, o consumidor pós-moderno sofre hoje uma crescente escassez de tempo, atenção e confiança. São intolerantes a atrasos e estão dispostos a pagar pelo privilégio de não esperar. Processam um grande número de

estímulos visuais a uma velocidade cada vez maior e ignoram as informações que não são claras. São infieis às marcas e relutam em oferecer confiança incondicional aos fornecedores. (LEWIS e BRIDGES, 2004, p. 14)

Para os autores, cinco “extremos ou pólos opostos” diferenciam os paradigmas entre os que denominam “velho” consumidor do novo consumidor, conforme quadro (6) abaixo:

Pólo do velho consumidor		Pólo do novo consumidor
Busca conveniência	↔	Busca autenticidade
Sincronizado	↔	Individual
Envolve-se com menos frequência	↔	Envolve-se frequentemente
Conformista	↔	Independente
Menos bem-informado	↔	Bem-informado

Quadro 6: Paradigmas que diferenciam os “velhos” dos novos consumidores
 Fonte: Criação pessoal com base em Lewis e Bridges (2004, p. 17).

Os (novos) consumidores do Século XXI se diferenciam dos “antigos” consumidores por efetuarem um julgamento mais crítico do processo de compra. Segundo Lewis e Bridges (2004, p. 16), “os novos consumidores verificam rótulos, estudam conteúdos, comparam preços, examinam promessas, ponderam opções, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são seus direitos legais”. Além disso, este novo consumidor é mais “consciente de seu papel como agente transformador da qualidade das relações de consumo e como influenciador no comportamento de empresas e instituições” (SAMARA e MORSCH, 2005, p. 244).

Os novos consumidores são idiossincráticos e não se encaixam em apenas um perfil de comportamento, tendendo à hiper-segmentação. Do mercado de massa, rumaram para um mercado de nichos⁹, onde a diversidade de gostos e opiniões impera sobre a homogeneização destes mesmos fatores. Lewis e Bridges (*ibidem*, p. 72) observam que, dentro destes nichos, “hábitos de consumo podem ser tão singulares e pessoais quanto as impressões digitais”. Anderson (2007) utiliza o conceito de *cauda longa* – originário do campo da economia – para definir o estado atual do mercado de consumo, que se encontra dividido em uma infinidade de pequenos grupos de preferências que, juntos, representam uma força de mercado equivalente àquela de poucos grandes grupos. Ao contrário do que ocorria no passado – quando poucos itens eram vendidos em grande quantidade – a ordem que impera no mercado de nichos é a da grande diversidade de

⁹ Grupo pequeno de consumidores de um determinado segmento de produto ou serviço. (LAS CASAS, 2006, p. 236).

ofertas que talvez sejam atraentes apenas para públicos muito específicos (sobretudo os co-produtores). A *cultura dos hits*, a que se refere o autor, chegou ao fim.

Para Wolton (2006, p. 34), “o cidadão-consumidor do início do século XXI encontra-se numa situação de exposição e de interação sem qualquer comparação com o que sempre recebeu até então”, o que transforma as relações de consumo e permite que encontremos duas figuras contraditórias em um mesmo receptor: a do cidadão hiperativo, cuja vida se resume a lidar diariamente com o computador, substituindo com esta máquina o trabalho antes exercido por várias pessoas; e a do cidadão-consumidor, escravo dos sistemas de informação interativos (*ibidem*, p. 34). Segundo o autor, não deveríamos fazer distinção entre cidadãos-consumidores ativos e passivos, pois “quaisquer que sejam as situações de comunicação, o receptor é ativo” (WOLTON, 2006, p. 35).

4 A COMUNICAÇÃO E A CULTURA DE INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

4.1 A cultura organizacional em tempos de mudança

Com o ritmo de transformações aceleradas provenientes das novas tecnologias, as organizações cada vez mais se inserem em ambientes em que o conhecimento torna-se uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável. Neste cenário, pautado pela interatividade e coprodução de bens e serviços, as organizações devem estar prontas a responder as demandas com soluções ágeis, legitimidade e transparência.

Trata-se de um contexto irreversível e complexo que exige profundas mudanças nas organizações pautadas pela inovação. O desenvolvimento de uma cultura organizacional é certamente um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos, requer uma série de elementos integrados. Além disso, envolve o desenvolvimento de um sistema de valores organizacionais, visão compartilhada e estilos de lideranças, além de estrutura e infra-estrutura organizacionais adequadas, sistemas de reconhecimento e capacitação e sistema de desempenho, tudo sustentado em revolucionárias e eficientes políticas e práticas de comunicação (RODRIGUEZ e STOECKICHT, 2004; TIDD *et al.* 1997; SIMANTOB e LIPPI, 2004). Para avançar na perspectiva de uma cultura com novos valores organizacionais é necessário antes que se conceitue cultura e cultura organizacional.

Em tese, a palavra “cultura” é um sinal estenográfico para “valores, normas, crenças, costumes” ou qualquer outro termo que se venha a escolher dos diversos textos disponíveis da antropologia cultural dentre as mais de 160 abordagens existentes na literatura sobre definições de cultura que pude ter acesso. Uma simples definição de cultura não é adequada porque o conceito é complexo. Para Santaella (2003, p. 29), a cultura, nos seus amplos sentidos, artístico, social ou intelectual, “é uma metáfora derivada da palavra latina cultura”, e surgem em seu entorno os sentidos conotativos contribuindo à sua tendência em crescer, proliferar, pois traduz a vida que se desdobra em mais uma vida (CABRAL, *apud* SANTAELLA, 2003, p. 29).

Tylor (1871, *apud* LARAIA, 1992) propôs uma das primeiras definições, como sendo “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma

sociedade”. Uma das mais recentes e mais simples definições vem de Ferraro (1994): “tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como seres vivos e membros da sociedade”.

Mas, em Santaella (2003, p. 30), a definição de cultura vai além da compreensão através da vertente biológica – vida -, inclui todo o elemento do legado humano adquirido por seu grupo por meio da “aprendizagem consciente, ou, num nível diferente, por processos de condicionamento – técnicas de várias espécies, sociais ou institucionais, crenças e modos padronizados de conduta”.

Na visão cognitiva de Goodenough (1957), cultura é um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação; é forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpreta. Consiste do que quer que seja que alguém tenha que conhecer ou acreditar, que o permita operar de maneira a ser aceito como membro de uma sociedade. Como um produto de aprendizado humano, cultura pode representar as maneiras com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real de forma a lhes dar estrutura que se tornem suas percepções e conceitos do mundo dos fenômenos.

No postulado simbólico de Geertz (1989), a cultura, para as organizações, é o resultado de uma história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

É possível notar, portanto, que, seja qual for a abordagem, a cultura traz em seu âmago a adaptação do indivíduo à sociedade (ou organização) em que vive. Mais ainda, apesar de se encontrar variações nas formas e descrições utilizadas sob os diversos enfoques, cultura consiste do que quer que seja que as pessoas tenham que conhecer ou acreditar de modo que lhes permitam serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização. Também é evidente que a cultura neste momento está estritamente vinculada ao mercado, aos índices de audiência e ao consumo, que pode continuar alimentando esses caminhos. A produção de cultura provoca novas recomposições nos papéis, nos cenários sociais e também no modo de produção dessas formas de cultura.

A cultura organizacional propriamente dita, segundo Schein (1986):

É um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

O autor destaca, ainda, que se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Para Robbins (1996), cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcance as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização.

Uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando a esta uma identidade externa. Weick (1987) afirma que, de uma forma similar, cultura propicia uma identidade para os membros de uma organização; ela os aloca em uma estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por eles mesmos e pelos outros. Para o autor, cultura também cria um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal. Ela atua como um filtro de percepção, encorpada com estórias e mitos, os quais ganham significado a partir da rotina, eventos vivenciados frequentemente, assim como em situações únicas. Finalmente, ele diz que “cultura é um mecanismo de controle social”.

A organização é constituída por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo e isto repercute no trabalho. Geralmente, indivíduos têm um padrão comportamental propício para o local de trabalho e a organização, como um grupo social, tem uma maneira própria de atuar na sociedade. A esta forma de atuação coletiva nas organizações costuma-se chamar de cultura organizacional. Por meio dos trabalhos dos neo-evolucionistas como Leslie White, Sahlins, Harris, Carneiro, Rappaport, Vayda e outros a cultura é vista como um sistema adaptativo (LARAIA, 2002). Existem, nesta abordagem, quatro características determinantes:

1. A cultura serve como embasamento para o indivíduo se adaptar ao seu sistema biológico. Isto significa que o mesmo cria artefatos e comportamentos para melhor se adequar ao ambiente, sejam aqueles provenientes das tecnologias, organização econômica, social e política, crenças, práticas religiosas entre outros;
2. A mudança da cultura é originária desta tentativa de adaptação. Neste ínterim, a mesma equivale à seleção natural;
3. A economia, a tecnologia e todos os elementos da organização que se relacionam à produção são as variáveis que indicam a adaptabilidade da cultura. É neste

domínio que as mudanças começam a ocorrer e depois se estendem às outras áreas do convívio social;

4. As ideologias podem influenciar os sistemas culturais, fazendo com que um sistema se diferencie do outro.

Keesing (1974) categoriza, em um segundo momento, as teorias idealistas de cultura, subdividindo-as em três abordagens:

1. Cultura como sistema cognitivo, proveniente dos novos etnógrafos, onde cultura é um sistema de conhecimento, que orienta o comportamento do indivíduo em uma determinada sociedade. Isto significa que o mesmo deve conhecer ou acreditar em alguma coisa para poder viver naquele meio;
2. Cultura como sistema estrutural, onde a cultura é um sistema simbólico proveniente de uma criação cumulativa da mente humana. Nesta abordagem, os domínios culturais são definidos pelo mito, arte, parentesco e linguagem;
3. Cultura como sistemas simbólicos, onde a mesma é considerada um conjunto de mecanismos que governam o comportamento, como controle, planos, receitas, regras ou instruções. Assim, todo indivíduo está apto a receber um conjunto destes e vai se comportar, assim como um computador recebe um programa, conforme este mecanismo.

Aqui a cultura é vista ou tratada como um sistema simbólico, proveniente da abordagem de Geertz (1989), onde símbolos e significados são partilhados pelos atores de um sistema social, ou seja, os membros de uma cultura. Este compartilhar é algo que está fora de cada indivíduo, ocorre no ambiente social, e não dentro do indivíduo em si. Neste contexto, a vivência entre estes significados e estes símbolos é pública e não privada. Assim, abordar a cultura é tratar estes códigos partilhados pelos elementos que participam desta cultura. Neste sentido, então, cultura é um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano.

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é herdeiro de um longo processo cumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. (LARAIA, 2002, p. 45)

Assim, a cultura pode ser gerenciada, ou seja, ela pode ser mudada dependendo do contexto na qual ela está inserida. A mudança pode ser ocasionada por crises externas, conforme cita Mintzberg (1978), ou por lutas internas que se originam em momentos de sucessão (BERTERO, 1989) ou ainda na socialização de novos membros. Nos processos de socialização, os valores da cultura da organização passam a incorporar valores de membros que estão adentrando à mesma (VAN MAANEM, 1978). Desta forma, socialização é a absorção e reformulação do mundo real (BERGER E LUCKMANN, 1967). O processo de socialização se expressa por meio da vivência do indivíduo e diferencia-se em socialização primária e socialização secundária.

A socialização primária, para conhecimento conceitual, consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade. O aprendizado envolve aspectos emocionais, além de uma aprendizagem cognitiva, na qual a interiorização do conhecimento é feita de forma automática. O indivíduo passa a assumir o mundo em que os outros vivem, partilhando situações, não sendo possível a escolha de outros significados.

A socialização secundária, que oferece interesse direto ao meu estudo, supõe a introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Ela ocorre somente após o indivíduo possuir uma personalidade formada e um mundo já interiorizado. Os submundos institucionais, geralmente, são realidades parciais, se comparados com o mundo interiorizado da socialização primária. Todavia, são realidades coerentes que se legitimam por meio de rituais ou materiais próprios. A necessidade desta exposição concreta encontra fundamento na dificuldade de se apresentar novas realidades para um indivíduo com um mundo já interiorizado.

O grau de identificação na socialização secundária é menor que na socialização primária, permitindo uma seqüência de aprendizagem racional e emocionalmente controlada. Por isso, nas organizações podem ser criadas técnicas para a incorporação e transmissão de valores e comportamentos aos novos membros. Assim, a extensão e o caráter deste tipo de socialização podem ser determinados pela complexidade da divisão do trabalho, além da distribuição social do conhecimento na sociedade. A aquisição do conhecimento é a socialização secundária, que se dá através da divisão do trabalho que, quando muito complexa, exige, inclusive, a criação de órgãos socializadores, especialmente treinados para as tarefas educacionais, reproduzindo um vocabulário

específico das funções, sugerindo a incorporação de campos semânticos que vão estruturar interpretações de condutas de rotina e comportamentos na organização.

A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade. (LARAIA, 2002, p. 45)

Assim, é possível afirmar que não importa que a natureza crie indivíduos altamente inteligentes se estes indivíduos não tiverem às mãos o alcance do material que os mesmos necessitem para exercer sua criatividade.

Se Alberto Santos Dumont tivesse morrido em sua primeira infância, fato comum no lugar e época em que nasceu, e se Albert Einstein tivesse sido consumido pela voragem de uma das guerras européias do final do Século XIX, a humanidade teria que esperar um pouco mais, talvez, pelas suas descobertas. Mas certamente não ficaria privada da teoria da relatividade e do aeroplano, pois outros cientistas e inventores estariam aptos para utilizar os mesmos conhecimentos e realizar as mesmas façanhas. (LARAIA, 2002, p. 47)

A socialização secundária pode se dar em decorrência de processos de capacitação, instruções, aprendizagem e educação presentes na organização. Estes processos, conforme explica Van Mannen (1989), podem ser vistos como estratégias organizacionais que padronizam distintamente experiências de aprendizagem.

O ingresso do indivíduo na organização proporciona a aquisição de valores e padrões condizentes à mesma, portanto, ocorre uma socialização secundária. A linguagem utilizada pela organização tende a facilitar a aquisição e a modificação de comportamentos relacionados à cultura organizacional. Conforme Tomei e Braunstein (1993) a socialização desencadeia mudança cultural através da interação entre os membros, possibilitando transformações sociais lentas e gradativas por estabelecer valores.

O processo de socialização pode ocorrer, segundo Van Maanen (1989), pela utilização de estratégias. Estratégias designam a descrição de cada aspecto de transição a fim de justificar determinadas técnicas de socialização de pessoas. O autor classifica as estratégias em formais e informais, individuais e coletivas, seqüenciais e não seqüenciais, fixas e variáveis, competição e concurso, série e isoladas, por fim, investidura e despojamento.

A informalidade da socialização designa um processo natural, aprendido cotidianamente, no qual o indivíduo tende a assimilar os novos valores e crenças através de estímulos visuais, auditivos, atividades realizadas, enfim, por meio de artefatos concretos. Artefatos concretos são instrumentos materiais que possibilitam estimulação

sensorial, expressando a forma concreta da cultura organizacional. A socialização formal tende a determinar e enfatizar o papel específico do indivíduo inserido na organização. Para tanto, o indivíduo não é preparado para a cultura da organização em geral, mas para os valores e crenças necessárias para um local próprio de trabalho.

As estratégias individuais proporcionam mudanças individuais, o posicionamento adotado pelas pessoas individualmente tende a ser heterogêneo. Não é uma postura tomada mediante um consenso com o grupo, mas a partir de um referencial individual, fato que dificulta a tomada de consciência dos problemas emergentes. As estratégias coletivas possibilitam uma ajuda mútua entre os membros, por estarem frente a uma mesma situação. Podem ocorrer mudanças individuais, porém, estas foram elaboradas a partir de um consenso do grupo. Os processos coletivos fornecem suporte para a resistência do novato, pois este cria um vínculo de cumplicidade com os demais.

A socialização seqüencial demarca os processos transitórios que passam por uma série de estratégias discretas e identificáveis. Estas possibilitam ao indivíduo ocupar uma posição e exercer um papel na organização, de forma crescente.

Gordon (*apud* FREITAS, 1991) detecta a mudança cultural de forma enfática através dos líderes que possibilitam o direcionamento da cultura, reforçam valores e conscientizam os membros quanto à melhoria da organização em virtude das mudanças. A definição de valores organizacionais tende a ser caracterizada pela influência ambiental e pelas relações estabelecidas na organização, inclusive pela ênfase dada à estabilidade, possível barreira para ocorrerem mudanças.

A cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro e nos procedimentos, podendo ocasionar, inclusive, modificações no comportamento dos membros. Entretanto, mudança comportamental não implica necessariamente em mudança cultural, pois esta envolve socialização do comportamento. Conforme Freitas (1991), a mudança comportamental produz uma transformação cultural quando há incorporação de valores e crenças condizentes com a cultura estabelecida pela organização.

A relação entre administração e inovações tecnológicas causa impacto na *performance* organizacional, ocorrendo mudanças na estrutura social determinadas por inovações técnicas. O sistema social da organização é composto pelos membros organizacionais e o relacionamento entre eles é mediado pelas regras, estruturas e procedimentos do sistema administrativo (DAMANPOUR, SZABAT e EVAN, 1989).

Segundo Schein (*apud* FLEURY, 1995, p. 20):

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A aprendizagem e a incorporação de valores referentes aos mais variados modos de administração como a preservação ambiental ou técnicas de gestão da qualidade total, podem surgir da cultura instaurada na organização. Esta visa transmitir comportamentos e normas através da interação entre os membros. Estes, desenvolvem, assimilam e moldam costumes, crenças e valores condizentes com a socialização do grupo.

Cultura, então, é um processo cumulativo de conhecimento e a utilização do mesmo fornece ao homem possibilidades de se adaptar ao seu meio ambiente, ao seu habitat. Segundo Geertz (1989), este conhecimento se expressa através de símbolos, que são partilhados entre os membros. Isto significa que é possível saber o que fazer em determinadas situações, mas que não se consegue prever qual seria o comportamento dos indivíduos nelas. Assim, o estudo da cultura situa-se no entendimento e descrição dos códigos de símbolos que são partilhados pelos membros de determinada cultura.

A objetivação da cultura, ou sua efetiva concretização dá-se, conforme Freitas (1991), por meio de seus elementos. Isto fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intra-organizacionais. A assimilação destes elementos é efetuada de várias formas, entre elas a linguagem, que lhe dá um caráter concreto, necessário para o entendimento entre os indivíduos. Os elementos mais citados da cultura na atualidade se voltam para um termo aparentemente simples, mas que, na verdade, é cercado de muita complexidade: a inovação.

Para melhor se compreender em que consiste a “Cultura de Inovação” é importante observar a definição de Morcillo (1997):

Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar idéias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Para uma melhor compreensão do que vem a ser “Cultura da Inovação” é necessário definir o que é inovação. Vergara (1988) afirma que:

Inovação tecnológica/técnica é o processo consistente em casa por primeira vez, em um país ou âmbito espacial preciso, uma nova oportunidade tecnológica com uma necessidade ou com uma demanda solvente. A origem de uma inovação tecnológica pode ser uma invenção ou o produto mais imediato de uma transferência de tecnologia.

4.1.1 Os desafios empresariais e a gestão da inovação

Para Higgins (1995), a gestão da inovação vem ao encontro dos dez maiores desafios da administração moderna, a saber:

1. O acelerado ritmo das mudanças;
2. O aumento dos níveis de competitividade;
3. O processo de globalização da economia;
4. As rápidas mudanças tecnológicas;
5. A diversidade na força de trabalho;
6. A escassez de recursos tais como energia elétrica, água e recursos humanos especializados;
7. A instabilidade econômica e mercadológica;
8. O aumento da responsabilidade social e ambiental;
9. A crescente complexidade dos ambientes nos quais os negócios se dão; e, por fim,
10. A transição que vem ocorrendo de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento.

De acordo com Garvin (2001), os focos adotados pelas empresas para lidar com estes desafios têm sido inúmeros, desde reengenharia, programas de melhorias contínuas (*Kaizen*), programas de captação de talentos, o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, assim como o comprometimento com o aprendizado, o autodesenvolvimento e o *empowerment*, até a prospecção e a adoção do que há de mais moderno em tecnologias de ponta da informação.

Segundo Brown (1991), no futuro, a empresa bem sucedida deverá compreender como as pessoas trabalham e de que forma as TICs poderão ajudá-las a desempenhar suas tarefas com mais eficácia. Deverá criar, também, um ambiente propício à inovação contínua em todos os níveis da organização. Todavia, pouca atenção tem-se dado à construção de uma cultura da aprendizagem e da inovação na organização e aos

processos de comunicação organizacional (principalmente de caráter sistêmico), tão fundamentais à propagação, desenvolvimento e sustentação dessa cultura.

Tidd *et al.* (1997) afirmam que a gestão da inovação implica em apreender as formas mais adequadas de gerir o processo de inovação, sendo as orientações propostas específicas conforme suas realidades organizacionais, interna e externa. Os autores não defendem uma única e “melhor abordagem” para gerir o processo de inovação organizacional buscando, no entanto, estabelecer as interações e interconexões entre as diversas estruturas, processos, cultura organizacional, ambientes competitivos e de mercado no qual a organização opera. Portanto, os autores apresentam duas questões que se traduzem nos desafios principais para os gestores:

1. De que forma estruturar o processo de inovação adequado à realidade organizacional específica?
2. De que forma desenvolver processos, rotinas e comportamentos que sustentem os processos de inovação organizacional em base contínua?

Terra (2001, p. 37) enfatiza que o recurso do conhecimento precisa ser constantemente renovado e realimentado, caso contrário as posições e vantagens adquiridas são rapidamente perdidas para novos e velhos competidores mais inovadores, criativos e eficientes. Ele alerta que a típica empresa brasileira necessita rever quase todas as suas práticas gerenciais, valores fundamentais, estruturas e processos para sobreviver na “Economia do Conhecimento”. Afirma que as empresas necessitam de “(...) mais criatividade, mais aprendizado, mais conhecimento, mais movimentação, mais inovação e mais empreendimento.” (TERRA, 2001, p.16), e que a maioria das grandes e médias empresas criadas na “Era Industrial” (grifo do autor) terá de reinventar-se para sobreviver na “Era do Conhecimento” Para ele “a inovação e a renovação de habilidades e desenhos organizacionais, tornaram-se uma constante necessidade para a sobrevivência”. (TERRA, 2001, p. 25)

Pavitt (2003) argumenta que os gestores de todos os níveis devem lidar com os desafios que lhes são impostos pela necessidade de inovar, desde um diretor que se vê frente à necessidade de desenvolver um novo modelo de negócios ou de comercialização de seu produto, até os trabalhadores de chão de fábrica cuja tarefa é buscar melhorias contínuas no processo produtivo.

Conforme Nonaka *et al.* (2001), o principal foco de atenção dos gestores atuais tem

sido a gestão do conhecimento, na qual enfatizam o uso de tecnologia de informação e de ferramentas de captura, mensuração e disseminação, em detrimento da construção de uma cultura da aprendizagem e da inovação na organização sustentada por princípios e estratégias, práticas e ferramentas voltadas para o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas e da criação de novos conhecimentos. Albrecht (2004), em seu artigo “Um modelo de Inteligência Empresarial”, afirma que a idéia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada; é necessário nutrir culturas de conhecimento, isto é, gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar.

É possível verificar, portanto, que todos estes autores enfatizam claramente a importância da dimensão humana na criação do conhecimento, aprendizagem e cultura organizacional para sustentar os processos de inovação organizacional.

4.1.2 O Capital Humano como fonte de inovação organizacional

Vários autores demonstram que o Capital Humano é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional. (Terra, 2001; Stewart, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997; Nonaka *et al.*, 2001). O Capital Humano de uma organização, um ativo intangível pertencente ao próprio indivíduo, contempla todos seus conhecimentos, idéias, aptidões, tecnologias, competências, *expertise*, e outros bens intelectuais, constituindo, portanto, todo um cabedal das mais diversas capacidades, manifestas ou potenciais, das diferentes pessoas que integram uma organização, incluindo também, a criatividade e a inovação organizacional (Higgins, 1995; Klein, 1998; Tidd *et al.*, 1997; Edvinsson e Malone, 1998; Rodriguez, 2002; Stewart, 2002). Refere-se às habilidades, experiência e cultura individuais de funcionários e gestores, e participantes diretos e indiretos da rede de valor¹⁰ da empresa ampliada¹¹, composta por clientes internos e externos, fornecedores, colaboradores diretos e indiretos, concorrentes, parceiros e outros atores que possam agregar valor ao negócio da organização. O Capital Humano trata fundamentalmente da dimensão humana como fator impulsionador dos processos de inovação organizacional.

¹⁰ De acordo com Verna Allee em seu artigo “Understanding Value Networks” (2004), uma rede de valor é definida como uma cadeia de relacionamentos que geram valor econômico ou outros benefícios por meio de trocas dinâmicas entre dois ou mais integrantes, sejam estes indivíduos, grupos ou organizações. Qualquer organização ou grupo de organizações, de caráter privado ou público, engajados em intercâmbios de ordem tangível e/ou intangível podem ser consideradas como parte integrante de uma rede de valor. Disponível em <http://www.vernaallee.com/library>. Acesso em 27 nov 2009.

¹¹ Para o propósito deste trabalho, utilizo o conceito de empresa ampliada conforme descrito por Ronald Jonash e Tom Sommerlatte no livro “O Valor da Inovação” (2001). Assim, a empresa ampliada contempla todos os colaboradores da cadeia de valor da empresa em seus processos de gestão. A versão “extended enterprise” é um termo patenteado pela Chrysler.

No atual contexto, torna-se necessário não apenas gerenciar o conhecimento, mas, sobretudo, *gerá-lo*, e impulsionar a inovação organizacional através da sinergia e complementaridade dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos - conhecimentos e talentos - de todos os participantes diretos e indiretos da empresa ampliada, gerindo estrategicamente a rede de colaboradores internos e externos. Assim, é fundamental que as organizações incorporem a gestão estratégica do Capital Humano em seu repertório de práticas administrativas para que possam desenvolver seu potencial inovador e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários.

Segundo vários autores (Higgins, 1995; Drucker, 1995; Pavitt, 2003), existem inúmeros desafios no que tange a Gestão do Capital Humano que se traduzem em problemas gerenciais específicos, tais como:

1. Desenhar uma estrutura organizacional flexível e fluida que propicie rapidamente o compartilhamento e disseminação de conhecimento estratégico ao negócio, a retenção e criação do conhecimento, a criatividade, a aprendizagem e a inovação, visando atender às novas exigências de consumidores, mercados e regulamentações em constante mudança;
2. Desenvolver uma visão organizacional traduzida por sua missão, objetivos e metas estratégicas, capaz de alinhar seus colaboradores em direção à aprendizagem organizacional, à criação do conhecimento e à inovação;
3. Gerir o Capital Humano por meio de um processo sistêmico ao longo de toda a rede de valor da empresa ampliada, identificando os níveis de interdependência, interação e integração existentes entre as diversas práticas, sistemas e modelos de gestão, visando criar novos conhecimentos que redundem em inovações;
4. Ampliar o foco de gestão das lideranças que necessitam não somente conduzir o processo de inovação dentro do âmbito organizacional, mas estendê-lo para que abarque os participantes da empresa ampliada como um todo;
5. Mapear o desenvolvimento das competências essenciais organizacionais e individuais necessárias no presente e no futuro, de forma a criar sinergia e complementaridade entre as diferentes fontes de conhecimento, habilidades, experiências, tecnologias, *expertise* e outros ativos intelectuais de funcionários e participantes diretos e indiretos da rede de valor da organização;

6. Desenvolver uma estratégia organizacional de Gestão de Pessoas com base numa visão sistêmica de organização que contemple os participantes de toda a rede de valor da empresa ampliada;
7. Desenvolver modelos de motivação, reconhecimento pela criação do conhecimento e retenção de talentos voltados para o fomento da capacidade inovadora organizacional;
8. Desenvolver líderes/gestores capazes de administrar os processos de mudança e gerir o conhecimento, impulsionar o processo criativo e desenvolver ferramentas que possam captar a experiência institucional, difundir as suas lições e convertê-las em ações eficazes, a fim de buscar novas soluções para um mercado em rápida e constante transformação; e
9. Desenvolver modelos sociais de organização do trabalho adaptáveis ao Capital Humano existente na rede ampliada, que possam promover a aprendizagem organizacional através da criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento individual e organizacional.

4.1.3 A organização inovadora numa perspectiva sistêmica e complexa

Parece ficar nítido que os novos tempos estão promovendo uma espécie de reinvenção nas organizações. A inovação vai tomando, pouco a pouco, espaço na postura de sua atuação no ambiente cada vez mais complexo. Tal fato não indica apenas uma representação de perspectiva de sobrevivência dessas empresas aos desafios propiciados pela acirrada competitividade de mercado, mas leva a crer que se trata de um novo olhar sistêmico para transformações em face de uma nova realidade, na qual as clássicas dicotomias administrativo-organizacionais entre o produtivo e o humano, entre o homem e a máquina vão deixando de existir, ou se minimizando pouco a pouco, em prol de uma real visão sistêmica de gestão organizacional.

De acordo com Mariotti (2007):

O que determina a complexidade de um sistema não é o número de partes de que ele é composto, mas a dinâmica das relações entre essas partes. Quando mais complexo for um sistema (ou seja, quanto mais freqüentes e intensas forem as interações de suas partes), maior será a sua complexidade, a qual se manifesta por sua maior capacidade de interagir com o ambiente em quem ele está situado. Os sistemas complexos são mais capazes de se adaptar às mudanças ambientais. Daí a expressão *sistemas complexos adaptativos*. Inversamente, os sistemas menos complexos são complicados e tendentes à entropia. Os sistemas

complexos adaptativos lidam bem melhor com a diversidade, a incerteza e as mudanças: produzem diferença.

Com base nas abordagens ao longo do estudo, tudo indica que um novo comportamento cultural parece emergir gradualmente, pautado pela valorização das inter-relações internas e externas, de novos padrões relacionais e da “dinâmica das relações entre essas partes”, de estrutura mais horizontalizada e interativa entre suas partes e pessoas.

A nova dinâmica de cocriação incorporada pelos novos consumidores, motivada pelo acesso às TICs nessa nova era pautada pela Internet, enfatiza que a organização, principalmente aquela que atua no ciberespaço, dê ênfase em um novo sistema que venha criar propostas de valor para ambos os lados, que desafie os papéis tradicionais de relação, por exemplo, entre fornecedor-consumidor.

