

A auto-organização nos processos de Gestão do Conhecimento e de Comunicação Organizacional pela web 2.0¹

Andréia Jacopetti²

Universidade Tuiuti do Paraná - UTP

Resumo

Uma característica da segunda geração da Internet é a tendência da auto-organização dos públicos e do agrupamento natural, onde não há a necessidade de mediação institucional e de grandes investimentos para o desenvolvimento de ferramentas colaborativas e de soluções organizacionais para coordenação de equipes e organização de dinâmicas colaborativas. O objetivo deste artigo é discorrer sobre as implicações da auto-organização nos processos de Gestão do Conhecimento e de Comunicação Organizacional pela web 2.0. Como aporte teórico estão autores como: Clay Shirky, Raquel Recuero, Taspcott e Williams, Beth Saad e Carolina Terra.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; web 2.0; colaboração; auto-organização; aprendizagem colaborativa.

A auto-organização e suas implicações

Investir massivamente em tecnologia e criar complexos sistemas de gestão para formar grupos coordenados dentro das empresas sempre foi uma preocupação de empresários e profissionais da área de Gestão do Conhecimento e Comunicação das instituições.

Com o advento da web 2.0, esse esforço tem-se tornado ainda maior. Surgem, portanto, ferramentas internas com o intuito de dar abertura à participações como o Blog do CEO, as comunidades de aprendizagem colaborativa e comunidades de prática, intranets, wikis corporativas e outras. É a tecnologia ganhando mais força e tendo uma parcela maior ainda nos orçamentos das grandes instituições.

Novos cargos e equipes internas de trabalho estão surgindo na tentativa de formar grupos e comunidades de prática, organizando os processos colaborativos e o conteúdo gerado

¹ Artigo científico apresentado ao eixo temático “Educação e aprendizagem”, do III Simpósio Nacional da ABCiber. Este texto faz parte da dissertação em elaboração, sob orientação da Professora Dra Cláudia Quadros.

² Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela PUC-PR, especialista em Planejamento, Gestão e Marketing Digital pela FECAP/SP, Coordenadora de Comunicação da Fundação Pró-Rim, mestranda do Programa de Comunicação e Linguagens da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP).

por meio deles. É nítido o esforço das organizações em organizarem-se para esse novo momento. Todavia, é necessário, neste momento, o seguinte questionamento: É necessária a organização?

Na visão de Clay Shirky (2008), professor da New York University, não é necessária. Em seu último livro *“Here Comes Everybody – Organization without organization”*, o professor da New York University desconstrói essa visão ao mostrar que, neste novo momento, o que ganha força é a auto-organização dos grupos. Para ele, a tendência é de grupos que conseguem se organizar sem organizações (empresas ou governos). Ele mostra que algumas realizações, que antes precisavam de mediação institucional, hoje acontecem porque os próprios interessados se agrupam.

Recuero (2005) tratou da auto-organização ao abordar a emergência na dinâmica das redes sociais que segundo ela, trata-se de “uma característica dos sistemas complexos (Johnson, 2003) e envolve o aparecimento de padrões de comportamento em larga escala, que não são necessariamente determinados em micro-escala (Monge e Contractor, 2003)”.

Para a pesquisadora, dentro dessa esfera, o aparecimento da ordem em sistemas caóticos, a auto-organização e a adaptação dos sistema, são considerados comportamentos emergentes. “O próprio aparecimento de redes sociais na Internet pode ser considerado um comportamento emergente e auto-organizado” (Recuero, 2005, p.11).

Recuero (2005) traz a visão de Ashby (1970, p. 4), que relaciona a idéia de auto-organização com o sistema nervoso. “Ele explica que tratam-se de partes que organizam-se de forma a obter uma ordem que não pode ser encontrada em seu todo (sendo, portanto, também uma propriedade emergente”.

Como exemplo de auto-organização, Shirky traz como exemplo a enciclopédia livre Wikipedia que recebe a colaboração de voluntários que trabalham sem supervisão e de maneira dinâmica e livre.

Shirky (2008) destaca a Wiki como um processo e afirma que:

“the Wikipedia is a process, not a product, it replaces guarantees offered by institutions with probabilities supported by process: if enough people about an article to read it, then enough people will care enough to improve it, and over time this will lead to a large enough body of good enough work to begin to take both availability and quality of articles for granted, and to integrate Wikipedia into daily use by millions” (SHIRKY, 2008, p. 139)

Na visão do autor um profissional que escreve centenas de palavras no Wikipedia e outro que interfere em pequenos detalhes no texto possuem a mesma importância. No contexto organizacional tradicional, por exemplo, aqueles que mais produzem e escrevem são os que recebem a valorização e o destaque.

Aspectos como estes que podem ser considerados detalhes, tornam-se fundamentais no âmbito da cultura organizacional e em fatores em que a participação e o agrupamento é essencial.

Tapscott e Willians (2007, p.20) definem esse momento como “novo tempo da Wikinomics³” e afirmam que o acesso crescente à tecnologia da informação coloca na ponta dos dedos de todos as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir.

Milhões de pessoas já unem forças em colaborações auto-organizadas que produzem novos bens e serviços dinâmicos que rivalizam com os das maiores e mais bem financiadas empresas do mundo. Esse novo modelo de inovação e criação de valor é chamado de peer production, ou peering – uma descrição do que quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos (TAPSCOTT; WILLIANS, 2007, p. 21).

Assim, a Era da Colaboração tem provocado mudanças na sociedade e nos processos de gestão e comunicação das organizações e gerir estrategicamente os processos comunicativos e de relacionamentos atualmente exige dos profissionais uma nova visão, conhecimentos sobre os recursos e uma nova forma de trabalhar.

Comunicação organizacional e a auto-organização

As características da web 2.0 muito relacionam-se à área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas devido à sua característica de bidirecionalidade. A comunicação bidirecional é a comunicação que permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e receptores. Ela expõe a organização muito mais do que a comunicação unidirecional tradicional. "Planejar-se para esse novo padrão de comportamento passa a ser mais uma função do comunicador." (TERRA, 2008, P. 34).

Correa (2008, p. 178) discorre acerca das características que diferenciam o cenário 1.0 e o cenário 2.0 dentro das organizações. A primeira diferenciação é a de que

³ Wikinomics é um neologismo criado por Don Tapscott e Anthony D. Williams para designar a nova forma da Economia por meio da colaboração dos atores sociais baseados em códigos abertos.

anteriormente, a comunicação digital era mais informativa, na web 2.0, porém, reflete-se a participação, na qual os públicos podem influenciar positiva e negativamente com uma organização, seja colaborando na criação de um novo produto ou prejudicando sua imagem. No cenário 1.0, as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário, baixa capacidade de personalização do conteúdo, predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário. Considerando esse contexto, pode-se utilizar como exemplo a gestão de conteúdo de um site institucional, por exemplo.

Nessa realidade, é evidente a mediação na publicação do conteúdo por parte da área de comunicação e pelos gestores da instituição. “Vai para o ar” aquilo que é de interesse estratégico para a organização.

Já o cenário 2.0 diferencia-se por procurar evoluir o posicionamento anterior, incorporando um conjunto de tendências de participação e geração de conteúdo pelo usuário.

4 a 7 de setembro de 2009

“Também são características do cenário 2.0 a ruptura do predomínio do pólo de emissão; a criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais; um alto grau de envolvimento e personalização por parte dos usuários; e um alto grau de articulação coletiva”. (Correa, 2008, p.181).

Para Corrêa (2008, p.181) o posicionamento de uma organização em nível 1.0 ou 2.0 não é excluyente. “Eles podem acontecer ao mesmo tempo no contexto da comunicação digital de uma organização pela diversidade de públicos, propósitos e intenções”. Faz-se necessário, portanto, que os agentes desse processo responsabilizem-se dentro das organizações pela gestão da comunicação por essa transição e adaptação dos públicos com os recursos, sejam eles informativos ou participativos.