Nesse contexto de mudanças e desafios, se viermos a adotar o conceito luhmanniano de organização como sistema autopoietico de comunicações e decisões, determinado estruturalmente em torno de sua identidade e imagem, e que se encontra numa relação permanente de acoplamento estrutural com seus ambientes (interno e externo), é possível entender que a mudança é algo permanente. Nesse processo, as organizações e os indivíduos, como sistemas que são, toda vez que mudam, o fazem de forma absolutamente congruente com as mudanças de seu ambiente, sem que ocorra uma perda de adaptação. Como diz Rodriguez (2002, p. 21), “um sistema desadaptado deixa de ser sistema, extingue-se”.

Em outras palavras, é preciso perceber que as organizações estão constantemente mudando a partir de suas relações com o ambiente. As mudanças no ambiente provocam mudanças nas organizações. E são mudanças muitas vezes imperceptíveis que vão ganhando corpo até que emergem como uma mudança qualitativamente diferenciada.

4.1.4 A comunicação na organização em tempos de mudanças

A cultura de cada organização, marcada por seus públicos internos e externos, por seus objetivos e funções, por seus interesses e realidades, existe e se solidifica com o tempo, mas necessita de mudança em função das novas demandas de mercado e da sociedade.

Portanto, são íntimas as relações entre a comunicação organizacional e a cultura da organização, ambas interagem e se relacionam permanentemente, sobretudo no

processo de mudança. Para Marchiori (2002), “a comunicação é a fase fundamental neste processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando”.

Para que o processo de comunicação organizacional ocorra eficientemente, alimentando com informações todos os públicos da empresa, é necessário conhecer a cultura da organização, sua história, mudanças, funções, objetivos, interesses, realidade e as relações com esses públicos. Torquato (1991) indica que a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos colaboradores e laços informais, a outra ponta do sistema cultural.

Mais do que isso, a comunicação deve ser pensada de forma integrada, como um sistema estratégico, de modo que possa buscar formas para que a organização venha a diferenciar-se nesse universo altamente competitivo, acompanhar as mudanças do mercado e manter um relacionamento muito mais próximo dos clientes, que estão cada vez mais atentos, interativos e co-produtores de necessidades personalizadas.

Um sistema de comunicação integrada vê a organização de dentro para fora, e enxerga todos os pontos de contato que são necessários ou desejáveis. Além disso, os próprios colaboradores (funcionários) devem ter a percepção de compreender em que consiste o atual papel de comunicação na organização, compreender a sua abrangência e enxergar que ele é mais um agente motivador de construção de uma inteligência coletiva de comunicação, que passa pela percepção da marca, dos produtos e serviços pelo consumidor.

A organização tem que pensar e acreditar, que é preciso, hoje, exercer a comunicação integrada tanto no âmbito da sua comunicação mercadológica, quanto no desenvolvimento de outras táticas. O comportamento da marca e do produto é tão importante em sua comunicação mercadológica quanto no atendimento ao consumidor, chão de fábrica, relação com os clientes, relacionamento interno etc. Todos esses elementos contribuem para a integração da comunicação, para a sinergia da linguagem.

A integração da comunicação numa concepção sistêmica é complexa, já que, definitivamente se torna mais do que a execução das tarefas táticas, mas, sim, um olhar "*holístico*" sobre os contatos do consumidor com a marca, produtos e serviços. Comunicar de forma integrada uma marca de produto ou serviço é dar soluções inteligentes, inovadoras e diferenciadas aos problemas de comunicação desta com o mercado, seja através de quais disciplinas forem. Mariotti (2007) acrescenta:

O pensamento complexo visa ajuntar coisas, pessoas e situações, para que de sua interação surjam idéias novas. Mas procura fazer isso sem perda da condição de individualidade, da singularidade de cada coisa e situação.

No processo de elaboração de qualquer plano de comunicação organizacional, é necessário o entendimento da cultura organizacional. Busca-se conhecer a história da organização, seus objetivos, anseios e costumes dos colaboradores para propor um plano de trabalho que seja aceito por todos.

Como afirma Torquato (1991), “preparar a cultura de uma organização para que o ambiente esteja adequado à implantação de novos projetos é um dos maiores desafios das instituições”. Ele estabelece alguns passos a serem seguidos para aproximar as organizações das novas exigências dos seus públicos, com vistas à implantação de um projeto de comunicação. Primeiramente, é necessário conhecer o perfil do consumidor, seguido pela formação dos objetivos, pela escolha da linguagem, adequação sócio-ambiental, e, para a finalização, os meios para controle de suas ações.

Um novo ambiente cria incertezas e expectativas, gerando possíveis crises ou alguma instabilidade. O grupo deve aprender a superá-las, evitando desconfortos futuros. A fim de acompanhar as mudanças, as culturas necessitam ajustar-se aos tempos atuais. Contudo, Torquato (1991) afirma que “as mudanças organizacionais não podem sair da cabeça de uma pessoa. Devem ser planejadas por equipes profissionais”.

A fim de que a inovação e a mudança organizacional ocorram adequadamente, o autor indica que é necessário analisar determinados elementos, tais como: a preparação sociopsicológica da comunidade interna, natureza da mudança e inovação, preparação dos agentes da mudança (equipe preparada para a implantação dos projetos) definições conceituais, técnicas e operacionais (necessidade de esclarecer a importância, significado e natureza das mudanças), cronograma de ações, simplificação e racionalidade, controle freqüente de climas e priorização das mudanças.

Aceitando as situações, entendendo por que elas acontecem e o que significam, os colaboradores partem para a participação. Como conseqüências do engajamento, Torquato (1991) destaca que as normas são internalizadas pelos colaboradores e que estes passam a ter uma atitude de predisposição pró-ativa, colando os interesses e sentimentos comunitários aos objetivos da organização.

A mudança pode ser conceituada de diversas formas, sob variados aspectos e graus de intensidade. Para Marchiori (1999), “a mudança não se restringe apenas ao caráter tecnológico, mas que esta deve ser acompanhada de uma mudança de caráter

organizacional, que envolve sistemas de informação, forma de gestão entre outros”. A autora cita Pettigrew (1989), que aponta que “estas mudanças têm de ser consideradas a partir do contexto - o *porquê* da mudança, que envolve variáveis internas e externas da organização, o conteúdo - o *quê* da mudança, as áreas específicas de mudança e o processo de mudança - *como* a mudança se realiza, suas ações, reações e interações de várias partes”.

Fleury (1998), por sua vez, define as mudanças como *mudança revolucionária* e *mudança gradual*, que podem ser geradas, a partir de problemas no ambiente externo à organização ou por problemas internos. A autora explica que a *mudança revolucionária* é aquela em que “os novos valores são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais”. E que a *mudança gradual* se dá na organização quando “novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.”

Morgan (1996) identifica duas linhas às quais se recorre para descrever a mudança. A primeira, de caráter mais descritivo, analisa os dados concretos da mudança, como as novas tecnologias, o mercado e outros fatores sócio-econômicos. A segunda é mais analítica e tenta caracterizar a mudança com base em conceitos mais abstratos. O autor afirma que esta visão teve sua importância para classificar a natureza da mudança, mas não foi capaz de identificar sua dinâmica básica.

Para Morgan (1996), o mais importante é compreender a lógica da mudança, o que torna possível “administrá-la em um nível mais elevado de pensamento e ação”. O autor afirma, ainda, que a mudança tem uma lógica dialética, em que tensão e contradição sempre estão presentes, mas a sua clareza varia de acordo com as oposições que se manifestam. “As relações estão sempre em estado de fluxo e a estabilidade (caso exista mesmo tal fenômeno em sistemas complexos) existe sempre no meio deste fluxo”. Entre as definições pode-se perceber a existência de fatores que levam a inferir que a mudança não pode ser considerada isoladamente ou por partes. A mudança deve ser compreendida em seu contexto e com suas implicações.

Ao se discutir a mudança nas organizações, precisa-se ter em mente que os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, pois há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas. Numa organização, não se deve isolar a mudança, pois tudo que ocorre com uma empresa, interna e externamente, afeta toda a organização. Guillard e Kelly (1995) afirmam que a

premissa subjacente da transformação de negócios é que a complexidade da empresa moderna se equipara a um organismo vivo, a “empresa biológica”.

O sucesso da mudança, portanto, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio. Devem ser consideradas as forças externas - concorrência, variações de mercado, necessidades dos clientes/consumidores - e os processos internos da organização, tais como gestão de desempenho, comunicação, trabalho em equipe gestão da informação, treinamentos e capacidades dos gerentes, tudo num processo de compartilhamento de idéias. Entretanto, na maioria das vezes, os gestores estão preocupados fundamentalmente com os custos e muitas vezes se esquecem do mais importante agente da mudança: os colaboradores (ou público interno).

Para Gouillart e Kelly (1995), o segredo da longevidade da organização estaria em sua capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada de metas comuns. Para tanto, os sistemas precisam ser examinados e trabalhados concomitantemente, sempre com a preocupação de mantê-los coesos durante a transformação.

A base para que a organização alcance a esperada longevidade é o seu capital humano. Considerando que a mudança nas organizações determina novas práticas e valores, automaticamente ela tem impacto sobre a cultura organizacional. Assim, toda mudança organizacional é uma mudança cultural, permeada pela comunicação.

Se os processos de mudança dependem do envolvimento do público interno, indiretamente eles dependem de uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores. É nesse sentido que os profissionais da comunicação têm as suas maiores contribuições. Nos momentos difíceis das transições, em que o público interno se encontra tenso e frágil, o papel da comunicação é fundamental, pois são as informações que vão nortear os empregados a respeito dos rumos da organização.

Mesmo a partir do momento em que a comunicação acerca da mudança começa a ser realizada, algumas dificuldades se apresentam sobre como conduzir o discurso, pois muitas vezes a realidade não é como se gostaria que fosse. Lawler (1998) afirma que a melhor postura é convencer o público interno sobre a pura realidade: “que a sua participação e sua vontade de apoiar a mudança são fundamentais para a sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos,” argumentando que em uma economia globalizada a segurança do emprego vem do fato de a empresa ser competitiva. Não só os escalões operacionais precisam ser convencidos e esclarecidos sobre a realidade da mudança, como os executivos, que também podem se sentir

inseguros com algumas medidas que sejam implantadas. Os executivos precisam ser conscientizados de que a mudança é necessária para a sobrevivência e aqueles que aceitarem liderar este processo devem ser recompensados.

O discurso, entretanto, não deve ter um caráter manipulador ou parcial, o papel da comunicação é no sentido de conscientizar e de conhecer os anseios do público interno para ajudá-lo a transpor o período mais difícil das mudanças e promover a sua manutenção. Para tanto, é necessário analisar a situação como um todo e, a partir daí, por em prática as melhores ferramentas e meios de comunicação. Torna-se fundamental que a organização tenha o público interno como prioritário, fazendo com que ele seja o primeiro a ser informado. É importante que os colaboradores fiquem sabendo dos fatos que podem influenciar a organização por meio da própria empresa, e não pela mídia.

Para Curvello (2001), “a comunicação é interação, diálogo, tornar comum; porém não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações”. Para ele, no ambiente das organizações, a dimensão comunicação “quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e controle”.

Nassar (2003) é de opinião que as empresas modernas são veículos de comunicação em si mesmos, e os gestores têm tratado cada vez mais a comunicação organizacional como uma ferramenta estratégica, tanto que a sua gestão pode transformar-se em vantagem competitiva para as organizações. O autor acrescenta:

Em um ambiente empresarial atribulado, em que os cenários são cada vez mais incertos, é preciso guardar como um verdadeiro tesouro tudo aquilo que constrói o imaginário de uma instituição. Missão, visões de futuro, identidade, marca, são expressões do discurso organizacional que estão permanentemente sob fogo cerrado de um incrível arco de fatores ligados (...) às reestruturações de ordem econômica, social e política (...) E as organizações que sistematizam o registro desses elementos ligados ao seu simbólico e as difundem a todos os seus públicos têm as suas identidades fortalecidas, missões protegidas e destinos assegurados.

Como o próprio ambiente, a comunicação vive de um processo dinâmico. No mundo contemporâneo, pautado pela interatividade, co-produção de conhecimento, produtos e serviços, de vivências e interlocução virtual em tempo real, os tradicionais conceitos sobre comunicação têm validade para registro na história. Assim como a fragmentação de suas estruturas e ferramentas no universo organizacional. A integração e o compartilhamento de forças, ações e idéias estabelecem uma nova ordem como que numa rede imperativa de atuação baseada na premissa relacional bilateral ou (até) multilateral. Assume a característica de um sistema indispensável na estrutura organizacional.

Thayer (1972, p.122) define comunicação organizacional como “todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e a intercomunicação da organização”.

Quando se aborda que a comunicação, enquanto sistema, é indispensável para a organização, confirma-se a idéia de Torquato (1986, p. 57-58):

Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um bom sistema de comunicação.

Numa era pautada pela digitalização, a Internet estabelece novas fronteiras para a eficácia da comunicação personalizada, que se pautem na flexibilidade para que alcance objetivos efetivos diante da mobilidade e da velocidade da informação. Nesse contexto, os planos tradicionais de comunicação deixam de ser guias “estratégico-operacionais” e passem a ser direcionadores de uma metapolítica comunicacional ao imprevisível. Isto não quer dizer que a comunicação venha a ter representação de improvisação, superficialidade, adaptação ou qualquer outro termo que se queira atribuir. Mas, sim, uma oferta para que a comunicação, em vez de uma postura imposta ou reativa, seja plena em seu efeito produtivo, realmente estratégico e proativo a todo instante nesses tempos de imprevisibilidade ciberespacial. Fica aqui esta proposta para reflexão.

Segundo Dowbor (2006), “a dinâmica tecnológica, pela amplitude das transformações, cria um novo referencial para o trabalho, mudando em profundidade as relações técnicas e sociais de produção”.

Aliás, a comunicação tem posição central na teoria dos sistemas de Luhmann (2006). Nos sistemas sociais e organizacionais, a recursividade da autopoiese não está organizada por resultados de operações matemáticas, mas de forma reflexiva, mediante a aplicação de comunicação sobre comunicação. Para o autor, a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções e é pela seleção que se opera o processo de redução de complexidade na relação com o ambiente. Sua análise parte da improbabilidade da comunicação, que precisa superar uma série de obstáculos antes de se realizar.

Para que o sistema de comunicação num ambiente complexo seja, de fato, estratégico para a gestão de uma organização contemporânea, precisa se dotar de subsistemas eficientes, como capital intelectual, ferramentas tecnológicas que promovam

características avançadas de personalização e interação, dialogando eficientemente com cada interface (público) tanto interna como externamente, aumentando, assim, sua eficácia e produtividade. Aplicações corporativas, informação da Intranet/Internet, serviços da *Web*, o conhecimento tácito dos colaboradores, todos estes recursos acoplados de forma sistêmica representam ativos vitais para a organização, que atua num mercado altamente competitivo, ampliar sua lucratividade e consolidar suas marca e imagem.

Dentro dessa perspectiva, um meio que está ganhando cada vez mais adeptos não só no entorno, mas também no sistema intra-organizacional é o blog corporativo, cujo eixo que o norteia é a possibilidade de ser um canal dinâmico, com linguagem flexível, sem censura ou filtragens, oferecendo a possibilidade de compartilhar e disseminar conhecimentos sobre os mais variados temas, além de possuir um caráter menos institucional de site institucional (externo) ou de uma Intranet.

5 A BLOGOSFERA

Uma nova sociedade emerge a partir das transformações trazidas pelas inovações das TICs. O ciberespaço passou a definir novos padrões comunicativos e a articular novas formas sociais baseadas na interação mediada pelo computador. Para Dowbor (2000), a ampla possibilidade de comunicação que a Internet oferece para um indivíduo conectar-se com qualquer outro, mundo afora e em tempo real, gera uma grande transformação no sistema de relações sociais e políticas e no sistema produtivo. “Esta possibilidade de comunicação e de troca de informações entre indivíduos gera o aumento do conhecimento”. (DOWBOR, 2000)

A interação dos indivíduos no ambiente da Internet não acontece de modo uniforme, nem a troca de informações apresenta em seu aspecto técnico um padrão claro pelo qual se possa estabelecer, a princípio, uma forma efetiva de controle.

Para Castells (2003, p.114), compreendendo a Internet como um novo meio para interação, supõe que, além de servir para facilitar a conexão de membros de uma organização social qualquer, também possa viabilizar novas formas de associação. Lévy (1999, p.111) admite, no entanto, que estas repercussões são e continuarão sendo imprevisíveis, constituindo um universo indeterminado, pois seu crescimento acontece de forma rápida, descontínua e não planejada.

A blogosfera é o espaço virtual onde se concentram todos os blogs, ou seja, é o universo dos blogs. Segundo Orihuela *et al.* (2007, p.180), a blogosfera é “(...) um espaço no qual são estabelecidas milhares de conversações paralelas e muitas delas podem possuir informações úteis para as organizações e para os indivíduos”. Mas, o fato é que a blogosfera, ou seja, o conjunto de blogs no ciberespaço concretizou uma mudança profunda na comunicação ao transformar o cidadão comum em produtor de informações e conteúdos.

De acordo com Malini (2008), com a profusão dos diários através da popularização dos sistemas de publicação, os blogs formam um todo heterogêneo, a blogosfera, agregando um múltiplo de experiências criativas que se expressam através de diversas espécies: blogs sobre política, religião, viagens, economia, vida pessoal, artes, assuntos profissionais, ciência etc. E desta forma, a blogosfera entrava na sua fase informativa.

Primo (2008, p.2) afirma que apesar de reconhecer o blog enquanto espaço de auto-reflexão e como espaço conversacional, em decorrência da grande multiplicação de seus

usos sociais e profissionais, demanda-se uma proposta de estudo que permita o reconhecimento da blogosfera em sua complexidade. Para o autor, “blogs não são sinônimos de diários pessoais na Internet escritos por adolescentes, como apressou-se em relatar a imprensa e ainda insistem alguns autores”.

O blog é um fenômeno do Século XXI e seu surgimento é cercado de polêmica. Segundo Terra (2008, p.19), o blog é oriundo de *Weblog*, palavra de origem inglesa, composta das palavras “*Web*” (página na Internet) e “*log*” (diário de bordo), usado por navegadores e aviadores. Essas páginas vêm com espaços para comentários (*posts*) e inserção de diversos conteúdos que são apresentados numa ordem cronológica inversa, ou seja, os mais recentes surgem no topo da página, enquanto os mais antigos eventualmente desaparecem da página, mas ficam ali armazenados.

Para Foschini e Taddei (2006, p.11), o blog apareceu pela primeira vez em 1994, quando o estudante norte-americano Justin Hall criou um dos primeiros *sites* com o formato de blog de que se tem notícia e popularizou-se a partir de 1999, com o surgimento de ferramentas de publicação que não envolvem gastos ou conhecimento técnico. “Mas, foi em 2001 que despontou como fenômeno”.

Em matéria no Jornal do Brasil de 30 de abril de 2007, no Rio de Janeiro, uma matéria sobre o assunto dizia que o americano Dave Winer foi o criador do primeiro blog, em 1997, quando registrara em sua página robotwisdom.com uma coleção de artigos sobre política, cultura e literatura.

De acordo com Blood (2000), o termo *weblog* foi primeiramente usado por Jorn Barger, em 1998, para referir-se a um conjunto de sites que “coleccionavam” e “divulgavam” *links* (acessos) na web, como o seu “Robot Wisdow”. Segundo ela, naquele ano já existia certo número de *sites* “do tipo dos que agora são identificados como blog”. Um dos pioneiros, de acordo com a autora, foi o Infosite¹² que, em 1998, não passava de uma lista de sites favoritos compilada por Jesse James Garrett.

Alguns estudiosos apontam que os *Weblogs* surgiram em 1999, na realidade como *Websites* pessoais. Em julho deste ano, salienta Blood (2000), surgiu o primeiro serviço gratuito “construa seu próprio blog”, o Pitas¹³ e, em agosto daquele mesmo ano, de

¹² <http://www.jjg.net/infosite/>

¹³ <http://www.pitas.com>

acordo com a autora, apareceu o Blogger¹⁴, desenvolvido pelo Pyra Labs, o qual se tornou um dos mais conhecidos e reconhecidos serviços deste tipo¹⁵.

O blog é originário da idéia de “diário de bordo”, como afirma Terra (*ibidem*), mas pode assumir várias versões, desde o registro de experiências íntimas ao registro dos mais diversos eventos.

Se no início os *Weblogs* ou blogs tinham como base os *links* para comentários e para outras páginas, hoje os blogs possuem diversas definições em função de suas variadas utilizações, e estabeleceram a interatividade aberta entre indivíduos (muitos - muitos) e a desterritorialização dos mesmos. Ao mesmo tempo, se tornaram precursores (ou padrinhos) de outras ferramentas de publicação na web, como os audiologs (conteúdos em áudio), flogs (fotografias/imagens) e vlogs (conteúdos em vídeo).

Os blogs também são cercados de diversas definições e conceitos. Para Schmidt (2007), os blogs são *sítes* frequentemente atualizados onde o conteúdo (texto, fotografias, arquivos de som etc.) são “postados” e uma base regular e posicionados em ordem cronológica reversa. “Os leitores quase sempre possuem a opção de comentar em qualquer postagem individual”.

Outro grupo de autores defende o conceito de “funcional”. Esses autores vêem os blogs a partir de sua função primária como meio de comunicação (por exemplo, PEDERSON e MACAFEE, 2007). Já Marlow (2004) considera os blogs uma mídia, que difere das demais pelo seu caráter social, expresso através do caráter conversacional, tanto dos textos publicados, quanto pelas ferramentas anexadas e que hoje são características dos sistemas, como os comentários.

Outra definição sobre os blogs tende a compreendê-los como “artefatos culturais” (SHAH, 2005). Essa percepção oriunda de um olhar antropológico e etnográfico, “representa a oportunidade de uma aproximação do contexto sócio-histórico de apropriação dos artefatos tecnológicos a partir do olhar subjetivo dos próprios atores que interatuam com as TICs”. (ESPINOSA, 2007, p.272)

Efimova e Hendrick (2005) discutem a questão da definição estrutural, dizendo que, apesar de definidos a partir de sua estrutura, os autores dos blogs também especificam o que faz de um blog uma forma diferenciada de publicação na web. Essa característica é apontada pelos autores como voltada para a personalização do espaço do blog. No

¹⁴ <http://www.blogger.com>

¹⁵ No Brasil, quase todos os portais, como o Universo Online(UOL – <http://uol.com.br>) e Globo.com (<http://www.globo.com>), dentre outros, oferecem o serviço. A Globo.com, por exemplo, é detentora dos direitos sobre a versão nacional do Blogger (<http://www.blogger.com.br>).

mesmo sentido, Trammell e Keshelashvilli (2005), apesar de reconhecer que o blog é, muitas vezes, definido a partir de sua estrutura, discutem que a partir de sua vocação midiática, o blog é uma personalização de seu autor, que é expressa a partir de suas escolhas de publicação.

Segundo Hewitt (2007, p.14):

Os blogueiros são as mesmas pessoas que eram há alguns anos. Mas hoje eles não precisam convencer ninguém a ter o direito de convencer alguém. O monopólio da informação foi abalado porque os editores perderam a sua autoridade. (...) O blog é apenas um novo modelo de transmitir essa escrita, um meio que ignora completamente todos os editores. O público é o editor.

Cipriani (2006, p.28) define blog como:

(...) simplesmente uma página de Internet muito fácil de implementar e colocar no ar. Alia-se a isso o fato de que possui uma interface agradável e simples de usar, o que abre as portas para qualquer pessoa que não saiba os segredos da programação web.

Justamente em virtude da fácil utilização de sua interface, os blogs tornaram a blogosfera um fenômeno mundial. Segundo pesquisa “O Estado da Blogosfera”, do Portal Technorati, publicada em agosto de 2008, havia 133 milhões de blogs na web, em 81 idiomas, considerando desde o ano de 2002. De acordo com a edição da mesma pesquisa realizada no ano de 2007, o total de blogs na rede mundial somava 75 milhões. Um crescimento superior a 100% em relação aos 35 milhões de blogs revelados pela aferição da Technorati em relação ao ano de 2006.

Ainda de acordo com a pesquisa elaborada pela Technorati em 2008, a cada dia são criados, no mundo, cerca de 120 mil *blogs*. Em média, a cada um segundo 1,4 blog é lançado na rede. A pesquisa nos revela, ainda:

1. É registrado 1,5 milhão de *posts* por dia;
2. São 17 *posts* por segundo;
3. O crescimento de 35 milhões de blogs (2006) para 75 milhões (2007), e para 133 milhões de blogs (2008) aconteceu em intervalos de apenas 320 dias;
4. Os blogs em língua japonesa ocupam a fatia de 37% do total;
5. Blogs em língua inglesa estão em segundo, com 33%;
6. Em chinês, ocupando o terceiro lugar no *ranking*, são 8%;
7. Em italiano, o percentual é de 3%;

8. Em português, a fatia ainda é bem pouca, apenas 2%.

Já a pesquisa realizada pelo Ibope/NetRatings apontou que:

Em dezembro de 2008, 11,6 milhões de brasileiros acessaram blogs contra 9,5 milhões em dezembro de 2007, um crescimento de 22,1%. Neste mesmo período, o número de pessoas que acessam a Internet de suas residências cresceu 14,5%, passando de 21,4 milhões de internautas para 24,5 milhões em dezembro de 2008. (...) O melhor mês para a blogosfera brasileira em 2008 foi em novembro, quando 12,4 milhões de pessoas acessaram blogs. Na ocasião, o número representou 51% da base de internautas que navegam na web de suas casas. (MANZONI, 2009)

É importante notar que esses números apontados pela pesquisa são expressivos e precisam ser considerados pelas organizações, pois há uma grande potencialidade comunicativa na blogosfera que deve ser observada. Números estes que só tendem a crescer, mostrando que atuar na blogosfera é hoje um fator essencial para as organizações que se desejam manter competitivamente no mercado.

5.1 Os gêneros dos blogs

É possível observar na pesquisa “O Estado da Blogosfera”, anualmente realizada pela Technorati, não só a significativa evolução da blogosfera, mas que a análise da pesquisa demonstra em seu escopo que uma maneira de segmentar os blogueiros é pelo gênero (ou tipo) de blog.

Tendo como base que gêneros do discurso são “tipos relativamente estáveis de enunciados” (Bakhtin, 2005, P.279), que eles têm um impacto sobre a organização da fala (a força normativa do gênero), e que textos são situados social e historicamente, apresentarei a seguir, de modo sucinto, alguns dos principais gêneros de blogs que me foram possíveis categorizar, dentre os quais se situa o blog corporativo, gênero principal de meu estudo como sistema de comunicação, com foco nos consumidores / clientes do ambiente externo às organizações, e que mais adiante terá uma abordagem mais aprofundada.

1. **Blog Pessoal** – Apesar das divergências conceituais pelos diversos autores, como observamos anteriormente, aqui atribuirei uma, e apenas uma, das possíveis definições teóricas existentes para que se tenha melhor compreensão desse

gênero. Portanto, trata-se de uma produção individual guiada por objetivos e estratégias bem definidas e em consonância com os interesses do autor. Nele, as principais motivações que movem o blogueiro são o prazer de expressar-se e interagir com os demais indivíduos na blogosfera. No entanto, não é possível aceitar que este gênero de blog se caracteriza necessariamente pela espontaneidade e sinceridade. Um blog pessoal pode, por exemplo, ser assinado pela identidade fictícia de um blogueiro (o chamado “fake”), narrar histórias ficcionais, rumores, piadas ou até mesmo funcionar como um repositório de informações encontradas em outros sites. Desta forma, esse gênero de blog não reflete necessariamente a voz “sincera” do blogueiro, suas “verdades mais verdadeiras”. Mas, um blog pessoal pode também construir uma reputação de excelência, e, neste caso, chegam até a veicular anúncios publicitários. Um cinéfilo, por exemplo, pode obter reconhecimento de seus pares em virtude de suas resenhas críticas. Outro blogueiro pode obter altos índices nas estatísticas de visitação de internautas interessados nos *links* de programas piratas que publica. Mesmo que os perfis destes dois exemplares de blogs difiram radicalmente em foco e qualidade de conteúdo, ambos desfrutam de reputação construída no tempo. Os blogs pessoais podem ser subdivididos em quatro “subgêneros”, se assim posso denominá-los:

- a. **Pessoal auto-reflexivo** – Blog individual onde o autor manifesta opiniões e reflexões pessoais entre si, sobre os outros e sua vida cotidiana. Tais manifestações (mesmo em blogs privados, com acesso apenas para um pequeno grupo), podem constituir o que Nardi, Schiano e Grumbrecht (2004, p.277) chamam de “pensar enquanto escreve”. Segundo eles, a presença de uma audiência transforma não apenas uma redação, mas também o próprio processo cognitivo individual. Seria uma ponte para receber um retorno explícito. “As reflexões próprias podem repercutir no próprio processo de tomada de consciência” (PIAGET, 1977)
- b. **Pessoal informativo interno** - Blog individual cujos *posts* dedicam-se principalmente para o simples relato das atividades do blogueiro (projetos pessoais, passeios, eventos pessoais etc.). Este gênero é habitualmente utilizado como forma de manter informados amigos e familiares separados geograficamente.

Diferencia-se do blog pessoal auto-reflexivo por não apresentar (ou pouco revelar) a perspectiva crítica ou as reflexões do autor sobre suas ações, desejos e dificuldades.

- c. **Pessoal informativo** – Blog individual para registro de informações que despertam interesse (ou curiosidade) do blogueiro. Utilizado como coleção pessoal de textos, vídeos e imagens, reproduzidos de outros lugares, ou como forma de registro de links para resenhas e demais documentos. Pode servir como repositório de informações para seu uso futuro ou simplesmente para compartilhar os interesses atuais do autor.

 - d. **Pessoal reflexivo** - Blog individual no qual o blogueiro comenta as informações que recebe, analisa criticamente as notícias ou propagandas veiculadas nas mídias de massa e demonstra suas opiniões sobre produtos culturais (livros, filmes, músicas, exposições etc.). Pode tratar-se de blog temático (voltado para resenhas críticas de filmes, por exemplo) ou de comentários generalistas. Enquanto no blog pessoal auto-reflexivo a reflexão do blogueiro volta-se principalmente “para dentro”, para a própria existência, o gênero pessoal reflexivo caracteriza-se pela ênfase nos comentários sobre as ações e produtos de outras pessoas e organizações ou sobre a atuação de governos, políticos, esportistas etc.
2. **Blog Grupal** – É aquele produzido por pelo menos duas pessoas. O foco se volta para temas de interesse do grupo. A publicação dos *posts* pode tanto ser individual, onde cada participante escreve seus textos em separado, quanto assinada por todos os participantes. O consenso, contudo, não pode ser necessariamente esperado de um blog grupal. Ou seja, os sucessivos *posts* podem contradizer-se entre si. Nestes casos, o blog serve para o registro das opiniões individuais de cada membro do grupo. Estes respondem por suas perspectivas pessoais, sem preocupação com o desenvolvimento planejado de uma imagem do grupo (uma demanda necessária em blogs corporativos, por exemplo). Por outro lado, certos grupos preferem manifestar uma imagem de coesão. Mesmo assim, diferenciam-se dos blogs corporativos, como abordarei em capítulo específico mais adiante, no que toca a organização interna das relações e na delimitação estratégica proposta. Lideranças e reputações no grupo são construídas

interacionalmente, em virtude das ações e comportamentos no tempo, e não em virtude de cargos, metas alcançadas, pontualidade ou outros parâmetros típicos das organizações. Assim como os blogs pessoais, os blogs grupais podem ser subdivididos em quatro “subgêneros”:

- a. **Grupal auto-reflexivo** - Blog coletivo mantido por um grupo que deseja discutir as próprias atividades. Um grupo de pesquisa ou reunido para o desenvolvimento de um projeto pode usá-lo para reunir a reflexão de cada participante sobre o processo. Grupos de apoio, cujas relações são comunitárias e não organizacionais, podem compartilhar experiências com problemas ali disseminados (uma doença, por exemplo). No contexto educacional, um blog coletivo para contribuir para a criação de um trabalho grupal.
 - b. **Grupal informativo interno** - Blog coletivo para o simples relato das atividades do grupo. Estas publicações podem tanto servir para promover a atuação do grupo, como também para sua organização, funcionando como um boletim interno.
 - c. **Grupal informativo** - Grupos podem utilizar este “subgênero” de blog para a divulgação de informações e notícias sobre interesses compartilhados. O material publicado pode ser de autoria do próprio grupo (notas sobre lançamentos e eventos) ou reprodução de material jornalístico encontrado em outras publicações. Blogs grupais que simplesmente sugerem links ou reproduzem vídeos do YouTube, por exemplo, são aqui também considerados informativos, por não incluírem qualquer reflexão própria sobre esse material.
 - d. **Grupal reflexivo** – Blog coletivo no qual um grupo manifesta suas avaliações críticas sobre temas de interesse que aproximam os participantes que o compõem. Em blogs de fãs de algum produto cultural, por exemplo, os inter-agentes podem cooperar no sentido de discutir paixões, debater preferências e publicar resenhas críticas sobre determinados produtos.
3. **Blog Profissional** – Este blog individual é escrito por uma pessoa com especialização em determinada área na qual atua profissionalmente, cujo impacto pode ser identificado nos *posts*. O autor, ao assinar os *posts* como um especialista,

reconhece que a credibilidade de seus textos reflete a reputação construída no tempo, em virtude do sucesso de suas ações como profissional. Cada texto carrega um valor qualitativo prévio em virtude da atuação passada do especialista, ao mesmo tempo em que oferece repercussão no valor futuro dos próximos *posts* e na própria reputação do autor. Ou seja, a voz do *post* é a de um *expert* em determinada área. Observe que se trata de um blog tematizado pelo trabalho e/ou especialidade do autor. Todos os seus pareceres são avaliados por alguém que possui aprofundamento nesta determinada área. Assim como os dois gêneros de blogs anteriores (os blogs pessoais e os blogs grupais), os blogs profissionais podem ser subdivididos em quatro “subgêneros”:

- a. **Profissional auto-reflexivo** – Blog individual onde um determinado profissional reflete sobre suas próprias atividades em seu segmento de atuação.
- b. **Profissional informativo interno** – Blog individual no qual um profissional descreve informações sobre as suas práticas. O blog pode funcionar como um bloco de notas *on-line*, para registro de interesse do profissional, as quais podem ser úteis futuramente. Além disso, blogs desse “subgênero”, ao divulgarem as próximas atividades do profissional (palestras, cursos, consultorias etc.), podem servir como um instrumento de promoção da competência daquele indivíduo no mercado.
- c. **Profissional informativo** - Os *posts* deste blog individual voltam-se, principalmente, para a divulgação de textos sobre a área de atuação do profissional e/ou para a reprodução/reescrita de notícias sobre determinado tema encontradas em outros lugares. Dependendo da frequência de publicação e das novidades relatadas, estes blogs podem se tornar material de referência e atualização para um determinado segmento.
- d. **Profissional reflexivo** - Este blog individual é marcado pelas opiniões e críticas que publica sobre temas relativos à área de atuação do profissional. Blogs de jornalistas que focam determinado tema (que discutem futebol ou política, por exemplo), o que aproxima da prática de colunismo/articulismo de jornais e revistas, são também exemplares deste “subgênero”.

4. **Blog Corporativo** - Os blogs corporativos (ou organizacionais) são blogs oficialmente criados pelas (ou nas) organizações para diversos atributos sustentados na colaboração, troca de informação e conhecimento por meio de interações com seus diversos públicos (*stakeholders*) em seus ambientes interno e/ou externo. Esses blogs poderiam ter características Informativa, Reflexiva ou Auto Reflexiva, como aqueles anteriormente mencionados, mas historicamente são construídos com os formatos interno e/ou externo. Na verdade, até bem pouco tempo, os blogs corporativos eram pouco difundidos nas empresas brasileiras. E aqueles que já estavam em operação nas organizações poderiam ser tipificados em categorias como as que foram mencionadas nos gêneros anteriores. Possuíam características que se mostravam como simples avanços tecnológicos das ferramentas impressas e da hierarquia tipicamente convencionais da tradicional comunicação organizacional, tanto no que se refere à comunicação interna quanto à comunicação externa. Ou seja, no âmbito interno das organizações, os blogs basicamente buscavam promover, de modo *on-line*, difusão do *clipping* de textos e imagens; descrição de procedimentos e explicitação de conhecimentos como forma de facilitar a integração de novos membros às equipes; divulgação de informações sobre produtos e serviços bem como das conquistas alcançadas (prêmios, crescimento, aquisições etc), ou seja, se convertia numa central de “*papers* digitais”. No ambiente externo, o blog assumia caráter praticamente institucional, com base nas informações sobre produtos e/ou serviços, formas de uso e seus benefícios, lançamentos de novidades para consumo e outros temas de seu interesse. A comunicação (interna e externamente) se dava em “mão única”. A interatividade praticamente inexistia e as eventuais colaborações (*feedbacks*) não eram processadas com a finalidade do estabelecimento de novas estratégias comunicacionais para dentro e para fora das organizações. As exigências pela inovação e disseminação de conhecimento, dentre outros fatores, provenientes das alterações de mercado, da maior efetividade dos (novos) consumidores e do aumento da competitividade levaram as organizações a estabelecerem novos parâmetros aos blogs corporativos, que passaram a assumir as seguintes características, em linhas gerais:

- a. **Blog Interno** - Compartilhamento de idéias (ouvir o outro); comunicação bidirecional (não-linear); estabelecimento de *feedbacks*; valorização das *expertises* do capital humano; intercâmbio de conhecimento; disseminação de boas práticas (soluções colaborativas para problemas); busca constante pela inovação; gestão compartilhada de projetos; eliminação de barreiras e/ou hierarquias comunicacionais etc.

- b. **Blog Externo** – Priorização do cliente/consumidor; estabelecimento de espaço para colaboração e co-criação de produtos/serviços; consolidação de valor à marca, à imagem e identidade organizacionais; humanização e transparência (percepção de diálogo legítimo e constante); posicionamento (formação de opinião); personalização (diálogo individual); maior credibilidade (confiança entre os interagentes) etc.

6 O BLOG CORPORATIVO

A decisão de uma organização estar presente no ciberespaço não está simplesmente sustentada por um suposto modismo. A Internet passa por uma transformação profunda, a maior desde sua disseminação, há cerca de uma década, com o advento da Web 2.0. E vem se destacando como um importante e influente meio de comunicação na sociedade contemporânea. Redefiniu os mercados tanto do lado dos produtores como do lado dos consumidores. A competição e o consumo ficaram sem fronteiras. A competição foi desterritorializada.

Esse novo ambiente, que desenha novas oportunidades ou ameaças aos negócios, fez com que emergisse uma lógica organizacional que viesse a se adequar às inovações promovidas pela realidade da cibercultura. As conseqüências dessas mudanças também são percebidas no perfil, comportamento e exigência dos (novos) clientes/consumidores, que cada vez mais assumem papel central nas estratégias das organizações, e se voltam como agentes de co-produção ou co-criação de bens e serviços personalizados.

Dentro dessa perspectiva, um meio que está ganhando cada vez presença no âmbito das estratégias de comunicação organizacional são os blogs corporativos, cujo eixo norteador é a possibilidade de ser um canal mais flexível em sua linguagem, sem censura ou filtragens, oferecendo a possibilidade de abordar temas variados sem perder o foco do negócio de interesse da organização, mas criando assim, uma aproximação maior com o consumidor por ter um caráter menos institucional do que um *site*.

O blog, com seus comentários públicos, permite uma comunicação bilateral entre a empresa e o mercado e entre os próprios clientes já que todos vêem os *posts* e comentários. Isso torna a empresa transparente. (SEIXAS, 2006)

Segundo Terra (2008), o ambiente corporativo vem sofrendo influência das tecnologias da informação e comunicação resultando em formas diferentes de atuação, novos significados de missão, de eficiência e de eficácia para o departamento de comunicação e para a organização como um todo. “Um dos destaques e exemplos de comunicação bidirecional, direta e rápida é o uso de blogs pelas organizações”.

Mediante essa nova forma de comunicação, em que transparência, legitimidade e dedicação são as bases para a interação com os novos perfis de consumidores, segundo Cardozo (2008), é possível considerar os blogs corporativos como grandes “uniões híbridas” (MCLUHAN, 2001) de meios de comunicação e formas de pensamento. Analisar

as suas ações e conseqüências para as empresas como estratégias de comunicação corporativas é perceber que esses blogs possuem leitores “que ultrapassam o paradigma de consumidor potencial para se tornarem uma aposta de marketing bem-sucedida”.

Para Cipriani (2008, p.37-38), quando pensamos em blog corporativo ou blog voltado para a finalidade de negócios, devemos pensar primeiramente no retorno que estamos buscando. “Somos tentados a dizer que o retorno financeiro é o alvo principal, mas, até chegar lá, algumas etapas intermediárias podem nos levar ao dinheiro e podem ser escolhidas antes”. Elas seriam, segundo o autor, a otimização dos processos e racionalização de custos, a constituição de uma comunicação eficiente, o envolvimento da comunidade da Internet com a organização e seus planos estratégicos, responder as dúvidas dos clientes com agilidade, contar com efetividade no suporte, consolidar maior consciência dos clientes pela sua marca, dentre outras.

Wright (2008, p.136) afirma que não é novo o conceito de envolver os clientes no interesse do negócio de uma organização; o novo é envolver o negócio da organização no interesse dos clientes. Mas alerta que os clientes não são meros consumidores; acima de tudo, são pessoas, e com o estabelecimento de um blog corporativo, a organização não está convidando apenas uma ou duas pessoas para se envolver, mas toda uma comunidade. E ao efetivar esse convite, a organização fica exposta ao risco de todo o tipo de informações (positivas e negativas) ao negócio, assim como seus líderes, funcionários e a própria estrutura do seu planejamento de comunicação. O autor acrescenta:

Enquanto a organização se lembrar de que as pessoas são pessoas, e não apenas clientes ou consumidores, ela conseguirá atrair as pessoas nos terrenos delas, independentemente de elas terem um mau dia ou de estarem flutuando de felicidade. A humanização, de fato, do processo relacional é a base da criação de valor, da fidelização, da real construção de empatia e credibilidade nesse ambiente mediado pelo computador. (WRIGHT, 2008, p.137)

O blog é um veículo de fácil implantação, mas requer cuidados no que diz respeito à manutenção. Cipriani (2008, p. 52) alerta que a empresa pense com cuidado quando decidir adotar um blog corporativo: “devemos antes saber onde estamos pisando; quais são as alternativas de exploração, as vantagens, desvantagens, como implementar, como divulgar, e assim por diante”. Para Orduña (2007, p.166), o simples fato de criá-lo não é o suficiente para atrair a atenção do público e promover benefícios à organização. É importante que o blogueiro da organização seja alguém que, de fato, entenda a linguagem, o meio e o assunto, mas que também seja humilde para aceitar que eventuais

interagentes (blogueiros da sociedade) possam ter mais intimidade com o tema em foco do que ele.

Cada blogueiro precisa escrever sobre os temas que sejam de seu conhecimento, mas deve aceitar a possibilidade de existirem outros que podem saber mais do que ele e que não serão nem um pouco cautelosos se tiverem de 'completar' o que foi dito, seja no blog da organização ou em outros blogs por meio de comentários. É provável que essas críticas não agradem, mas é necessário encará-las como uma oportunidade para enriquecer o conhecimento sobre determinado tema. (ORDUÑA, 2007, p.166)

Outro fator relevante apontado por Wright (2008, p.137) nas interações por meio do blog corporativo é a agilidade da organização em dar o *feedback* às colaborações do inter-agente:

Respostas em menos de 24 horas são as mais eficazes. Se for preciso de mais de 24 horas para responder a uma postagem, alguma coisa está errada. Já respostas em menos de uma hora são uma conversa, e conversas são excelentes veículos para experiências positivas. (WRIGHT, 2008, p.137)

Cipriani (2006, p.85) concorda com a posição do autor:

A ferramenta em questão, mesmo sendo utilizada comercialmente, é um pouco de diário. Para que o internauta sinta-se valorizado e satisfeito, o responsável pelo blog precisa publicar praticamente diariamente. A freqüente atualização favorece a credibilidade e a transparência da empresa. Tal movimentação estimula uma vontade e interesse no internauta em acessar novamente, bem como estimula uma rede de outras pessoas em torno dele. Da mesma forma que é preciso atenção para responder rapidamente aos comentários, o elemento da organização deve ser breve em situações que ponham em risco a reputação da empresa. A indiferença pode gerar danos fatais, irreparáveis.

No entendimento de Orduña (2007, p.151), a possibilidade de estabelecer conversas *com* e *entre* internautas é capaz de criar sólidas comunidades onde se trocam informações e se concretizam relacionamentos. Potenciais clientes, inclusive, fazem questão de participar do desenvolvimento de um produto, sugerindo design entre outros elementos. "Trata-se de construir uma ponte para a co-produção entre a organização e seu público colaborador. Um blog pode fazer essa ponte de maneira lenta, mas sólida".

Para o autor, a inovação e a criatividade atribuem ao blog um aspecto de vanguarda, fazendo com que os internautas tenham ainda mais interesse e vontade de acessá-lo e acompanhá-lo. "O importante é manter o foco e a coerência e não permitir que uma

ferramenta tão flexível como um blog se ‘enferruja’” (ORDUÑA, 2007, p.167). E acrescenta:

Além disso, os temas, embora de acordo com o assunto central de blog, precisam ser variados, sem muitas repetições. Do contrário, o internauta pode compreender como desinteresse do próprio blogueiro organizacional em relação à audiência. Como vemos, os atributos dos blogs como ferramenta corporativa nos remete a transformações na exposição da imagem da empresa e a uma postura diferente.

Para Scoble e Israel (2006, p.37), a importância dos blogs para as organizações vem do fato de que eles estabelecem condições para que as conversações se tornem num contexto cada vez mais franco e que a comunicação corporativa seja descentralizada. Mas o aspecto mais importante dos blogs, segundo os autores, é que eles facilitam a conversação livre. “Mesmo que outras ferramentas possam mediar diálogos, os blogs facilitam os debates grupais a partir de qualquer computador com acesso à Internet”.

Uma das principais razões para a importância dos blogs no contexto organizacional vem de sua relação custo/benefício: pode-se alcançar um público de interesse em larga escala com baixo investimento. Com relação ao seu alcance, os autores lembram que os blogs de corporações são facilmente encontrados em mecanismos de busca, já que são atualizados com muito mais frequência que o *site* institucional, “além de este ser uma espécie de biblioteca virtual”.

As informações e contatos mantidos em blogs vinculados a empresas, de acordo com os autores, frequentemente rendem comentários em outros blogs. Isso se dá porque o internauta, além de estabelecer a colaboração com o assunto central da corporação, que é de seu interesse, busca disseminar sua satisfação ou descontentamento, seja com relação aos temas, ao maior ou menor interesse da organização em respondê-lo, seja ao sentimento de intensidade de importância que lhe é atribuído na co-construção de uma idéia ou de um produto.

Então, esse acesso pulverizado do internauta para comentar suas interações em outros blogs acaba resultando em propaganda gratuita para organização, mas sob o risco de ser positiva ou não. A defesa de consumidores de bens e serviços da própria organização adquire grande força promocional, pois se diferencia de uma informação oficial.

Scoble e Israel (2006, p.48) defendem que a colaboração em blogs contribui para a construção de confiança, além de “humanizar” a empresa diante de seus públicos:

Blogs oferecem o primeiro conjunto de ferramentas adequado para que executivos, homens de negócio e a própria instituição possam passar suas mensagens diretamente a suas audiências, e que escutem seu retorno, algo que não acontece através da mídia convencional ou de outros mecanismos de transmissão.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que muitos dos blogs corporativos na atualidade estão voltados para o desenvolvimento de projetos estratégicos e novos produtos, como também para tornar o que se chama de “conhecimento tácito em uma empresa em conhecimento explícito”. Para eles, esse método facilita a construção conjunta de know-how, somando interesses e desejos de um lado (consumidores), especialização e produção criativa por outro (organização).

Diferentemente de páginas (blogs) pessoais, muitos blogs organizacionais adotam uma linguagem impessoal, são redigidos por diferentes profissionais “em cargo de tarefa”. A rigor, segundo Keen (2007), pouco importa as crenças do redator profissional e quem seja ele (se é a mesma pessoa que sempre escreve, se uma equipe se reveza na redação, se se trata de alguém experiente no ofício ou sobre o tema ou não). O autor diz, ainda:

O que vale nos blogs corporativos impessoais é a visão realista e o posicionamento da empresa. Ou seja, este exemplar se afasta sobremaneira da definição de textos íntimos, de fortes marcas identitárias, das definições que igualam blogs a diários íntimos. Ainda que os ‘românticos’ possam preferir responder que blogs organizacionais não são blogs, ou que façam qualquer outra consideração sobre eles, não se pode definir um meio, qualquer que seja ele, por seu conteúdo.

Wright (2008, p. 37) também é de opinião que é preciso fazer considerações realistas sobre os blogs organizacionais e evitar visões “românticas ou ideológicas”. Ele afirma, por exemplo, que para os blogs criarem experiências positivas para os clientes, assumem como característica serem honestos, verdadeiros e abertos. “No entanto, sabe-se que a realidade do mundo dos negócios não é tão simples nem tão transparente assim”.

Nesse sentido, Primo (2008, p.6) também aponta as limitações desse tipo de definição romântica:

Como se sabe, não existe verdade verdadeira, o fato cru. O que uma organização divulga ou propõe em seus blogs corporativos tampouco escapa a qualquer mediação. As informações não existem soltas no ar, livres dos meios, suas linguagens e da intenção dos produtores. Os *posts* são moldados na fôrma das estratégias, concretizados em palavras e imagens planejadas, visando certos efeitos. (...) A linguagem informal, típica desses blogs, não é marca de um texto espontâneo, publicado diretamente sem revisão. Pelo contrário, trata-se de um

texto promocional, muito bem formatado, que cumpre a expectativa de divulgação no sistema e convida a experimentação. Este blog promove a 'humanização' da empresa e seus funcionários. A imagem que se passa, ou se pretende fazer crer, é que o público está em contato direto, como efetivos integrantes do sistema.

Com base nos autores, acredito que os *posts* organizacionais são comumente elaborados de maneira a não comprometer a imagem e a reputação corporativa, e têm a função de representar o posicionamento da empresa. Os blogs devem ser concebidos como parte do planejamento estratégico das organizações. Mais ainda, o planejamento estratégico dos blogs deve ter como base as ameaças e oportunidades detectadas no ambiente externo para, assim, as organizações encontrarem um melhor caminho para planejar e administrar estrategicamente a sua comunicação.

Cipriani (2006, p. 72) acrescenta que tais iniciativas são essenciais, mas, para que não sejam fracassadas é necessária a combinação certa de processos, equipes e apoio, envolvendo pessoas de comunicação, de tecnologia da informação e unidades de negócio de marketing, estas quando for o caso. Este tipo de estruturação Gootzit e Phifer (2008) denominam de “governança para blog corporativo”. E acrescentam:

A equipe de governança é um elemento essencial para o sucesso dos esforços de iniciativa do blog corporativo. Os procedimentos adotados pela equipe de governança tais como a combinação correta, principalmente, de tecnologia da informação e da comunicação, vão ter papel fundamental para ajudar que as iniciativas projetadas para o blog sejam bem-sucedidas. Não é necessário, no entanto, que se crie uma equipe específica com esses aspectos, já que esta iniciativa deve ser naturalmente decorrente das estratégias de comunicação e da própria organização.

Cipriani (2006, p.72) concorda com os autores ao assinalar que “não se pode perder de vista o “poder de comunicação bidirecional instantâneo” que é inerente ao blog corporativo, “por ser um canal de comunicação veloz nas interações e com maior valor agregado”. Isso porque, segundo o autor, a construção e implementação de um blog corporativo não é a parte mais complexa do processo. Em suma, o autor enumera alguns dos valores que são por ele atribuídos ao blog:

1. Possui leitura agradável e cronológica;
2. É fácil de fazer e manter;
3. Custa pouco;
4. Possui navegação intuitiva e simples;
5. Abre espaços para comentários;

6. Disponibiliza a troca de *links*;
7. É personalizado;
8. Faz parte de um nicho e é especialista;
9. Demonstra o conhecimento da empresa; e
10. Permite a criação de uma comunidade.

Wright (2008, p.48) salienta que o blog, além de ser uma ferramenta eficiente de comunicação, funciona muito bem como forma de “escuta” e de interação direta com os clientes sem a preocupação geográfica dos mesmos. Segundo o autor, as organizações podem aprender muito ao monitorar os blogs para conhecer o que os seus clientes e não clientes estão dizendo sobre seus negócios. Dessa forma, segundo ele, o blog corporativo cumpre um dos seus importantes papéis que é a bilateralidade informacional: “difunde suas informações e inevitavelmente recebe *feedback* imediato dos seus clientes”.

O autor ressalta que o desafio para a maioria das empresas que interagem com os clientes não é, portanto, obter o *feedback*, mas, sim, como melhor lidar com o *feedback*.

Em última análise, é preciso se conscientizar de que clientes atuais, clientes potenciais e outros parceiros se interessam em participar de tais conversas. Ao ignorar o que eles dizem, se estará ignorando um *feedback* valioso, estratégias potenciais de comunicação e de marketing, novas e inovadoras idéias de produtos e conceitos que poderiam transformar completamente seu negócio. A conversa prosseguirá com ou sem o representante organizacional, e seus concorrentes quase que certamente estarão ouvindo. (WRIGHT, 2008, p.15)

Uma das razões para que o blog seja estratégico para uma organização, segundo o autor, é que ele leva ferramentas como uma pesquisa de mercado e o teste de validação de produtos (ou futuros produtos) da visão panorâmica ao nível de interação interpessoal. Para que se tenha colaboração e, sobretudo co-produção dos clientes, o blog deve contar com excelência na comunicação. Para o autor, esta excelência deve estar representada na eficácia da informação postada pela organização, bem como na adequação proposta na linguagem. E a resposta ocorrerá:

Está planejando lançar uma nova linha de bebidas? Pergunte a seus clientes de que bebida eles gostariam de adquirir. Quer lançar um novo software? Pergunte-lhes de que recursos eles gostam ou mais precisam, quais recursos dispensariam e quanto estariam dispostos a pagar para obter o que desejam. Os blogs são puramente uma questão de travar diálogos. Mas, é importante contribuir de maneira significativa, e certamente se criará uma experiência positiva para a pessoa a quem está respondendo e para todos os que lerão a postagem no futuro. (WRIGHT, 2008, p.15)

O autor relata cinco passos para que a organização venha a ter uma comunicação eficaz no blog corporativo, para que obtenha audiência e alcance objetivos de co-produção de produtos.

1. **Ouvir** - É como ser uma esponja, e as melhores esponjas seguram a água indefinidamente. Até estar pronto para contribuir - para espremer algum conhecimento da esponja – é preciso absorver muito mais do que liberar.
2. **Entender** - Ao compreender o que é realmente dito, independentemente dos desejos ou da agenda, se começa a valorizar o *feedback*. Cabe à organização assegurar esse valor. É importante valorizar a conversa, o indivíduo e o *feedback* mais que a própria posição da organização. Caso contrário, quando chegar a hora dela (organização) se manifestar, seus comentários estarão fora de contexto e serão muito menos valorizados do que poderiam.
3. **Valorizar** - Quando se recebe um *feedback* sobre a empresa e/ou de seus produtos, é muito fácil descartar aquelas consideradas indesejáveis. Não se deve cair nesta armadilha. Antes de contribuir e responder devidamente ao que se passa numa discussão tão ampla quanto as postagens de um blog, é preciso avaliar todos os envolvidos. Afinal, a pessoa que se valoriza agora pode vir a ser um grande cliente.
4. **Interpretar** - Antes de dar o passo de postar uma informação no blog, é preciso interpretar e avaliar o que já foi dito e determinar se realmente se tem um ponto valioso e único a oferecer. Afinal, se a única coisa que se tiver a dizer for “Sim, eu concordo!”, é preferível ficar calado e aguardar.
5. **Contribuir** - O passo final da comunicação eficaz é contribuir com algo de valor para o grupo. Que informações valiosas é possível acrescentar? É possível se oferecer reputação, paixão e uma perspectiva única. Se estiver preparado para contribuir junto ao grupo, pode ter certeza de que não apenas terá audiência como receberá *feedback*.

Ele diz, ainda, que todos esses passos são sustentados por um elemento fundamental: a “autenticidade” (quadro 7):

Autenticidade

Autenticidade é...

Paixão – É o que motiva as pessoas a ter sucesso no que fazem. É o elemento motivador do blogueiro bem-sucedido. A paixão é o motor que impulsiona o barco e faz com que as pessoas que nele estiveram continuem voltando.

Convicção – É o que leva as pessoas a se relacionarem com o blogueiro. Ainda que o tema em foco não seja necessariamente tão agradável, a convicção demonstra que o blogueiro está com total comprometimento com os pontos de vista da organização. Não há nada pior do que se ter um escritor excêntrico. Os colaboradores do blog sabem disso e, no fundo, o blogueiro também sabe.

Quadro 7: Autenticidade

Fonte: Criação pessoal com base em pressupostos de Wright (2008, p.16-17)

6.1 Blog Corporativo numa perspectiva sistêmica

A cibercultura se distingue por proporcionar que indivíduos fisicamente distantes interajam em diálogos escritos em tempo real ou com flexibilidade de horários. Assim, a rede proporciona a interação entre os indivíduos e a desterritorialização do saber transforma esses sujeitos em inteligências associadas ou coletivas.

Mead (1953), no entanto, deixa evidente sua perspectiva interacionista e situacionista ao afirmar que “interação não é comunicação, pois o simples encontro de apenas uma das partes não garante a dinâmica comunicativa”, ao contrário do que defendem alguns autores da corrente pragmática. Mas, também é verdade que não há comunicação sem interação.

Esta definição pode ser vista como trivial e rasteira, mas, quando se busca a complexidade das relações comunicativas, é importante se partir desse ponto inicial de análise. É justamente na conformação epistemológica do campo de estudo comunicativo que se percebe a presença marcante do conceito de interação. Duarte (2003, p.48) chama a atenção para o fato de que a epistemologia é uma forma de indagar a realidade, de verificar a conformação de um olhar mais aprofundado sobre determinado tema.

O autor, a partir de uma busca epistemológica, revela, dentre diversos conceitos possíveis, “pertencente a muitos”, “comungar”, “tornar comum”, “estar em relação” são significados associados ao macroconceito¹⁶ de comunicação.

Ora, se todos os significados destacados remetem à relação, fica evidente que o olhar que dirige tais indagações deve estar atento à emergência de uma superfície comum de troca. “Daí a constatação de que a comunicação é uma virtualidade que se atualiza na relação”. (DUARTE, 2003, p.48). Nesse plano cognitivo, acredito que o blog corporativo se aplica com conformação, principalmente se considerá-lo como meio (ou ciberambiente) para encontro de percepções dos sujeitos (emissores e receptores) na potência resultante das interações.

O “sujeito da comunicação” não pode ser confundido com os sujeitos de outras áreas do conhecimento sob o risco já apontado de se romper o paradigma comunicativo. Para França (2006, p.84), o foco da comunicação não está exatamente no texto, nos grupos sociais ou mesmo na cultura. A análise, segundo ela, perpassa todos esses ângulos, mas está intrinsecamente vinculada às relações simbolicamente mediadas das quais faz parte o sujeito da ação, capaz de afetar e ser afetado pelo outro envolvido na mesma experiência. Os sujeitos da comunicação são, desta forma, “sujeitos interlocutores, inscritos numa determinada estrutura comum”, como um blog corporativo, “afetados tanto pela co-presença como pela mediação simbólica que os institui em pólos de uma interação”.

Imaginemos um sujeito inserido no contexto de meu objeto de estudo: o internauta acessa o blog, lê (ouve ou assiste) o que o autor (sujeito da organização) publicou, abre a caixa destinada aos comentários, rapidamente lê e se situa em relação às intervenções dos (demais sujeitos – internautas e interagente da organização) que já deixaram suas participações e, então escreve e publica seu próprio comentário. Outros internautas fazem o mesmo, logo em seguida, e criam, em poucos minutos, uma teia de relações extremamente ampla sobre o(s) tema(s) em pauta. O olhar deve estar atento para captar o sentido da linguagem a partir das diversas relações estabelecidas naquele (ciber)ambiente, ou seja, naquele contexto.

¹⁶ O macroconceito “surge da articulação recíproca de vários conceitos”, e faz emergir uma determinada noção que atravessa todos os conceitos que lhe deram origem. (DUARTE, 2003, p.43)

As diversas falas não devem ser analisadas isoladamente, mas no cerne da conversação, visto que o foco está no sujeito da ação que afeta e é afetado pelos demais participantes daquela experiência.

“Influência mútua”, “ação recíproca”, “trocas”, “compartilhamento”, “comunicação” são termos que revelam o potencial da interação, Mas, mesmo quando o foco recai sobre a mensagem ou a circulação das mensagens, a maioria dos autores tende a apontar certa supremacia de uma das extremidades: aquele que emite ou aquele que recebe. Bem diferente é o desafio ao qual este estudo se lança ao considerar o blog corporativo como sistema de co-criação, o que remete reconhecer que é preciso privilegiar as várias vozes capazes de se afetar mutuamente. A conversação é causa e conseqüência, algo que constitui o ambiente comunicativo. O que importa é a reciprocidade mediada simbolicamente entre os sujeitos envolvidos na trama comunicativa.

Nos blogs, de maneira geral, as interações são discursivamente mediadas pela linguagem verbal e o paradoxo da convergência - divergência parece nortear as relações. Na busca pelo momento de troca, as considerações de Simmel (1983, p.132) podem ser apropriadas para iniciar a compreensão das dinâmicas interativas presentes no blog corporativo. As possíveis combinações entre sujeitos envolvidos na relação instauram uma gama potencialmente infinita de possibilidades interativas, tais como:

Começa com a ação de A em benefício de B, desloca-se para o benefício do próprio A sem beneficiar B, mas também sem prejudicá-lo, e finalmente torna-se uma ação egoísta de A à custa de B. Na medida em que tudo isso é repetido por B, embora dificilmente do mesmo modo e nas mesmas proporções, surgem as combinações inumeráveis de convergência e divergência nas relações humanas (SIMMEL, 1983, p.132).

Outro pensador que contribuiu para as pesquisas em comunicação interpessoal foi George H. Mead. Sem nunca ter publicado um livro em vida, uma de suas obras póstumas, “*Mind, Self and Society*”, apresenta um valioso paradigma para a análise das interações, reforçando a impossível dissociação entre sociedade e indivíduo. A obra de Mead é fundamental por tratar o processo comunicativo em sua globalidade, trabalhar com situações concretas e privilegiar a linguagem como elemento necessário à compreensão das interações.

A análise parte de três operadores que, segundo França (2006), podem ser apropriados da seguinte forma: espírito do *mind*¹⁷ (inteligência reflexiva do animal

¹⁷ A obra em espanhol traduz mind como “espírito”.

humano), *self*¹⁸ ou pessoa (personalidade social do indivíduo) e sociedade (atividade cooperativa de indivíduos em interação).

Para Mead (1953), o que proporciona a interação é o “gesto” de um organismo capaz de gerar reações adequadas em outro organismo. No entanto, a conversação de gestos não é algo que diferencia os seres humanos dos demais seres. Em uma colméia, o gesto de um grupo de abelhas é capaz de provocar alterações na atitude das outras abelhas. Se as “sentinelas” dão o sinal de que alguma ameaça está por perto, todas as demais irão adaptar sua atitude em função do gesto inicial que despertou as reações subseqüentes. Assim, o gesto é o início do que serve como estímulo para a reação dos outros indivíduos.

Mas, se a conversação por gestos pode ser observada em outros animais por meio do par estímulo-resposta (linha behaviorista), o que define a interação humana? Mead responde que é a capacidade de transformar um gesto em algo significativo, um símbolo. Para adquirir um significado durante a interação, o gesto deve ser capaz de provocar no primeiro indivíduo a reação que provoca no outro. Este é o mecanismo que permite a um dos sujeitos presentes no ato social adotar as atitudes dos demais envolvidos na troca. Também é o mecanismo que faz emergir a capacidade humana de pensar reflexivamente:

A existência do espírito ou da inteligência só é possível em termos de gestos como símbolos significantes; porque só em termos de gestos que são símbolos significantes, que pode existir o pensamento – que é simplesmente uma conversação subjetivada ou implícita do indivíduo consigo mesmo por meio de tais gestos. A internalização em nossa experiência das conversações de gestos externos que levamos adiante com outros indivíduos no processo social é a essência do pensamento. (MEAD, 1953, p.90)

No exemplo da colméia não há reflexividade, mas, sim, uma resposta a um determinado estímulo enviado pelas abelhas sentinelas. A ação destas não apresenta qualquer subjetividade que indique a interiorização de atitudes externas. Não há pensamento reflexivo no instinto. Na comunicação humana, o pensamento obriga a lidar com a alteridade, ao se colocar no lugar do outro para provocar no próprio indivíduo aquilo que quer expressar. Na teoria de Mead (1953), a seletividade é a capacidade humana de absorver um estímulo e escolher dentre as várias reações possíveis a melhor

⁹ Na mesma obra, *self* é traduzido como “persona”.

para um determinado momento interativo. A diferença é evidente, pois, sempre que atacadas, as abelhas responderão da mesma forma ao estímulo.

Mead (1953) concebe a linguagem como fenômeno de interação fundamental na emergência da personalidade do indivíduo (*self*) em bases reflexivas. Isso porque, para existir a comunicação, o símbolo utilizado deve apresentar significado comum para todos os participantes. A significação, ou seja, a interpretação do gesto deve levar em conta o contexto social da linguagem em sua dimensão relacional. As significações surgem na experiência social explicitada pela linguagem. O *self* emerge somente a partir da capacidade de assinalar significações aos outros e a si mesmo. É no momento da comunicação interativa que surge a autoconsciência: “a importância do que denominamos ‘comunicação’ reside no fato de que proporciona uma forma de conduta em que o organismo ou o indivíduo pode converter-se em um objeto para si mesmo”. (MEAD, 1953, p.170).

Tal explicação é fundamental para este estudo, com a necessária consideração da interação mediada pelo computador. Em um blog, as interações se dão através de um aparato verbal (escrito). As relações são possíveis porque há uma superfície comum de troca: a linguagem. E é no contexto social da linguagem que é possível a afetação mútua dos indivíduos a partir de gestos significantes das diversas representações.

Goffman (1975, p.132) afirma que “um problema básico de muitas representações, portanto, é o do controle da informação”. Tal posição leva a outra importante contribuição deste autor para a análise das interações: as noções de equipe e cooperação. Equipes são grupos de indivíduos que cooperam intimamente no complexo jogo das encenações. A própria encenação deve ser analisada como um ato cooperativo entre as equipes:

Quando os indivíduos não estão familiarizados com as opiniões e status dos outros, ocorre um processo de sondagem e através dele o indivíduo manifesta seus pontos de vista ou status a um outro pouco a pouco. Depois de afrouxar um pouquinho a sua cautela, espera que o outro mostre por que é seguro que ele aja desta forma e, depois desta garantia, pode com segurança diminuir sua cautela um pouco mais. Exprimindo de maneira ambígua cada passo na admissão, o indivíduo tem condições de sustar o procedimento de abandonar sua fachada no momento em que não receber confirmação do outro, e neste ponto pode agir como se a última revelação não fosse de modo algum uma abertura. (GOFFMANN, 1975, p.178)

O blog reconfigura sem, no entanto, descartar a teoria de Goffman. A observação constante revela a existência de alguns grupos de internautas que se agregam em equipes. Os participantes parecem se agrupar a partir do assunto debatido e os diálogos

transcorrem como uma conversação ampla segundo pontos de vista compartilhados. Acredito que esta interface teórica delinea sobremaneira o propósito do blog corporativo, cujo ambiente cooperativo tende a promover uma grande e complexa fluência de conversas informais, fato este que pode ser considerado como a formação e reformação de equipes e a possibilidade de criação, recriação ou de cocriação em torno do tema objeto da interação. Creio que o processo contínuo de realimentação (informação-resposta) venha a promover consistência ao ambiente (no caso, o blog corporativo), desde que haja controle e tratamento das informações e agilidade no *feedback* por parte da organização. Tais medidas podem evitar (ou minimizar) a existência de internautas à margem das conversações, mas, ao contrário, eleva a todos o sentimento de pertencimento no núcleo das discussões. Se para a empresa pode representar ganhos de conhecimento, de credibilidade e empatia em torno dos sentimentos que contornam a comunicação, para os interagentes sociais pode promover a perspectiva de personalização, onde cada um do todo se torna único (personalização) em termos de expressão simbólica de valor para o tema e a organização.

No final dos anos 1940 (portanto, antes da obra de Goffman), o matemático norte-americano Norbert Wiener fundou e desenvolveu a cibernética, teoria com o objetivo de analisar as relações de controle tanto em seres vivos quanto em máquinas a partir da comunicação. Segundo Wiener (1970, p.50), os sistemas são realimentados pelas informações em um modelo circular. Tal teoria vale tanto para as máquinas computacionais quanto para as atividades sociais: “é verdade, sem dúvida, que o sistema social é uma organização (...) vinculada por um sistema de comunicação, e possui uma dinâmica em que processos circulares, do tipo *feedback* (realimentação), desempenham importante papel”.

O *feedback* sustentado por Wiener não é apenas a resposta (ou uma simples transmissão de informação) proveniente de um estímulo, mas a resposta que vai alterar a fonte estimuladora e recriar os mecanismos a partir da lógica de realimentação do sistema, tendo por base homem-máquina. Para Miège (2000, p.33), a teoria de Wiener “continua a ocupar uma importante posição nas reflexões sobre a comunicação, prioritariamente entre os especialistas das tecnologias da informação e da comunicação”.

Bateson foi um dos pesquisadores que trabalhou com Wiener. A análise de Bateson sobre as interações humanas parte, portanto, de uma visão profundamente integrada do sistema, no qual as partes se afetam a partir de mecanismos complexos de retroação. O pesquisador parte do princípio de que o todo da relação é a unidade de análise, e não os

indivíduos tomados de forma estanque. Inexiste a primazia de um emissor sobre receptor, já que a ação conjunta é a essência do processo. Qualquer pretensa passividade é isolada definitivamente pelas sólidas raízes instauradas pelo modelo cibernético. O foco não está naquilo que um sujeito faz com um estímulo enviado por outro sujeito, mas no que ambos constroem de maneira ativa durante a interação que, por sua vez, é realimentada incessantemente pelas ações de cada um dos envolvidos na dinâmica. Há, nessa perspectiva de Bateson, um importante paradigma emergente de caráter integrado e retroativo das interações:

É correto (e uma grande melhora) começar a pensar sobre as duas partes da interação como dois olhos, cada um fornecendo uma visão monocular do que está acontecendo, e juntos, dando uma visão binocular em profundidade. Essa dupla visão é o relacionamento. (...) Não há dúvida de que existe um aprendizado no sentido mais particular. Existem mudanças em A e mudanças em B que correspondem à dependência-apoio do relacionamento. O relacionamento, entretanto, vem primeiro; ele precede. (BATESON, 1986, p.141)

De volta ao meu objeto de estudo, com base nas análises até agora, volto a destacar que considero o blog corporativo como um ambiente constituído primariamente de conversação e colaboração, elevando sua possibilidade de ser um sistema e, mais ainda, de co-criação. Todo internauta ao acessar seu endereço eletrônico pode ser credenciado como possível agente na incessante troca comunicativa. Se ele deixa algum comentário, pode passar imediatamente a compor a equipe colaborativa daquele blog. A “visão binocular em profundidade” de Bateson deixa um alerta para a armadilha de se olhar isoladamente para os indivíduos que participam da conversação. Para apreender a interação e se compreender os internautas interagentes no blog (enquanto sistema), creio que seja necessário observar as ações correlatas, o conjunto da cena configurada pela relação naquele ambiente. A “visão binocular”, ao contrário, alcança os elementos que se fundem em um elo indissociável.

Diretamente influenciados pelo pensamento de Bateson e, portanto, pelos pressupostos da cibernética, Wiener, Paul Watzlawick, Janet Beavin e Don Jackson, reunidos no Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto (Califórnia, Estados Unidos), na década de 1960, dão consistência à teoria pragmática da comunicação. A visão *sui generis* sobre a comunicação adotada por estes pesquisadores pode ser bastante controversa, mas a perspectiva sistêmica e integrada é considerada por alguns estudiosos um avanço fundamental para a compreensão das trocas comunicativas.

Os pesquisadores pragmáticos partem da premissa de que não se pode não comunicar; que a comunicação ocorre mesmo sem intencionalidade e sem uma compreensão mútua. Observe que se trata de uma proposta que amplia o domínio da comunicação a uma dimensão tal que se torna quase impossível se dar especificidade ao termo. A perspectiva pragmática nos leva a crer que um operário, ao usar uma britadeira para quebrar o asfalto próximo à casa de um estudante, está se comunicando com este, pois o barulho resultante de sua ação atrapalha a concentração desse estudante¹⁹.

Parece até mesmo que há um paradoxo entre a forma de enquadrar a comunicação e a maneira de tratá-la analiticamente por esses pesquisadores, já que, segundo Watzlawick, Beavin e Jackson (1993, p.47), “qualquer comunicação implica um cometimento, um compromisso; e, por conseguinte, define a relação. A interação entre sujeitos valoriza a relação independente do indivíduo com seu meio e com seus pares, onde cada comportamento individual é afetado pelo comportamento dos outros.” E completam:

(...) uma vez aceito todo comportamento como comunicação, não estaremos lidando como uma unidade de mensagem monofônica, mas com um complexo fluido e multifacetado de numerosos modos de comportamento – escritos, verbais, tonais, posturais, contextuais etc. – que, em seu conjunto, condicionam o significado de todos os outros. Os vários elementos desse complexo (considerado como um todo) são capazes de permutas variadas e de grande complexidade, que vão desde o congruente ao incongruente e paradoxal. (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 1967, p.46)

Fica evidente que não há qualquer “compromisso” entre o operário e o estudante no exemplo anteriormente mencionado. Mas, apesar das possíveis críticas, os pensadores da teoria pragmática forneceram relevantes avanços sobre as análises dos relacionamentos, onde pontuam a abordagem da comunicação como sistema aberto.

A perspectiva sistêmica dos pragmáticos, bem como as idéias centrais de Bateson, também acentua o todo em detrimento das partes. É uma maneira de se apropriar dos fenômenos que afasta a possibilidade de analisar a interação pela somatividade das partes, ou seja, chegar ao falso resultado da interação pela decomposição de A e de B. Pelo contrário, A e B são indissociáveis na relação. Os sistemas tomam as relações como unidades: “os objetos dos sistemas interacionais são mais bem descritos não como indivíduos, mas como pessoas-comunicando-com-outras-pessoas”. (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 1967, p.109) Mais uma vez há o reforço da perspectiva proposta

¹⁹ Exemplo inspirado no relato de Watzlawick apud Mattelart, 2004, p.70.

anteriormente por Bateson. Além de privilegiar a globalidade da interação, a teoria dos sistemas também acentua a inexorável junção entre as partes e o todo, de forma que as alterações em um dos elementos reconfiguram as relações em todas as escalas do próprio sistema:

Toda e qualquer parte de um sistema está relacionada de tal modo com as demais partes que uma mudança numa delas provocará uma mudança em todas as partes e no sistema total. Isto é, um sistema comporta-se não como um simples conjunto de elementos independentes, mas como um todo coeso e inseparável". (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 1967, p.112)

As relações como sistemas abertos, na visão dos pragmáticos, ao contrário dos sistemas fechados, não são determinadas pelas condições iniciais. Já nos sistemas fechados, segundo os pesquisadores, uma falha na condição inicial pode levar a um resultado errado ou até mesmo impossibilitar qualquer objetivo previamente traçado para se atingir um resultado.

A análise do pensamento contextual como o grande fio sistêmico, na ciência do Século XX, levou ao surgimento do "processamento processual" da teoria sistêmica, onde toda estrutura é vista como a manifestação de processos subjacentes. Capra (1982, p.204) define sistêmica como uma nova maneira de leitura dos acontecimentos, "fatos", "realidade", "ciência", isto é, o mundo como um todo. O sistema é o todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores. Para o autor, a análise não é concentrada nos elementos ou substâncias básicas. A visão sistêmica enfatiza os princípios básicos de organização e sua complexidade.

A teoria sistêmica enfatiza um processo de "transação", que se constitui como "uma interação simultânea e mutuamente interdependente entre componentes múltiplos" (CAPRA, 1982, p.260).

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanfy, segundo Capra (1996, p.75), apresenta a teoria geral dos sistemas, em 1968, desenvolvida com base no conceito de sistemas abertos, para caracterizar os que organismos vivos (sistemas vivos) trocavam matéria/energia com o meio e tendiam a manter o estado em ordem. A posição de Bertalanfy se deu exatamente em contraposição à perspectiva de sistema fechado da segunda lei da termodinâmica para a caracterização de um sistema vivo. Portanto, segundo o autor, o sistema, na visão de Bertalanfy, trata-se de um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação e de modo interdependentes, onde a totalidade representa mais do que a soma das partes, e possui a capacidade de manter um certo

grau de organização em face de mudanças internas e externas. Os postulados do pensamento sistêmico de Bertalanfy, segundo Capra (*ibidem*, p. 76), abrangem, de forma inédita, um caráter interdisciplinar envolvendo várias ciências empíricas (como a Biologia, Cibernética, Física, Química, Economia e Sociologia), buscando esclarecer modos de organização da natureza e dos seres vivos, generalizando, sistematizando e explicando tais modos.

Esta passagem apresentou um significativo avanço na concepção de sistema. A partir da percepção de organismo vivo como sistema aberto, proposta por Bertalanfy, os biólogos chilenos Maturana e Varela (1995) constataram que o fluxo de matéria e energia trocado com o meio ambiente não era condição suficiente para uma auto-referência. Para eles, a auto-referência de um organismo vivo se dava a partir de sua própria circularidade informacional. Caso não ocorresse esta circularidade referenciada em si mesma, o fluxo de matéria e energia proveniente do meio ambiente do sistema somente como condição necessária não garantiria, a princípio, esta circularidade informacional (*feedback*) dos processos internos de um sistema vivo.

Em uma das análises de Maturana²⁰, ele afirmou que “os seres vivos são máquinas que se distinguem de outras por sua capacidade de se auto-reproduzirem”. Esta teoria que chamou de “autopoiésis”²¹, cativou muitos filósofos, psicólogos e ambientalistas no mundo, interessados em explorar a essência da vida a partir da biologia do conhecimento. Em uma publicação que também mobilizou estudiosos, Maturana e Varela (1979) disseram que os sistemas autopiéticos são fechados e se auto-referenciam. Neste caso, a auto-referência não significa simplesmente *feedback*. A autopoiésis exige produção, transformação, adaptação do sistema em relação às transformações do seu meio (entorno). A autopoiésis requer sempre uma interpretação semântica do sistema em relação às alterações do meio ambiente, o que difere de uma mera circularidade informacional repetitiva.

Conceitualmente, é possível dizer, então, que um sistema autopiético é:

1. Um sistema porque seus componentes manifestam-se de modo processual;

²⁰ MATURANA, Humberto. Entrevista na Internet; disponível em <http://www.tierramerica.net/index.html>. Entrevista: “Um problema de desejo”, realizada por Omar Sarrás Jadne. Acesso em 22 nov 2009

²¹ Origem do grego *auto* (por si só) e *poésis* (produção).

2. Um sistema fechado porque existe uma circularidade necessária e suficiente de seus componentes para que toda e qualquer operacionalização com vistas à manutenção do próprio sistema se materialize;
3. Seu limite (fronteira), ou ainda, as suas “bordas” diferenciam-se do meio ambiente (entorno) em que está acoplado;
4. Um sistema autopoietico porque produz e reproduz a si próprio de forma semântica, ou seja, mesmo sendo um sistema operacionalmente fechado, responde às transformações do meio ambiente em que está acoplado a partir de seus próprios componentes operacionais, a fim de que continue existindo como sistema.

Para Morin (2007, p.19) o campo da teoria dos sistemas é muito mais amplo, quase universal, já que, num certo sentido, “toda realidade conhecida, desde o átomo até a galáxia, passando pela molécula, a célula, o organismo e a sociedade, pode ser concebida como sistema, isto é, associação combinatória de elementos diferentes”. Para o autor, é fato que a teoria dos sistemas, iniciada com Bertalanfy numa reflexão sobre a biologia, se expandiu de modo selvagem nas mais diferentes direções. Mas, ressalta as virtudes sistêmicas em seu ponto de vista:

Ter posto no centro da teoria, com a noção de sistema, não uma unidade elementar discreta, mas uma unidade complexa, um “todo” que não se reduz à “soma” de suas partes constitutivas; não ter concebido a noção de sistema como uma noção ‘real’, nem como uma noção puramente formal, mas como uma noção ambígua e fantástica; situar-se a um nível transdisciplinar, que permite ao mesmo tempo conhecer a unidade da ciência e a diferenciação das ciências, não apenas segundo a natureza material de seu objeto, mas também segundo os tipos e as complexidades dos fenômenos de associação/organização. Neste último sentido, o campo da teoria dos sistemas é de uma amplitude que se estende a todo o conhecimento. (MORIN, 2007, p.20)

A idéia de sistema aberto, para o autor, tem como decorrência duas conseqüências: a primeira é que as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, de dinamismo estabilizado. A segunda conseqüência, segundo o autor “talvez ainda maior”, é que a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada não apenas no próprio sistema, mas, também, na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema.

A realidade está, desde então, tanto no elo quanto na distinção entre o sistema aberto e seu meio ambiente. Este elo é absolutamente crucial seja no plano epistemológico, metodológico, teórico, empírico. Logicamente, o sistema só pode ser compreendido se nele incluímos o meio ambiente, o que lhe é ao mesmo tempo íntimo e estranho e o integra sendo ao mesmo tempo exterior a ele. (MORIN, 2007, p.22)

A crítica de Edgar Morin sobre a existência de um universo muito maior em relação àquele delineado nos estudos da teoria geral dos sistemas de Bertalanfy, a determinação de que os sistemas abertos são complexos e geram conhecimento a partir de trocas com o ambiente, e os estudos autopoieticos de Maturava e Varela abriram o campo para o pensamento sistêmico sustentado numa visão interdisciplinar ainda mais ampla, se tornaram uma ponte para o surgimento de uma nova teoria dos sistemas, que tem como principal precursor o sociólogo alemão Niklas Luhmann.

A polêmica e a crítica constituem um prólogo necessário às considerações de pesquisadores sobre suas obras, cujas propostas historicamente se localizam na fronteira entre a importância e a radicalidade. Para alguns pesquisadores, a sociologia de Luhmann constitui-se em uma sociologia prática, reducionista, e que propõe um modelo social que alija os indivíduos, Para outros, é admirada e considerada uma sociologia original e inovadora.

A teoria sistêmica de Luhmann (1995) propõe romper com a “tradição epistemológica” em que a sociologia tem-se apoiado. Para ele, as metodologias (inclusive a sistêmica) que se utilizam de uma base epistemológica não conseguem dar conta de uma complexidade teórico-científica sempre em evolução. É neste sentido que a nova teoria sistêmica de Luhmann (1995) para a análise do social introduz o conceito de autopoiesis. A teoria sistêmico-autopoietica romperia, assim, com o pensamento sistêmico funcionalista e estruturalista clássicos, que sempre foram a base para a sociologia, mas que não conseguiram ascender a uma epistemologia de maior complexidade.

A complexidade, do latim *complexus*, significa aquilo que é tecido junto. “Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural” (MARIOTTI, 2007). A sociedade complexa tem como características o indeterminismo, a entropia (alto grau de desordem), a imprevisibilidade, a incerteza e as possibilidades, tendo como resultado o caos. Para autores como Prigogine (1996) e Lipovetsky (1996), o caos produz a ordem. O primeiro afirma que a complexidade é evidenciada por uma teia de bifurcações formando um caos que desempenha um papel construtivo, o que Lipovetsky vai chamar de “caos

organizador”. Já para Helfer (2004), o caos é um fenômeno dinâmico que aparece com a contínua mudança do estado do sistema. Luhmann (1997) preocupou-se com a complexidade do mundo e a teoria sistêmica propõe sua redução, ao tentar explicar de que forma é possível nascer a ordem do caos.

Todo ambiente apresenta para um sistema inúmeras possibilidades e, portanto, alta complexidade. Para Mariotti (2007), é um equívoco pensar que a complexidade de um sistema é determinada pela quantidade de seus componentes. O que determina a complexidade não é o número de partes de que ele é composto, mas a dinâmica das relações entre essas partes. Quanto mais complexo for o sistema, ou seja, quanto mais freqüentes e intensas forem as interações de suas partes, maior será a sua complexidade, a qual se manifesta por sua maior capacidade de interagir com o ambiente em que ele está situado.

Luhmann (1997, p.39) lembra que a teoria dos sistemas foi incorporada aos estudos sociais por Talcott Parsons, Karl Deutsch, David Easton, além de Bertalanfy e outros dentro da perspectiva sistêmica, porém de sistemas abertos. Segundo ele, “permanecia não esclarecido o que realmente são os sistemas, de modo a terem a capacidade de se manterem a si próprios através de relações de trocas com o seu ambiente e de se transformarem *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas)”, ou seja, trocas. E completa:

O funcionalismo dos anos 40 e 50 respondia a esta questão com fórmulas como manutenção dos limites ou *'boundary maintenance'*, ou com a designação das perquisitces estruturais - *'strutural perequisites'* - de conservação do sistema. Esta solução permanecia, no entanto, independente das estruturas já existentes; daí o surgimento do conceito *'estrutural-funcionalista'*. (LUHMANN, 1997, p.39)

A concepção sistêmica utilizada por Parsons (1988), dentro da tradição sistêmica, assemelhava-se ao sistema de Bertalanfy. Na abordagem sistêmico-poiética proposta por Luhmann (1998), o sistema deve ser diferenciado do seu meio ambiente (entorno), mas esta diferenciação deve considerar exclusivamente os processos auto-referenciados (fechamento operacional) do sistema em questão, superando, assim, a perspectiva de *inputs* e *outputs* ou qualquer tipo de nexos funcionais entre o sistema e o meio ambiente.

Ao trazer o conceito de autopoíesis e, por conseguinte, o fechamento operacional do sistema, Luhmann reduz a sua complexidade, uma vez que não se torna mais necessário eleger, arbitrariamente, fatores externos que mantenham o sistema em funcionamento; aliás, como dito anteriormente, é próprio do sistema autopoietico (e, por isso, o termo) manter uma circularidade operacional a partir de seus próprios elementos, única e

exclusivamente para sua sobrevivência como sistema. Este seria um “giro epistemológico”, já que muda o significado teórico da função. A este respeito, o autor argumenta:

O conceito de autopoiesis traz consigo, necessariamente, o dificultoso e frequentemente mal-interpretado conceito de sistema operativamente fechado. (...) É evidente que não pode significar isolamento causal, nem autarquia, solipsismo cognitivo, como os seus contraditores frequentemente têm suposto. Este conceito é, antes, uma conseqüência forçosa do fato trivial de que nenhum sistema pode operar fora de seus limites. (LUHMANN, 1988, p.551)

O autor propõe que o fenômeno social seja interpretado a partir de uma perspectiva sistêmica-autopoietica. Para ele, o construtivismo fundado em uma dimensão sistêmica revoluciona a teoria do conhecimento, ao mesmo tempo que possibilita a sociologia a abordar um problema que, até então no domínio da Sociologia do Conhecimento e da Sociologia da Ciência, “parecia levar a um beco sem saída”, ou seja, o fato de a sociologia julgar o conhecimento social, operando “de dentro” da própria sociedade. Luhmann (1997, p.44 - 45) acrescenta ainda:

A teoria dos sistemas, na sua forma atual, apresenta semelhante oferta. A diferença (pensamento e existência, conhecimento e objeto) nada mais é do que a diferenciação, sempre relevante apenas internamente ao sistema. Os conceitos tradicionais sujeito/objeto, pensamento/existência, conhecimento/objeto tinham funções histórico-sociais no contexto de uma aclimatação semântica da reflexão. (...) passando-se para a diferenciação entre auto-referência e referência externa, dá-se, no mínimo, um passo à frente.

Para um sistema autopoietico, tudo o que não for ele mesmo (a auto-referência de seus processos) é meio ambiente, inclusive os demais sistemas que apresentarem complexidades distintas. A condição necessária para um sistema distinguir-se de seu entorno é a diferença do nível de complexidade. Desta forma, ele será constituído em termos de identidade e diferença. A identidade é o sistema próprio que se distingue pela sua operacionalidade circular e fechada; o entorno não participa dessa circularidade e se constitui na diferença. Isso não significa que Luhmann propõe uma concepção metafísica de sistema: os sistemas podem existir realmente e estar presentes no “sistema-mundo”.

Sistema e entorno reagem, um em relação ao outro, num processo de interação, adaptação e assimilação. Essa reação, porém, não pode ser vista como contraposição de um ao outro, ou seja, sistema x entorno, ou ainda com a dualidade *alter/ego*, com a divisão entre o aceitar e o concordar/discordar ou qualquer outra dualidade diametralmente oposta.

Quando um deles assume o papel de seduzido (*alter*), significa que aceita a comunicação do outro (*ego*), no entanto, é muitas vezes pela possibilidade de subliminar a negação da comunicação que ele mesmo aumenta. Isto é, o ego aceita a comunicação do alter mas para aumentar as probabilidades do sim, começa por dizer que não. Ou seja, quando o discordar ou mesmo o concordar – aceitar – já tem nele inculcido o sentido contrário; quando um deles percebe e leva em conta essa divergência entre a ação e a intenção do outro, deverá haver um momento anterior que permita a distinção entre o aceitar e o concordar. (LUHMANN, 1991, p.34)

Na concepção de sistema/entorno não existe uma oposição, mas, sim, uma diferenciação recursiva. Nos sistemas autopoieticos, qualquer alteração no entorno pode refletir no sistema e vice-versa, porém esse reflexo não se dá de maneira causal ou funcional devido à operacionalidade fechada do sistema. Isto é, seja o sistema ou o meio, um não vive sem o outro e, no entanto, um não se comunica diretamente com o outro, embora ambos pressuponham um a existência do outro.

Qualquer processo sistêmico operativamente fechado, ou seja, que forme uma circularidade operacional, só pode ser reconhecido como tal quando observado por sua dimensão estrutural. Em outras palavras, um sistema fechado só é assim designado porque, de alguma forma, os seus processos caracterizam uma circularidade operativa que pode ser reconhecida por um observador, como (se fosse) uma estrutura. É possível dizer, ainda, que um sistema autopoietico só pode determinar-se por meio de sua estrutura, ou, ainda, por meio de sua realização estrutural.

A dimensão estrutural de um sistema autopoietico, entretanto, é reconhecida como tal porque se diferencia, dada a sua circularidade, de um meio (entorno) que não participa dessa circularidade, mas que “permite”, no sentido de não ser adverso, que o sistema se realize, ou melhor, se acople naquele meio. Isso significa acoplamento estrutural.

Este conceito (acoplamento estrutural) foi introduzido por Humberto Maturana e tem a missão de indicar como é possível que sistemas autopoieticos, operativamente fechados, possam manter-se dentro de um entorno que, por um lado, é pré-condição de autopoiesis do sistema e, por outro lado, não intervém nesta autopoiesis. O problema resultante deste conceito consistem em que o sistema só pode determinar-se por meio de suas estruturas, ou seja, somente mediante (as suas) estruturas é que (o sistema) pode constituir-se e modificar-se com suas próprias operações; porém, ao mesmo tempo não se pode negar que esta espécie de autonomia pressupõe uma cooperação. A vida não pode existir em qualquer contexto físico ou químico. (...) Assim, de acordo com Maturana, os acoplamentos estruturais mantêm uma relação em ângulo reto com a autopoiesis do sistema. Não é o suporte de operações que tem a capacidade de reproduzir o próprio sistema. (...) Porém, suscita irritações no sistema, perturbando-o de maneira tal que pode ser levada por ele a uma forma interna com a qual é capaz de trabalhar. (...) Aplicando esse conceito ao caso da comunicação, podemos

dizer que, sobre as bases de suas chocantes propriedades, a linguagem serve de acoplamento estrutural. (LUHMANN, 1998, p. 60 - 61)

Para o autor, a socialização sempre é uma auto-socialização, uma vez que é impossível, na perspectiva sistêmico-autopoiética, a transferência de sentido de um sistema a outro. A consequência disso é que sistemas, como as consequências individuais, não dependem de qualquer tipo de consenso moral (bem, mal, certo, errado). A auto-socialização seria um produto da reflexividade do sistema, através da seletividade autopoiética, do sentido. Em outras palavras, se as consciências individuais são sistemas auto-poiéticos, implicando que todo e qualquer entendimento acerca do mundo é um produto dessa auto-poiésis, então o entendimento será a construção possível que um sistema pode realizar a respeito de um dado qualquer do ambiente. Ele acrescenta que:

O sentido comporta sempre focalizar a atenção sobre uma possibilidade entre outras. (...) O sentido, portanto, mantém-se rodeado por possibilidades. Sua estrutura será (a estrutura) da diferença entre atualidade e potencialidade. O sentido, em definitivo, é a conexão entre o atual e o possível; não é nem um nem outro. (LUHMANN, 1998, p.28)

Sentido, para Luhmann (1995), pressupõe sistemas autopoiéticos dinâmicos, ou seja, tanto os sistemas psíquicos, que utilizam a consciência como meio para suas operações, quanto os sistemas sociais, que usam a comunicação para as suas operações, não são unidades ou sistemas estáveis. Esses sistemas, na sua reprodução autopoiética, “relacionam-se” com eventos que surgem no sistema mundo. Dessa forma, o sentido está baseado na instabilidade dos elementos, na dinâmica dos sistemas autopoiéticos, ou ainda, na instabilidade da atualidade.

Isto significa que “não temos acesso à certeza estável. Entretanto, podemos melhorar esta situação relacionando os problemas inversos da certeza instável e da certeza estável. Esta relação pode mostrar-se como sentido e evoluir com a variação e a seleção cultural dos sentidos exitosos. (LUHMANN, 1995, p.29)

Como qualquer outro sistema vivo, na perspectiva luhmanniana os sistemas sociais representam uma série de eventos relacionados um ao outro. Eles são comunicativos, ou seja, eles produzem e processam informações que podem ser vistas como "matéria-prima" básica do seu metabolismo com um ambiente selecionado. Eles são constituídos por comunicações, isto é, comunicações conectam com comunicações, e são as interações que contêm informação.

A relação sistema-comunicação para Luhmann (1981a), então, pode ser sintetizada em duas teses:

1. A comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais;
2. Em função da própria evolução do dispositivo comunicacional, sua referência são as agregações coletivas de caráter funcional que são representadas por sistemas e não pelo homem (pelo indivíduo ou sujeito) considerado individualmente.

A comunicação destina-se a produzir a eficácia simbólica generalizante que torna possível a regularização da vida social sob a forma de uma organização sistêmica e, ao mesmo tempo, cria condições de estabilidade favoráveis a este tipo de organização social e ao seu desenvolvimento.

À luz desta perspectiva,

A comunicação é vista como um processo eminentemente e intrinsecamente seletivo e se desenvolve em três níveis: produção de conteúdo informação, difusão e aceitação desse mesmo conteúdo. (LUHMANN, 1981a, p.137-138).

Luhmann (1997) parte de um conceito de sistema formado de maneira estritamente relacional. Sua noção assenta-se na idéia de uma fronteira constitutiva que permite a distinção entre dentro e fora. Cada operação de um sistema (no caso de sistemas sociais, cada comunicação) (re) produz essa fronteira encaixando-se numa rede de futuras operações, na qual, simultaneamente, ele ganha sua própria unidade/identidade.

Portanto, segundo o autor, o conceito de fronteira, em relação aos sistemas sociais, não deve ser entendido espacialmente, mas, sim, operacionalmente: “a fronteira do sistema nada mais é que o tipo de correlação de suas operações, o que individualiza o sistema. É a preservação de parte da forma do sistema, cujo outro lado se forma no ambiente”. (LUHMANN, 1997, p. 76 - 77)

De cada uma dessas operações surgem várias outras, o que dá causa a um aumento de desordem e contingência. O sistema, então, seleciona apenas algumas possibilidades que lhe fazem sentido de acordo com a função que desempenha. Desta forma, o ambiente se torna menos complexo para ele, mas, ao mesmo tempo, sua complexidade interna aumenta. Isso porque o número de possibilidades dentro dele passa a ser maior, podendo, inclusive, chegar a ponto de provocar sua autodiferenciação.

A eliminação da perspectiva conceitual de que os indivíduos agem no sistema social e, por outro lado, a substituição dessa perspectiva pelo conceito de comunicação possibilitaria apresentar o sistema social como um sistema operativamente fechado, ou seja, autopoietico. Para Luhmann (1998, p. 56), o sistema social consiste de suas próprias operações, reproduzindo as comunicações a partir das comunicações:

O conceito de comunicação não pode ser reduzido a uma ação comunicativa (...) com implicações normativas (no sentido de Habermas). Tampouco pode entender-se como transmissão de informação de um lugar a outro. Tais concepções pressupõem, de um modo ou de outro, portadores do conhecer. (...) A combinação da teoria de sistemas com a "teoria" da comunicação exige um conceito de comunicação que nos permita afirmar que toda comunicação só pode ser produzida por meio de comunicação. (LUHMANN, p. 56 - 57)

O problema da comunicação é decomposto por Luhmann (2006, p.42) em três improbabilidades. A primeira delas é a improbabilidade de "alguém compreender o que o outro quer dizer". A segunda consiste em aceder aos receptores; é relativa à contingência de tempo e espaço em que a comunicação é feita. Isto significa a improbabilidade em comunicar junto de mais pessoas do que aquelas que estão presentes no mesmo tempo e espaço. A terceira improbabilidade apontada pelo autor é a da comunicação ser aceita, isto é, que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação.

É importante notar que esta improbabilidade pressupõe que:

A operação comunicação, em estrito senso, já foi conseguida, ou seja, que a síntese da unidade da informação, ato de comunicar e ato de entender foram efetuados com sucesso e, por isso, ultrapassadas as improbabilidades anteriores. (LUHMANN, 2006, p.43)

A sociedade, portanto, é um sistema comunicativo autopoietico. Isto significa que o "componente" fundamental do sistema social, que se produz e se reproduz circularmente, ou seja, auto-organizando-se recursivamente, é a comunicação. Isto fica claro quando Luhmann (1998, p.56) menciona "(...) mediante o entrelaçamento recursivo das comunicações e produz comunicações sempre novas e distintas".

Se para Luhmann (1998, p.61) os indivíduos são sistemas psíquicos autopoieticos; a sociedade, um sistema autopoietico, cujo(s) componente(s) básico(s) é/são comunicação(ões); a linguagem, no entanto, serve de acoplamento estrutural entre comunicação e consciência; a linguagem mantém separadas a comunicação e a consciência, ou, ainda, sistema social e sistema psíquico e, portanto, a sociedade e o indivíduo, é possível verificar, então, que para o autor, a linguagem perde o *status* de

sistema como propõe a linguística, e se a comunicação passa a ser o sistema social próprio e, portanto, autopoietico, tudo o mais será entorno, inclusive os indivíduos e suas ações. Desta forma, a comunicação (sistema autopoietico) estaria acoplada(o) a um entorno (indivíduos) através da linguagem.

Sobre este fundamento, torna-se evidente que os seres humanos concretos não fazem parte da sociedade, mas sim do seu entorno. Também pouco seria adequado dizer que a sociedade consiste em 'relações' entre seres humanos. O conceito de comunicação traz uma oferta muito mais precisa (LUHMANN, 1998, p.58)

Tentei, ao fazer esse percurso teórico, demonstrar que a abordagem sistêmica traz, ao longo da epistemologia dos diversos pesquisadores, traçados históricos e evoluções que registram contribuições significativas para melhor entendermos pressupostos envolvendo o processo relacional entre sistema e comunicação interpessoal, sobretudo num ambiente mediado.

Vamos a alguns recortes desses pesquisadores:

1. Duarte (2003, p.48) afirma que "(...) todos os significados remetem à relação e fica evidente que o olhar (...) deve estar atento à emergência de uma superfície comum de troca, daí a constatação que a comunicação é uma virtualidade que se atualiza na relação".
2. França (2006, p.84) destaca que "(...) o foco da comunicação (...) está intrinsecamente vinculado às relações simbolicamente mediadas das quais faz parte o sujeito da ação, capaz de afetar e ser afetado pelo outro envolvido na mesma experiência".
3. Simmel (1983, p.132) é de opinião que "(...) influência mútua, ação recíproca, trocas, compartilhamento e comunicação são termos que revelam o potencial da interação. (...) as interações são discursivamente mediadas pela linguagem verbal e que (...) as possíveis combinações entre sujeitos envolvidos na relação instauram uma gama potencialmente infinita de possibilidades interativas".
4. Mead (1953) afirma que "(...) a interpretação do gesto deve levar em conta o contexto social da linguagem em sua dimensão relacional. As significações surgem

na experiência social explicitada pela linguagem. (...) É no momento da comunicação interativa que surge a autoconsciência: a importância do que denominamos comunicação”.

5. Goffman (1975, p.132) salienta que “(...) Equipes são grupos de indivíduos que cooperam intimamente no complexo jogo das encenações”.
6. Wiener (1970, p.50) explica que “(...) é verdade, sem dúvida, que o sistema social é uma organização (...) vinculada por um sistema de comunicação, e possui uma dinâmica em que processos circulares, do tipo *feedback* (realimentação), desempenham importante papel”.
7. Bateson (1986, p.141) apresenta um importante paradigma emergente de caráter integrado e retroativo, quando destaca que “(...) O foco não está naquilo que um sujeito faz com um estímulo enviado por outro sujeito, mas no que ambos constroem de maneira ativa durante a interação que, por sua vez, é realimentada incessantemente pelas ações de cada um dos envolvidos na dinâmica”.

Além deles, Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), que dão consistência à teoria pragmática, partem da premissa de que “não se pode não comunicar”, e traçam uma perspectiva sistêmica e integrada que, apesar de controversa, fornecem relevantes avanços sobre as análises relacionais como sistemas abertos.

A teoria geral dos sistemas de Bertalanfy (1968) se sustenta no postulado de sistemas abertos como sistemas vivos que trocam matéria/energia com o ambiente. Avança sobre a visão dos pragmáticos atribuindo à teoria um caráter interdisciplinar no aspecto relacional e propiciou um significativo avanço na concepção de sistema.

Maturana e Varela (1995) acrescentaram à teoria dos sistemas, com base na biologia do conhecimento, o termo *autopoiesis*, sustentando que o fluxo relacional entre matéria/energia – ambiente não era suficiente para os sistemas vivos (fechados) se auto-reproduzirem. Deles surgiu o termo de “sistema autopoietico”.

As teorias de Bertalanfy e de Maturana e Varela levaram à teoria sistêmico-autopoietica de Luhmann (1995). Mesmo cercada de polêmica, alguns pesquisadores consideram que trata-se de uma teoria revolucionária, que rompe com o pensamento sistêmico funcionalista e estruturalista clássicos da sociologia. Para o autor, a base da

teoria, em linhas gerais, é que toda comunicação é um sistema autopoiético, cercado de complexidade, e que toda comunicação só pode ser produzida por um meio de comunicação; a linguagem, o indivíduo e suas ações são entorno (ambientes).

Os recortes acima apresentados trazem elementos aparentemente dissociados, talvez pelas diversas metáforas de seus autores nas variadas teorias, mas que devem ser apreendidos como uma totalidade rica em fronteiras permeáveis, e, de forma ampliada, me permite enquadrar o blog corporativo como um sistema.

Não vejo absolutamente como consignar uma teoria específica para esse enquadramento, já que os recortes apresentados somam esferas significativas para este resultado. O que proponho é que se considere para estudo sob a perspectiva sistêmica uma “teoria híbrida”, que contemple os valores das diversas teorias, ou o acoplamento dessas teorias numa “metateoria sistêmica”, que estaria mais adequadamente ligada à própria concepção de ciência na contemporaneidade.

A partir da dimensão interna deste estudo, tomar o blog corporativo como sistema de cocriação significa considerar todas as interações como ações que agem sobre o todo e reconfiguram as relações futuras. Um *post* da organização, o comentário de um internauta, o texto de um colaborador são intervenções que agem em toda a cadeia interativa ao mesmo tempo em que, imediatamente após o momento da publicação, tornam-se pontos da cadeia aptos a conformar novas interações.

De modo simplificado, o blog corporativo como sistema teria a seguinte conformação (figura 3):



Figura 3: Conformação do Blog Corporativo como sistema
Fonte: Criação pessoal.

6.2 Blog Corporativo como sistema de cocriação

Por mais de cem anos, a criação de valor centrada na empresa e movida pela busca da eficiência moldou a infra-estrutura industrial e todo o sistema de negócio. Embora essa visão muitas vezes conflite com o que o consumidor valoriza - a qualidade de suas experiências -, muitos administradores ainda encaram a criação de valor como a produção de bens e serviços ao mais baixo custo.

Hoje, as novas TICs, especialmente a Internet, estão forçando as organizações a pensar de forma diferente sobre a criação de valor e a estar mais alertas às experiências do consumidor. Na verdade, a balança do poder na criação de valor está pendendo em favor dele.

A lacuna entre o que as empresas e o consumidor valorizam remonta aos primórdios industriais do Século XX. A cadeia de valor, conceito criado por Michael Porter²² nos anos 80, deu aos administradores uma moldura integrada para identificar e gerir custos de planejamento, produção, marketing, distribuição e suporte a bens e serviços. A reengenharia dos processos de negócios, apresentada por Michael Hammer²³ e James Champy²⁴, relacionou implicitamente a criação de valor à redução de custos e às eficiências internas.

Durante a década de 1990, as noções de empresa estendida e de organização sem fronteiras estimularam administradores a expandir sua busca por eficiências e a descobrir formas de criação de valor a partir e além de sua cadeia de fornecimento. Em 1995, a Internet passou a incentivar ainda mais a busca pela eficiência, dessa vez expandindo-a para todas as atividades diretamente envolvidas ou que afetassem o relacionamento empresa - consumidor. “Ao longo dessa evolução, porém, a premissa de que a eficiência de custos internos é a fonte da criação de valor continuou firme e incontestada”. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2002)

A contemporaneidade, sob a égide da cibercultura e da globalização, tem vivenciado profundas transformações tanto no cenário econômico quanto no social e no

²² Considerado o mais importante “guru” da administração e maior autoridade mundial em estratégia competitiva. Foi professor de Harvard Business School, Estados Unidos, e consultor de estratégia de muitas empresas internacionais. Do seu trabalho resultaram conceitos como a análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas, e das três fontes genéricas de vantagem competitiva: diferenciação, baixo custo e focalização em mercado específico.

²³ Foi o criador da reengenharia e professor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT - Massachusetts Institute of Technology), nos Estados Unidos.

²⁴ Presidente da consultora CSC Index, sediada em Cambridge (Boston), Estados Unidos e um dos autores do conceito de gestão mais popular dos anos 90: a reengenharia.

organizacional. Trata-se de uma época de desenvolvimento que vêm ocorrendo em um ambiente de evolução e de mudanças de paradigmas aceleradas.

O mercado passou a ditar as novas formas de consumo, por meio de clientes cada vez mais exigentes de produtos, serviços e comunicação personalizados. O mundo dos negócios ditado pela nova economia tem provocado constantes desafios às organizações, seja nos seus modelos de gestão, seja nos modos de produção.

Para manter a prosperidade e gerar valor nesses novos tempos, as empresas têm que se pautar pela disponibilidade da informação, pelo diálogo com seus clientes/consumidores.

Hoje, não é mais suficiente apenas saber o que o consumidor deseja para garantir-lhe a fidelização. Não basta mais propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades percebidas dos clientes, preferencialmente adequado ao seu poder de compra, e com preço afinado com o custo de produção.

Mais do que isto é necessário que os produtores de bens e serviços entendam o universo que os cerca em aspectos que transcendem seu próprio mundo organizacional. Afinal, seus clientes estão, cada vez mais, envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo. Em outras palavras, o processo decisório de compra (e, a reboque, a fidelização dos clientes) vem-se tornando um evento cada vez mais complexo e mutável.

Assim, às tradicionais necessidades econômicas impostas aos atrativos funcionais exigidos pelos clientes, outros elementos passaram a ser igualmente importantes na busca pela fidelização. Isto porque o ato de consumir tem deixado de ser algo simples, especialmente conforme as melhorias sócio-econômicas da sociedade como um todo a capacitam tornar-se crescentemente crítica em relação ao que lhe é oferecido.

Os paradigmas dominantes de comunicação e do marketing nesse limiar do Século XXI foram previstos por Achrol e Kotler (1999, p. 162) ainda no século passado: “a própria natureza da organização em rede e o potencial na organização do consumo, tudo sugere que uma mudança no paradigma para a comunicação e o marketing não estarem tão distantes no horizonte”.

Da mesma forma, Sheth e Parvatiyar (2000, p.140) opinaram que “um paradigma alternativo de comunicação e de marketing é necessário; um paradigma que contemple a natureza contínua dos relacionamentos entre os atores de fornecimento e de consumo”.

O que se apontava, à época, era a mudança iminente da lógica tradicional da comunicação, migrando da simples troca de bens manufaturados (bens tangíveis) para a troca de bens intangíveis, de habilidades, meios especializados e de conhecimento num processo sistêmico. Em outras palavras, a lógica passou a apontar no sentido da convergência, tendo por base o uso da tecnologia, sobretudo para o estabelecimento da troca de conhecimentos entre os representantes de bens e de consumo por meio do diálogo, da interatividade. (JUDD, 1964, p. 58)

O novo pensamento, compartilhado por diversos autores, indicava que visão estratégica ultrapassada da comunicação, concentrada nos bens físicos, além de prejudicar os estudos do papel dos produtos e serviços, também bloqueava a compreensão do que era comunicado de uma forma geral. Gummesson (1995, p. 250 - 251) foi muito explícito a respeito, ao colocar que:

Clientes não compram bens ou serviços; eles compram itens que lhes retornam serviços que criam valor. A divisão tradicional entre bens e serviços está há muito ultrapassada. Não se trata de redefinir serviços e vê-los na perspectiva de um cliente; atividades provêm serviços, coisas provêm serviços. A mudança do foco para serviços é uma mudança dos meios e da perspectiva do produtor para a utilização e a perspectiva do consumidor.

Nesta nova lógica, a intangibilidade, o processo de troca e os relacionamentos são primordiais, sendo que passa a haver uma clara separação entre os conceitos de “serviços” e de “serviço”. “Serviço”, enquanto componente da lógica-dominante, não pode ser entendido como um resíduo (ou seja, o que não é bem tangível, conforme se definiam os serviços de uma forma geral), nem como algo oferecido para enaltecer um bem (serviços de valor agregado), nem como o que tem sido tradicionalmente classificado como indústrias de serviços (governo, educação). Antes, os serviços passam a ser definidos por Vargo e Lusch (2004, p. 2), como: “(...) a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por meio de ações e desempenhos sistêmicos para o benefício de outra entidade ou da própria entidade”.

Para se adentrar nessa nova lógica, Anderson (1957, p. 69) afirma: “aquilo de que se precisa não é uma interpretação da utilidade criada pela comunicação, mas uma (nova) interpretação da comunicação para todo o processo de criação de utilidade”.

Assim, Vargo e Lusch (2004, p. 8) concluem que a visão serviço-dominante da comunicação implica que esta ciência é uma contínua série de processos sociais e econômicos, profundamente enfocada em recursos transformadores, aplicados sobre

outros recursos (caberia aqui a aplicação de sistema de comunicação), efeitos estes que habilitam as organizações a terem melhores propostas de valor do que seus competidores.

Para estes autores, haveria quatro linhas-mestras da visão serviço-dominante a serem seguidas pelas empresas que desejam abraçá-las, caso entendam que a comunicação é um processo de aprendizado contínuo:

1. Identificar e desenvolver suas competências centrais;
2. Identificar outras entidades (clientes potenciais) que possam se beneficiar destas competências;
3. Cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de proposições de valor customizadas e competitivas;
4. Obter *feedback* do cliente advindo de relacionamentos que orientem e personalizem suas ofertas para consumo e otimizem o desempenho da organização.

Sheth *et al.* (2000, p. 57) observaram que esta visão serviço-dominante é “centrada” no cliente, o que significa mais do que ser apenas “orientada para” o cliente: “implica que deve haver colaboração com este, aprendendo-se com ele e adaptando-se às suas reais necessidades individuais e dinâmicas”. Neste sentido, o valor é definido pelo cliente e co-criado com ele, ao invés de estar embutido no produto ou serviço. Isto implica uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a de “ouvir e responder”. (HAECKEL, 1999, p. 22)

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 30), vem sendo observado um paradoxo no mundo organizacional na atualidade. Por parte de muitas dessas instituições, as escolhas continuam a ser disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de adequação e, por conseguinte, de satisfação. A análise dos autores parte do resgate dos conceitos aplicados na pesquisa sobre estratégias empresariais ao final do Século XX e início do Século XXI, baseados na premissa de que as organizações “antigas” e consolidadas (chamadas de “tipo A”) não desapareceriam no futuro, assim como as novas e exuberantes empresas “ponto com” (as “tipo B”) não necessariamente sobreviveriam. O que aconteceria seria o aparecimento de um novo tipo de organizações (as “tipo C”) a partir da fusão e evolução das empresas A e B.

Na verdade, as empresas nunca pararam para pensar nisso, até por estarem acostumadas a controlar todas as atividades de negócios envolvidas na criação do que vendem. Aí reside um desafio fundamental para os negócios. As organizações cresceram acostumadas a ver o consumidor como um destinatário passivo para o que elas criavam. Os mercados, porém, não são passivos. Agora, o consumidor está desafiando essa lógica. Estimulada pela cultura típica da Internet centrada no consumidor - que enfatiza interatividade, velocidade, individualidade e franqueza -, a influência deste na criação de valor nunca foi tão grande e está se expandindo para todos os pontos da cadeia. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.30)

O papel do ciberespaço, tomado ele próprio como sistema não determinístico de sentido, consiste então em cooperar (uma vez que conectado, ativado) com a transformação das diferenças em comunicação e em inovação, diferenças estas emergentes no âmbito do respectivo sistema comunicativo.

Isso pressupõe que um blog corporativo, enquanto sistema social virtual, é capaz de não só propiciar aos clientes/consumidores uma visão mais amplificada de bens e serviços de uma determinada organização (em substituição àquela comunicação tradicional restrita a limites geográficos), como também expandindo seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das organizações que restringem suas informações “de cima para baixo” (ou seja, da empresa para o cliente).

Para Vargo e Lusch (2004, p. 14), o cliente é sempre um coprodutor: bens são instrumentos que provêem serviços e em conjunto com o cliente. No entanto, para estes serviços serem entregues, o cliente deve ainda aprender a usá-los, mantê-los consertá-los e adaptá-los às suas necessidades específicas e comportamento. Ou seja, “ao usar um produto, o cliente está dando continuidade à comunicação, ao marketing, ao consumo e aos processos de criação de valor e de entrega.

Não é por outro motivo que Normann e Ramirez (1993, p. 69) colocam que “(...) a chave para criar valor é co-produzir ofertas que mobilizem os clientes”. Da mesma forma, Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 83) indicam que o meio *on-line* tornou-se o *locus* para o envolvimento do cliente proativo, e estimulam a cooptação do envolvimento do cliente no processo de criação de valor. Conforme muito bem colocam Vargo e Lusch (2004, p. 11), “(...) o cliente se torna um coprodutor mais do que um alvo, e pode ser envolvido na cadeia inteira de valor e de serviço ao agir sobre os recursos transformadores”.

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 50) observam que há quatro “elementos de cocriação entre organizações e clientes/consumidores por meio do sistema blog

corporativo”: diálogo, acesso, risco e transparência (DART), conforme pode ser observado no quadro (8) abaixo:

Elementos	Significado
Diálogo	Definido como interatividade, engajamento profundo, propensão bilateral à ação; é o aprendizado compartilhado e a comunicação entre os dois solucionadores de problemas com <i>status</i> iguais.
Acesso	Enquanto o foco tradicional das organizações era criar e transferir a propriedade de produtos/serviços aos clientes/consumidores, a meta deste(s) é ter o blog como canal para que participem desde a concepção daquilo que irão consumir.
Avaliação do risco	Remetendo à probabilidade de prejuízo ao cliente, trata-se de aspecto baseado no questionamento ao princípio tradicional de que as organizações saberiam, melhor do que o cliente/consumidor, avaliar e administrar os riscos -, o que explica por que, em sua comunicação com este(s) último(s), elas tradicionalmente se concentram apenas em mostrar os benefícios dos produtos e serviços. No novo paradigma, este tipo de avaliação cabe ser compartilhada com os clientes.
Transparência	Remete ao rápido desaparecimento da assimetria de comunicação entre clientes e fornecedores de bens e serviços, que tradicionalmente vem beneficiando estes últimos. Com isto, as organizações passam a entender que não mais poderão gerenciar preços, custos e margens de lucro à revelia dos clientes/consumidores, conforme este(s) último(s) adquira(m) acesso a mais informações sobre produtos e tecnologias no processo co-criativo.

Quadro 8: Elementos de co-criação por meio do sistema Blog Corporativo

Fonte: Criação pessoal com base nos fundamentos teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 50)

Segundo os autores, combinando estes quatro elementos, as organizações poderiam criar quatro capacitações novas e importantes a serem compartilhadas com os clientes, conforme quadro (9) a seguir:

Capacitações	Significado
Acesso + Transparência	Habilitam o cliente/consumidor a consumir, com maior segurança, já que estará bem informado do produto/serviço desde a idéia inicial.
Diálogo + Avaliação do risco	Esta associação faculta o debate e o co-desenvolvimento das políticas de produção.
Acesso + Diálogo	Trata-se da associação básica para o desenvolvimento e manutenção de co-criadores fiéis e passíveis de especialização “temática” (maior especialização em temas para produção).
Transparência + Avaliação do risco	Esta combinação serve ao desenvolvimento da confiança mútua.

Quadro 9: Capacitações novas e importantes para compartilhamento entre organizações e clientes

Fonte: Criação pessoal com base nos fundamentos teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 50)

Por fim, Prahalad e Ramaswamy (2002, p. 4) apresentam o que denominam “a arte da cocriação”, com base numa distinção de visões: a tradicional (centrada na organização) e a por meio do sistema blog corporativo (centrada no cliente/consumidor), conforme consta no quadro (10) abaixo:

A arte da cocriação <i>Como co-criar experiências valiosas com o consumidor</i>	
A visão tradicional <i>(centrada na empresa)</i>	A visão por meio do sistema blog corporativo <i>(centrada no consumidor)</i>
O consumidor está fora dos domínios do sistema de produção e negócio (cadeia de valor).	O consumidor faz parte do sistema de criação de valor.
A organização controla onde, quando e como o valor é agregado à cadeia de valor.	Ele pode influir em onde, quando e como o valor é gerado.
O valor é criado numa série de atividades controladas pela organização antes do momento de compra.	Ele não necessita respeitar fronteiras setoriais em sua busca pelo valor.
Há um ponto único de troca, onde o valor é extraído do consumidor para a organização.	Ele pode competir com a organização pela extração de valor.
O consumidor simplesmente adquire produtos e serviços.	Há pontos múltiplos de troca onde ele e a organização podem cocriar valor.

Quadro 10: A arte da cocriação

Fonte: Criação pessoal com base nos fundamentos teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2002, p. 4)

Com base nos pontos discutidos neste estudo até aqui, destacando as posições de Vargo e Lusch (2004), Normann e Ramirez (1993, p. 69) e Prahalad e Ramaswamy (2000, 2002, 2004), bem como nos quadros acima, me certifico de que o blog corporativo assume (e extrapola o) efetivo papel como sistema de cocriação, já que suas propriedades são passíveis de não só orientar o relacionamento de cocriação entre organização e clientes/consumidores na formatação e finalização de bens e serviços, mas também na co-produção de valor entre os agentes em toda a parte do sistema de produção e negócio da empresa, como também no co-desenvolvimento das suas políticas de produção.

Desta forma, meu estudo já responde ao problema da pesquisa (item 1.3), bem como o objetivo geral (item 1.4.1) e não só comprova como vai além às proposições das hipóteses nele constantes (itens 1.5.1 e 1.5.2, respectivamente).

6.3. O processo de cocriação no blog corporativo: estudo de caso real

Conforme mencionei no item 1.6.2 deste trabalho, o estudo de caso real se deu na Fiat Automóveis S. A.. A metodologia utilizada foi a de observação participante sobre o blog corporativo “Fiat Mio” (ou FCC III), ocorrida entre março e julho de 2010 na sede dessa empresa, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Após o estabelecimento de datas com o setor de Publicidade da organização, foi definida a escolha dos ouvintes, todos eles membros ativos no processo de criação, manutenção, monitoramento e interação com os colaboradores-consumidores.

Durante o processo de observação, mantive conversas isoladas e em grupo com os diversos atores que fazem parte daquela realidade observada acerca dos acontecimentos por eles demonstrados, decisões que foram tomadas e outras situações pertinentes sobre o objeto de observação. As informações oriundas do processo de observação, bem como aquelas obtidas na conversação com esses atores, foram registradas numa espécie de diário de campo, para posterior catalogação e transposição para este estudo.

Além de Abel Reis, presidente da AgênciaClick Isobar, participaram da observação participante, e serão mencionados no item 6.3.2 deste estudo, os seguintes atores da Fiat Automóveis:

- 1) Ana Brant, analista de Publicidade;
- 2) Fábio Bastos, designer;
- 3) João Ciaco, diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento;
- 4) João Irineu Medeiros, diretor de Engenharia de Produto Mercosul;
- 5) João Veloso, assessor de Imprensa;
- 6) Marcelo Fantini, responsável pelo setor de Pesquisa de Mercado;
- 7) Márcio Tonani, responsável pela Engenharia de Interiores de veículos;
- 8) Paulo Matos, supervisor de Inovação e Metodologia;
- 9) Peter Fassbender, gerente sênior do Centro Estilo Fiat;
- 10) Steven Niklaus, responsável pela área de Matemática;
- 11) Toshizaemom Noce, coordenação de Inovação;
- 12) Valéria Santos, responsável pela área Color & Trim do Centro Estilo Fiat.

6.3.1 A Fiat no Brasil

A Fiat Automóveis começou a estar presente no Brasil em 1904, por meio de dois veículos importados de sua fábrica-matriz, na Itália, pertencentes aos senhores Ermelindo Matarazzo e o conde Sílvio Álvares Penteado. Nos anos 1930, a família Matarazzo foi nomeada representante da marca no Brasil. Com o passar dos anos e

com a proibição da importação de veículos no País, novos modelos deixaram de ser importados.

Em 1973 foi assinado entre o então presidente da Fiat mundial, Giovanni Agnelli, e o então governador do Estado de Minas Gerais, Rondon Pacheco, o Acordo de Comunhão de Interesses, que seria responsável pela instalação de uma fábrica na cidade de Betim, Região Metropolitana de Minas Gerais. A montadora, fundada em Torino, Itália, em 1899, seria a primeira a se instalar fora do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, onde se concentrava a indústria automotiva brasileira desde o final da década de 1950. Em 1976 entrou em operação a fábrica brasileira da Fiat, e em 9 de julho daquele ano saía da linha de produção dessa fábrica o primeiro veículo Fiat brasileiro, o Fiat 147L, lançado no Salão do Automóvel em São Paulo.

Desde então, a Fiat Automóvel vem construindo veículos e consolidando a fama de inovadora, de estar sempre preocupada em melhorar a qualidade, a segurança e o design (estilo, tradução livre) de seus veículos. No quadro a seguir (11) estão relacionados os principais eventos da Fiat brasileira e as inovações destacadas à Fiat ao longo de sua história no Brasil.

Ano	Evento
1899	Fundação da Fábrica Italiana di Automobili Torino (FIAT)
1904	Primeiros carros Fiat são importados no Brasil
1973	Assinado o Acordo de Comunhão de Interesses entre Giovanni Agnelli e governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco
1976	Lançamento da fábrica da Fiat em Betim, Minas Gerais
1976	Lançamento do primeiro carro brasileiro, o Fiat 147
1978	Lançamento do Pick-up Fiat, primeira pick-up pequena de série no mundo
1979	Lançamento do primeiro veículo com motor a álcool brasileiro
1983	Lançamento do primeiro sedan a álcool, o Fiat Oggi
1983	Lançamento do Fiat Uno
1984	O Fiat Uno foi eleito o “Carro do Ano” pela primeira vez no Brasil
1988	Lançamento dos primeiros comerciais leves derivados do Uno no Brasil: os novos pick-ups e Fiorino
1989	A Fiat atinge a marca de um milhão de veículos produzidos no Brasil
1990	Lançamento do que seria o grande responsável pelo crescimento da Fiat no Brasil: o Uno Mille, primeiro carro com motor de 1.000 cilindradas (1.0)
1991	Lançamento do Fiat Tempra brasileiro, seu primeiro modelo de luxo
1993	Lançamento do Tempra 16V, o primeiro motor com 16 válvulas do mercado brasileiro
1994	Lançamento do Mille Online, com informações dos clientes para produção

1994	Lançamento do Uno Turbo e Tempra Turbo, primeiros carros turbos brasileiros
1995	Fiat Tipo se torna o carro mais vendido no Brasil
1996	Lançamento no Fiat Tipo o primeiro air bag em veículos no Brasil
1998	O Fiat Marea e a station wagon Marea Weekend contam com lançamento do primeiro motor de cinco cilindros e 20 válvulas no Brasil
1999	Lançamento do pick-up Strada com Cabine Estendida no Brasil, a primeira no mundo em seu segmento
1999	Lançamento do Fiat Brava, o primeiro a ser comercializado pela Internet no Brasil
2000	Fiat lança a família Fire, que trazem, pela primeira vez, para os veículos nacionais, a tecnologia Drive-by-Wire, um acelerador eletrônico que dispensa cabos
2000	Inauguração de duas novas fábricas no Brasil, de motores e de comerciais leves
2001	Lançamento da multivan Doblò, inaugurando o segmento no Brasil
2004	Lançamento do Fiat Stilo, primeiro carro brasileiro com viva voz para celular integrado ao sistema de som
2005	Lançamento da primeira linha de motores 1.0 com tecnologia flex (uso de gasolina e álcool)
2006	Lançamento do Fiat Siena Tetrafuel, primeiro veículo brasileiro com o uso de quatro combustíveis diferentes (álcool, gasolina, diesel e gás)
2007	Lançamento no Brasil do sistema Blue & Me ²⁵ de conectividade com o veículo
2008	Lançamento no Brasil do câmbio automático com sistema dualogic ²⁶ – Fiat Stilo
2008	Lançamento do sistema de diferencial blocante Locker ²⁷ – Fiat Pálio Adventure
2008	Lançamento do sistema de navegação por satélite, o Blue & Me Nav ²⁸
2009	Lançamento do blog corporativo para co-criação do carro-conceito Fiat Mio
2010	Lançamento do novo Fiat Uno, “tudo novo”

Quadro 11: Principais eventos da Fiat no Brasil

Fonte: Criação pessoal, com base em observação participante na Fiat Automóveis S. A.

²⁵ A principal característica do Blue&Me™ é o seu avançado sistema de reconhecimento vocal, mesmo se o celular Bluetooth® for desprovido do recurso de chamada por voz. Através dos comandos de voz é possível: Realizar uma ligação para um número de sua agenda do celular através do comando "chamar + nome memorizado"; Realizar uma ligação através do comando "compor número + telefone desejado número por número"; Selecionar as músicas do pen drive ou MP3 player através dos comandos "artista" ou "gênero" ou "pasta" ou "album". Durante uma reprodução musical é ainda possível mudar de música através do comando "próxima" ou "anterior" ou interromper a reprodução através do comando "parar". O sistema oferece ainda a possibilidade de ler em voz alta as mensagens SMS recebidas, utilizando-se do sistema de áudio do veículo. Fonte: <http://www.fiat.com.br/blueme/o-que-e-blueme/index.jsp>.

²⁶ O sistema automático dualogic é uma caixa de câmbio tradicional na qual o comando manual foi substituído por um conjunto controlado por uma central eletrônica. É ela quem comanda a troca das marchas automaticamente, além de atuar na embreagem (sem pedal) do mesmo modo. De última geração, ele traz um sistema que se adapta ao estilo de condução do motorista e economia de combustível. Fonte: <http://www.pistadetestes.com.br/site/na-pista/cambio-dualogic-para-todos.204.html>.

²⁷ Com o lançamento dessa versão da Palio a Fiat se torna a primeira montadora no mundo a colocar num carro 4x2 diferencial blocante isso significa dizer que ao contrário do que acontece nos carros normais onde o diferencial distribuir a força para as duas rodas tracionadas e dessa forma quando uma roda tem menos aderência com o chão está gira mais rápido e a outra que tem aderência não gira, fazendo com que o carro não saia do lugar. Assim esse novo sistema da Fiat permite que o diferencial transfira toda a força para a roda que estiver em contato com o chão. Fonte: <http://edahora.blogspot.com/2008/06/como-funciona-o-sistema-de-diferencial.html>.

²⁸ As principais funcionalidades do Blue&Me Nav são: Escolha do destino desejado inserindo um endereço ou selecionando um ponto de interesse pré-definido; Permite definir o tipo do trajeto: se mais curto (menor distância) ou mais rápido (priorizando vias rápidas); Visualização, no display do quadro de instrumentos, de todas as indicações do trajeto a ser realizado, como tipo de conversão, distância até a próxima manobra e nome da próxima rua; É possível programar o sistema para avisá-lo, durante o trajeto, da existência de algum ponto de interesse próximo (ex.: postos de combustível); Durante a navegação é ainda possível telefonar e escutar as músicas carregadas no pen drive junto ao mapa. Fonte: <http://www.fiat.com.br/blueme/o-que-e-blueme-nav/>.

Numa breve sondagem aleatória junto a moradores e pequenos comerciantes em torno da montadora, um complexo que compreende 2.250.000 metros quadrados de área total e 613.800 metros quadrados de área construída em Betim, foi possível observar com exatidão da admiração que dispensam à organização e à sua marca, e o porquê de a Fiat, logo na inauguração de sua fábrica, destacar que sua intenção era “marcar sua vinda como a chegada da mais avançada montadora do Brasil, como assinalado pelo Expresso Fiat, que acrescenta:

Seguindo sua filosofia de evoluir sempre e andar na frente, a Fiat provou que não era apenas mais uma montadora a se instalar no país, e que desde o início tinha vindo para revolucionar. Tem sido pioneira em inovações e uma série de ousadias que fazem da marca um sucesso mundial. (EXPRESSO FIAT, 1999, p. 110)

Em seu site na Internet,²⁹ assim a Fiat define sua característica institucional:

Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade social. Estes atributos compõem o perfil da Fiat Automóveis, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor.

Sua “**Missão**”, “**Visão**”, “**Princípios**” e “**Valores**” também são enfatizados no seu site como orientadores públicos de sua gestão:

- 1) **Missão:** Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
- 2) **Visão:** Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.
- 3) **Princípios:**
 - a) **Integridade e rigor**
Coerência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.

²⁹ <http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional.jsp>.

b) **Abertura ao debate e busca da convergência**

Estar aberto ao novo, dispor-se a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.

c) **Capitalização das diferenças culturais**

Aprender com a cultura local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.

d) **Competência profissional como paixão**

Procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.

e) **Rapidez e determinação**

Agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.

f) **Propositividade**

Ir além do exigido, com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.

g) **Vontade de superar-se**

Ir além dos limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.

4) Valores:

a) **Satisfação do cliente**

Ele é a razão da existência de qualquer negócio.

b) **Valorização e respeito às pessoas**

São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.

c) **Atuar como parte integrante do Grupo Fiat**

Juntos nossa marca fica muito mais forte.

d) **Responsabilidade social**

É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.

e) **Respeito ao Meio Ambiente**

É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

A partir desses guias orientadores de gestão, inovação é a palavra de ordem na Fiat. Tanto a inovação de produto, envolvendo características funcionais e tecnológicas, como foi abordado no quadro acima, quanto na inovação em comunicação, por meio de

utilização efetiva das novas TICs, e inovação de processo na organização, na produção e distribuição de veículos.

Existem diversas definições de inovação disponíveis na literatura. Aqui, adoto a definição proposta pela OECD (2005, p.46):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No que se refere à inovação na produção, a Fiat vem aprimorando os processos desde 1994, por ocasião do lançamento no Brasil do Mille On-line. Pela Internet, o cliente fornecia os dados de cor, acessórios, opção de acabamento etc. proporcionando à montadora elaborar um banco de dados sobre as preferências do consumidor e, assim, produziu o veículo. Outra novidade à época: o veículo tinha produção just-in-time, ou seja, o cliente efetuava a compra pela Internet, a preço mais baixo que na concessionária em loja física, e aguardava a produção do seu veículo.

A inovação se deu ano a ano, também, na linha de produção na fábrica, em Betim, tanto em tecnologia como estratégia de montagem. Passou a funcionar em três turnos diários desde 2007, e informatizou todo o processo de montagem, levando a uma otimização que acabou por superar a matriz italiana em volume de produção de automóveis, e se tornar a fábrica da Fiat que produz mais carros no mundo, com 3.300 novos carros por dia, o que representa um automóvel a cada 20 segundos.

Paulo Matos, supervisor de Inovação e Metodologia da Fiat Automóveis, informou que a empresa já conta com o Centro Estilo Fiat, mas pretende instalar um centro mais amplo para inovação:

Hoje temos um centro de desenvolvimento estruturado aqui no Brasil, mas o próximo passo para desenvolvermos inovação no Brasil é trazer um centro de desenvolvimento ainda mais amplo. Obviamente isso é um investimento muito alto porque, para implantar esse centro, é preciso ter volume de pesquisa. Por isso, uma das coisas que estamos pensando em fazer é, primeiramente, fomentar vários projetos de pesquisa no Brasil, colocar a universidade para trabalhar junto com meus fornecedores, montar um projeto, depois outro e outro até ter uma massa crítica de projetos. Só aí valerá a pena, então, abrir uma casa para abrigar esses projetos todos. É um caminho longo, mas estamos nos planejando para isso.

O processo de inovação organizacional é conduzido com a consultoria do Instituto Inovação, que completou um ano em abril de 2010, com ganhos de peso. A Fiat gerou, somente nesse período, cerca de 100 novos projetos relacionados à inovação, o que corresponde a um resultado que a organização considera significativo. Nas palavras do

diretor de Engenharia de Produto Mercosul, João Irineu Medeiros, “a iniciativa reúne ações necessárias para que a empresa se consolide como uma organização inovadora e de classe mundial no setor automotivo”.

Cabe ao Instituto Inovação assessorar e apoiar as ações realizadas pela Fiat. “Compartilhamos nosso conhecimento para que os colaboradores pudessem compreender melhor o que é inovação, os principais desafios relacionados e sua importância para a organização”, revela Paulo Renato Cabral, presidente do Instituto Inovação. Ele cita, ainda, como principal conquista uma mudança estrutural: o conceito passou a fazer parte do dia-a-dia dos profissionais. “Hoje, todos conhecem claramente seu significado e os benefícios que pode trazer para a empresa”, destaca. Para se chegar a esse resultado, colaboradores de diversas áreas da Fiat participaram de dinâmicas, capacitações e workshops com o objetivo de disseminar a cultura da inovação na empresa.

Ainda segundo João Irineu, intervenções culturais, em sua maioria de cunho educacional, foram utilizadas para sensibilizar a equipe e propiciar a geração de novos modelos mentais, capazes de construir um ambiente interno mais propício à inovação. “Dentre as intervenções, o EMBATE – workshop vivencial de empreendedorismo de base tecnológica – destacou-se por ter possibilitado a geração de projetos inovadores com alto potencial de retorno”, acrescenta João Irineu, destacando que os pilares instrucionais estão em “perceber, despertar, construir e transpirar” a inovação, conforme apresenta a figura(4) abaixo:

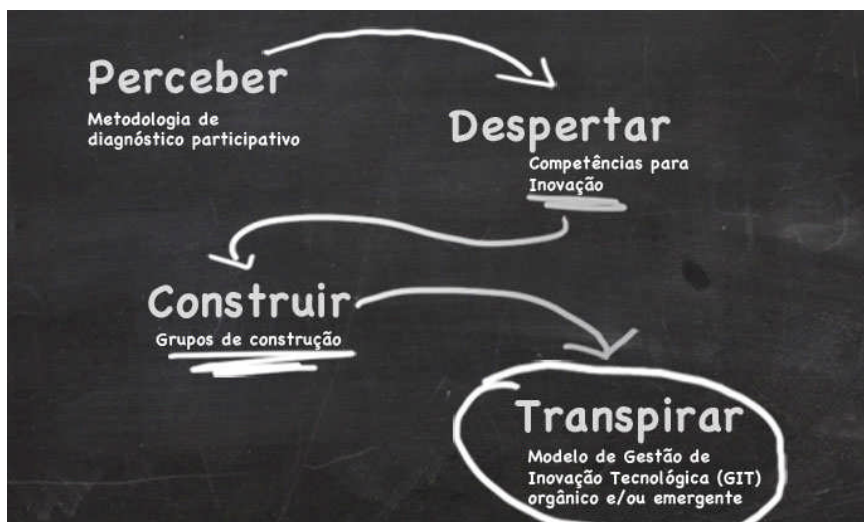


Figura 4: Base de modelos mentais para a inovação
Fonte: Fiat Automóveis S. A.

Os princípios sócio-produtivos implantados na Fiat se manifestam pela integração e interação de novos conceitos advindos da introdução do Programa de Qualidade Total, seguido da “lean-production” (produção enxuta, tradução livre), just-in-time, integração em processo, organização do trabalho pautada na concepção de times de trabalho. Estas mudanças almejam uma maior competitividade (global), a partir de uma concepção internacional do produto e uma (nova) concepção também de trabalhador.

Observa-se, portanto, que foi concebido, nessa empresa, um modelo de gestão onde as soluções tecnológicas estão ancoradas numa estreita relação entre sistemas de automação flexível e a capacidade dos trabalhadores nas novas formas de organização do trabalho constituídas em redes de cooperação e na aprendizagem de novas competências.

Mudança, inovação, informação e tecnologia. No transcorrer da observação pode constatar que invariavelmente essas quatro palavras são ouvidas, lidas ou escritas no ambiente organizacional interno da Fiat Automóveis.

Em sua estrutura de gestão predomina a característica horizontalizada nos níveis decisórios e sua relação funcional, com apenas três degraus hierárquicos: diretoria, gerência e supervisão. Nessa estrutura, os setores são organizados por especialidade em longos galpões, divididos por pequenas divisórias num ambiente sem paredes estanques, promovendo a interação social das pessoas – estrutura, de fato, compatível com uma administração direcionada para a informação e sua disseminação, pois esta forma de administração exige equipes interativas, detentoras de todas as informações referentes aos processos de trabalho, agindo com autonomia e decisão. O sistema comunicacional é composto por um planejamento flexível e abriga as considerações internas pertinentes ao negócio da organização.

Márcio Tonani, responsável pela Engenharia de Interiores de veículos, destaca o papel do gestor de processos:

Um dos segredos de todo projeto bem-sucedido está na sua gestão. O significado do verbo gerir é ligado às idéias de nutrir e manter, e também de administrar e dirigir. É o trabalho de gestão que direciona a equipe em busca do objetivo final. Por isso, existe na Fiat a figura do gestor de processos, profissional que, em determinado momento, é destacado para conduzir os demais. Para que o trabalho do gestor seja bem-sucedido, ele deve sentir-se parte do time, estar junto em todos os momentos e fazer com que sua figura seja uma referência para o grupo. Além disso, ele tem que passar uma energia sempre positiva, comunicando com eficácia e transparência em todos os níveis. As informações têm que ser claras e objetivas, pois qualquer mal-entendido traz o risco de tirar a equipe da rota.

6.3.2 O projeto e o blog do Fiat Mio

No início do ano de 2009, os profissionais da Fiat começaram a levantar internamente uma seguinte questão: “como serão os carros no futuro, você já parou para pensar?”

Tal indagação tomou corpo entre os profissionais da organização a ponto de provocar a criação de um workshop sobre o tema, o que originou a idéia de criação de um projeto de carro-conceito, o FCC III. Ali, decidiram, ainda, que esse projeto seria co-produzido com aqueles “que realmente entendem de carro: os consumidores”. E batizaram o futuro carro de “Fiat Mio”, com a prerrogativa publicitária que versou: “um carro para chamar de meu”, em alusão ao nome.

Em julho daquele ano, a Fiat lançou um blog corporativo, desenvolvido e monitorado pela AgênciaClick Isobar, especializada em mídia digital e publicidade, em conjunto com a diretoria de Publicidade e Marketing de Relacionamento, para que os consumidores viessem a co-criar o veículo junto com a montadora, com apenas uma pergunta, segundo Paulo Matos, supervisor de Inovação e Metodologia da Fiat, para provocar os consumidores: “no futuro que iremos construir, o que um carro deve ter para que eu possa chamar de meu, sem deixar de servir ao próximo?” Essa pergunta orientou o blog por dois a três meses, e, nesse período, nele eram inseridos notícias, depoimentos variados, inclusive de pessoas que trabalham na organização.

Assim começou a iniciativa de co-criação do Fiat Mio, uma novidade mundial na indústria automotiva, que o diretor de Publicidade e Marketing de Relacionamento, João Ciaco, define: “o projeto é uma plataforma colaborativa; é um blog onde as pessoas entram e vão expressar as suas opiniões, seus pontos de vista, suas idéias e necessidades”. Abel Reis, presidente e diretor de operações da AgênciaClick, responsável pela idealização e postagem semanal das respostas da Fiat no blog do Mio, afirma que “o projeto nasceu dentro do quadro de mudança do relacionamento entre a indústria automotiva e seus consumidores”.

O blog do Fiat Mio³⁰ é composto por cinco idiomas: português, inglês, espanhol, francês e italiano. Na página inicial, conforme a figura abaixo (5) a montadora disponibiliza aos usuários acesso para acompanhamento da montagem técnica

³⁰ <http://www.fiatmio.cc>

(como o carro está se desenvolvendo a partir das contribuições), *making of* (mensagem em vídeo dos profissionais envolvidos no processo com os colaboradores e demonstração passo a passo do desenvolvimento das idéias postadas pelos colaboradores) e idéias livres, onde os colaboradores deixam suas contribuições e têm acesso às mensagens de outras pessoas.



Figura 5: Página inicial (home) do blog do Fiat Mio
 Fonte: <http://www.fiatmio.cc>

Já o processo de desenvolvimento e design do veículo é o principal sigilo profissional de uma montadora, como afirma o gerente sênior do Centro Estilo Fiat, Peter Fassbender. E acrescenta: “nunca uma montadora abriu esse processo de desenvolvimento. É a primeira vez que a gente abre completamente a concessão de design e de outras composições de um veículo. Aqui, o internauta é que vai nos dizer que direção o carro vai ter. É uma quebra de paradigma no setor”.

Após a coleta e triagem das primeiras colaborações, ao longo dos quase de três meses de existência do blog, foram analisados pela Fiat os tipos de sugestões, as idéias iniciais dos colaboradores, e as tendências que apontavam. Daí originou um

briefing (ou instruções, tradução livre) da montadora para o FCC III, e as bases gerais para co-criação do carro-conceito, como explica Valéria Santos, responsável pela área Color & Trim do Centro Estilo Fiat: “a AgênciaClick nos enviou um resumo do que estava acontecendo no blog, das idéias postadas, do que estava sendo mais discutido pelos colaboradores, e nesse momento começamos a definir o que seria o conceito desse Fiat Mio”.

Paulo Matos define carro-conceito como “um carro que não é necessariamente para se produzir, mas para apresentar uma série de conceitos o pensamento de futuro, tendências de estilo e de novas tecnologias”.

Para João Veloso, assessor de Imprensa:

O carro-conceito é um exercício de futurologia, numa tendência que se acredita. No Mio, não é a nossa visão que orienta essa tendência, mas a visão de uma comunidade, composta por milhares de pessoas de diferentes países, que nos levam a materializar o que as pessoas querem para o futuro.

Marcelo Fantini, responsável pelo setor de Pesquisa de Mercado da Fiat, ressalta:

A gente já tem um histórico de consumo, de comportamento do consumidor, de tendências e de necessidades que estão sendo revistos a partir desse projeto. O Fiat Mio nos trouxe informações completamente novas sobre novidades nos desejos dos consumidores e talvez ele seja o produto que a gente vem perseguindo ao longo de todo o nosso trabalho em pesquisa de mercado.

Steven Niklaus, responsável pela área de Matemática da Fiat, onde os veículos começam a tomar forma de tamanho (medidas de áreas interna e externa do veículo), afirma:

O que nos faz sermos únicos? Não é só a abertura do projeto de criação de um veículo para co-criação com os consumidores. Mas, também, o nosso jeito de interpretar as idéias que nos chegam. A interpretação vai materializar adequadamente essas idéias, que serão traduzidas em modelos de veículos.

A materialização das idéias dos consumidores, associada a muitas pesquisas de imagens como referência, levou a Fiat a propor no blog duas “linhas guias” para o Fiat Mio: a linha “Precision” e a linha “Sense”.

Apesar de terem conceitos definidos, essas linhas não são estáticas em estilo e equipamentos, isto é, elas vão se alterando em forma e conteúdo a partir das idéias e sugestões provenientes das interações com os consumidores.

Fábio Bastos, um dos 10 designers que atuam integralmente no desenvolvimento do Mio, ao lado de modeladores, profissionais de Matemática e de 3D (terceira dimensão, que é utilizada para dar vida às partes que compõem o veículo), vive numa área exclusiva criada pela Fiat para os processos de produção e desenvolvimento do veículo, que é a “Casa Mio”. O designer resume a composição de cada linha proposta, e as diferenças entre as duas linhas:

Na primeira proposta do “Precision” a gente já percebe que ele é um carro bem simples, com as linhas bem definidas e bem minimalista. Na segunda proposta da linha avançamos incluindo novas sugestões de colaboradores, como é o caso da modularidade do veículo, e na proposta dos faróis e lanternas, que se tornam quase invisíveis quando estão desligados e assumem um formato futurista quando estão acesos. A proposta inicial do “Sense” traz em seu design linhas bem movimentadas, mais dinâmicas e indefinidas. Num segundo momento, a proposta avançou, inspirado em formas orgânicas da natureza e com um movimento muito mais natural. Aqui dentro foi apelidado de “caranguejuinho”.

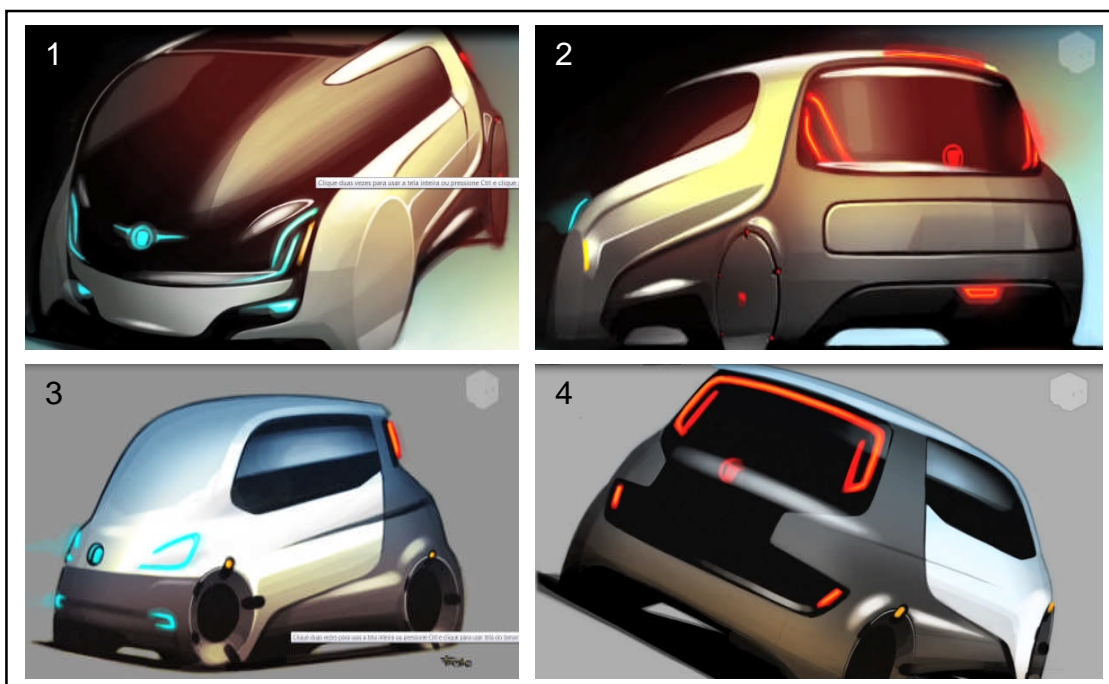


Figura 6: Propostas da linha “Precision” (primeira proposta – fotos 1 e 2 , segunda proposta – fotos 3 e 4)
Fonte: Casa Mio - Fiat Automóveis S. A.

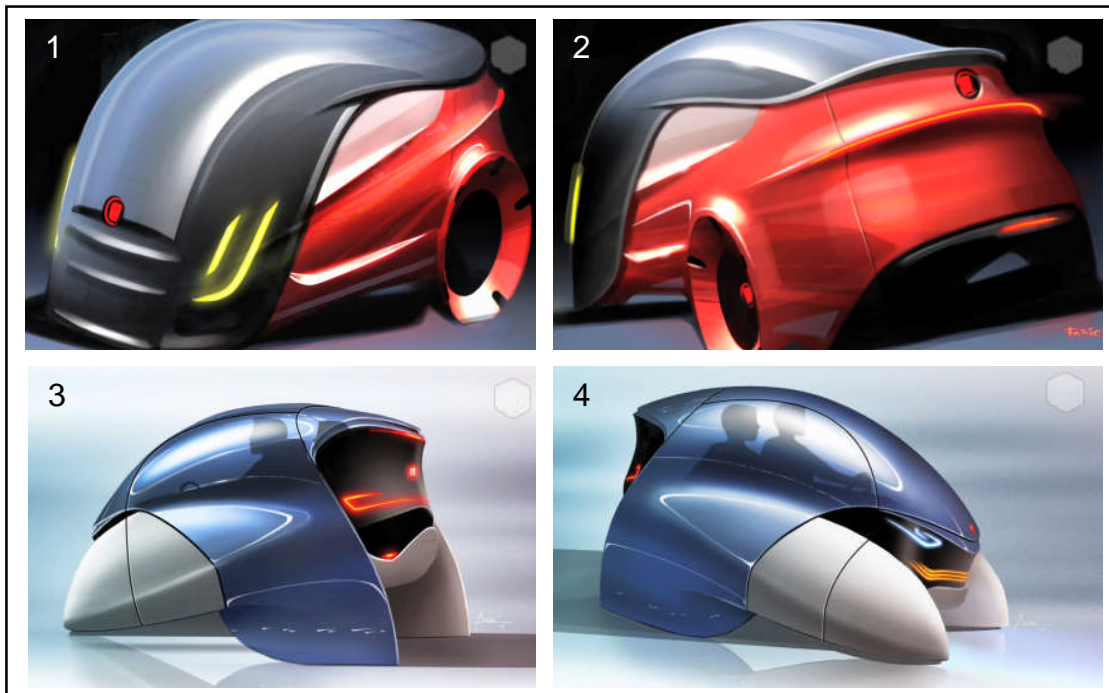


Figura 7: Propostas da linha “Sense” (primeira proposta – fotos 1 e 2 , segunda proposta – fotos 3 e 4)
Fonte: Casa Mio - Fiat Automóveis S. A.

O Centro Estilo Fiat se desdobrou para apresentar duas propostas de linhas guias criativas para o desenvolvimento do Fiat Mio. O designer da linha “Precision” colocava as formas precisas em evidência e se caracterizava por um visual limpo. Já a “Sense” era um contraponto, uma vez que se baseava em traços mais orgânicos e livres, inspirados na natureza, como mencionado anteriormente.

As propostas foram colocadas no blog para que os colaboradores tomassem uma decisão de qual linha emprestaria suas formas e cores ao carro conceito. A preferência foi na direção da linha guia “Precision”. “Então, partimos para elaborar e afinar ainda mais esse direcionamento, com base, inclusive, nas sugestões que obtivemos sobre soluções tecnológicas, tamanhos para passageiros, padrão de painel interno e de direção”, revela o gerente sênior do Centro Fiat Estilo, Peter Fassbender. Ele salienta, ainda, que o resultado não impede que boas soluções aplicadas à linha “Sense” sejam incorporadas à “Precision”.

A maioria das idéias dos consumidores em suas postagens não tem relação com aspectos de engenharia, estabilidade, melhorias na tração, suspensão ou sistema de freio. Eles estão mais preocupados com a conectividade, a interatividade e a praticidade, “características da nova geração”, afirma o supervisor de Inovação e Metodologia, Paulo Matos.

O assessor de Imprensa, João Veloso, acrescenta: “no Brasil, o carro não é apenas um meio de transportes, mas, é cada vez mais símbolo de status. Por isso as pessoas querem ter um carro bonito, desejável, moderno e funcional”.

Dentre as contribuições, o formato da direção foi, ao longo dos meses, um ponto alto nas discussões dos colaboradores, que desejavam, na grande maioria, um design inovador, tão futurista quanto a proposta de concepção do veículo. “Tivemos que materializar as idéias dos consumidores numa proposta muito inovadora de painel e direção. A direção terá uma característica bem próxima dos joysticks ou manches que os internautas utilizam em jogos na Internet”, ressalta o assessor de Imprensa, João Veloso.

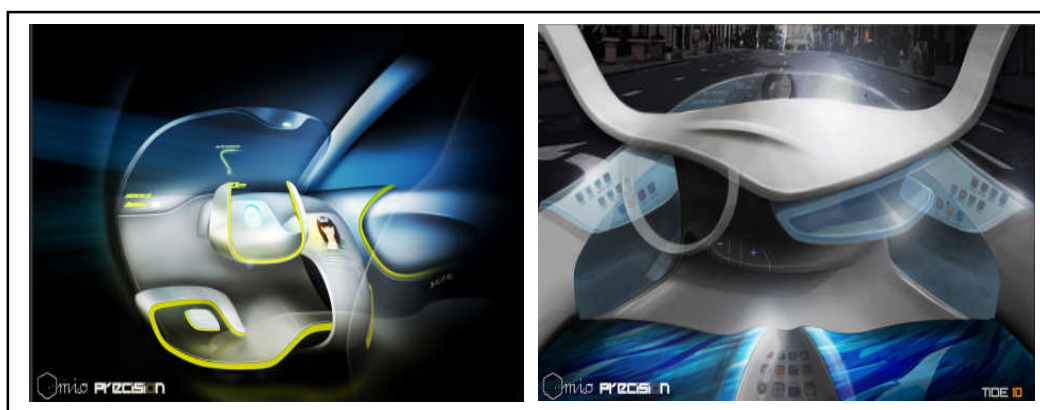


Figura 8: Formatos da direção e painel que irão compor o Fiat Mio, com base nas colaborações
Fonte: Casa Mio - Fiat Automóveis S. A.

O projeto do Fiat Mio está em fase de conclusão e os engenheiros e designers trabalham para entregar o automóvel 100% feito pelos consumidores até o mês de outubro de 2010, quando será apresentado oficialmente no Salão do Automóvel de São Paulo, que acontecerá naquele mês. O custo total do projeto à montadora é da ordem de R\$ 1,5 milhão.

“A Fiat tem procurado no mundo inteiro as melhores tecnologias disponíveis que satisfaçam o ímpeto dos novos consumidores. Pode ser algo mais conceitual, de custo mais elevado, mas que enxergamos possibilidades de desenvolver no futuro”, explica Toshizaemom Noce, que atua na coordenação de Inovação.

De início, a Fiat não tenciona colocar o Fiat Mio em linha de produção, tendo em vista que o veículo teria alto custo para os consumidores face às tecnologias que o

compõem. O que não implica que o carro seja produzido por qualquer interessado em qualquer país, porque se trata de um projeto com licença Creative Commons³¹.

João Veloso acrescenta:

O Fiat Mio não se encerra no Salão do Automóvel de São Paulo. Continua a proposta e o blog para novas interações com os consumidores. O carro pode ser construído em qualquer país, já que é licença Creative Commons. A única exigência que a Fiat faz a qualquer um que queira produzi-lo é que o faça sem qualquer alteração no projeto, por menor que seja. Caso contrário, a proposta tem que voltar para que nós aprovemos.

Foram diversos os desafios enfrentados pelos profissionais da Fiat com o processo de co-criação do Fiat Mio através do blog corporativo, mas o principal deles, segundo esses profissionais, foi entender a diversidade na leitura das milhares de idéias sugeridas pelos consumidores e materializá-las, de modo completo, num veículo.

Consumidores urbanos apontaram para o desejo de um carro compacto. Já os consumidores residentes no interior dos estados brasileiros demonstraram preferir um carro divertido. A versão final do Fiat Mio “Precision”, que será apresentada no Salão do Automóvel de São Paulo, contempla essas e outras características delineadas pelos co-produtores, e será a seguinte: um carro compacto, de padrão urbano, de dois lugares para passageiros, com duas portas e movido a eletricidade, emitindo o mínimo de emissões poluentes e, portanto, gerando baixo impacto visual. O design final do veículo pode ser observado na figura (9) abaixo:

³¹ Creative Commons é uma organização não governamental sem fins lucrativos localizada em São Francisco, Califórnia, nos Estados Unidos. As licenças criadas pela organização permitem que detentores de copyright (isto é, autores de conteúdos ou detentores de direitos sobre estes) possam *abdicar* em favor do público de alguns dos seus direitos inerentes às suas criações, ainda que retenham outros desses direitos. Isso pode ser operacionalizado por meio de um sortimento de módulos-padrão de licenças, que resultam em licenças prontas para serem agregadas aos conteúdos que se deseje licenciar. Para esse fim, a organização criou diversas licenças, conhecidas como licenças Creative Commons. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons

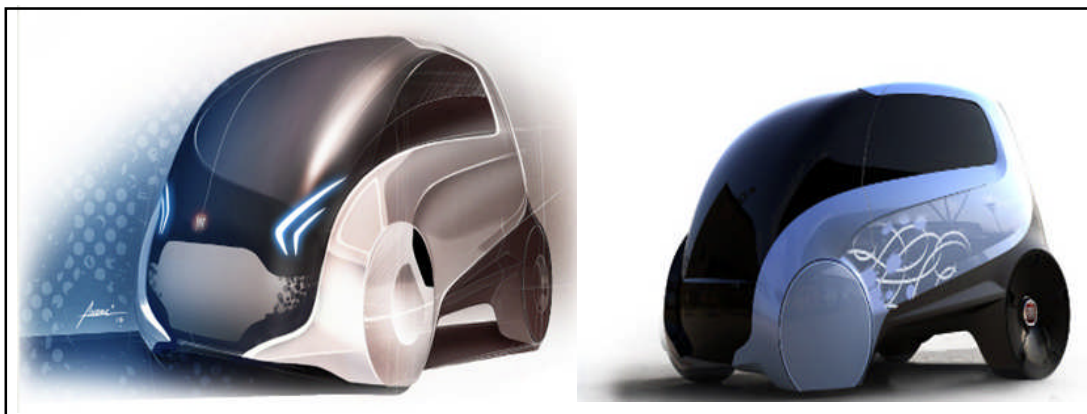


Figura 9: Design final do Fiat Mio, com base nas contribuições dos consumidores
Fonte: Casa Mio - Fiat Automóveis S. A.

Outras idéias dos consumidores que estarão presentes no Fiat Mio estão relacionadas no quadro (12) a seguir.

Idéia	Descrição
Tela Touch Screen ³²	Tela sensível ao toque que possibilitará mais interatividade com o carro. Agrupará as funções dos botões existentes e, ainda, poderá ser personalizada como uma grande plataforma de softwares conectada à Internet.
Som Direcional	Caixa de som localizada acima da cabeça do passageiro, que permitirá a ele escutar a música de sua preferência sem incomodar quem está ao lado.
Projeção do GPS ³³ no Pára-brisa	Para consultar o GPS não será necessário desviar o olhar da direção. A ferramenta será projetada no pára-brisa, facilitando a condução do veículo.
Banco, Espelho e Direção	As preferências do motorista quanto à posição dos espelhos, banco e direção poderão ser configuradas, gravadas e acionadas com um único botão.
Balizas	Para fazer uma baliza bastará posicionar o carro e apertar um botão. Um sistema de sensores à distância de encarregará de colocar o veículo nas vagas mais apertadas.

Quadro 12: Algumas idéias dos consumidores que estarão presentes no Fiat Mio
Fonte: Casa Mio - Fiat Automóveis S. A..

³² O Touch Screen é uma tela sensível ao toque, ou seja, além de podermos ver o que aparece no monitor do computador ou na tela de algum aparelho, podemos tocá-la e ela responderá como se estivéssemos tocando nos objetos mostrados nela. É uma tecnologia que integra não só sensores na tela, mas também programas e interfaces específicas para entender o que está acontecendo. Fonte: <http://www.baixaki.com.br/info/2449-como-funcionam-as-telas-sensiveis-ao-toque-touch-screen-.htm>

³³ O Sistema de Posicionamento Global, popularmente conhecido por GPS (do acrônimo do original inglês *Global Positioning System*), conforme o nome diz, inclui um conjunto de satélites; é um sistema de informação eletrônico que fornece via rádio a um aparelho receptor móvel a posição do mesmo com referencia as coordenadas terrestres. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/GPS>

Quais os benefícios que, de fato, o processo de cocriação do Mio (ou FCC III) por meio do blog corporativo trouxe para a organização Fiat?

Provocou a mobilização de todo o nosso público interno, trouxe benefícios à marca Fiat, reforço na imagem institucional, inovação e uma experiência de relacionamento muito maior do que o que se obtém nas concessionárias. O estabelecimento de outro canal de relacionamento, como o blog corporativo, era uma preocupação da Fiat. A empresa está consciente de que se quiser continuar a ser competitiva não pode fechar os olhos para as exigências e necessidades novo consumidor. Avançamos muito com o blog do Mio. Está sendo um laboratório muito importante como canal de comunicação. Mas, ainda temos muito que aprender, temos que evoluir bastante. (PAULO MATOS, SUPERVISOR DE INOVAÇÃO E METODOLOGIA)

Todas as áreas da Fiat tiveram desafios e dificuldades com esse projeto, mas também tiveram a oportunidade de reaprender o dia a dia. A alta direção, como todos dentro da Fiat, sempre esteve muito engajada no projeto, assim como em todos os demais projetos da montadora. (JOÃO VELOSO, ASSESSOR DE IMPRENSA)

Toshizaemom Noce afirma que as contribuições dos novos consumidores ao projeto do Fiat Mio trouxeram um novo aprendizado à organização. Diferentemente dos anos 1990, onde o que a fábrica tinha que fazer para melhor atender o consumidor era dar a resposta com o produto, hoje, segundo ele, é conhecer as necessidades. “O grande desafio dessa década não é ir atrás das respostas, porque já temos todas. Mas ir atrás da pergunta: o que é que o consumidor quer? O blog corporativo nos levou a isso”.

O diretor de Publicidade e Marketing de relacionamento, João Ciaco, é de opinião que “o projeto do Fiat Mio trouxe para nós um jeito diferente de pensar carro, um modo compartilhado de tomar decisões, um jeito de olhar muito mais para fora do que para dentro”.

O responsável pela área de Matemática da Fiat, Steven Klaus, destaca: “hoje, não existe mais a intenção de se criar o que a gente gostaria. O designer tem que estar muito antenado com o que o público deseja. Tivemos essa noção clara com o blog do Mio”.

6.3.2.1 As colaborações

O blog do Fiat Mio reunia 18 mil colaborações, registradas por 16 mil usuários cadastrados até 20 de julho de 2010, das quais 90% são de brasileiros e as demais

são resultantes de interações de colaboradores de mais de 10 países de todos os continentes, sobretudo Itália, Estados Unidos e Japão. As colaborações consistem basicamente em idéias, pedidos, sugestões e comentários relacionados à forma como as pessoas desejam um automóvel do futuro e a tecnologia que abrigará. Ao todo, o blog contou com mais de 1,5 milhão de visitantes até aquela data. Mas, o projeto do Fiat Mio também está no Twitter, com quase dois mil seguidores; no Facebook (312 seguidores) e no Orkut.

Basta alguns cliques e uma rápida visita ao blog para ver que os consumidores não pouparam palavras e idéias. “Elas podem ter partido de qualquer pessoa, já que o blog se baseia em uma plataforma aberta”, salienta Ana Brant, analista de Publicidade e responsável pela mídia em Internet.

Muitas das idéias sugeridas foram incorporadas ao projeto do Fiat Mio; outras idéias foram muito inusitadas, como produzir um automóvel capaz de voar ou que seja movido à água. “Existem idéias que são malucas mesmo. São tecnologias que não existem, comenta Paulo Matos, supervisor de Inovação e Metodologia”.

Em meio às diversas contribuições curiosas, pode-se encontrar a sugestão de construção de um carro que se desmaterialize; um carro que tenha pia, banheiro e ventilador de teto; um carro modulado, que emita oxigênio ou vapor d’água em vez de poluentes; um carro “tipo iPhone”, onde você entra e ele se adapta; ou um carro que voe. Também foi sugerida a criação de um carro guiado por controle remoto, a exemplo dos carros do espião britânico do cinema James Bond, o 007, ou que fosse à prova de motoristas alcoolizados, impedindo-os de conduzirem o veículo.

“Tivemos contribuições no sentido de o carro possuir rodas que girem 90 graus, facilitando estacionar. O importante, nesses casos, é interpretar: o que o consumidor nos quer dizer com isso? Que ele tem dificuldades em estacionar?”, destaca Valéria Santos, da área de Color & Trim do Centro Estilo Fiat.



Figura 10: Uma das postagens da Fiat no blog do Mio
Fonte: Diretoria de Publicidade e Marketing de Relacionamento - Fiat Automóveis S. A.

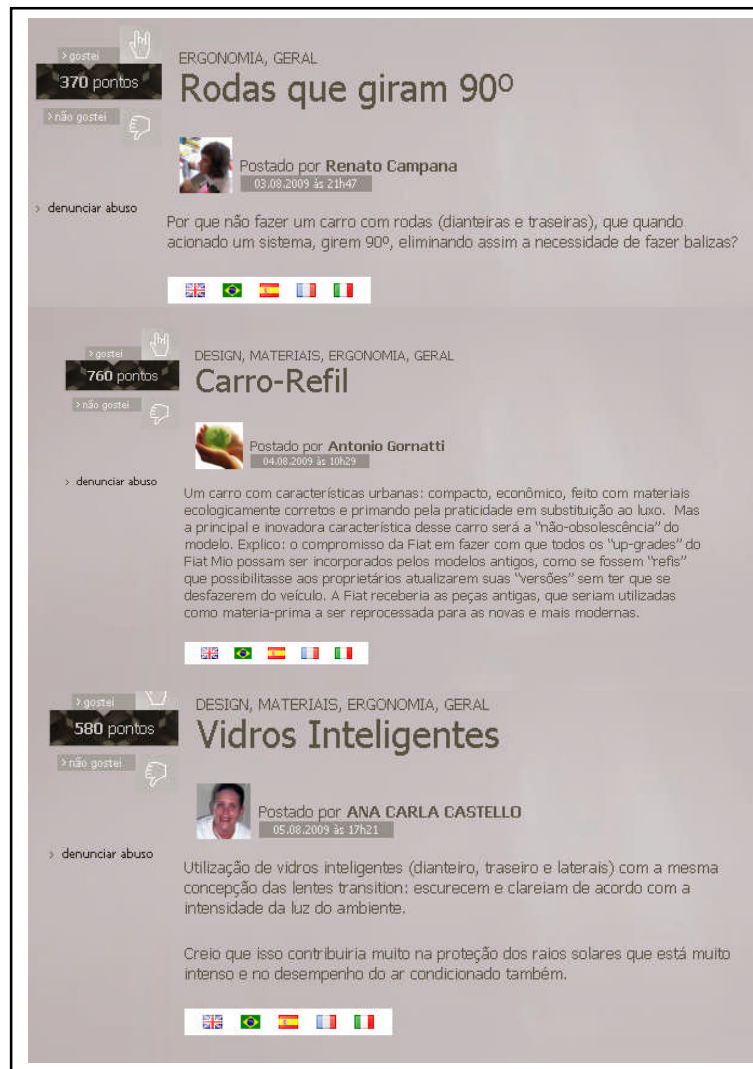


Figura 11: Postagens de colaboradores no blog do Fiat Mio
Fonte: Diretoria de Publicidade e Marketing de Relacionamento - Fiat Automóveis S. A.

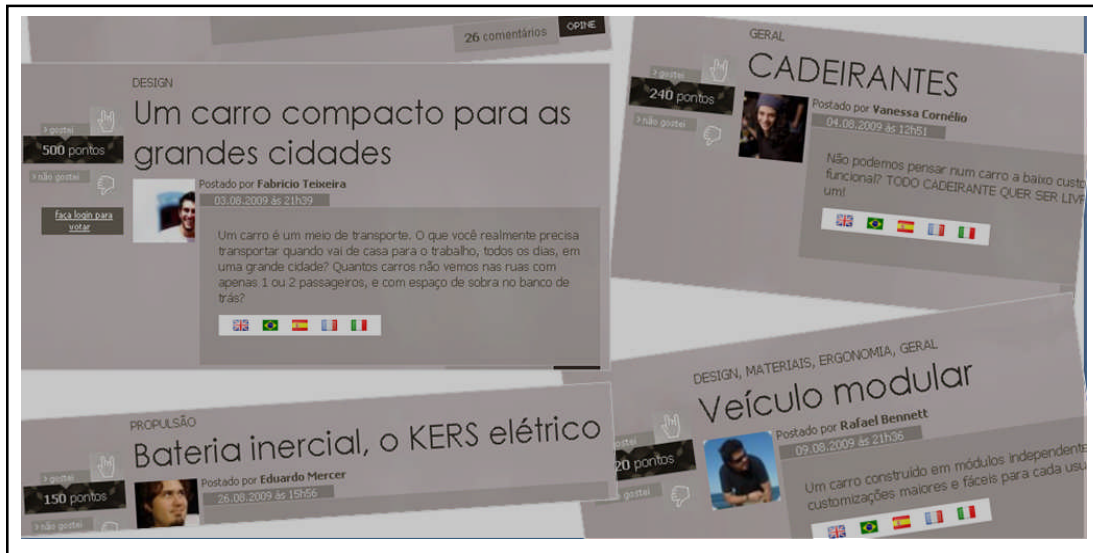


Figura 12: Outras postagens de colaboradores no blog do Fiat Mio
 Fonte: Diretoria de Publicidade e Marketing de Relacionamento - Fiat Automóveis S. A.

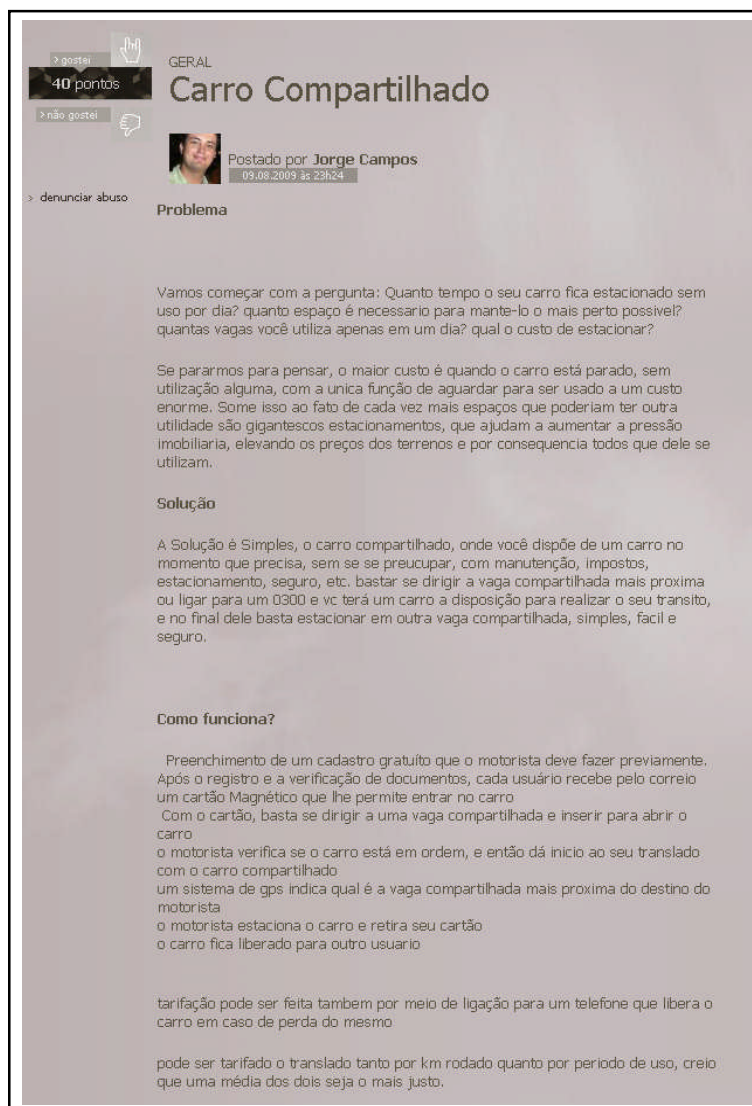


Figura 13: Postagem de colaborador no blog do Fiat Mio, apontando o problema e solução
 Fonte: Diretoria de Publicidade e Marketing de Relacionamento - Fiat Automóveis S. A.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como abordei anteriormente, tanto no resumo quanto na introdução, este trabalho se volta para o estudo do blog corporativo como um sistema de cocriação de comunicação organizacional, com uma preocupação majoritariamente teórica sobre o tema. De forma ilustrativa, apresento um exemplo de caso real, como forma de fornecer subsídios a mais para análise e reflexão sobre o tema, e também como forma de verificar a prática com base na aplicação da extensa fundamentação teórica que baseia o trabalho.

O problema de pesquisa do estudo consiste na questão: o blog corporativo funciona como um sistema de cocriação de comunicação organizacional? Com base nos pontos discutidos até o item 6.2 deste estudo, destacando as posições de Vargo e Lusch (2004) e Normann e Ramirez (1993, p. 69), bem como nas informações de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2002, 2004) apresentadas ao longo do texto e aquelas destacadas nos quadros 6 a 8, acredito que o blog corporativo assume características plenas como sistema de cocriação, já que suas propriedades são passíveis de não só orientar o relacionamento de co-criação entre organização e clientes/consumidores na formatação e finalização de bens e serviços, mas também na co-produção de valor entre os agentes em toda a parte do sistema de produção e negócio da empresa, como também no codesenvolvimento das suas políticas de produção.

Também considero que o objetivo central deste estudo esteja contemplado, sobretudo diante das postulações teóricas abordadas no item 6.1 do trabalho, onde Mead (1953, p. 170) afirma que é no momento da comunicação interativa que surge a autoconsciência: “a importância do que denominamos ‘comunicação’ reside no fato de que proporciona uma forma de conduta em que o organismo ou o indivíduo pode converter-se em um objeto para si mesmo”.

Tal explicação, que já cheguei a afirmar em outro momento, é fundamental para este estudo, com a necessária consideração da interação mediada pelo computador. Em um blog, as interações se dão através de um aparato verbal (escrito). As relações são possíveis porque há uma superfície comum de troca: a linguagem. E é no contexto social da linguagem que é possível a afetação mútua dos indivíduos a partir de gestos significantes das diversas representações.

Busquei demonstrar, no item 6.1, que a abordagem sistêmica traz, ao longo da epistemologia dos diversos pesquisadores, traçados históricos e evoluções que registram contribuições significativas para que melhor se entenda os pressupostos envolvendo o processo relacional entre sistema e comunicação interpessoal, sobretudo num ambiente mediado. Para isso, tracei recortes de postulados teóricos de Duarte (2003), França (2006), Mead (1953), Simmel (1983), Goffman (1975), Bateson (1986), Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), Bertalanfy (1968) e Maturana e Varela (1995), associados à perspectiva luhmanniana de sistemas autopoieticos.

Os recortes acima mencionados trazem elementos aparentemente dissociados, talvez pelas diversas metáforas de seus autores nas variadas teorias, mas que devem ser apreendidos como uma totalidade rica em fronteiras permeáveis, e, de forma ampliada, me permite enquadrar o blog corporativo como um sistema. Reitero que não vejo absolutamente como consignar uma teoria específica para esse enquadramento, já que os recortes apresentados somam esferas significativas para este resultado.

A cultura organizacional pode provocar mudanças nas estratégias da organização, nas estruturas e ocasionar modificações no comportamento dos membros. Assim, a cultura pode ser gerenciada, ou seja, ela pode ser mudada dependendo do contexto na qual ela está inserida.

Uma empresa voltada para a inovação está apta a proporcionar mudanças em sua cultura organizacional, isto é, estabelecer novas atitudes interna e externamente, assumir e impulsionar idéias, superar desafios, alterar seu sistema comunicacional e ampliar a eficiência, conforme pensamento de Morcillo (1997). A organização autopoietica é uma organização que se produz a si própria, tem uma identidade muito forte, e é a sua cultura organizacional que opera sobre o ambiente, encara o ambiente como uma ameaça ou oportunidade. Em uma organização autopoietica só ocorre mudança, portanto, quando os indivíduos percebem e ficam em congruência com o ambiente. Como a única sobrevivência possível é em sincronismo com o ambiente, a organização autopoietica está em constante atualização com o ambiente.

O consumidor, enquanto sistema interagente com o sistema blog corporativo, pressupõe o reconhecimento de uma sociedade de interesse para o sistema organizacional. Para Luhmann (1995, p. 422), a sociedade é o sistema que contém todas as comunicações. Por sua vez, todas as comunicações somente existem na sociedade.

No entanto, o autor destaca que a sociedade é um sistema autopoietico, fechado ao seu ambiente, ou seja, não se comunica com ele, o que a diferencia de outros sistemas,

como as interações, que incluem uma relação comunicativa com seu ambiente. A sociedade somente pode comunicar sobre o seu ambiente. Desta forma, na visão do autor, somente existe uma representação de sociedade e as fronteiras geográficas não são suficientes para definir uma sociedade.

Luhmann (*ibidem*) acredita que a diferença entre as interações e a sociedade é que as comunicações, nas interações, são baseadas na presença física dos participantes. Portanto, cada comunicação se refere ao fato de que há uma percepção da presença dos participantes e de seu papel na interação. No entanto, Seidl (2004, p. 16) chama a atenção para o fato de que as interações se baseiam na distinção entre presente/ausente. Segundo ele, somente a comunicação que está presente pode fazer parte do sistema. Este autor ressalta, ainda, que qualquer um que não esteja presente é considerado ambiente, e para que uma interação não termine é necessário que se comunique constantemente.

Nesse ponto, é possível afirmar que o sistema blog corporativo permite a existência de uma contínua comunicação por meio da interatividade entre os sistemas sociedade e organização, e que através dele é possível se reconhecer a existência do processo co-criativo. Também se observa que os *inputs* externos que chegam ao sistema blog corporativo irritam o sistema organizacional, o cercam de complexidade e aceleram sua autopoíese, já que nenhuma operação externa pode fazer parte de sua rede de decisões. Para que seja tomada a decisão de que uma ou mais informações postadas no sistema (blog), como as diversas “sugestões malucas” reveladas no blog do Fiat Mio, sejam rejeitadas, é preciso outra decisão pela organização. Para que as decisões possam ocorrer, é necessário que se compreenda as condições em que estas se dão e que se perceba como uma decisão leva à outra e a um novo estado, onde o antigo desaparece, embora sirva de premissa para novas decisões.

Uma vez que cada decisão é também uma premissa para a decisão seguinte é importante considerar, portanto, que o processo co-criativo, numa interação através do sistema blog corporativo, exige uma percepção reflexiva, pois ela é que dará continuidade à comunicação. A percepção dos participantes da interação, assim, se torna fundamental para o estabelecimento da comunicação e, conseqüentemente, a sua autopoiese e continuação.

Nesse contexto, o conceito luhmanniano de organização como sistema autopoietico de comunicação nos leva a entender que a mudança é algo permanente. Mais ainda, nesse processo as organizações e os indivíduos, como sistemas que são, toda vez que mudam o fazem de forma absolutamente congruente com as mudanças de seu ambiente, sem que ocorra a perda de adaptação. Os sistemas sociais têm a comunicação como sua operação básica, através da qual os sistemas se diferenciam do seu ambiente e se diferenciam internamente, aumentando a sua complexidade interna para poder reduzir a complexidade do ambiente. Para os sistemas sociais autopoieticos este critério, que irá definir os limites do sistema e regular a seleção das informações do ambiente, é o sentido que se torna, assim, a base da seleção para redução da complexidade do meio e da contingência interna.

Os sistemas autopoieticos não podem importar nenhum elemento do ambiente, precisando produzir eles próprios, através de diferenciações internas, todas as unidades e elementos de que necessitam para as suas operações (conforme o conceito de fechamento operacional). No entanto, como diz Luhmann, os sistemas autopoieticos operam num mundo sem o qual não poderiam existir e todas as suas operações pressupõem, a cada momento, um acoplamento estrutural a este mundo. Na produção autopoietica, contudo, os sistemas para serem autônomos, precisam recorrer a recursos do meio ambiente. Isso pode ser paradoxal, uma vez que trata ao mesmo tempo de autonomia e de dependência. Eis aí um dos principais componentes da complexidade do sistema.

O blog corporativo, numa perspectiva sistêmica, a partir do que foi teoricamente abordado neste estudo e demonstrado no exemplo apresentado do blog do Fiat Mio, é não só fruto da postura de inovação de uma organização como base para estabelecimento de novo canal de relacionamento com o novo consumidor que, talvez motivado pelas inovações tecnológicas, deixa de lado o consumo passivo e assume, cada vez mais, a figura de um coprodutor de bens e serviços, exigente, independente, bem-informado, ávido por consumo personalizado. Esses contextos me levam a concluir que os objetivos específicos do estudo estão atendidos.

Os postulados teóricos de autores acima mencionados, bem como os resultados obtidos na observação participante do blog do Fiat Mio e apresentados no item 6.3 deste estudo confirmam as duas hipóteses levantadas no início da pesquisa.

7.1 Recomendação

Os pressupostos que resultaram desta pesquisa podem subsidiar o estabelecimento de políticas empresariais que visem não somente potencializar a capacidade produtiva da organização, mas também fortalecer a interação entre produtor e consumidor, de forma a repercutir positivamente nos balanços da empresa e no atendimento às necessidades e exigências do mercado.

A multiplicidade ou variedade de suportes informacionais, provenientes pela inserção de novos atores e as constantes inovações tecnológicas no ambiente digital, levam adiante estudos avançados sobre a Web Semântica (ou Web 3.0) por cientistas e acadêmicos em diversos países.

Segundo Berners-Lee *et al* (2001), a Web Semântica será uma extensão da web atual porém apresentará estrutura que possibilitará a compreensão e o gerenciamento dos conteúdos armazenados na web independente da forma em que estes se apresentem, seja texto, som, imagem e gráficos, a partir da valoração semântica desses conteúdos, e através de agentes que serão programas coletores de conteúdo advindos de fontes diversas capazes de processar as informações e permutar resultados com outros programas.

Por não se tratar de um objeto deste estudo, a Web Semântica não foi amplamente mencionada ao longo do trabalho. Mas, pode ajudar as empresas e pesquisadores que vislumbram a utilização estratégica do blog corporativo estudá-lo num contexto de ambiente da Web Semântica ou Inteligente que, segundo estudos preliminares, vem se apresentando como solução para ordenar o volume informacional existente na Internet. E que a exemplo da Web 2.0, poderá ser tão descentralizada quanto possível e poderá manter a responsabilidade exigida por essa descentralização, procurando alcançar o ideal de consistência de interconexões, porém, permitindo seu crescimento exponencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. **Marketing in the Network Economy**. Journal of Marketing, 63 (Special Issue), 1999.
- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações – em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AHRNE, G. **Social organizations. Interaction inside. Outside and between organizations**. Londres/Inglaterra: Sage Publications, 1994.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALEXANDER, B. **Web 2.0: a new wave of innovation for techning and learning?** Educause Review, vol. 41, n. 2, March-April 2006.
- AMSTEL, F. van. **Folcsonomia: vocabulário descontrolado, arquitetura da informação ou samba do crioulo doido?** In: Encontro Brasileiro de Arquitetura da Informação, 2007. São Paulo. Disponível em: <http://www.faberludens.com.br/pt-br/node/90>. Acesso em 26 jul 2009.
- ANDERSON, C. **A cauda longa: do Mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARAÚJO, L. S. **Infoescola – hipertexto**. 2009. Disponível em <http://www.infoescola.com/informatica/hipertexto/>. Acesso em 22 mar 2010.
- BACCEGA, M. A. (Org.). **Comunicação e culturas de consumo**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAGNO, M. **Preconceito lingüístico: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 1999.
- BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BARBOSA, E; GRANADO, A. **Weblogs – diário de bordo**, col. “Comunicação”, vol. 2, 1. Ed. Porto/Portugal: Porto Editora, 2004.
- BATESON, G. **Mente e natureza: a unidade necessária**. São Paulo: Francisco Alves Editora, 1986.
- BENEDIKT, M. **Cyberspace: first steps**. Cambridge: MIT Press, 1991.
- BERGER, P.; LUCKMANN, L. **The social construction of reality**. New York: Donbleday, 1967.
- BERNERS-LEE *et al.* **The semantic web: a new form of web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities**. Scientific

American, New York, may 2001. Disponível em <http://www.sciam.com/2001/0501issue/0501berners-lee.html>. Acesso em 20 jul 2009.

BERNERS-LEE, T. **The world wide web: past, present and future**, 1996. Disponível em <http://www.w3.org/People?Berners-Lee/1996/ppf.html>. Acesso em 19/12/2008

BERTALANFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1968.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. *In: Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

BLOOD, R. **Weblogs: a history and perspective**. Disponível em http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html. Acesso em 10 fev 2010.

BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation**. Long Range Planning. Vol.23, n.4, 1990.

BOY, G. A. **The group elicitation method for participatory design and usability testing**. Interactions. vol 4. p. 27-33. Disponível em <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=245129.245132>. Acesso em 19 set 2009.

BRETON, P. **História da informática**. São Paulo: editora UNESP, 1991.

BROWN, J. **Pesquisa que reinventa a corporação**. *In: On Knowledge Management*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BUCCI, E. **O tolo interativo**. Folha de S. Paulo, TV Folha, p. 2, 21 out. 2001.

BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CAPRA, F. **Ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982

_____. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARDOZO, M. L. **Propaganda pessoal: redes sociais na internet**. *In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom*. Natal. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1061-1.pdf>. Acesso em 17 dez 2009.

CARVALHO, M. M. de. **Inovação – estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2003

_____. **A galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e sociedade**. Lisboa/Portugal: FCG, 2001.

CGI – COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil: TIC domicílios e TIC empresas 2007. E-book.** São Paulo: CGI, 2008. Disponível em <http://www.cetig.br>. Acesso em 08 dez 2008.

CHARTIER, R. **A aventura do livro – do leitor ao navegador.** São Paulo: Editora UNESP, 1999.

_____. **Os desafios da escrita.** São Paulo: Editora UNESP, 2003.

CHECKLAND, P; SCHOLLES, J. **Soft systems methodology in action.** Chichester, John Wiley & Sons, 1990.

_____. **A systems map of the universe.** *Journal of systems engineering*, 1971, 1 (2).

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas – como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO *et al.* **Web work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web.** Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

CIPRIANI, F. **Blog corporativo – aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa.** 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Novatec, 2006.

COBO ROMANÍ *et al.* **Planeta web 2.0. Inteligência colectiva o médios fast food.** 2007. Disponível em <http://www.planetaweb2.net/>. Acesso em 08 nov 2009.

COUTINHO, M. **Marketing e comunidades: do discurso ao diálogo.** Revista da ESPM. São Paulo, vol. 14, p. 28-39, março/abril 2007.

CROSS, R; THOMAS, R.J. **Redes sociais – como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados.** Trad. Carlos Szlak. São Paulo: Editora Gente, 2009.

CRUZ, Renato. **A cada segundo, surge um novo blog.** Disponível em <http://www.estado.com.br/editoriais/2006/03/05/eco53046.xml>. Acesso em 05 mai 2008.

CURVELLO, J. J. A. **A pesquisa em comunicação organizacional no Brasil: fronteiras e tendências.** Disponível em <http://www.acaocomunicativa.pro.br/comtexto2001.pdf>. Acesso em 21 nov 2009.

DAMANPOUR, F.; SAZBAT, K.; EVAN, W. **The relationship between types of innovation and organizational performance.** *Studie Journal of Management*, vol. 26, n.6, 1989.

DATAFOLHA: **64,5 milhões de internautas.** Disponível em <http://fredpacheco.wordpress.com/2008/12/03/datafolha-645-milhoes-de-internautas/>. Acesso 02 dez 2008

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa. Polêmicas do nosso tempo.** 8. ed. São Paulo: Autores Associados, 2005.

DOWBOR, L. **Economia da comunicação.** Disponível em <http://ppbr.com/ld/9economia.shtml>. 2000. Acesso em 08 dez 2008.

DUARTE, E. **Por uma epistemologia da comunicação.** In: LOPES, M. I. V. (Org.) Epistemologias da comunicação. v. 1. São Paulo: Loyola, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **A comunidade do futuro – idéias para uma nova comunidade.** São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, E. **Por uma epistemologia da comunicação.** In: LOPES, M. I. V. de (Org.) Epistemologia da comunicação. São Paulo: Loyola, 2003.

EDITORIAL. **Resultado da enquete.** Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. São Paulo. ed. 217, 2007.

EDMONSON, A. **É permitido tentar.** Artigo publicado na revista Organization Science. HSM Management. N.52. Ano 9. Vol.5. (Setembro-Outubro), 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 2008.

EFIMOVA, L.; HENDRICK, S. **In search for a virtual settlement: as exploration of weblog community boundaries.** In: Communities and Technologies, 2005.

ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas.** São Paulo: Clio, 2004.

ESPINOSA, H. **Interstícios de sociabilidade: uma autoetnografia del consumo de TIC.** Athenea Digital, 12, 2007. Disponível em <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/418>. Acesso em 22 nov 2009.

EVANGELISTA, J. E. **Teoria social pós-moderna – introdução crítica.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

FELINTO, E. **Os computadores também sonham? Para uma teoria da cibercultura como imaginário.** 2006. Disponível em <http://www.unirevista.unisinos.br/index.php?e=3&s=30&a=619>. Acesso em 21 out 2009.

FERREIRA, P. P. **Máquinas sociais: o filo maquínico e a sociologia da tecnologia.** 2004. Disponível em http://www.ifch.unicamp.br/eteme/txt/Pedro_ATP.pdf. Acesso em 28 jul 2009.

FONSECA JÚNIOR, W. C. da. **A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico.** São Bernardo do Campo: 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2007, p. 15-29;

FOSCHINI, A. C.; TADEI, R. R. **Blog.** Coleção Conquiste a rede. São Paulo, 2006.

FRANÇA, F. **Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, M. K. (Org.) Obtendo resultados com relações públicas.** 2. ed. Rev. São Paulo: Pioneira, 2006.

FRANÇA, F. V. **Jornalismo e vida social: a história amena de um jornal mineiro.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas. V. 31, (Julho-Setembro), 1991.

_____. **Cultura organizacional – identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra. Dinâmicas da ação organizada.** Lisboa/Portugal: Instituto Piaget, 1995.

GARVIN, D. **The overview of innovation. The positive sun strategy.** England: John Wiley & Sons, 2001.

GAUNTLETT, D. (Org.). **Web studies: rewriting media studies for the digital age.** London: Arnold, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Metódos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODIN, S. **Tribes: we need you to lead us.** Penguin Books, 2008.

_____. **O melhor do mundo.** Sextante, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1975.

GÓMEZ, I. P. **La comunicación digital en el seno de las organizaciones.** In: ESPARCIA, A. C. (Coord.) **Comunicación organizacional: teorías y estudios.** Málaga/Espanha: Editorial Clave Aynadamar, 2005. p. 29-48

GOOTZIT, D.; PHIFER, G. **Como evitar iniciativas fracassadas de portais corporativos.** Disponível em <http://info.abril.com.br/corporate/gartner/como-evitar-iniciativas-fracassadas-de-portais-corporativos.shtml>. Acesso em 28 dez 2009.

GRAEML, K. S. **Percepção de clientes com relação à eficácia da experiência em comércio eletrônico.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GUIMARÃES, Camila. **Os blogs vão mudar seus negócios.** Revista Exame, Edição 860, Ano 40, 01 fev. 2006. p. 18-25

GUIMARÃES JR., M. J. L. **Sociabilidade no ciberespaço: distinção entre plataformas e ambientes.** Disponível em http://www.cfh.ufsc.br/~guima/papers/plat_amb.html. Acesso em 28 out 2009.

_____. **O ciberespaço como cenário para as Ciências Sociais.** IX Congresso Brasileiro de Sociologia. Porto Alegre, setembro de 1999. Disponível em http://www.cfh.ufsc.br/~guima/papers/ciber_cenario.html. Acesso em 28 out 2009.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

HELPER, I. **O caos em Kant.** In: CIRNE-LIMA, C.; HELPER, I.; ROHDEN, L. (Org.). **Dialética, caos e complexidade.** São Leopoldo: Editora Unisinos, v.1, 2004.

HERSCHMANN, M.; PEREIRA, C. A. M. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento.** Comunicação & Sociedade. Vol. 1, n. 38, 2002.

HEWITT, H. **Blog: entenda a revolução que vai mudar o seu mundo.** Trad. de Alexandre Martins Morais. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

HIGGINS, J. M. **Innovate or Evaporate – test and improve your organization I. Q.** Florida: The New Publishing Company, 1995.

JOHNSON, S. **Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

JORDAN, N. **Temas de psicologia especulativa.** Buenos Aires/Argentina: Editorial Troquel, 1974.

JUDD, R. C. **The Case for Redefining Services.** Journal of Marketing, 28, 1964.

KARSAKLIAN, E. **Cybermarketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KASPER, H. **O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto**. Dissertação de Mestrado de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

KEEN, A. **The cut of the amateur: how today's internet is killing our culture**. New York: Double-day/Currency, 2007.

KESSING, R. **Theories of Culture**. Annual review of Antropology. Vol.3. Palo Alto, Califórnia, 1974.

KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualymark Editora, 2008.

KOENIG, S. **Elementos da Sociologia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1998.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LEMOS, A. **Cibercultura – tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LEMOS, A.; PALACIOS, M. (Orgs.). **Janelas do ciberespaço – comunicação e cibercultura**. 2. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2001.

LÉVI, P. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

_____. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

_____. **O que é virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LIMA, F. **A sociedade digital: o impacto da tecnologia da sociedade, na cultura, na educação e nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LIMA, N. L. de. **Fascínio e alienação no ciberespaço: uma contribuição para o campo da educação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

- LOJIKNE, M. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.
- LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- LIPOVETSKY, G. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- _____. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- _____. **A era do pós-dever**. In: MORIN, E. *et al.* A sociedade em busca de valores: para fugir a alternativa entre o ceticismo e o dogmatismo. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.
- LUHMANN, N. **La sociedad de la sociedad**. Herder/Universidad Iberoamericana: México, 2007.
- _____. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Edições Vega, 2006.
- _____. **A realidade dos meios de comunicação**. Trad. Ciro Marcondes Filho. São Paulo: Paulus, 2005.
- _____. **Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia**. Madri: Trotta, 1998.
- _____. **Die gesellschaft der Gesellschaft**. Frankfurt am main: Suhrkamp, 1997.
- _____. **O conceito de sociedade**. In: NEVES, C. B.; SAMIOS, E. M. B. (Orgs.) Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: editora UFRGS, 1997.
- _____. **Social systems**. California: Stanford University Press, 1995.
- _____. **Estudios sociológicos**. El Colégio de México. México, vol 10, 1992.
- _____. **O amor como paixão** – para a codificação da intimidade. Lisboa: Difel, 1991.
- _____. **Wie ist Bewubtsein na kommunikation beteiligt?** In: GUMBRECHT, H. U.; PFEIFFER, K. L. Materialität der kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1988.
- _____. **The autopoiesis of Social Systems**. In: GEYER, F.; ZOUWEN, J. (Orgs.) Sociocybernetic paradoxes. London, 1986.
- _____. **La improbabilidad de la comunicación**. Revista International de Ciencias Sociales. vol XXXIII, Paris, 1981a.
- LYON, D. **Pós-modernidade**. São Paulo: Paulus, 1998.

MAFFESOLI, M. **A comunicação sem fim – teoria pós-moderna da comunicação.** In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (Orgs.) *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário.* Porto Alegre: Sulina, 2004.

_____. **Mediações simbólicas: a imagem como vínculo social.** In: *Para navegar no século XXI.* 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2000.

_____. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

_____. **O conhecimento comum.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALINI, F. **Por uma genealogia da blogosfera: considerações históricas.** In: *Revista Lugar Comum.* 2008. Rio de Janeiro: Jan – Mai, n. 21-22. Disponível em http://fabiomalini.files.wordpress.com/2008/05/modeloinovcom_sudeste-fabio-malini-com-referencias.pdf. Acesso em 28 jan 2010.

MANOVICH, L. **Remixing and remixability.** 2005. Disponível em http://www.manovich.net/DOCS/Remix_modular.doc. Acesso em 30 out 2009.

_____. **The language of new media.** Cambridge: MIT Press, 2001.

MANTA, A.; SENA, L. H. **As afinidades virtuais: a sociabilidade no videopapo.** Disponível em <http://www.facom.ufba.br>. Acesso em 22 jan 2010.

MANZONI, R. **Número de brasileiros que lêem blogs cresce em 2008.** Disponível em <http://idgnow.uol.com.br>. Acesso em 05 set 2009.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização.** 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCONDES FILHO, C. **Haverá vida após a Internet?** In: *Revista FAMECOS,* n. 16. Porto Alegre, dezembro de 2001, p. 35-45

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa Social: teoria método e criatividade.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo – suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARLOW, C. **Audience, structure and authority in the weblog community.** In: *Presented at the International Communication Association Conference.* New Orleans, 2004.

MARVIN, C. **When old Technologies were new.** London: Oxford University Press, 1988.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATURANA, H. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Org.: Cristina Magro e Victor Paredes. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **De máquinas e seres vivos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.
- _____. **A árvore do conhecimento – as bases da compreensão humana**. Trad. Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Oalas Athena, 2001.
- MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Paidós, 1953.
- _____. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MCKENNA, R. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.
- _____. **A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. São Paulo: nacional, 1977.
- MELO, A. **O que é globalização cultural**. 1. ed. S. L. Quimera Editores, 2002.
- MENEZES, J. **A cidade e a mídia na era digital**. São Paulo: Agência Estado, 1996.
- MIÈGE, B. **O pensamento comunicacional**. Petrópolis, Vozes, 2000.
- MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation**. In: *Management Science*, 24, 1978.
- MONGE, P. R. **The system perspective as a theoretical basis for the study of human communication**. Singapore: Longman, 1981.
- MORAES, D. **O concreto e o virtual: mídia, cultura e tecnologia**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- MORAES, W. **Impacto profundo na comunicação – Blogs, mensagens via celular, Orkut e Messenger mudam a relação entre agências, clientes e público – Meio & Mensagem**. Ano XXVII, n. 1182, de 31 out 2005.
- MORAIS, P. de. **O desafio da era tecnológica**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.
- MORCILLO, P. **Dirección estratégica de la tecnologia e innovación: um enfoque de competências**. Madri: Civitas, 1997.

MORGADO, M. G. **Internet como mídia de marketing direto no Brasil**. Dissertação de mestrado – Universidade de São Paulo, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **O Método 5: a humanidade da humanidade – a identidade humana**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. **O conhecimento do desconhecimento**. In: O conhecimento transdisciplinar e o real. São Paulo: Trion, 2000.

_____. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. **Complexidade e ética da solidariedade**. In: CASTRO, G.; CARVALHO, E. A.; ALMEIDA, M. C. Ensaios da complexidade. Porto Alegre: Sulina, 1997.

_____. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MURPHY, T. **Web rules: how the Internet is changing the way consumers make choices**. Chicago: Dearborn, 2000.

NARDI, B.; SCHIANO, D.; GUMBRECHT, M. **Blogging as social activity, or would you let 900 million people read your diary?** In: CSCW'04: proceedings of the 2004 ACM conference on computer supported cooperative work, ACM, 2004.

NASSAR, P. **História, cultura organizacional e comunicação**. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=76. Acesso em 12 jun 2009.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. **Na malha da rede: os impactos íntimos da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICOLESCU, B. **O manifesto transdisciplinar**. São Paulo: Trion, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo manual 2nd Edition**. Paris: organization for Economic Co-operation and Development – OECD, 1997. Traduzido por Finep em 2004.

ORDUÑA, O. I. R. **Blogs e relações públicas**. In: Blogs revolucionando os meios de comunicação. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

O ESTADO DA BLOGOSFERA. Technorati. Disponível em <http://sifry.com/alerts/archives/000493.html>. Acesso em 04 dez 2008.

ORIHUELA, J. L. **Weblogs y blogosfera: el médio y La comunidad**. In: ROJAS, O. I. ET. AL. **Blogs. La conversación em Internet que está revolucionando médios, empresas y a ciudadanos**. Madri/Espanha: ESIC, 2007.

O' REILLY, T. **What is web 2.0: design partners and business models for the next generation of software**. Disponível em <http://oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>. Acesso em 24 ago 2009.

PARSONS, T. **El sistema social**. Madri: Alianza Editorial, 1988.

PAVITT, K. **The process of innovation**. Paper n. 89, 2003. In: SPRU Electronic Working paper Series. The Freeman Centre. University of Sussex. Disponível em <http://www.sussex.ac.uk/spru/>. Acesso em 22 ago 2009.

PEDERSEN, S.; MACAFEE, C. **Gender differences in british blogging**. Journal of Computer-Mediated Communication, article 16, 2007. Disponível em <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/Pedersen.html>. Acesso em 19 nov 2009.

PEREIRA DA SILVA, M. **Mundos reais, mundos virtuais – os jovens nas salas de chat**. Universidade Aberta – Portugal. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt>. Acesso em 22 out 2009.

PERES, M. F. **O caos organizador**. Folha de S. Paulo. São Paulo: 14 mar 2004. Mais!, p. 4-7.

PIAGET, J. **Tomada de consciência**. São Paulo: Melhoramentos, 1977.

_____. **Estudos Sociológicos**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

_____. **Comunicação em marketing**. Campinas: papirus, 1991.

PINTO, C. **Empowerment, uma prática de serviço social**, 1988. In BARATA, O. (coord). **Política Social**. Lisboa: ISCSP.

PODCASTS, BLOGS & RSS. Revista Info. Exame. ed. 22, Editora Abril.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 8. ed. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 2000.

PRADO, G. **Desertesejo: um projeto de ambiente virtual multiusuário na Internet**. In: Cadernos da Pós-Graduação. Vol. 4. N. 1. Campinas: Instituto de Artes/Unicamp, 2000. Disponível em <http://www.cap.eca.usp.br/wawrwt/textos/gilbertto7.html>. Acesso em 21 nov 2009.

PRAHALAD, C. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. **Co-opting customer competence**. Harvard Business Review, 78, (January – February), 2000.
- PRIGOGINE, I. **O fim das incertezas: tempo, caos e as leis da natureza**. São Paulo: Editora UNESP, 1996.
- PRIMO, A. **Blogs e seus gêneros: avaliação estatística dos 50 blogs mais populares em língua portuguesa**. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom 2008. Natal, Anais, 2008.
- _____. **Interação mediada por computador – comunicação, cibercultura, cognição**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- _____. **Seria a multimídia realmente interativa?** Revista da FAMECOS, n. 6, p. 92-95, mai 1997.
- PUGLISI, M. L., FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- RAFAELI, S. **Interactivity: from new media to communication**. In: Sage annual review of communication research: advancing communication science. Beverly Hills: Sage, 1998.
- RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P, E. **Your secret weapon on the web**. Boston: Harvard Business Review, July-August 2000.
- RICHARDSON, R. J. E COLABORADORES. **Pesquisa Social – métodos e técnicas**. 3. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.
- RIFKIN, J. **A era do acesso – a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia**. Trad. Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ROBBINS, P. S. **Organizational Behavior**. NJ-Prentice Hall, 1996.
- _____. **Comportamento organizacional**. Trad. Técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: prentice Hall, 2005.
- _____. **Culture as Communication: Harvard-Management Communication Letter**. Disponível em <http://www.hbsp.harvard.edu>. Acesso em 12 ago 2008.
- RODRIGUEZ, P.; STOECKICHT, M. J. **Managing New Technology Development**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualymark Editora, 2002.
- SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. 11. ed. Porto Alegre: Sulina, 1982.

- SAMARA, B.S.; MORSCH, M.A. **Comportamento do consumidor – conceitos e casos** – São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SANTAELLA, L.; VIEIRA, J. A. **Metaciência – uma proposta semiótica e sistêmica**. São Paulo: Editora Mérito, 2008.
- SANTAELLA, L. **Arte & cultura**. São Paulo: Cortez, 2003.
- _____. **Cultura e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.
- _____. **Cultura das mídias**. São Paulo: Razão Social, 1992.
- SANTOS, M. J. **Marketing interativo. Relacionamento e cooperação no mercado eletrônico**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. vol 1. São Paulo: Cortez, 2000.
- SANTOS, M. **Técnica espaço tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- _____. **A aceleração contemporânea: tempo mundo e espaço mundo**. In: SANTOS, M.; SOUZA, M.; SCARLOTO, F. C.; ARROYO, M. (Orgs.) *Fim do século e globalização*. São Paulo: Hucitec, 1995.
- SANTOS, R. **Os Novos Media e o Espaço Público**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- SANTOS, J. F. dos. **O que é pós-moderno**. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- SCHMIDT, J. **Blogging practices: na analytical framework**. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, article 13, 2007. Disponível em <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/Schmidt.html>. Acesso em 19 nov 2009.
- SCHRADER, A. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Globo, 1974.
- SCHITTINE, D. **Blog: comunicação e escrita íntima na Internet**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- SCOBLE, R.; ISRAEL, S. **Naked conversations: how blogs are changing the way businesses talk with customers**. Hoboken: Wiley, 2006.
- SEIDL, David. **Luhmann's theory of autopoietic social systems**. Munich Business Research, 2004. Disponível em: http://www.suf.bwl.uni-muenchen.de/download/Mitarbeiter/paper2004_2.pdf. Acesso em: 15 jan 2009.
- _____. **Organisational interactions in Luhmann's: theory of social systems**. Munich Business Research, 2003. Disponível em: http://www.suf.bwl.unimuenchen.de/download/text_paper/working%20paper%202003-9.pdf. Acesso em 15 jan 2009.

SEIXAS, F. **Blogs corporativos no Brasil. E no mundo.** Disponível em http://blog.fabioseixas.com.br/archives/2006/01/blogs_corporati.html. Acesso em 07 dez 2008.

SELLTIZ, C. ET AL. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

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

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SFEZ, L. **Crítica da comunicação.** São Paulo: Loyola, 1994.

SHAH, N. **Playblog: pronography, performancy and cyberspace.** Cut-up.com Magazine. V. 25, issue 42, Holanda, 2005. Disponível em <http://www.cut-up.com/news/detail.php?sid=413>. Acesso em 22 nov 2009.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **“Relationship Marketing in Consumer Markets: antecedents and consequences”**, in Handbook of Relationship Marketing, Jagdish Shet and A. Parvatiyar, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

SILVA, D. F. da; FRAGOSO, S.(Orgs.). **Comunicação na cibercultura.** São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 2001.

SILVA, M. **Sala de aula interativa.** Rio de Janeiro: Quartet, 2000.

SIMANTOB, M; LIPPI, R. **O valor de inovação nas empresas.** São Paulo: editora Globo, 2004.

SIMMEL, G. **A metrópole e a vida mental.** In: VELHO, G. (Org.). O fenômeno urbano. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

_____. **A natureza sociológica do conflito.** In: FILHO, E. de M. Georg Simmel: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

SLEVIN, J. **The Internet and Society.** Londres: Polity Press, 2000.

STAROBINSKI, J. **Ação e reação: vida e aventuras de um casal.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

STEFIK, apud CARDOSO, G. **A construção social da sociedade da informação.** [s.d.]. Disponível em <http://www.cav.iscte.pt/~gustavo/textosociologia/social.html>. Acesso em 28 out 2009.

STERNE, J. **Marketing na web – integrando a web à sua estratégia de marketing.** Trad. da 2. Ed. Americana por Tom Venetianer. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- STEUER, J. **Defining virtual reality: dimensions determining telepresence.** Journal of Communication. vol. 42, n. 4, Autumn, 1992.
- STEWART, T. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STOCKINGER, Gottfried. **Para uma teoria sociológica da comunicação.** Salvador, 2001. Disponível em: www.bocc.ubi.pt. Acesso em: 10 ago 2009.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação – integrando teoria e prática.** 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.
- TEIXEIRA, L. **Comunicação na empresa.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- TERRA, C. F. **Blogs corporativos – modismo ou tendência?.** São Paulo: Difusão, 2008.
- TERRA, J. C. C.; **Gestão do Conhecimento – o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** 2.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- THALMANN N. M.; THALMANN, D. (Orgs.). **Mundos virtuais e multimídia.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1993.
- THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração.** São Paulo: Atlas, 1972.
- THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade.** Petrópolis: Vozes, 1998.
- THOMPSON, J. D. Dinâmica organizacional. **Fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: Atlas, 1976.
- TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change.** England: John Wiley & Sons, 1997.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização à dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- TORQUATO, G. do R. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.
- TYLOR, E. **Primitive Culture**, 1871 apud LARAIA, R. B., **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.
- VAN MAANEM, J. **People processing, strategies of organizational socialization.** In: **Organizational dynamics**, Summer, 1978.
- VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico – o novo paradigma da ciência.** 8. ed. São Paulo: Papyrus, 2009.

- WACKA, F. Disponível em <http://www.coporateblogging.info/about/2004>. Acesso em 07 dez 2008.
- VERGARA, J. M. **Ensayos econômicos sobre innovación tecnológica**. Madri: Alianza, 1988.
- WEICK, K. **Organizational Culture as a Source of High Reliability**. Califórnia Management Review, 1987.
- WALTON, R. E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- WERTHEIM, M. **Uma história do espaço de Dante à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- WIENER, N. **Cibernética ou controle e comunicação no animal e na máquina**. São Paulo: Polígono/USP, 1970.
- WOLTON, D. **Internet, e depois – uma teoria crítica das novas mídias**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007
- WRIGHT, J. **Blog marketing – a nova e revolucionária maneira de aumentar vendas, estabelecer sua marca e alcançar resultados excepcionais**. São Paulo: Makron Books, 2008.
- ZALUAR, A. **A teoria e prática do trabalho de campo**. In: CARDOSO, R. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)