Novas formas de gestão do conhecimento e aprendizagem colaborativa

Shirky mostra que na Era da Colaboração e Participação trazida por Tapscott e Williams (2007) ocorre uma verdadeira explosão de grupos motivados por fatores não ligados ao dinheiro. Isso não ocorria antes. É uma mudança que merece atenção da sociedade, do governo, das instituições e, especialmente, dos pesquisadores e profissionais de comunicação que precisam direcionar seus esforços considerando essa nova realidade.

Tornar simples o que é complexo e aceitar a auto-organização dos grupos é o caminho e o início de um novo processo de formação de grupos. Clay Shirky trata desse processo enumerando uma “escada” de atividades (p.49) que os grupos auto-organizados conseguem realizar através das ferramentas sociais.

O primeiro degrau é o Compartilhamento. Este é o modelo que cria menos demandas para os participantes. Uma conhecida plataforma de compartilhamento é o Flickr. Permite o máximo de liberdade para participar. Pelas configurações de compartilhamento público como o padrão, ele também permite que usuários optem por mostrar as fotos somente para usuários selecionados ou nenhum. Compartilhar conscientemente o seu trabalho com outros é, segundo Shirky, o jeito mais simples de tirar vantagem de uma ferramenta social.

O segundo degrau é a Cooperação e é mais complicado que o compartilhamento, pois “exige que você mude seu comportamento para sincronizá-lo com o de pessoas que também mudam seus próprios comportamentos para cooperar com você”. Diferente do compartilhamento, a cooperação cria um senso de grupo, pois sabe-se com quem conversa. A conversa – por comunicadores instantâneos ou e-mail – é a forma mais comum de cooperação. A conversação cria maior senso de comunidade que o compartilhamento.

Segundo ele, a produção colaborativa é uma maneira ainda mais engajada de cooperação. Aumenta a tensão entre os objetivos individuais e os do grupo. A principal diferença entre produção colaborativa e compartilhamento de informação é que a produção colaborativa exige que o grupo tome decisões em conjunto.

A colaboração pode ser considerada sinônimo para cooperação, participação e contribuição. Para Brunet (2009), estas denominações mudam dependendo do nível de envolvimento ou de uma preferência semântica, por exemplo – um participante de um projeto é alguém que “faz parte” do projeto mas talvez não esteja tão envolvido em sua execução como um colaborador ou cooperador. "Uma regra básica para a colaboração é ter um objetivo comum. Frequentemente, as pessoas colaboram quando têm um interesse no trabalho final ou quando podem se beneficiar com o resultado final." (Brunet, 2009, p. 72)

Ao tratar dos elementos dinâmicos das Redes Sociais na Internet, Recuero (2009) também traz o conceito de cooperação como sendo “o processo formador das estruturas sociais. Sem cooperação, no sentido de um agir organizado, não há sociedade. A cooperação

poer ser gerada pelos interesses individuais, pelo capital social envolvido e pelas finalidades do grupo”. (p.81)

Ainda na “escada de atividades” apontada por Shirky (2008) está, no terceiro degrau a Ação Coletiva. Este é o mais complexo, pois exige um grupo coeso que esteja determinado a atingir um objetivo. A união do grupo é essencial para o seu sucesso. Enquanto o compartilhamento de informação produz percepção compartilhada e a produção colaborativa resulta em criação compartilhada, a ação coletiva gera responsabilidade compartilhada, unindo a identidade do usuário com a identidade do grupo.

Esse agrupamento tratado por Shirky também assemelha-se ao que Henry Jenkins (2008, p.41) define em seu livro a Cultura da Convergência como comunidades de conhecimento, as quais formam-se em torno de interesses intelectuais mútuos. Para ele, essas comunidades podem revelar como o conhecimento torna-se poder na era da convergência das mídias.

Shirky também destaca que as novas ferramentas da web 2.0 criam capital social (p. 193), termo definido por Bourdieu (1980:2) como “conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo” e, mais tarde, estudado por Coleman no artigo Social capital in the creation of human capital, Segundo ele, o capital social seria constituído por três características: as obrigações e expectativas que ajudam a estruturar a confiança entre os membros da rede; a capacidade da estrutura social para gerar e colocar em funcionamento os fluxos de informação e as normas que regem o processo. (Coleman, 1990 apud Matos, 2007:59)

O autor aborda também os dilemas sociais ao afirmar que: “There are real and permanent social dilemmas, wich can only be optimized for, never completely solved. The human social repertoire includes many such optimizations, witch social tools can amplify”. (SHIRKY, 2008, p. 188)

Shirky mostra como grupos grandes tornam-se complexos demais para serem gerenciados e como é possível adequar as novas ferramentas para que ocorra um autogerenciamento. O autor recomenda que as organizações abram seus ambientes ao invés de criarem ferramentas colaborativas próprias na internet meramente para atender uma mera exigência de mercado. Com isso, compreende-se que mais do que investir massivamente na criação de blogs corporativos, por exemplo, o mais importante é identificar a auto-

organização dos grupos ligados à instituição e adequar as novas ferramentas para uma colaboração que ocorre de forma natural.

Mais do que contratar profissionais especializados nas mídias sociais ou criar ferramentas ligadas à web 2.0, é necessário que as organizações compreendam esse novo fenômeno da auto-organização dos processos colaborativos e da formação de grupos e se abram para esse contexto. Como esse processo envolve cultura organizacional e mudança de visão dos gestores e dos profissionais, esse desafio não é algo tão simples. Todavia, é uma adaptação necessária e urgente.

Algumas iniciativas podem ser desenvolvidas na área de Comunicação e de Gestão do Conhecimento das organizações no que diz respeito ao uso da web 2.0 para desenvolvimento de mensagens e promoção de compartilhamento em grupos:

- Identificar os grupos auto-organizados relacionados aos temas da empresa;
- Criar ouvidorias e desenvolver pesquisas com o público com o objetivo de conhecer a cultura digital, cultura organizacional e as necessidades de comunicação.
- Criar políticas de conduta quanto ao uso das mídias sociais;
- Explorar o potencial dos colaboradores com maior familiaridade e interesse nas ferramentas de comunicação online;
- Preparar os seus colaboradores e gestores para essa nova realidade;
- Promover projetos de aprendizagem organizacional com os colaboradores para fomentar o uso da web 2.0 dentro da organização;
- Incentivar a gestão do conhecimento e a aprendizagem através das ferramentas e tecnologias já existentes;

Uma mudança significativa que deve ocorrer na visão dos gestores das instituições é a de que para encarar esse novo cenário não é um plano único e é necessário fazer muitas experimentações, sem medo de errar. No capítulo “Failure for Free”, Shirky afirma que errar ficou mais barato e que é preciso experimentar e não ter medo do erro.

“The logic of publishing-then-filter means that new social systems have to tolerate enormous of failure. The only way to uncover and promote the rare success is to rely, yet again, on social structure supported by social tools” (Shirky, 2008, p. 233)

Clay Shirky não se prende a aspectos tecnológicos ao estudar a Internet, mas preocupa-se em analisar o comportamento, as histórias e as vidas dos públicos e dos grupos diante das telas e na sociedade. Revela com seus múltiplos exemplos que para compreender esse complexo fenômeno e para encontrar caminhos inteligentes nesse novo cenário é preciso mudar o enfoque e perceber que à frente da tecnologia está o ser humano.

Promover a gestão da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento é um desafio e envolve mudanças de paradigmas e cultura organizacional. E ao considerar essa tendência, é necessário seguir sem se prender na tecnologia, mas nessa nova dinâmica auto-organizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNET, Karla S. *Colaboração e Internet: propondo uma taxonomia de formatos de colaboração em projetos de network*. Artigo publicado na Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. São Paulo: 2009

CORREA, Saad Beth. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: Khohling. Kunsch, organizadora. --São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

MATOS, Heloiza. *Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.

RECUERO, Raquel. Comunidades Virtuais em Redes Sociais na Internet: Uma proposta de estudo. *Ecompos, Internet*, v. 4, n. Dez 2005, 2005.

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

SHIRKY, C. *Here comes everybody: the power of organizing without organizations*. London: Penguin, 2008.

TAPSCOTT, Don e WILLIAMS, Anthony D.. *Wikinomics. Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio [título original: Wikinomics]*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. *Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede*. São Paulo. - ECA - USP, 2006. (Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo).