

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

CLÉBER RAMOS

**A ATUAÇÃO DO CONSUMIDOR NA *WEB* E SUA INFLUÊNCIA NOS
PROCESSOS PRODUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES**

**Porto Alegre, RS, Brasil
Dezembro 2010**

CLÉBER RAMOS

**A ATUAÇÃO DO CONSUMIDOR NA *WEB* E SUA INFLUÊNCIA NOS
PROCESSOS PRODUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em cumprimento às exigências para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Dra. Helenice Carvalho.

Porto Alegre, 2010

CLÉBER RAMOS

**A ATUAÇÃO DO CONSUMIDOR NA *WEB* E SUA INFLUÊNCIA NOS
PROCESSOS PRODUTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES**

BANCA EXAMINDORA

Prof^a. Dra. Helenice Carvalho
Professora Orientadora (UFRGS)

Prof. Dr. Ricardo Schneiders
Examinador (UFRGS)

Prof^a. Ms. Mônica Pieniz
Examinadora (UFRGS)

Avaliação _____

Porto Alegre, 15 de dezembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Carmin pelos ensinamentos diários sobre o amor.

Ao meu pai Enock pela presença constante nos meus sonhos.

Aos meus amados irmãos Cláudio, exemplo de alegria e determinação e Edilma pelo carinho e amizade, que desde a divulgação do meu nome no listão, vibram e comemoram comigo este sonho.

Ao Prof. Dr. e grande amigo Ruskin Freitas pelos ensinamentos sobre a vida, generosidade, bondade e por essas coisas.

Ao Guilherme pelo companheirismo e toda família Flach pelo carinho e acolhimento.

Aos queridos amigos Paula Trevas, Lanys Ruppel, Vera Dill e José Zorzi que, de perto ou longe, estarão sempre comigo.

À professora Helenice Carvalho por toda paciência e orientação durante a construção deste trabalho.

A todos professores da Faculdade de Comunicação pelo esforço e dedicação ao ensino e à pesquisa.

Aos amigos Fabicanos e agora Relações Públicas Karina Fröhlich, Carlos Vianna, Daniela Matos, Gabriel Barbosa, Laura Petró e Ane Ferreira pelos desafios e conquistas que passamos juntos.

Às organizações C&A, Accor, SMS/POA, Vannia Kreasindo e IBGE pelos ensinamentos profissionais.

Por fim, aos estados de Pernambuco e do Rio Grande do Sul, meus lares.

"O educador se eterniza em cada ser que educa".

Paulo freire

RESUMO

Os impactos advindos das transformações do cenário econômico, cultural e societal mundial sobre a comunicação organizacional permeiam a construção deste estudo. Analisamos os reflexos acerca da geração e compartilhamento de informações por meio do uso das plataformas interativas das mídias sociais no comportamento das organizações, buscando compreender como a interatividade da rede mundial de computadores vem redefinido as estratégias de gerenciamento de marca e criando novas possibilidades para a comunicação organizacional. O estudo faz uma breve análise de conteúdo da plataforma interativa *IdeaStorm*, gerenciada pela empresa norte-americana Dell, procurando na prática referenciar as teorias acerca do perfil e do comportamento do consumidor digital propostas por autores como Jenkins (2006), Lévy (2006), Recuero (2009) e Lemos (2010). A análise considera que, de fato, o uso efetivo da tecnologia se estendeu a diversas áreas do conhecimento e influenciou diretamente os fluxos de informação e conteúdo compartilhados pelas pessoas e organizações. Sendo, portanto, fundamental entender as mudanças e possibilidades contemporâneas à área da Comunicação Social. Mais especificamente, objetivamos entender como ocorre o processo de comunicação de uma rede social virtual e o quanto o conteúdo gerado nesse espaço pode ser absorvido pelas organizações visando à otimização dos seus processos.

Palavras-chave: comunicação organizacional, mídias sociais, geração de informações e conhecimento, consumidor digital, plataformas interativas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Dell - site institucional	44
FIGURA 2 – <i>IdeaStorm</i> – página de acesso.....	54
FIGURA 3 – Logotipo e slogan	54
FIGURA 4 – Cabeçalho de atalho às ideias	54
FIGURA 5 – Subcategoria de atalho às ideias	55
FIGURA 6 – Lista de classificação de ideias	56
FIGURA 7 – Botão de acesso ao <i>Storm Sessions</i>	57
FIGURA 8 - Relógio sinaliza tempo que a sessão estará aberta à participação.....	59
FIGURA 9 - Título da ideia inicial do fórum.....	61
FIGURA 10 – Empresa publica <i>link</i> informando sobre mudança de processos	66
FIGURA 11 - Último comentário indica mudanças.....	66
FIGURA 12 - Dell <i>Greenprint Advisor</i>	67
FIGURA 13 - <i>Press Release</i> : “Dell é a primeira a embalar com bambu”	68
FIGURA 14 - Dell: antigas embalagens plásticas.....	72
FIGURA 15 – Dell: novas embalagens de bambu	73
FIGURA16 – Bambu	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Sistematização das relações entre organização e público.....	22
QUADRO 2 – Conhecimento - processos de conversão.....	27
QUADRO 3 – Síntese da Análise.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	COMUNICAÇÃO, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO.....	16
2.1	Comunicação Organizacional.....	16
2.1.1	Comunicação Organizacional Estratégica.....	19
2.2	Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	24
2.2.1	Estrutura organizacional voltada à geração de conhecimento	28
3	CIBERCULTURA	30
3.1	Cibercultura	30
3.1.1	Redes Sociais Virtuais como fontes de informação	33
3.1.2	Relações sociais na era da participação	35
3.2	O poder do Consumidor Digital	36
3.3	CGC e implicações na comunicação organizacional.....	39
3.3.1	Estratégias de comunicação organizacional nas Mídias Sociais.....	41
4	GERAÇÃO DE CONTEÚDO.....	42
4.1	Procedimentos Metodológicos	46
4.1.1	Técnicas de coleta de dados	47
4.1.2	Análise dados	48
4.2	A rede social <i>IdeaStorm</i>	53
4.3	“Não mais embalagens de plástico, por favor”.....	59
4.4	Interação na rede.....	69
4.5	Geração de conteúdo em ambiente controlados	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Segundo Castells (1999), estamos vivendo uma significativa mudança em nossa cultura material: passamos de um modelo técnico para um modelo tecnológico com base na tecnologia da informação e as relações estabelecidas entre as organizações e seus públicos têm sido influenciadas pelo crescimento vertiginoso das chamadas mídias sociais. Sobre essas mídias, Terra e Bueno (2010) as definem como sendo “aquelas utilizadas pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na *web* com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas” (p. 01).

Estruturadas na interatividade da rede mundial de computadores, as mídias sociais ou redes sociais virtuais possibilitaram a geração e o intercâmbio de informações entre os consumidores na internet, redefinindo as estratégias empresariais de gerenciamento de marca e criando novas possibilidades de atuação para a comunicação organizacional. Nesse cenário, percebe-se a existência e o uso efetivo da tecnologia e sua influência sobre os fluxos de informações e conteúdo, bem como, a redução de barreiras que antes dificultavam seus alcances e, por consequência, um aumento no poder de transposição das mesmas.

Pressionadas a assumir uma comunicação pautada na transparência e no estabelecimento de diálogos, além de uma postura flexível, as organizações, considerando a participação colaborativa dos públicos em seus processos de gestão, partiram em busca de diferenciadas e inovadoras estratégias comunicacionais e de criação de vínculos e relacionamentos mais fortes. Em muitos casos, as novas ações foram responsáveis por potencializar conexões geradas no ambiente de integração social da internet. Entre as novas estratégias adotadas, é evidente a atuação efetiva nas redes sociais *online* e o reconhecimento do papel mais ativo dos usuários. Hoje, a nova estrutura participativa considera e absorve as impressões dos consumidores sobre as empresas e as incorpora em seus processos produtivos e em suas tomadas de decisão.

Nesse contexto é importante considerar as transformações impostas às organizações a partir da dinâmica de produção e fluxo de informações no ciberespaço¹, assim como, o modo como as organizações passaram a considerar a opinião dos consumidores. Esse, por sua vez, aos poucos, foi conquistando relevância sobre as

¹“É o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas, também, o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como, os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (LÉVY, 1999, p. 17).”

decisões estratégicas e sobre os processos produtivos das empresas e transformando-se no que Jenkins (2006) chamou de Consumidor Gerador de Conteúdo (CGC) ou *Producers* que, segundo Bruns (2008 *apud* MONTARDO 2009) seria uma posição híbrida entre produtor e usuário engajados no ato da *produsage*².

Essa mudança, em especial, despertou o interesse pelo que é produzido no ambiente virtual em relação aos processos e produtos das organizações e sugeriu o monitoramento constante das informações disponibilizadas nas plataformas (des)contextualizadas *online*. São inseridas nesse cenário e ancoradas por novas tecnologias de informação e comunicação que as experiências de relacionamento das empresas passam a incorporar novas formas de contato com os públicos e a criação de estratégias de construção colaborativa contínua com os mesmos.

Segundo Castells (1999), a partir da comunicação digital resultamos em uma sociedade estruturada em rede, em que o fluxo de informações é condicionado pelo surgimento de novos dispositivos comunicacionais mediados por máquinas e redes mundiais. Essas redes conectam pessoas e organizações que arquitetam “[...] uma concorrência global, forçando redefinições constantes de produtos, mercados e insumos econômicos, inclusive capital e informação” (p. 214). É o informacionalismo, segundo definiu, que tem modificado a forma efetiva de produção. Entretanto, menos de dez anos após a colocação de Castells, Jenkins (2006) vai falar em cultura da convergência, referindo-se à convergência técnica, tecnológica e cultural, demonstrando assim um avanço ao que Castells havia dito.

Essa mudança não ocorre apenas pela chegada das novas tecnologias, da hibridização das mídias e das mudanças de um mundo líquido³, visto que assistimos também, quase que diariamente, transformações na política, na cultura e na economia mundial. O novo cenário impacta diretamente as organizações e a forma como se comunicam. A rápida adaptação através de uma possível antecipação de cenários - ou a criação de estratégias que possibilitam o estreitamento de relacionamentos com os públicos de interesses - pode indicar à empresa maior sobrevivência na era da informação digital. Para nós, é de fundamental importância analisar quais impactos as modernas estratégias de comunicação organizacional trazem à gestão da marca “[...] para facilitar o diálogo entre a administração e os públicos, tanto antes como depois da

² *Produsage* “atesta que as dimensões de consumidor e de usuário final desaparecem frente à *web* participativa, assim como as de produtores e de usuários de conteúdo” (BRUNS, 2008 *apud* MONTARDO, 2009, p. 3).

³ Segundo Zygmunt Bauman (2001), um mundo indeterminado, sem controle central, indisciplinado, irregular, anormal e cheio de incertezas.

tomada de decisão”, (GRUNIG, 2009, p.24), buscando a reflexão e a investigação do seu impacto na sociedade.

É sabido que os consumidores estão gerando informações, trocando arquivos e disponibilizando suas impressões na ampla rede universal *online*. Hoje, adquiriram voz e competência para influenciar as organizações, bem como, os outros consumidores em larga escala. Os grupos de discussões incorporando marcas, serviços e produtos das empresas são um dos principais assuntos encontrados nas redes sociais virtuais e o resultado dessa conversação pode incidir na decisão e benefício de compra por parte dos consumidores. A reputação da organização pode estar relacionada ao bom desempenho dos negócios e também ser ameaçada, tanto por um mau desempenho quanto por uma opinião negativa colocada na rede. Portanto, atentar-se à manifestação da sua imagem institucional nas mídias sociais poderá prevenir possíveis danos e fortalecer relacionamentos.

Diante de um conjunto de fatos que demonstram uma realidade de criação, conservação, classificação e dispersão de informações e conteúdos sobre produtos, serviços e marcas no ciberespaço, nosso foco de análise é a Geração de Conteúdo pelo Consumidor (CGC) em ambientes *online*. De acordo com Jenkins (2006), essa prática sugere uma vigília por parte das organizações do fluxo de informações distribuída nas mídias sociais e nos apresenta outro ponto importante de análise: o monitoramento de conteúdo. Ao gerenciar a troca de dados e informações sobre si, por meio do intercâmbio entre os consumidores, as organizações também consideram absorver aquelas que lhe são pertinentes e podem transformar suas estratégias de comunicação focando propostas de participação e colaboração com os mesmos.

Para estudar esse fenômeno, escolhemos a rede social *IdeaStorm*. Trata-se de um canal virtual desenvolvido pela empresa norte-americana Dell, segunda maior fabricante de computadores do mundo, que oferece um espaço de interação entre seus usuários. A rede, viabilizada pelo ciberespaço, tem gerado conteúdo sobre os produtos e processos da organização de forma amadora e pode ser absorvida pelos consumidores de maneira mais estável do que as tradicionais ações de relacionamentos. Mais do que a atuação no ciberespaço por uma organização de porte como a Dell – o que não configura nenhuma novidade, visto que a empresa comercializa já há alguns anos produtos e serviços de alta tecnologia em ambiente *online* – o que na realidade captou nossa atenção foi a intenção de criar uma rede social como ação integrante de uma estratégia de comunicação organizacional e de relacionamento.

A partir da análise, procurou-se compreender a existência de uma dinâmica dialógica entre organização e público e analisar como as impressões dos consumidores são incorporadas aos processos produtivos da empresa, ou seja, de que maneira as opiniões publicadas na rede social pelos internautas são sistematizadas e absorvidas visando à melhoria de processos e produtos da organização. De acordo com Recuero,

a abordagem de rede fornece ferramentas únicas para o estudo dos aspectos sociais do ciberespaço: permite estudar, por exemplo, a criação das estruturas sociais; suas dinâmicas, tais como a criação de capital social e sua manutenção, a emergência da cooperação e da competição; as funções das estruturas e, mesmo, as diferenças entre os variados grupos e seu impacto nos indivíduos (2009, p. 21).

O nosso **objeto** não apenas considera importante a prática contemporânea de monitoramento de informações na *web*, como avança à criação de um ambiente próprio de diálogo com o público e de sustentação de estratégias de criação colaborativa com eles em um espaço que é controlado pela organização. Em linhas gerais, essa rede virtual pode ser definida como um ambiente alimentado pela marca com a intenção de outorgar voz aos seus consumidores, visando à apropriação das conversações que nela ocorrem.

O cenário contemporâneo é repleto de inovações tecnológicas e modernos dispositivos de comunicação e de interatividade que potencializam a geração e a execução de ações estratégicas da organização. A junção dos atores sociais⁴ em estruturas como as redes sociais *online* vem se destacando dentre os estudos sócio-culturais que abordam a cibercultura⁵. O foco principal da análise aponta à problemática de configuração dessas redes, dos grupos que nelas surgem e se desenvolvem, na geração de informações viabilizada pelo seu uso e nas variadas formas de absorção de conteúdo concebidas em seus meios e suas aplicações. Outro aspecto que motivou a escolha pela empresa diz respeito à sua constante apropriação por instrumentos de comunicação organizacional inovadores. Indagamos então: o que, atualmente, a

⁴ Aqui apropriados de acordo com a definição de Recuero (2009): “os atores no ciberespaço podem ser compreendidos como indivíduos que agem através de[...] páginas pessoais, bem como através de seus *nicknames*” (p. 28).

⁵ “Conjunto tecnocultural emergente no final do século XX impulsionado pela sociabilidade pós-moderna em sinergia com a microinformática e o surgimento das redes telemáticas mundiais; uma forma sociocultural que modifica hábitos sociais, práticas de consumo cultural, ritmos de produção e distribuição da informação, criando novas relações no trabalho e no lazer, novas formas de sociabilidade e de comunicação social” (LEMOS, 2004 *apud* LEMOS, 2010, p. 21 – 22).

empresa estaria trazendo de diferente considerando o contexto da geração de informações e relacionamento no ciberespaço? Partimos à investigação.

Nosso recorte de análise compreende as estratégias no processo de comunicação organizacional a partir da produção colaborativa de informações e geração de conteúdo com os públicos estratégicos. As redes sociais virtuais deixaram de servir apenas ao entretenimento para serem cada vez mais usadas pelas empresas como ferramenta de gestão de relacionamentos. Os profissionais de comunicação não podem manter-se alheios a essa mudança. Portanto, recaiu sobre nós a importância da reflexão sobre as transformações contemporâneas no que se refere à prática da comunicação organizacional, à produção de conteúdo nas mídias sociais e às estratégias de captação e geração de conteúdo pelas empresas, assim como, quais meios para melhor aproveitar o potencial das novas circunstâncias e maximizar os resultados da organização.

Ponderou-se sobre a evolução da sociedade e da globalização. Agora, passa-se à compreensão sobre as formas de adaptação e as estratégias das empresas no cenário onde o avanço tecnológico democratiza a informação e transforma profundamente as estruturas mercadológicas. É a interconexão do conhecimento, das comunidades, da colaboração, do caos e da cultura⁶.

Pela concepção de suas práticas e pelo objeto aqui estudado (organização/público), baseado no paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico proposto por Grunig (1984), levamos em consideração as estratégias pela busca do alto grau de satisfação dos atores sociais envolvidos no processo de comunicação simétrica proposto pela empresa Dell na rede social virtual *IdeaStorm* - delineando a realidade organizacional no contexto das transformações tecnológicas. A partir daí, intentamos compreender como as opiniões dos consumidores são absorvidas pela empresa no espaço *online* e de que forma são transferidas às mudanças de processo e produtos da organização. Em outras palavras, nosso estudo busca analisar os modos pelos quais o conteúdo gerado pelo consumidor tem sido apropriado pela organização e como as estratégias de comunicação institucional estão potencializando a troca de conteúdos e contribuindo para o fortalecimento dos relacionamentos com públicos estratégicos, estimulando a participação.

⁶ De acordo com o Diretor de Marketing e Comunicação da empresa IBM Brasil, Mauro Segura (2010), esse fenômeno se traduz como “os 5Cs da comunicação moderna”. Disponível em: <http://aquintaonda.blogspot.com/2008/10/os-5cs-da-comunicacao-moderna.html>

Estrutura

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo discutiremos acerca da comunicação organizacional, trazendo uma breve evolução das estratégias de relacionamento das empresas com os públicos estratégicos. Trataremos neste capítulo, também da importância da geração do conhecimento e da aprendizagem organizacional como diferencial competitivo. Para tanto, buscamos como suporte os trabalhos de autores como França (2003 e 2009) e a relação entre tipos e objetivos organizacionais, Grunig (1992 e 2009) e os modelos de comunicação, Kunsch (2003 e 2009) e as estruturas lógicas das organizações e reflexos de suas particularidades no processo comunicacional e, também, Bueno (2003 e 2009), Oliveira (2007) e Ferrari (2009). No capítulo seguinte, abordamos o cenário contemporâneo das mídias digitais e das novas possibilidades de interação entre consumidores e organização. Aqui, são trazidas questões acerca das transformações que as novas práticas do consumidor digital podem infligir à forma de se relacionar e comunicar das empresas. Como suporte, buscamos conceitos de Lemos (2002 e 2010) sobre os usos das novas tecnologias, Castells (2003) sobre as transformações da sociedade por meio das redes mediadas por computador, Lévy (1999) sobre as comunidades de pensamento no ciberespaço, Recuero (2006 e 2009) acerca da construção de laços e capital social nas redes, Jenkins (2006) e a relação do consumidor moderno com a interatividade digital, entre outros. Durante todo estudo, buscamos suporte em periódicos atualizados, assim como, em sites de pesquisa e consultoria relacionados à temática das transformações da forma de se relacionar e se comunicar das organizações.

Por fim, no terceiro capítulo apresentamos a análise da plataforma Ideastorm. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, tais como a netnografia e a análise de conteúdo, para os quais buscamos amparo em Gil (1999), Kozinets (2002) e Bardin (1997). Ao fazermos uso da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin procuramos dar um caráter dinâmico à plataforma interativa *online*, assim como, à geração de conteúdo pelo consumidor em espaços controlados de interação virtual.

2 – COMUNICAÇÃO, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

2.1 - Comunicação Organizacional

O processo de comunicação pode ocorrer a partir da construção, desenvolvimento e compartilhamento de significados e da co-criação de sentidos (FERRARI, 2009). Essa prática parte de uma perspectiva interpessoal e sugere o caminho para um relacionamento de interesses equilibrados e capazes de influenciar mutuamente as partes envolvidas. Sobre a capacidade de comunicação do ser humano, Ferrari afirma que

[...] a comunicação é um processo do qual nós não podemos prescindir e que todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente uma forma específica de interação, o que nos leva a concluir que a comunicação requer algo mais que um a simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre participantes (2009, p. 153).

França (2003) diz que a comunicação é componente básico da vida social e, neste sentido, ao estendermos o processo à dimensão organizacional, é possível identificar um entrecruzamento de mensagens entre empresas e públicos. De acordo com Thayer (1976, *apud* KUNSCH, 2003), a comunicação é função vital nas organizações e o processo comunicacional, tanto no ambiente interno quanto no externo, é inerente às estratégias empresariais, a ponto que seu não/mau uso pode custar a vida da instituição. Em linhas gerais, os resultados positivos da atuação empresarial dependem, fundamentalmente, da forma como a comunicação é executada. Logo, um processo de comunicação eficiente é um dos pontos determinantes para o êxito da organização.

Ferrari (2009, p. 153), no que tange ao processo interativo da comunicação, indica que

a comunicação é um processo do qual nós, não podemos prescindir e que todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação, o que nos leva a concluir que a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes.

Argenti (2006) sugere que uma das funções da comunicação organizacional é ditar o tom dos relacionamentos entre os membros que a compõem e conduz os diálogos com os consumidores, outras empresas e com a sociedade. Se nos posicionarmos a

partir do olhar da empresa para o público, a comunicação organizacional poderá ser vista como uma torrente de mensagens em uma colcha de envolvimento e interesses interdependentes (GOLDHABER *apud* ANDRADE, 1996, p. 34) e, a partir de uma perspectiva mais interna, como um sistema através do qual os colaboradores da organização recebem informações relevantes sobre a empresa e as mudanças que nela ocorrem, absorvendo-as e negociando envolvimento. Esse raciocínio nos permite definir que a forma de comunicar-se das empresas pode variar de acordo com o tipo de relação que ela deseja estabelecer com os públicos. Segundo França (2009), “esse posicionamento fundamenta-se na teoria situacional de públicos, que está baseada na interdependência e no envolvimento maior ou menor dos públicos com a organização e nos vínculos estabelecidos” (p. 217). De forma semelhante, Grunig diz que

as organizações mantêm relacionamentos com a sua ‘família’ de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos (2009, p. 25).

Torna-se, pois, necessário, no momento em que a comunicação assume valor vital às organizacionais, trabalhá-la de forma lógica e sistemática. Grunig (2009), na Teoria da Excelência, fala que o processo de comunicação das organizações, quando orientados à administração de conflitos e à manutenção de relacionamentos de longo prazo com os públicos, deve considerar a prática de relações públicas simétrica de mão-dupla, onde os interesses da organização podem ser conduzidos ética e equilibradamente. Neste sentido, França (2009, p. 216 - 217), ao sintetizar e complementar Santos (1996) em o Dicionário de Filosofia e Ciências Humanas, discorre acerca de algumas categorias possíveis de relacionamentos. O autor afirma que eles podem ser compartilhados, mutuamente benéficos, bilaterais (ou não) e positivos (ou não). Segundo sua contribuição, também é necessário definir critérios antes de estabelecer qual é o tipo de comunicação que se deseja com determinado público, assim como, sua permanência e interesse.

Kunsch (2003), sobre a estrutura lógica das organizações e seus reflexos particulares no processo da comunicação, afirma que

[...] as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstróem sem cessar e visam obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar

os objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica (p. 27).

Entretanto, não basta apenas estabelecer qual o tipo de relação se deseja, “[...] necessário se faz ainda determinar os objetivos que com ela se quer alcançar e considerar as expectativas da organização e dos públicos no estabelecimento de suas interações” (FRANÇA, 2009, p. 215). Então, a comunicação organizacional surge como um instrumento estratégico que pode mediar as vontades dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração (FERRARI, 2009) e evidencia a necessidade de atribuí-la a um lugar de destaque na instituição.

Kunsch (2009), sobre o desempenho organizacional, diz que a comunicação é essencial para a obtenção de resultados positivos nos processos da gestão. De acordo com a autora, os processos comunicacionais devem estar alinhados às estratégias da organização e diferenciar-se entre si, respeitando as particularidades de cada organização:

se analisarmos profundamente esse aspecto relacional na comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em diferentes contextos sociais (2003, p. 71).

Bueno (2003, p. 33) acrescenta que

a comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega ao segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou uma entidade lança mão para “fidelizar” clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

Entendemos, portanto, que a eficiência da organização estará relacionada também à forma como a comunicação for assumida. Segundo Nassar, “comunicar-se sempre é um processo e se essa ideia for desconsiderada, tende-se ao insucesso, à frustração, à ansiedade, à insegurança e à ineficiência nos relacionamentos internos e externos (da organização)” (2009, p. 4).

Riel (1995), ao falar da extensão da comunicação organizacional, afirma que ela

[...] engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, entre outros, ou seja, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos

com os quais a organização se relaciona e depende (*apud* SCROFERNEKER, 2006, p. 49).

Porém, se a comunicação for percebida “apenas como técnica ou como ferramenta, terá pouca utilidade” (NASSAR, 2009, p. 34). Segundo Oliveira (2007), “ampliar as funções e possibilidades da comunicação aumenta a eficácia dos processos comunicacionais que perpassam o ambiente interno e auxilia a consolidação da missão, dos objetivos e a obtenção dos resultados da organização” (p. 3).

As teorias apresentadas nos mostram indicativos de que a comunicação pode ser um fator vital à organização em um caminho que exige análise constante de estratégias. Um projeto de comunicação organizacional eficiente pode levar à construção de uma imagem organizacional positiva e ao fortalecimento da atuação empresarial no mercado, contribuindo à criação de estruturas capazes de conduzir simetricamente o relacionamento com os públicos. A seguir, trataremos questões relativas às estratégias dessa comunicação.

2.1.1 - Comunicação Organizacional Estratégica

A sociedade do conhecimento⁷ exige que as ações organizacionais sejam meticulosas, organizadas e estratégicas. A instituição moderna, frente à complexidade do cenário contemporâneo, onde as transformações tecnológicas - também culturais, econômicas e políticas - podem adquirir uma postura mais ativa por meio de uma comunicação transparente e estratégias inovadoras. Nessa perspectiva, estabelecer uma comunicação organizacional engenhosa pode contribuir para o alcance dos objetivos da instituição. De acordo com Kunsch, essa prática “[...] tem uma função estratégica de resultados [...] Agrega valores e ajuda as organizações a cumprirem sua missão e concretizarem sua visão” (2006, p. 132).

Considerando os desafios advindos das transformações, possuir uma postura flexível e readaptável pode ser condição vital à sobrevivência das organizações. Nesse instante, a comunicação também pode potencializar seu valor estratégico. Segundo Ferrari,

⁷ “A sociedade do conhecimento representaria a combinação das configurações e aplicações da informação com as tecnologias da comunicação em todas as suas possibilidades” (SQUIRRA in MARQUES e SATHLER, 2005, p. 256).

por ser eminentemente proativa, a comunicação estratégica é um processo pelo qual a empresa conduz, intencionalmente, sua comunicação de modo que ela seja clara, aberta e com objetivos voltados para o mercado e para seus públicos de interesse. Nesse sentido, quando a organização planeja estrategicamente sua comunicação, ela o faz por meio de políticas e parâmetros sobre os quais traça seu espaço de ação, classifica os públicos com os quais vai interagir e define o discurso a ser dirigido a cada um deles (2009, p. 158).

Portanto, se dedicarmos à comunicação a importância do compartilhamento de significados, é possível, na esfera organizacional, conduzi-la de forma estratégica como instrumento para a conquista dos objetivos institucionais através da transparência e do diálogo. Oliveira (2007) defende uma atuação organizacional que compreenda a relação com seus interlocutores. Segundo afirma, essa postura

envolve processos permanentes de interação e diálogo. Para assegurar o entendimento e a negociação da organização com os atores sociais é preciso garantir que as decisões tomadas sejam conduzidas e aplicadas na mesma direção e com os mesmo objetivos, é fundamental trabalhar as duas perspectivas do campo, conhecer e agir (p. 3).

Quanto às estratégias para criação e sustentação da imagem corporativa com fins a melhorar a percepção dos públicos e, por conseguinte, agregar valor aos negócios, Riel (1997) sugere a criação de uma estrutura de relacionamento por meio da comunicação estratégica e manutenção das relações organizacionais. Porém, não podemos falar em comunicação estratégica e de envolvimento sem antes definir alguns critérios e tipos de relacionamento que a organização pode estabelecer com seus públicos. Para França (2009),

os relacionamentos (organizacionais), pela sua extensão e diversidade, revestem-se de peculiaridades institucionais, mercadológicas, jurídicas, sociais[...] que podem tipificar para que se construa a engenharia da rede de relacionamentos, determinem seus objetivos e o nível de interdependência da organização das partes interessadas. Embora os relacionamentos devam ser feitos com a empresa como um todo completo, não é necessário estabelecer relações com o universo dos públicos, mas somente com aqueles dos quais depende o desenvolvimento de seus negócios e de sua consolidação nas comunidades e nos setores onde opera (p. 225).

Portanto, entre uma infinidade de redes relacionais que a empresa pode desenvolver, é preciso priorizar a criação e manutenção daquelas com impacto direto nos negócios e, essencialmente, alocar a comunicação ao nível estratégico da gestão com essas redes, visando atingir os objetivos propostos com maior eficácia. Mas, mesmo que atuando sob o discurso da comunicação estratégica, é sabido que nem todas

as empresas dedicam à comunicação a atividade gerencial. É necessário, pois, refletir sobre sua influência na excelência das estratégias organizacionais. Analisar se, por exemplo, a disparidade entre os objetivos e os resultados das metas de negócios pode recuar quando se estabelece uma rede de relações pautada em uma comunicação estratégica. É possível, também, qualificar as estratégias de comunicação organizacional de acordo com os tipos de relacionamento que se deseja criar com os públicos. Por exemplo, a pesquisa realizada por França (2009) com algumas empresas de grande porte acerca da percepção dos empresários quanto à tipologia de públicos e de relacionamentos com os quais as organizações têm hábito de interagir, mostrou uma “complexidade das redes de relacionamentos” com diferentes grupos de interesse, objetivos organizacionais e resultados, sugerindo que “cada público merece tratamento especial em todas as fases de estabelecimento e de continuidade da relação corporativa” (FRANÇA, 2009, p. 228).

Por que falar de relacionamento entre organização e público quando se pretende analisar a importância da comunicação estratégica? Ora, é a partir da definição criteriosa do relacionamento, baseado nos objetivos organizacionais e da sua manutenção que se pode criar e cultivar, por meio da comunicação, as relações sociais da empresa. Salienta-se que estamos falando também de relações humanas e não apenas da relação material. Por isso, conhecer as características dos grupos sociais de interesse das empresas pode contribuir para a determinação dos tipos de relacionamento, valendo-se da interação comunicativa eficiente e seu alinhamento aos objetivos organizacionais. A comunicação assume, portanto, um papel estratégico e torna-se fundamental à qualificação das ações de relacionamentos entre empresas e públicos.

No quadro que segue (quadro 1), de forma parcial e sucinta, podemos visualizar os resultados da pesquisa realizada por França (2008) quanto à sistematização das relações específicas das empresas e os grupos de interesse, compreendendo os tipos de relacionamentos, objetivos organizacionais e expectativas de resultados:

EMPRESA	PÚBLICOS				
	Governo	Empregados	Fornecedores	Clientes	Mídia
Relação	Oficiais, políticos, sociais, negócios	Negócios, sociais	Negócios	Negócios	Sociais, negócios, promocionais
Estratégia	Melhorar convivência com os poderes do Estado. Obter aprovação de projetos.	Obter produtividade. Eliminar conflitos. Contar com a capacidade operacional dos empregados	Fazer bons contratos. Obter matéria-prima de qualidade. Conseguir <i>just in time</i> .	Aumentar vendas. Dar excelente atendimento e assistência técnica	Manter portas abertas à mídia. Obter apoio positivo e divulgação da empresa.
Expectativas	Obter credibilidade e confiança. Receber apoio do governo. Ter projetos aprovados. Ter livre trânsito em áreas governamentais	Merecer confiança e sentir a satisfação dos empregados. Obter fidelidade e dedicação	Obter fidelidade e honestidade. Manter procedimentos éticos.	Obter fidelidade e honestidade. Manter procedimentos éticos. Conseguir confiabilidade nos negócios.	Obter confiança. Ter a empresa divulgada. Eliminar conflitos. Manter a confiabilidade das informações.

QUADRO 1 – Sistematização das relações entre organização e públicos

Fonte: Adaptado de França (2008)

A partir das características e perfis dos públicos, é possível definir, portanto, quais tipos de relacionamentos se deseja criar em concordância com os objetivos e alinhamento das estratégias organizacionais. Também é relevante ressaltar a importância da inovação e sistematização dos processos comunicacionais para que os relacionamentos ocorram de maneira eficaz. Sugere-se abrir mão, portanto, de padrões comunicacionais ultrapassados, onde a visão do processo de relacionamento seja através de uma comunicação fragmentada. Sendo importante conferir à comunicação novas competências e habilidades estratégicas, visto que a comunicação organizacional, tendo como suporte as novas tecnologias, obedece, a novos pressupostos: ela pode ser, basicamente, ágil e interativa (BUENO, 2009). Logo, a comunicação incorpora o desafio de mediar o relacionamento entre organização e público.

França, com relação à análise de um planejamento comunicacional interativo entre organização-público, elaborou uma série de características que necessitam atenção antes, durante e após as definições de estratégias de relacionamentos. Segundo argumenta, a empresa

- 1) Deve definir com que públicos quer se relacionar, sem deixar de incluir nesse rol aqueles que se constituem nos pilares de sua operação (governo, empregados, fornecedores, clientes) e aqueles mais envolvidos com ela, seja de forma jurídica, situacional, comercial ou setorial.
- 2) Deve atentar-se para que o relacionamento com os públicos de interesse não ser ocasional,

esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda, típica de marketing de relacionamento; deve ser estabelecido como um processo permanente que envolve conhecimentos, comprometimento e colaboração entre as partes. 3) deve agir para o relacionamento ser planejado na sua intenção, no seu estabelecimento e no seu desenvolvimento, para que possa ser acompanhado, monitorado e gerar retorno à empresa. 4) Deve administrar o relacionamento e gerenciá-lo de acordo com os interesses das partes, levando em conta o que o público pode oferecer e o seu nível de interdependência da empresa. 5) Entender que é preciso manter a continuidade dos contatos, preocupando em dar informações oportunas, que atendam ao que desejam os públicos e verificar se eles as recebem e entendem segundo a intenção e as expectativas da empresa. 6) Visualizar que, uma vez definidas as redes de relacionamento, é preciso ter o cuidado de manter o cadastro corporativo sempre atualizado para que o atendimento a cada público seja feito de maneira rápida e produtiva. (FRANÇA, 2009, p. 230)

É preciso, ao falar da relação de influências e interesses entre a organização e o público, analisar também a questão da imagem organizacional. Por exemplo, se buscamos refletir os valores e características do consumidor na imagem da instituição, precisamos planejar e consolidar a atuação empresarial à postura da empresa, procurando criar e fortalecer uma projeção positiva da imagem institucional na sociedade. França (2009) sugere que a contemporaneidade caracteriza-se pelos chamados relacionamentos globais e as ações organizacionais locais e regionais expandiram-se à esfera mundial, sendo que a “preocupação das organizações com sua reputação mira muito além da promoção da sua imagem” (p. 220), pois na interação com os públicos, a imagem da empresa pode persuadi-los positivamente ou não. Joan Costa (2001, *apud* FRANÇA, 2009, p. 221) contribui:

estrategicamente e operativamente, a imagem ilumina o estilo e a conduta da empresa; o sentido das decisões que toma e realiza; seu modo próprio de conceber os produtos e/ou serviços e de inovar, sua personalidade exclusiva e sua maneira de comunicar, de se ligar aos públicos e relacionar-se com eles. A imagem possui excepcionais que atravessam toda a dinâmica da empresa ao longo prazo.

Então, um planejamento estratégico de comunicação deve alinhar-se às estratégias da organização, incorporar sua filosofia, política e diretrizes e atuar de maneira sinérgica e integrada na promoção de uma dinâmica comunicacional excelente. Kunsch (2006) defende um planejamento comunicativo estratégico de modo a divulgar e promover as ações da organização para os públicos de interesse seja ele interno ou externo. Portanto, quando reforçamos a relevância da comunicação estratégica bem estruturada, queremos dar foco ao alinhamento dos planos e objetivos da organização

através de uma estratégia global que a auxilie a “se posicionar institucionalmente perante a sociedade” (p. 131). Ou seja, a comunicação organizacional deverá ser tratada como campo estratégico incorporando suas atividades aos processos de decisão da organização. Nesse sentido, passemos a tratar a seguir sobre a geração de conhecimento e a aprendizagem organizacional possibilitada, especialmente, pelas redes virtuais.

2.2 - Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Diante de um cenário de extraordinária complexidade, onde fatos econômicos e sociais em escala global reordenam as práticas cotidianas das organizações, é vital discutirmos a questão do conhecimento como diferencial competitivo. A inteligência estratégica e geração de conhecimento, por exemplo, podem contribuir para o entendimento de como situações de arranjo prático e de relações sociais, presentes no universo organizacional, quando identificadas, armazenadas e disseminadas estrategicamente, podem fomentar práticas regulares de melhoria contínua.

O mundo está cada vez mais globalizado⁸. As mudanças constantes e a efemeridade situacional são consequências inevitáveis de um processo de construção e reconstrução coletiva de saberes e inovações. Esse processo de mutação sugere a urgência no armazenamento e sistematização das informações que são distribuídas nas organizações e, por conseguinte, sua utilização estratégica objetivando o aperfeiçoamento dos processos internos e o aumento da vantagem competitiva.

As recentes transformações do cenário econômico mundial foram impulsionadas pela chegada das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)⁹. Segundo Tarapanoff (2001, p. 51), “a sociedade da informação não é mais um modismo. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia. É um fenômeno global, com elevado potencial transformador das atividades econômicas e sociais”. Nesse contexto, o mercado global é dominado por produtos e serviços resultantes do intenso fluxo de conhecimento entre pessoas e organizações, porém, pouco dele ainda é registrado ou reutilizado de forma sistemática.

⁸ Hall citando McGrew afirma que a globalização “se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado” (2005, p. 67).

⁹ Podem ser definidas como “uma série de tecnologias que geralmente incluem o computador e que, quando combinadas e interconectadas, são caracterizadas pelo seu poder de memorizar, processar, tornar acessível e transmitir, em princípio para qualquer lugar, uma quantidade virtualmente ilimitada e extremamente diversificada de dados (COSCARELLI, 1998 *apud* DELLAZZANA et. al. 2009, p. 01).

Os desafios diários das organizações partiram das descobertas de Taylor e Fayol, da administração das relações humanas (1930), da empresa operacional (1940), do planejamento estratégico (1950/1970) e da gestão da informação e do conhecimento (1990) revolucionando o modo pelo qual os seres humanos organizam seus recursos e aumentam seus rendimentos (TARAPANOFF, 2001). Na momento atual, a transformação dessa gestão é caracterizada pelo uso da informação como recurso gerencial vital às organizações que desejam aprender a adaptar-se às mudanças globais. Toda adaptação a essas variações depende de uma gestão qualificada voltada ao fortalecimento de atividades cognitivas e operacionais nunca antes consideradas. Todavia, apenas captar informações sobre determinados fenômenos e práticas gerenciais não proporciona, por si só, significativo diferencial competitivo às organizações. Quando as informações são submetidas a uma gestão excelente que propicia a criação e a implantação de processos que possam concebê-las, armazená-las, gerenciá-las e disseminá-las, transformando-as efetivamente em conhecimento, será possível traduzi-las como ativos da organização e não apenas como suportes às decisões.

As TICs, presentes em economias com base no conhecimento, exigem quebra de paradigmas e levam a mudanças na forma de produzir conhecimento, proporcionando às organizações estenderem suas competências na comunicação com vistas a melhorar os processos e o aumento dos lucros. Hoje, a tecnologia permite que informações possam ser convertidas em códigos e esses transmitidos a longas distâncias a um baixo custo. Por isso, as empresas devem estar atentas à atualização dos mecanismos e ferramentas disponíveis no mercado que facilitam o intercâmbio de informações com os *Stakeholders*¹⁰.

Em função do aumento da competitividade organizacional é importante criar e manter atividades de vigília e monitoramento do cenário. Além da postura pró-ativa dos gestores, há a necessidade de atualização da estrutura informacional – tecnologias, processos e pessoas e da potencialização dos “estoques” de informações em usos estratégicos para produção de conhecimento, considerando as ferramentas de comunicação inovadoras que facilitam o processo de inteligência coletiva e que permitam a expansão e a troca de informações entre diferentes unidades dentro e fora da empresa. Segundo Davenport e Prusak,

¹⁰ De acordo com Freeman e Reed (1983) são aqueles grupos dos quais a organização é dependente para sua sobrevivência continuada.

As organizações geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta de conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento (1998, p. 63).

O profissional de comunicação insere-se nesse mercado na medida em que auxilia as organizações a um relacionamento eficiente e eficaz com seus diferentes públicos e responde pelo entendimento de suas necessidades, favorecendo a escolha de instrumentos específicos às diferentes situações encontradas nos mais distintos tipos de relacionamento da organização. A estrutura da comunicação compreende inúmeras questões que interagem de forma que o emissor pode ser o receptor e vice-versa em uma troca ininterrupta, uma via de mão dupla (GRUNIG, 1992). Salientamos a diversidade de tipos de empresas e cada uma delas pode estruturar-se de maneira diferente ou situar-se em diferente estágio de estruturação. Algumas, por exemplo, apenas criam mensagens para públicos estratégicos com a intenção de persuadir o comportamento desses sem, no entanto, cogitar quaisquer mudanças em sua postura. A diferença vital do poder de competição entre as organizações pode estar na competência de como o conhecimento gerado internamente ou aquele disponível no ambiente externo é identificado e explorado.

O atual ciclo tecnológico mundial consiste, entre outras características, na circulação rápida da informação e apresenta o paradigma da sistematização de informações e sua transformação em conhecimento. O consumidor está mais crítico e, às vezes, frustrado com as mudanças trazidas pela globalização que refletem no meio sócio-econômico. Esse consumidor tem buscado o consumo mais consciente e, até, se mostrado disposto a pagar mais por produtos com valores sociais integrados. Por outro lado, ele também está pronto a boicotar as organizações que não respeitam seus valores. Esse comportamento sugere que as empresas conheçam seus públicos, criem espaço para ouvi-los, considerem suas informações, aprendam junto a eles e gerem conhecimento a partir dessa interação. Esse conhecimento pode, quando sistematizado e estrategicamente utilizado, maximizar o desempenho da organização. CARVALHO (2010)¹¹ afirma que podemos observar esse processo como uma atividade de administração do conhecimento dentro das organizações, isto é, como ele é gerado,

¹¹ CARVALHO, Helenice. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre. UFRGS (notas de aula), 2010/02.

identificado, armazenado, distribuído, incorporado e descartado. Acrescenta, também, que o uso das TICs potencializa a gestão organizacional, pois, além de captar e distribuir o conhecimento, viabiliza o seu intercâmbio tácito. Entretanto, é preciso entender que, quando o objetivo da organização é gerar conhecimento, apenas a aquisição da tecnologia pode ser ineficaz, pois a ação estratégica necessita, fundamentalmente, da conexão com os cérebros dos indivíduos e dos grupos.

As teorias de Nonaka e Takeuchi¹² (1995) sobre o processo de geração do conhecimento dão suporte às de Carvalho (2010). Os autores destacam a importância que deve ser reservada à equipe dentro de uma estrutura de gestão de conhecimento, onde o verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão do conhecimento é no nível da equipe. Ou seja, é importante, não somente, absorver a maior quantidade de informação possível, mas possuir uma equipe qualificada e detentora de habilidades para traduzir os bancos de informações em conhecimento e que tenha capacidade de aprender e converter essa aprendizagem em fator competitivo. Argumentam, por exemplo, que o conhecimento é algo dificilmente visível e exprimível e, quando traduzidos em números ou palavras, mostram o que seria apenas a “ponta do iceberg”. Eles identificaram duas categorias de conhecimento: o tácito e o explícito. De acordo com suas teorias, quando as duas categorias são conjugadas entre si, surgem novos fluxos de conversão do conhecimento. Segundo o raciocínio, o conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Já o conhecimento explícito é o formal, claro, regado, fácil de ser comunicado. Em vista disso, Nonaka e Takeuchi relacionaram quatro diferentes maneiras de interação entre os dois tipos de conhecimento (quadro 2): externalização, internalização, combinação e socialização. O processo final aponta para o compartilhamento e a criação de conhecimento.

CONHECIMENTO		
	Tácito	Explícito
Tácito	01 - Socialização	02 - Externalização
Explícito	04 - Internalização	03 - Combinação

QUADRO 2 – Conhecimento, processos de conversão

Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, (1997)

¹² NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

Analisando, pode-se entender a situação 01 como um processo de compartilhamento de experiências, práticas e ideias entre grupos e indivíduos. Já a situação 02 pode ser vista como uma ação explícita do conhecimento individual em algum meio de registro; a situação 03 seria um cruzamento de conhecimentos já externalizados em registro e, por fim, a situação 04 como apresenta o fenômeno de aprendizagem prática individual onde é possível assimilar e aplicar o que tem sido apreendido. A partir dessas interações, novos conhecimentos podem surgir e, uma empresa que promova sua criação e seu compartilhamento, seja ele tácito ou explícito, pode aumentar as possibilidades de atuação mais estratégica e dinâmica.

2.2.1 - Estrutura organizacional voltada à criação e gestão do conhecimento

Para uma estrutura organizacional considerar a gestão do conhecimento e ser vista como um sistema inteligente, não deve renovar-se do nada, de modo intempestivo e imediatista, pelo contrário, é preciso preservar seu negócio atual e conduzir a organização a um novo ambiente de acordo com suas possibilidades, gerenciando o presente e criando o futuro, com vistas à inovação. Uma vez definida a escolha pela gestão do conhecimento, a organização precisa ter métodos bem elaborados e transparentes, incorporando e motivando seus empregados. A base da sua estrutura, associada ao conhecimento, deverá considerar o mercado, os processos, as tecnologias, os produtos e as pessoas.

Segundo a consultoria TerraForum¹³, especializada na área de gestão do conhecimento no Brasil, as características de atuação de empresas estrategicamente voltadas à GC são aquelas que não permitem que a 'roda seja reinventada' e que promovem informações relevantes aos negócios da empresa. A partir de hábitos organizacionais inteligentes que envolvam a busca, a produção, a manipulação e a difusão de informações é possível dar finalidade e direção à organização. É preciso, de acordo com a consultoria, mapear competências individuais, proteger e valorizar o capital intelectual e facilitar a contribuição individual, assim como, acelerar o aprendizado e integrar divisões e empresas, aumentando a colaboração em vários níveis. É importante conhecer também as competências dos funcionários, incentivar novas ideias e favorecer a troca pessoal de informações, com vistas ao aprendizado e à gestão

¹³ www.terraforum.com.br (acessado em 03 de agosto de 2010).

de ações que considerem a geração de conhecimento, sistematizando a documentação, inovando, ampliando a transparência e melhorando os hábitos.

A **inteligência competitiva** exige das empresas uma constante atenção no ambiente externo. Essa postura compreende ir além da análise da concorrência, podendo ser traduzida como um estudo contínuo das questões que potencializem as características de competição das organizações com vista a melhor situá-la no mercado. De acordo com Tarapanoff (2001, p. 45), para as empresas se tornarem inteligentes “é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e *softwares* e gerar conteúdos informacionais em forma de bases de dados, produtos e serviços. A integração desses elementos requer gestão da informação”. Ou seja, uma organização inteligente deve estar aberta à mudança e incentivar uma política de intercâmbio de conhecimento, adotando novas práticas que contribuam à gestão moderna e associando novas medidas de execução e controle, em substituição às práticas ultrapassadas. Da mesma forma, é necessário entender a dinâmica do mercado e conhecer o cliente e a concorrência, pois é possível encontrar outras fontes que intervenham na qualidade da gestão organizacional visando aumentar seu potencial.

Lévy (2000) sugeriu um significado especial ao termo Inteligência Coletiva (IC). Segundo ele, as transformações advindas da globalização e das mudanças econômicas e sociais mundiais trouxeram consigo novas formas na produção de conhecimento por meio de conexões sociais que se valham de ferramentas disponíveis nos ambientes de rede – internet, intranet, etc. É preciso pontuar que a IC, por si só, não é novidade, pois os seres humanos discutem e tomam decisões há bastante tempo. Mas, graças ao novo ambiente de rede, grandes barreiras e limitações (como a geográfica) foram ultrapassadas. A inteligência estratégica e competitiva das organizações pode ser o resultado do compartilhamento de experiência e valorização do diferente através do intercâmbio entre seus setores e entre si. Essa atividade está intrinsecamente ligada à IC, pois possibilita a interação consciente entre os envolvidos.

A chegada da internet também possibilitou às organizações a criação de novos canais estratégicos de divulgação e interação com os públicos. A facilidade e agilidade são algumas das possibilidades do novo processo comunicativo que favorecem a efetividade das estratégias da comunicação organizacional. Sobre essa evolução, Castells afirma que

em meados da década de 1990 grandes empresas usavam uma tecnologia chamada de EDI (eletronic data interchange – intercâmbio eletrônico de dados) para se comunicar eletronicamente com clientes e fornecedores eliminando assim a papelada e as etapas intermediárias (1999, p. 232).

Hoje, essa prática interativa tecnológica, expandida e potencializada, tornou-se um dos principais campos de atuação da comunicação organizacional.

A chegada das novas tecnologias “[...] tendem a reconfigurar os modos de produção de sentido e trazer novas lógicas aos regimes de visibilidade pública” e essas mudanças podem ser traduzidas em termos como globalização e interação (STASIAK, 2009, p.01). Para alguns, o cenário caótico, onde a noção de tempo e espaço tem sido alterada, tende a transformar radicalmente as estruturas organizacionais. Portanto, estar aberto às mudanças e preparar-se aos novos cenários pode contribuir no diferencial competitivo das organizações.

3 – CIBERCULTURA

3.1 - Cibercultura

A evolução tecnológica observada nos últimos anos possibilitou a criação e popularização da *World Wide Web*. A internet comercial impactou significativamente no comportamento social e viabilizou novas formas de fazer comunicação. Entre elas, a mediada pelo computador que, diferentemente do modelo *Shannon Weave*¹⁴, permite a comunicação de muitos para muitos e, por consequência, a emissão e recepção das mensagens está ao alcance de todos. Para Lemos, esse cenário pode ser definido como

o conjunto tecnocultural emergente no final do século XX impulsionado pela sociabilidade pós moderna em sinergia com a microinformática e o surgimento das redes telemáticas mundiais; uma forma sociocultural que modifica hábitos sociais, práticas de consumo cultural, ritmos de produção e distribuição da informação, criando novas relações no trabalho e no lazer, novas formas de sociabilidade e de comunicação social (LEMOS 2004, *apud* LEMOS 2010, p. 21).

De acordo com Primo, a nova mudança “caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações” (in ANTUON,

¹⁴ Onde, em uma linha paralela, a partir de uma ponta, o emissor envia uma mensagem codificada para, em seguida, ser decodificada pelo receptor que se encontra na ponta oposta. No caminho percorrido pela mensagem, entre uma ponta e outra, há o risco de interferências de ruído. Esse ruído pode comprometer a qualidade da informação original.

2008, p. 101). Na chamada *Web 2.0*¹⁵, esse intercâmbio virtual de informações é realizado de maneira quase que imediata, implicando em transformações nas esferas sociais, políticas, culturais e econômicas da sociedade (CASTELLS, 2003).

A nova cultura traz consigo diferentes técnicas de manuseio com equipamentos de alta tecnologia, todavia, é no dia a dia que a inédita apropriação e uso dos aparelhos resultam em padrões inéditos de ligação da sociedade com as máquinas (LEMOS, 2010). Esse ambiente inovador pode ser entendido como um grande espaço de livre comunicação onde qualquer um pode espalhar qualquer informação em amplos formatos para todo o mundo e, na nova dinâmica, a comunicação assume papel ainda mais importante, pois poderá criar modernos canais de socialização e interação entre pessoas e organizações. Para Lévy (1999), esse reordenamento comportamental ocorre no chamado ciberespaço que, segundo define,

[...] é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial de computadores. O termo especifica não apenas a infra-estrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. Quanto ao neologismo “cibercultura”, especifica aqui 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 (p. 16).

Portanto, novas relações entre seres humanos e máquinas não são criadas em um espaço carente de conteúdos, mas sim abundante de informações. De acordo com Castells et. al., “um espaço que flui não é um espaço vazio; ele tem relações construídas na rede e envolta dela” (2007, in PELLANDA, 2009 p. 9)..

Diante da normalidade com a qual assistimos, diariamente, as conexões orgânicas humanas às máquinas tecnológicas, ousamos imaginar um cenário extremo onde seria possível identificar (até) um indivíduo pós-humano, “resultado de uma mixagem do corpo com a máquina com próteses que auxiliam a transcendência da experiência humana” (KURZWEIL, 1999, *apud* PASE e PELLANDA, 2009). “Este indivíduo *cyborg* poderia ter até mesmo a sua porção orgânica atrofiada por ser menos eficiente do que a eletrônica (HARAWAY, 2002, *apud* PASE e PELLANDA, 2009). Todavia, a realidade sustentada pela tecnologia não necessita de implantes ou alianças tão extremas, pois a ligação mais significativa pode ser percebida através da associação

¹⁵ Aqui com o sentido de um espaço onde os indivíduos estão implicados nas atividades de colaboração e interatividade (LÉVY, 2010 in LEMOS 2010, p. 12).

cotidiana do homem com as novas técnicas. A prática cultural das relações entre humanos tornou-se virtual, mediada pela máquina e com linguagem própria. É a “computação social da *Web 2.0*” (LEMOS, 2010, p. 38) que passou a estruturar as novas relações sociais.

A sociedade da informação é uma realidade mundial (LEMOS, 2010). Comunidades e redes sociais surgem todos os dias no universo da internet e pessoas estão interligadas em todo o mundo através de conexões virtuais. Hoje, o mundo caminha em direção a uma conexão cultural global e “o futuro aponta para o desafio de uma ciberdemocracia global” (LEMOS, 2010, p 21). Os dados que veremos a seguir vêm reforçando as transformações sociais com a chegada da cibercultura.

De acordo com a pesquisa do Ibope/Nielsen¹⁶, em dezembro de 2009 havia cerca de 67,5 milhões de usuários de internet acima de 16 anos no Brasil. Esse número corresponde àqueles que acessam a internet frequentemente em pelo menos um lugar: casa, trabalho, escola, *lan-house*, biblioteca ou telecentro. Ainda, de acordo com aprofundamento do estudo, uma subcategoria da pesquisa chamada “comunidades”, indica que cerca de 86,3% desses entrevistados acessam as redes sociais virtuais, *blogs*, bate-papos, fóruns e sites de relacionamento no Brasil.

No que se refere às características e tendências da mobilidade oferecidas pelos telefones celulares e internet sem fio *Wi-Fi*, atualmente, o Brasil tem 191,4 milhões de linhas telefônicas móveis. É quase um telefone celular por habitante que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, é de 192 milhões de pessoas. A tendência é que o número de linhas móveis ultrapasse rapidamente o número de habitantes no Brasil. A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) divulgou que só em setembro de 2010 houve 2,04 milhões de novas habilitações. Isso representa um aumento de 1,08% em relação ao mês anterior. As tecnologias disponíveis permitem, por exemplo, acessar a internet a partir do uso de telefones celulares. A mais avançada delas é a chamada tecnologia 3G, terceira geração de telefonia móvel. A primeira se referiu à tecnologia analógica e a segunda à digital.

Percebe-se, portanto, que as possibilidades de acesso e troca de informações por todos e para todos são reais. As funções comunicativas não mais se restringem às empresas de comunicação. “Consumir, produzir e distribuir informações sob qualquer formato em tempo real e para qualquer lugar do mundo sem ter de movimentar grandes

¹⁶ www.ibope.com.br / www.br.nielsen.com

volumes financeiros ou ter de pedir concessão a quem quer que seja” (LEMOS, 2010, p. 25) está ao alcance das massas. Uma vez que são inseridos nesse ambiente que os consumidores e as organizações interagem, aumenta a relevância de tentarmos entender as mudanças da sociabilidade advindas com a cibercultura, “[...] baseadas na interação, na construção de laços sociais e de capital social [...] e na intimidade compartilhada” (RECUERO, 2009, p. 146). É o que pretendemos no capítulo seguinte ao abordar a geração de informações nas mídias sociais.

3.1.1 - Redes Sociais Virtuais como fontes de informação

De acordo com Recuero (2009)¹⁷, “[...] redes sociais refletem estruturas sociais construídas e modificadas pelos atores através das ferramentas de comunicação proporcionadas pelos sistemas”. A convergência de vários pontos relativos ao ciberespaço, às organizações e aos sistemas informativos esta instituindo processos inéditos de comunicação entre os consumidores. As novas configurações pressupõem a criação de espaços de comunicação interativa onde podem fundamentar-se centenas de conversações paralelas. A livre circulação e disposição de informações, emergidas nesses espaços, pode reservar uma fonte rica de conhecimento às organizações.

Analisando a qualidade do conteúdo gerado nas redes sociais virtuais, podemos identificar que quanto maior a credibilidade dos participantes que a compõe, maior será a confiabilidade das informações dispostas nesses espaços. Em contrapartida, será menor o tempo dedicado à análise da veracidade das informações dispostas nas redes. Isso sem detalhar as redes focadas em determinados nichos, onde o grau de especialização dos usuários pode aumentar. Essa ideia sugere uma configuração das redes sociais semelhantes aos filtros de busca *online*. Rudinei Modezejewski (2010)¹⁸ faz uma comparação entre as ferramentas de pesquisa na internet e as informações geradas nas redes sociais. Ele explica, por exemplo, que “hoje, no *Google*, não é possível saber se o conteúdo é tão relevante assim ou se está nas primeiras posições porque o *link* é patrocinado. Já nas redes sociais estão fazendo uma boa ‘garimpagem’ de informações”. Por consequência, as empresas já estão de olho nesses espaços e vêm desenvolvendo estratégias de divulgação de produtos e serviços para aqueles consumidores que são usuários ativos.

¹⁷ Revista Famecos, edição nº 28 - dezembro de 2005.

¹⁸ Consultor de redes sociais em entrevista à revista “Conhecer” - Edição nº 17 - novembro de 2010.

Há também organizações que utilizam os espaços virtuais para realizar pesquisas mercadológicas, onde o cliente é instigado a dar sua opinião antes mesmo de ver os produtos lançados no mercado. Entretanto, conforme alerta Moraes¹⁹ (2009), é preciso um cuidado todo especial para que as informações sigilosas não vazem, pois, do mesmo modo que os consumidores das empresas estão seguindo os perfis, a concorrência também está.

Mas afinal, que consumidor é esse? Quem é esse sujeito que se dispõe livremente a produzir informações sobre as marcas? De acordo Jenkins (2006), esse é o consumidor 2.0: independente, que deseja produtos personalizados e atendimento de qualidade. O consumidor ditador. O novo cliente caminha dentro dos parâmetros da interação dinâmica no ciberespaço. É um indivíduo que entende da estrutura das redes sociais e participa ativamente criando, comentando e repassando informações sobre si e sobre qualquer outra pessoa ou coisa. Ele, efetivamente, examina o conteúdo disponível na *web* e toma decisões a partir do que encontra. Sua atuação colaborativa indica um cuidado especial por parte das empresas, pois, esse detém o conhecimento de onde e como buscar informações sobre tudo e a qualquer hora. Em vista disso, visando à agregação de valor nos produtos e processos, as organizações podem monitorar e sistematizar a produção do conteúdo gerado nas redes. Afinal, os diálogos virtuais também podem indicar tendências de consumo dos consumidores ou, até mesmo, o acompanhamento das reações do público com os lançamentos de produtos e serviços. Cipriani afirma que

é muito importante acompanhar as conversações que ocorre na rede para conseguir agir rapidamente às movimentações do mercado. É fundamental compreender o que estão falando sobre a sua empresa, para não perder nenhum detalhe que possa prejudicar suas vendas ou reputação (2006, p. 113).

De fato, o consumidor é um sujeito capaz de divulgar, *online* e em escala planetária, qualquer informações, opinião ou experiência, seja ela positiva ou não, decidindo sobre suas próprias escolhas e influenciando tantas outras. Por isso, as organizações também precisam estabelecer, sob condição vital, estratégias de diálogo

¹⁹ Felipe Moraes, moderador do site “Planejamento estratégico Digital” e autor de livro do mesmo nome. www.pedigital.ning.com- Acessado em julho de 2010.

transparente, postura ética e comunicação de mão dupla com seus públicos, face à simplicidade que se tornou o processo de circulação de informações.

3.1.2 - Relações sociais na era da participação

De acordo com Recuero, uma condição fundamental à vida de uma comunidade virtual e, inclusive, elemento essencial à sua formação, diz respeito às relações sociais e às convenções. Para a autora, “[...] essas convenções estão relacionadas não apenas com o reconhecimento da própria comunidade como comunidade, mas, igualmente, em sua ‘bagagem cultural’” (2006, p. 63), sendo importante identificar as estruturas que sustentam as relações no ciberespaço e como elas podem perpassar ao mundo concreto.

Sobre a participação *online*, é preciso destacar que ela está sujeita a regras pré-estabelecidas. Na grande maioria das vezes, as comunidades interativas virtuais exigem do usuário a aceitação de um contrato de participação antes de autorizar sua livre circulação naquele espaço. Portanto, a atuação virtual deve respeitar uma série de convenções preexistentes. Uma participação considerada desastrosa ou inadequada é passível de denúncia às partes competentes e reguladoras por outros usuários ou moderadores de redes sociais. Reid (2000, *apud* RECUERO, 2006), diz que “[...] os usuários tendem a se comportar de modo mais desinibido no ciberespaço do que normalmente se comportariam quando face a face” (p. 65) e, ao fazê-lo, poderá ser “banido” ou “chutado” das comunidades virtuais. “Essas formas de desinibição são expressas de maneira bem variadas: alguns são agressivos e desrespeitosos, outros mais amigáveis e mais intimistas” (*op. cit.*).

Os frequentes conflitos gerados no ciberespaço podem ser tão significativos quanto os que ocorrem no mundo *offline*. A sua importância se dá na medida em que “[...] regras e elementos de controle social são criados para evitá-los e na medida em que se relacionam diretamente questões de poder” (RECUERO, 2006, p. 64). Existindo normas que regulamentam a participação virtual, também vai existir a quebra dessas normas. Afinal, “o conflito é uma propriedade natural dos sistemas sociais” (SMITH, 200, p.135, *apud* RECUERO, 2006, p. 64).

Todavia, a interação virtual não é característica de todos os usuários. Há aqueles que apenas observam a harmonia e a dissonância geradas dentro das redes. Nem todo membro das comunidades *online* se dispõe a interagir no interior delas, “[...] alguns apenas discutem o que veem com amigos, com a família e com colegas de trabalho”

(JENKINS, 2006, p. 55). Porém, são poucos que ainda conseguem manter-se em silêncio, visto o rápido rompimento com antigas configurações comunitárias sociais e a quebra dos grilhões ligada à distância geográfica, que por muitos anos impediu a participação mais ativa entre membros de redes sociais ou a produção mútua através do intercâmbio recíproco de informações.

A participação entre usuários de comunidades virtuais viabilizada pelas novas ferramentas tecnológicas sugere a troca de habilidades e reflete o que Lévy definiu como “conhecimento de uma comunidade de pensamento [...] impossível de reunir em uma única criatura” (JENKINS, 2006, p. 57). Nesse sentido, cada participante da rede, sendo um especialista em alguma área, soma seu conhecimento ao de outro, validando o que seria na prática o conhecimento coletivo. Jenkins (2006), indicando um momento de otimismo de Lévy (1998), compreende o intercâmbio global de informações e o compartilhamento do conhecimento como “[...] a melhor maneira de derrubar as divisões e desconfianças que atualmente dão forma às relações internacionais” (2006, p. 58). Ainda, segundo o autor, a declaração de Lévy é perturbadora e de grande envergadura; ele trata seu modelo de inteligência coletiva como uma ‘utopia realizável’ e os experimentos locais são oportunidades de aprendizado e de exploração da base estrutural que “sustentará a vida política e econômica no futuro” (p. 59).

3.2 - O poder do consumidor digital

No ciberespaço o consumidor pode se mostrar menos passivo e mais gerador de conteúdo do que no universo *offline*. Dispostos em comunidades de compartilhamento de informações e experiências, eles tendem a mudar coletivamente a maneira como as organizações lidam com seus públicos. Para Jenkins, “uma política de participação começa a partir do pressuposto de que podemos ter maior poder coletivo de barganha ao formarmos comunidades de consumo” (2006, p. 332). Confrontados, diariamente, com milhares de informações vindas de várias partes do mundo, os consumidores estão percebendo a importância e o poder do seu papel na nova configuração interativa digital. Eles “[...] buscam meios de prolongar seu prazeroso envolvimento (com os assuntos do seu interesse)” e são “[...] levados à produção e avaliação cooperativa de conhecimento” (JENKINS, 2006, p. 92).

Durante o processo de monitoramento do ambiente de rede é possível perceber que algumas questões não resolvidas possam gerar tensões e apontar áreas e processos

organizacionais que necessitam inovar-se (LEMOS, 2010). Os espaços colaborativos como redes sociais tem se tornando pauta relevante no planejamento estratégico de ações de comunicação e de relacionamento. As organizações perceberam que o novo consumidor tem o poder de manifestar-se e intervir no andamento das estratégias e imagem institucional. Na era da participação interativa e da colaboração efetiva do consumidor, as transformações na forma de comunicar das organizações já tinham sido sugeridas por Foucault:

sonho com uma nova era de curiosidade. Temos os meios técnicos para tanto; o desejo está aí; as coisas a serem conhecidas são infinitas; existem as pessoas que podem se empregar nesta tarefa. De que sofremos, então? De muito pouco: de canais que são muito estreitos, frágeis, quase monopolistas, insuficientes. Não há razão em adotar uma atitude protecionista, de impedir a "má" informação de invadir e sufocar a "boa". Ao contrário, devemos multiplicar os caminhos e as possibilidades de idas e vindas. (FOUCAULT, 1994, *apud*, JACOPEZZI, 2009, P. 2).

O ambiente criativo e democrático do ciberespaço apresenta novos consumidores que, por meio da interação coletiva, produz conteúdo e espalha informações e opiniões uns aos outros. Em dezembro de 2006, a revista norte-americana *Time*²⁰, em sua tradicional ação de mais de 80 anos elegendo a personalidade mundial mais importante do ano, elegeu o consumidor. A capa da edição trazia a seguinte expressão: “Pessoa do ano: VOCÊ. Sim, você. Você controla a era da informação. Bem-vindo ao seu mundo”²¹. Nas edições anteriores, a revista havia nomeado uma única pessoa por vez, com rosto e expressão estampados na capa. Mas, nesse ano, potencializada pela tecnologia, a influência do usuário de internet foi reconhecida mundialmente e o homenageado solitário cedeu lugar à multidão representada por uma tela de computador com a palavra “você”. Esse “você” são os consumidores *online* que têm conquistado voz e vez pelo compartilhamento de informações e que hoje, espalhados por centenas de mídias sociais, adquiriram força e estão revolucionando a forma como as organizações definem suas estratégias de comunicação e relacionamento.

No Brasil, a revista InfoExame²² destacou o potencial interativo das mídias sociais e o papel relevante das informações compartilhadas pelos consumidores nas redes. Segundo a reportagem, a troca de idéias, colaboração de projetos, resolução de

²⁰ www.time.com

²¹ Tradução nossa para: “Person of the Year: YOU. Yes, you. You control the Information Age. Welcome to Your World”.

²² Edição de março de 2009.

problemas e a constante necessidade de conhecer as tendências de mercado recebem atenção especial dos profissionais de comunicação e estão entre seus principais usos.

Entre centenas de redes sociais virtuais existentes em todo o mundo, apenas algumas específicas foram adotadas pelos internautas brasileiros. As relações sociais *online* são mais visíveis em comunidades como o *Orkut*²³. Trata-se da rede social mais popular no Brasil que, desde a sua criação, tem sido associada ao lazer e à interatividade com aplicativos voltados à diversão, embora haja troca de informações baseadas em todos os tipos de interesses. Em seguida, aparece a mídia social *Facebook*²⁴, a mais popular do mundo. Nos últimos meses essa rede vem ganhando espaço na pauta dos usuários aqui no Brasil. Segundo dados recentes da *ComScore*²⁵, empresa de pesquisa de mercado, o acesso à rede social *Facebook* em agosto de 2010 ficou em torno de 9 milhões de pessoas. Um crescimento considerável, visto que no mesmo período do ano passado havia cerca de 1,5 milhões de pessoas. Um aumento de 479 por cento; Depois surge o *Twitter*²⁶, a rede social chamada de *microblog* devido à limitação de caracteres imposta às mensagens publicadas pelos usuários. Nesse caso, uma vez reduzidas as palavras, a objetividade é uma das fortes características entre as mensagens compartilhadas pelos usuários. No Brasil, o *microblog* tem o maior alcance do mundo entre a população de um país. Cerca de 23 por cento dos usuários online. Em uma análise geral, a pesquisa mostrou que o tráfego de informações nas mídias sociais no Brasil aumentou em 50 por cento no último ano.

É importante mencionar que as redes sociais ligando pessoas e ideias sempre existiram. Os espaços sociais de troca de informações já vinham sendo criados e frequentados pelos seres humanos muito antes da chegada das mídias sociais modernas. Porém, a evolução tecnológica que estamos assistindo há alguns anos proporcionou a criação das relações de compartilhamento *online* como uma maneira principal de estrutura social e as empresas, atentas a essas mudanças, desenvolveram estratégias diferenciadas para criar e fortalecer a comunicação organizacional e os relacionamentos com os públicos de interesse. É o que veremos a seguir.

²³ www.orkut.com

²⁴ www.facebook.com

²⁵ Acessado em 07 de outubro de 2010 em: http://www.comscore.com/por/Press_Events/Press_Releases/2010/10/Orkut_Continues_to_Lead_Brazil_s_Social_Networking_Market_Facebook_Audience_Grows_Fivefold

²⁶ www.twitter.com

3.3 - CGC e implicações na comunicação organizacional

O nascimento de um consumidor produtor, colaborador e propagador de conteúdos produzidos no ciberespaço exige transformações na forma de se comunicar das organizações. A troca de experiências, opiniões e influências entre os consumidores *online* é real e a escolha por interagir efetivamente nesse ambiente de articulação coletiva depende apenas das empresas. Novos espaços colaborativos de relacionamento virtual já fazem parte do cotidiano dos consumidores 2.0 e, da mesma forma, que alguns desses consumidores podem compartilhar experiências e impressões positivas com as marcas, também podem explicitar as negativas. E o que temos visto é que essa última categoria é a mais ativamente criada e compartilhada a fim de que outros consumidores não tenham a mesma experiência ruim daquele que expôs a informação primeira.

Esses consumidores são “[...] capazes de disseminar uma informação muito rapidamente. Atuam como nós conectores de uma rede muito estreita” (ALONSO, 2007, p. 129). É preciso atentar-se aos burburinhos e movimentos que acontecem diariamente nesse espaço de participação e interação efetiva entre produtores e consumidores de conteúdo. São situações que exigem modificações relevantes nas estruturas relacionais entre organização e públicos e, quanto à relevância do monitoramento das informações na rede, Cipriani afirma

É muito importante acompanhar as conversações que ocorre na rede para conseguir agir rapidamente às movimentações do mercado. É fundamental compreender o que estão falando sobre a sua empresa, para não perder nenhum detalhe que possa prejudicar suas vendas ou reputação (2006, p.113).

Os consumidores nutrem expectativas de que as organizações algum dia adotem um comportamento de efetiva interação e transparência e que dediquem especial atenção ao que se fala na rede. Por isso, é importante a construção de estratégias de comunicação e relacionamento que consideram a influência do consumidor na *web*, pois esse espaço é rico de informações para os consumidores e, se assim o é, também será rico às organizações. A vigília desse ambiente poderá proporcionar às empresas, por exemplo, uma análise qualificada sobre sua imagem e também a dos seus concorrentes.

A pesquisa da Deloitte²⁷, divulgada pelo jornal Zero Hora²⁸, acerca da interação entre as empresas e seus públicos e como as organizações utilizam as mídias sociais no Brasil, mostrou que em torno de 70% das 302 instituições pesquisadas desfrutam dos benefícios das redes sociais *online* monitorando e capturando informações dos clientes para melhorar seus produtos. Mas, para lidar com essa nova forma de participação é preciso preparo e adaptações estratégicas de relacionamento e comunicação. “É necessário criar estratégias para atingir o público-alvo e enviar (por exemplo) mensagens sucintas e atrativas para o mundo virtual”, afirma Flávio Horta²⁹ na mesma reportagem.

A consequência da apropriação do conteúdo gerado pelo consumidor na *web* levou algumas empresas a (re)pensarem suas estratégias de comunicação e relacionamento. Alguns autores indicam a necessidade de se conhecer o público-alvo e elaborar políticas para atingi-lo direta e eficazmente, sendo vital às organizações abrir mão da tradicional comunicação unidirecional para, assim, ser possível antecipar-se quando uma nova informação surgir. Cipriani contribui ao afirmar que

[...] como consequência da expressão de ideias (geridas no ciberespaço), toda empresa deve monitorar as tendências do mundo dos negócios e da economia; Como consequência dos comentários sobre seus produtos ou serviços, toda empresa deve monitorar buscando verificar seu nível de popularidade, e se essa popularidade é boa ou ruim para a imagem da companhia (2006, p. 112).

Dispostos em um cenário de incertezas, onde a busca e captura de informações pode significar o diferencial e vida das organizações, Simões propõe a seguinte reflexão: “o ser humano esteve, está e, certamente, estará sufocado por incertezas nas decisões a tomar [...]. Nesse mundo de incertezas, o ser humano busca dados que o levem à informação e daí às decisões eficazes” (2006, p.93). Portanto, às organizações cabe a determinação das suas prioridades, a observação do fluxo interativo de informações nas redes e a definição estratégica da comunicação organizacional, podendo assim participar e modificar quando preciso.

Sobre as (re)definições dos processos comunicativos no ambiente online visando adaptar as necessidades da organização às mudanças no mercado, Cardoso sugere que

²⁷ Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) – www.deloitte.com

²⁸ Pesquisa divulgada na edição impressa em 31 de outubro de 2010

²⁹ Diretor da empresa de cursos *online* *Digtalks*

a convergência de três campos - os negócios, a Internet e os sistemas de informação – estabelece novos esquemas de comunicação que visam a substituir antigos dispositivos, hoje insuficientes para atender novas necessidades de um mercado crescente integrado, onde a informação está cada vez mais disponível e onde as mudanças ocorrem num ritmo muito mais acelerado. É conjunção de diversos fatores atuando ao mesmo tempo que vem criando novas necessidades para as organizações (CARDOSO, 2001, *apud* LARA, 2009, p. 7 - 8).

Acreditamos, portanto, que as mudanças adaptativas às novas formas de comunicação e relacionamento representem, no tempo presente, um dos maiores desafios impostos às organizações, visto a velocidade com a qual essas transformações surgem. Por outro lado, ao elaborar estratégias de comunicação de mão dupla, dialogando com transparência e ética, poderá ser possível expandir as possibilidades de crescimento organizacional.

3.3.1 - Estratégias de Comunicação Organizacional nas Mídias Sociais

Novos modos de geração e transmissão de conteúdo estão modificando a forma de fazer comunicação, por isso, é preciso conhecer os novos meios e as ferramentas que possam potencializar a atuação e aprimorar a visão estratégica da comunicação organizacional. Criar estratégias de comunicação que fortaleçam os relacionamentos entre corporação e público está entre os principais focos exigidos aos profissionais de comunicação na nova era. A abundância de espaços criados no ciberespaço onde se espalham informações e conteúdo gerados pelos usuários tem aumentado a cada nova pesquisa. Poder sustentar-se em meio a tantas mudanças é o maior desafio das organizações.

Aqueles líderes que não considerarem as mídias sociais em seus planejamentos estratégicos, poderão ver passar diante de si grandes oportunidades de interação com seus públicos e até colocar a imagem de suas instituições em riscos, visto que no ambiente de colaboração do ciberespaço circulam informações e opiniões vindas de todos os cantos do mundo, sendo importante estar atento ao que falam de nós e da nossa organização. As ações de comunicação tradicionais com mínima participação do receptor já não suportam mais as necessidades de um consumidor exigente em busca de participação interativa. Estratégias comunicativas que não consideram, por exemplo, a personalização de conteúdos pelos consumidores ou aquelas que apenas objetivam aumentar a todo custo o lucro das organizações podem estar caminhando para o lado

errado. O consumidor atual quer mais. Ele quer interação. Ele quer ter suas impressões consideradas nos processos produtivos e esse desejo do público não pode ser ignorado na definição das estratégias de comunicação e relacionamento das empresas. É preciso integrar a opinião do consumidor e valorizar seu ponto de vista. A participação e geração de conteúdo pelo consumidor no ambiente virtual já não é mais tendência, é realidade. “[...] são características do cenário 2.0 a ruptura do predomínio do polo 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).

É importante que diversas áreas de estudo e, principalmente, a comunicação compreendam os mecanismos de funcionamento dos espaços de colaboração *online* para anteciper as possibilidades de relacionamento e fortalecer as estratégias. A era da participação exige que a comunicação seja rápida, especializada e transparente. Portanto, aqueles profissionais que planejam atuar com esse ambiente de colaboração, devem procurar multiplicar as formas de interação através do domínio e uso estratégico das ferramentas digitais para monitorar a troca de conteúdo e interagir com responsabilidade as informações que circulam em seu meio, como fez a organização norte-americana Dell. A empresa desenvolveu a plataforma virtual *IdeaStorm* visando à criação e troca de informações entre consumidores. Todo conhecimento gerado a partir das conversações sobre a organização pode ser absorvido com vistas a melhorar seus processos e produtos. No capítulo seguinte analisaremos essa situação mais detalhadamente.

4 – GERAÇÃO DE CONTEÚDO

Dell³⁰

A empresa foi fundada em 1984 por Michael Dell quando este ainda freqüentava o curso de graduação na Universidade do Texas, em Austin nos Estados Unidos. De início, a empresa recebeu o nome de *PC's Limited* e foi uma das primeiras em todo o mundo a investir em vendas de computadores pessoais diretamente ao consumidor, sem intermediários. A organização acreditava que assim poderia melhor identificar as necessidades dos clientes e, a partir daí, oferecer-lhes soluções mais eficazes.

³⁰ Fonte: www.dell.com

Ainda em 1985, a empresa apresentou ao mercado seu primeiro projeto chamado de “Turbo PC” onde, a partir da seleção de opções, cada consumidor poderia personalizar seus sistemas informáticos. Preços relativamente baixos, segurança e comodidade fizeram a empresa lucrar cerca de US\$ 73 milhões apenas no primeiro ano do lançamento.

Em 1988, houve mudança no nome da empresa, passando a se chamar *Dell Computer Corporation* e em 1994 a Dell liderou a migração comercial das organizações mundiais à internet por meio do *site* www.dell.com, sendo a primeira empresa a lucrar US\$ 1 milhão por dia e, em 2000, chegou a US\$ 50 milhões de lucro diário. Mas, a história da organização não foi apenas construída em cima do sucesso. Em 2005, a Dell enfrentou sua maior crise quando anunciou que faria *recall* em cerca de 35 mil baterias de computadores, pois, segundo estudos, havia risco de pegarem fogo.

Desde então, a empresa vem crescendo, firmando parcerias e, hoje, divulga-se como a maior fornecedora de computadores dos Estados Unidos e a segunda do mundo, atrás apenas da também norte-americana Hewlett-Packard (HP). A organização é a primeira em volume de vendas diretamente ao consumidor final, sem o uso dos canais tradicionais de distribuição, por meio de um dos *sites* comerciais na internet com maior volume de vendas em todo o mundo. Hoje, o *site* da empresa tem cerca de dois bilhões de acessos por trimestre e 84 diferentes endereços eletrônicos escritos em 20 línguas e utilizando 26 moedas para comercialização de produtos e serviços. Seus consumidores costumam participar ativamente do site. A empresa tem cerca de 55 mil avaliações de produtos e comentários dos clientes no Dell.com

A organização também detém outros títulos importantes como: a única empresa que tem negócios com todas as 100 maiores organizações mundiais listadas na revista *Fortune 100*³¹; a empresa preferida dos consumidores europeus e norte-americanos em se tratando de *desktops* e *notebooks*; por dez anos tem sido a maior fornecedora de computadores para médias e pequenas empresas do mercado norte-americano; líder mundial em comercialização de monitores de tela plana; ganhadora de mais de 400 prêmios por inovações em seus produtos só em 2007; os cinco principais bancos dos Estados Unidos operam com sistemas desenvolvidos pela Dell; lista na 34^a posição na *Fortune 500* como uma das principais marcas do mundo; os servidores *blade*³² da Dell

³¹ Revista mundial publicada pelo grupo *Time Inc.'s Fortune* - www.money.cnn.com/magazines/fortune

³² Um tipo de computador para Centros de Processamento de Dados, especificamente desenhados para aproveitar o espaço e reduzir o consumo. (Dell.com)

demandam 65% menos de tempo para configuração e são entregues em 97% menos embalagens do que os servidores da sua principal concorrente HP.

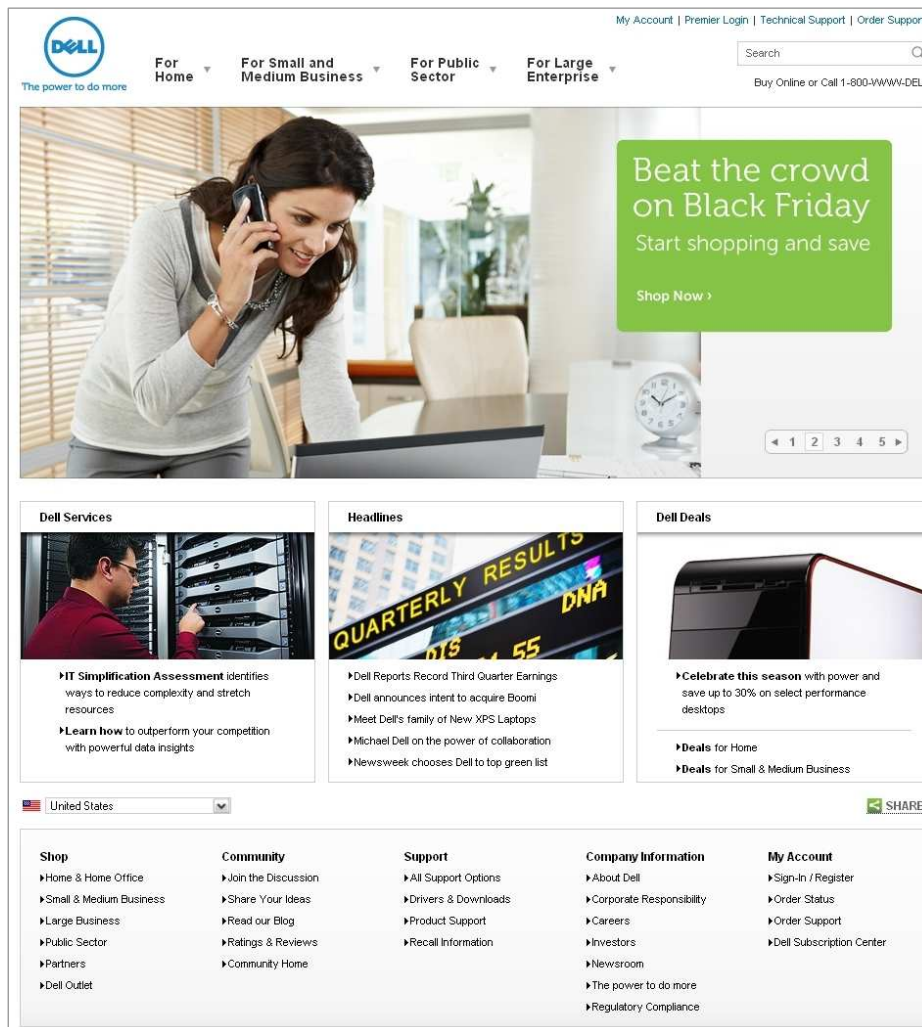


Figura 1: Dell - *site institucional*

Fonte: www.dell.com

Plataforma *IdeaStorm*

Em fevereiro de 2007, a Dell criou a rede social chamada de *IdeaStorm*. O *layout*, estrutura e conteúdo são desenvolvidos e mantidos pela empresa. Inicialmente, sua concepção era a criação de um espaço interativo que permitisse à organização ter retorno dos consumidores acerca de novas linhas de produtos, assim como, as funcionalidades, configurações, recursos e instalações envolvidas em seus processos

produtivos. Percebido o potencial do ambiente para fomentar discussões e gerar informações, a proposta do espaço avançou ao que hoje se configura como um site de rede social. De acordo com a definição de Boyd e Ellison (2007 *apud* RECUERO), um site de rede social é

um sistema que permite i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; iii) a exposição pública da rede social de cada ator. Os sites de redes sociais seriam uma categoria do grupo de softwares sociais, que seriam softwares com aplicação direta para a comunicação mediada por computador (2009, p. 102).

Segundo a autora, uma rede social pode ser definida como

um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forsé, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores (op. cit., p. 24)

A empresa considera no ciberespaço cada sujeito como um potencial gerador de informações e se abriu às vozes que vêm de fora.

Em uma tradução nossa, *IdeaStorm* pode ser entendida como uma “tempestade de ideias”³³. De acordo com a empresa³⁴, a rede promove a discussão e o diálogo entre os internautas e seu objetivo essencial é “obter informações sobre quais são os novos produtos e serviços que o cliente gostaria que a empresa produzisse e porque”. É uma oportunidade ímpar à organização para praticar um diálogo bilateral e sem intermediários. Um momento ideal de transformar a forma de aproximação da comunicação corporativa do método persuasivo à participação colaborativa.

A dinâmica do site da rede social compreende fóruns de discussões criados pelos moderadores³⁵ da Dell ou pelos próprios consumidores. A criação envolve a exposição de experiências com os produtos que já estão em circulação no mercado. Além dos fóruns, há espaços para a sugestão de ideias sobre novos serviços e produtos e sua defesa junto a outros consumidores. Ao surfar³⁶ por sessões de compartilhamento de informações e submeter as ideias à votação do grupo, é possível, ao final do processo,

³³Idea = Ideia; Storm = Tempestade. Dicionário Escolar Oxford, 2003.

³⁴Informativo de apresentação da rede disponível no site oficial da empresa: www.dell.com

³⁵Na rede, é comum a presença de moderadores que se posicionam em nome da organização. A identificação do perfil pode ser feita através da visualização do logotipo da empresa que antecede o nome do usuário.

³⁶Aqui, a expressão “surfing” é empregado com o mesmo sentido proposto por Steven Johnson em “A Cultura de Interfaces” (1997). Segundo o autor, um surfista da *web* clica nos *links* porque está, efetivamente, interessando e não porque está desorientado à deriva em um mar de informações.

vê-las publicadas (após ser qualificada e reconhecida como válida pela maior parte dos usuários) e visível em toda rede social como a sugestão que a organização incorporou diretamente em seus processos e estratégias. A comunidade foi aceita pelos consumidores como atividade criativa legítima.

4.1 Procedimentos metodológicos

Como fundamento ao que será exposto, recorreremos a métodos capazes de cumprir com as exigências da análise. Para tanto, o estudo utiliza o método de pesquisa exploratória, pois o **problema** de pesquisa merece ser retomado em estudos posteriores sob outros enfoques e a escolha e uso da técnica objetiva a qualificação do trabalho (GIL, 1999). Nossa abordagem classifica-se como qualitativa, pois tem como estrutura recortes que contribuem para o entendimento do contexto e da questão principal.

Entende-se que a cada análise envolvendo pesquisa seja possível encontrar um método adequado visando o atendimento dos objetivos iniciais, pois uma pesquisa, quando estruturada em uma metodologia adequada, contribui para reflexão do pesquisador e pode direcioná-lo a novos olhares sobre o objeto, assim como, instigá-lo à curiosidade e à criatividade no desenvolvimento das etapas de um longo processo. Sua construção exige esmero no planejamento e reflexões conceituais sólidas para que seus resultados sejam alcançados. Cada descrição ou explicação de fenômenos indica métodos específicos e, esses, diferentes normas de planejamento e execução, evitando distorções e interpretações relativas, considerando as particularidades dos fenômenos Richardson (1989). Por outro lado, independentemente da escolha do método, uma pesquisa eficiente e com resultados satisfatórios exige o máximo de desenvolvimento por parte do pesquisador. Sua habilidade e discernimento das técnicas nas diferentes etapas do processo indicam uma investigação com foco profissional.

Para tanto, é preciso entender o propósito do trabalho com a intenção de obter os métodos específicos, colaborando com sua evolução. Esse foco geralmente objetiva constatar algo em um fenômeno e a adequação à classificação se refere às peculiaridades da pesquisa, como, por exemplo, o estudo do objeto analisado e o contexto no qual está inserido, desenvolvendo familiaridades com o problema. Entretanto, um trabalho científico não necessariamente deve restringir-se apenas a um caminho metodológico. Havendo outros que venham a somar à construção e desenvolvimento do projeto, deve sim ser incorporado (GIL, 1999). A Pesquisa

Exploratória pode sugerir como complementação à sua configuração a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso. Neste trabalho, por necessidade de se chegar as considerações e objetivos iniciais, a **metodologia** considerou os seguintes caminhos: Pesquisa Bibliográfica, Análise de Conteúdo e Pesquisa Netnográfica.

Para cumprir com os objetivos deste estudo, analisaremos o ambiente social *online IdeaStorm*, através da observação direta do fluxo de informações e dinâmica da mídia social gerenciada pela organização Dell.

4.1.1 – Técnica de Coleta de Dados

Para realização da pesquisa netnográfica, procuramos de antemão ter definidas as questões para análise, assim como, os locais onde possivelmente serão encontradas respostas dos objetivos propostos. Em seguida, procuramos captar o máximo possível de informações do ambiente pesquisado e, também, procuramos compreender as funcionalidades das ferramentas e o perfil dos usuários, visando aproximá-los a nossa familiaridade.

Diante do espaço de análise e munido da metodologia, iniciou-se a observação da interatividade dos usuários entre si e com os moderadores. A partir de vários temas abordados nos tópicos de discussão, escolheu-se por acompanhar apenas um. Entretanto, essa análise compreendeu desde o primeiro comentário (a sugestão inicial da ideia) até a última participação. A partir daí, estávamos prontos a verificar se a organização se apropriou das sugestões debatidas naquele fórum e, para o caso positivo, como às absorveu em seus processos. Acreditamos que a escolha por um único debate, dentre tantos dispostos na rede, seja suficiente ao entendimento da dinâmica do processo de troca de informações e opiniões entre os consumidores.

Apesar do tópico de discussão aqui exposto já ter sido finalizado quando do momento da análise, nosso estudo considerou o período de vigília do ambiente por cerca de 30 dias – entre 01 a 30 de julho de 2010 - Durante esse tempo, foram observados os caminhos indicados pela empresa à participação dos fóruns de discussão. Para tanto, criou-se um perfil fictício visando ao conhecimento das etapas do processo. Bem na verdade, a criação de um perfil foi fundamental, uma vez não ser possível participar ou visualizar a interação dos consumidores naquele ambiente sem antes cadastrar-se.

De acordo com Li (2009), escutar e observar são os objetivos principais da organização que deseja conhecer a opinião dos consumidores. Em nossa análise, percebemos ser possível monitorar as trocas de mensagens entre os usuários na mídia social e, inclusive, interferir ou conduzir as conversações. De fato, essa dinâmica acontece na *IdeaStorm* quando os moderadores publicam seus comentários, intercalando-os com os dos consumidores, os instigando, os orientando e, às vezes, os contrapondo. Alguns usuários até demonstram preocupação quanto à interferência dos moderadores, afirmando que deveriam manter-se afastados o máximo possível das conversas. É verdade que eles interferem, mas percebe-se que a ação, aparentemente, visa apenas impedir que os fóruns de discussão fujam do tema inicial, caso contrário, corre-se o risco do debate se dispersar a qualquer outro assunto e, efetivamente, não evoluir à proposição da ideia.

Somente após a captação de informações a partir da observação da rede é que poderemos formar um primeiro conceito sobre atuação do consumidor no ciberespaço.

4.1.2 – Análise de Dados

– Pesquisa Bibliográfica

Com vistas a atingir as proposições do trabalho, nossa análise pressupõe um levantamento bibliográfico prévio que inicia com contextos, definições e tipologias, assim como, associações e implicações das teorias na prática da comunicação organizacional.

A pesquisa bibliográfica é o ponto inicial no desenvolvimento efetivo de uma estrutura de investigação, ou seja, logo após a definição do tema de estudo é preciso realizar uma revisão bibliográfica sobre a questão a ser pesquisada. Esse estudo dá suporte na identificação de uma metodologia mais adequada, assim como, direciona à identificação das variáveis e dá autenticidade à pesquisa.

O método, basicamente, indica a recuperação de informações em meios impressos (físico) ou eletrônicos (virtual). Na internet, por exemplo, é possível encontrar listas de discussões sobre inúmeros temas ou livros científicos adaptados à tecnologia de leitura *online* (MATTAR, 2008). Entretanto, a ação não compreende o trabalho mecânico como “entulhar” livros, artigos e papéis sobre determinados

assuntos. A pesquisa precisa ser seletiva entre os caminhos possíveis por meio da demarcação segura da questão pesquisada.

Desde o início do estudo é importante já começar com uma análise crítica dos conceitos pesquisados, excluindo os dados que não forem necessariamente adequados ou mal desenvolvidos (MATTAR, 2008). Essa ação pressupõe senso crítico por parte do pesquisador. Algumas fontes de busca à pesquisa bibliográfica podem ser: publicações impressas ou digitais em forma de livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, resenhas, monografias, dissertações, teses, apostilas, boletins etc. (SANTOS, 2009)

Nessa ação processual e interpretativa a pesquisa científica pode estar comprometida com o rigor da observação, portanto, diversas conclusões baseiam-se em teses, conceitos e leis. Os referenciais teóricos auxiliam a reforçar, justificar, demonstrar, esclarecer, explicar o fenômeno estudado, logo, deve-se explorá-lo a fim de se dê credibilidade ao que está sendo produzido em termos de produção acadêmico-científica (MATTAR, 2008).

De acordo com Gil (1999), alguns dos objetivos da pesquisa bibliográfica podem ser: fazer um histórico sobre o tema; atualizar-se sobre o assunto tema escolhido; encontrar respostas às questões analisadas; levantar contrapontos à questão e evitar redundâncias de trabalhos já finalizados.

– **Pesquisa Netnográfica**

As transformações advindas da cibercultura têm influenciado na mudança da forma como pensamos o mundo. Estudar o que acontece nesse ambiente se mostra um verdadeiro desafio e indica a adaptação de métodos de pesquisa consolidados para analisar as peculiaridades da internet. De acordo com Hine (2005),

a chegada da internet colocou um desafio significativo para a compreensão dos métodos de pesquisa. Através das ciências sociais e humanidades, as pessoas se encontraram querendo explorar as novas formações sociais que surgem quando as pessoas se comunicam e se organizam via email, websites, telefones móveis e o resto das cada vez mais mediadas formas de comunicação (p.1, *apud*. AMARAL et al. 2008).

Hoje, as TICs estão presentes em diversas áreas do conhecimento modificando a ordem na lógica de produção, compartilhamento e o uso de informações, resultando em

mudança, por exemplo, em como pensamos a realidade. Dentre os conceitos que indicam caminhos à pesquisa científica no ciberespaço destaca-se o de netnografia (KOZINETS, 2010).

Na intenção de compreender as ações geradas pelos atores sociais quando buscam informações ou quando as distribuem, a **metodologia** de caráter qualitativo pode contribuir à captação de conteúdo relevante nas mídias sociais. Kozinets cunhou a pesquisa netnográfica ainda na década de oitenta com uma indicação etnográfica, quanto aos estudos de marketing, ao estudar a atuação do consumidor na internet. A netnografia diz respeito

a fusão de técnicas etnográficas estabelecidas e inovadoras, adaptadas ao estudo naturalista de comunidades virtuais, e sua representação da pesquisa, procurando obter experiências profundas da sociabilidade digital (KOZINETS, 2002, apud PINTO et. al. 2010).

As pesquisas construídas no ciberespaço podem considerar de modo análogo alguns conceitos cunhados à pesquisa de culturas no território real ou concreto. “Inclusive, sem perder de vista as noções de tempo e espaço, que, apesar de diferentes nas novas culturas, também continuam mantendo sua importância (COSTA et. al. 2007, p. 05). Entretanto, as definições são, comumente, resignificadas ou nascem outras mais atualizadas aos novos ambientes, como por exemplo, a netnografia.

Por definição, a etnografia relacionada à antropologia indica a análise de um grupo e detém características como a exploração de um fenômeno social particular e sua natureza. Ela agrupa técnicas que permitem ao pesquisador o trabalho de observação, diante da inserção em comunidades para pesquisa e o observante mantém relação intrassubjetiva com o objeto de estudo (COSTA et. al. 2007). Hine destaca que

[...] é possível ir mais longe e sugerir que nosso conhecimento da internet como um contexto cultural está intrinsecamente ligado com a aplicação da etnografia. O método e o fenômeno definem o outro em um relacionamento de mútua dependência. O contexto *online* é definido como um contexto cultural pela demonstração de que a etnografia pode ser aplicada a ele. Se nós podemos estar confiantes de que a etnografia pode ser aplicada com sucesso em contexto onlie, então nós podemos ficar seguros de que estes são, realmente, contextos culturais, uma vez que a etnografia é um método para entender a cultura (2005, p. 8).

Sendo assim, dentre as técnicas de coleta de dados, destacamos a observação participante e a investigação em detalhe e, geralmente, para a análise do material colhido usa-se a análise de conteúdo gerado pelos atores sociais. Embora a técnicas seja muito bem utilizada na internet, GEERTZ (1989) alerta que a etnografia, por exemplo, exige uma profunda descrição do fenômeno

é como tentar ler (no sentido de construir uma leitura de) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado (apud MARCON, 2009, p.1)

Uma das diferenças entre a etnografia e a netnografia está relacionada à necessidade de submissão do pesquisador a dois protocolos básicos: ter consciência do conceito de público e privado e respeitar estes limites (KOZINETS, 2002), ou seja, da mesma forma que ocorre nos espaços tradicionais, também no ciberespaço a ética deve ser respeitada.

A netnografia pode ser utilizada de três formas (KOZINETS, 1997): a) como metodologia para estudar ciberculturas e comunidades virtuais puras; b) como metodologia para estudar ciberculturas e comunidades virtuais derivadas; e c) como ferramenta exploratória para estudar diversos assuntos. Segundo o autor, as comunidades virtuais puras são aquelas pautadas em relações sociais exclusivamente ocorridas por meio do computador. A netnografia, portanto, é um processo que se desenvolve a partir da ação do pesquisador e de suas escolhas dentro do contexto pesquisado, por isso, não tem uma estrutura rígida (GUTIERREZ, 2009).

Para Kozinets (2007), alguns procedimentos metodológicos são necessários à transposição da etnografia para a netnografia, como a *entree cultural*, que é pré-delimitada pelo pesquisador. Nesta fase, determinam-se quais questões deverão ser analisadas e quais tipos de comunidades, fóruns ou grupos poderão trazer resultados à pesquisa. Outro procedimento importante diz respeito à coleta e análise de dados e compreende três modos de realização: a partir de informações extraídas diretamente dos usuários das comunidades de interesse; a partir de dados obtidos pelo pesquisador por meio da interação comunicativa dos usuários das comunidades, assim como, da

simbologia e de sua própria participação e a partir das informações elencadas de conversas com os membros, por troca de mensagens, etc.

Algumas vantagens encontradas na pesquisa netnográfica, segundo Amaral et al. (2008) são

consumir menos tempo, ser menos dispendiosa e menos subjetiva, além de menos invasiva, já que pode se comportar como uma janela ao olhar do pesquisador sobre os comportamentos naturais de uma comunidade durante seu funcionamento, fora de um espaço fabricado para pesquisa sem que este interfira diretamente no processo como participante fisicamente presente (p. 3).

Face ao exposto, considerou-se analisar a partir da pesquisa netnográfica, o comportamento dos membros da rede virtual *IdeaStorm*, assim como, a atuação da organização Dell que a gerencia, observando como a empresa utiliza a informação gerada pelos consumidores e os espaços virtuais onde geram relacionamentos.

– **Análise de conteúdo**

No que se refere à análise de conteúdo, Bardin (1997) afirma tratar-se de técnicas intimamente unidas de “análise das comunicações” (p. 31) não estruturadas em um único instrumento, ou seja, “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e seguidamente por reagrupamento de acordo com o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (p. 117). A autora apresenta etapas como a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados como vinculadas a este tipo de estudo. Entende-se como atividade inicial, segundo as fases apresentadas, a estruturação da pesquisa (onde se relacionam os materiais para posterior análise e a formulação de suposições) e o traçado dos objetivos iniciais. Em seguida, aborda-se a questão da investigação do material definido e estruturado no início, sua exploração e desdobramentos. Então, como última etapa extrai-se os resultados possíveis e os relacionam com as proposições iniciais.

A análise de conteúdo costuma ser aproveitada por diversas áreas do conhecimento. Na década de 90, com a chegada da internet, que possibilitou a pesquisa *online*, essa técnica se expandiu. Segundo Fonseca (2008),

a formação do campo comunicacional não pode ser compreendida sem se fazer referência à análise de conteúdo. Desde sua presença nos primeiros trabalhos da “communication research” às recentes pesquisas sobre novas tecnologias, passando pelos estudos culturais e de recepção, esse método tem demonstrado grande capacidade de adaptação aos desafios emergentes da comunicação e de outros campos do conhecimento (p. 280).

Gomes (1979) afirma que essa análise, em sua base, configura-se na enumeração estatística de assuntos e ilustrações de comunicação falada e escrita. É um método de pesquisa descritiva de observação, sendo importante entender também que esta análise pressupõe uma observação individual e subjetiva, devido à leitura que o pesquisador fará do material. De acordo com Bauer,

o ato de ler um texto ou imagem é, pois, um processo interpretativo. O sentido é gerado na interação do leitor com o material. O sentido que o leitor vai dar irá variar de acordo com os conhecimentos a ele acessíveis, através da experiência e da proeminência cultural (2002, p. 324).

A análise de conteúdo, portanto, é um caminho de busca que viabiliza a dedução acerca do fenômeno pesquisado. O método permite ir além da descrição, pois considera também a percepção do que está sendo investigado. A metodologia proposta possibilita visualizarmos de forma descritiva o fenômeno analisado neste estudo. Os métodos propostos não têm a intenção de realizar mensuração da reputação ou imagem da organização, mas de entender de que forma a mídia social *IdeaStorm* pode contribuir no aprimoramento dessa imagem.

4.2 - A rede social *IdeaStorm*

Não é preciso ser cliente da Dell para interagir na rede social. Qualquer um pode participar do espaço de compartilhamento de informações. Como acontece em quase todas mídias sociais, basta criar um cadastro através de uma conta de correio eletrônico válida e a empresa envia um pedido eletrônico de confirmação do registro.

A interface principal da comunidade (figura 2) mostra um cabeçalho simples composto de logotipo e slogan: *IdeaStorm, Where Your Ideas Reign*³⁷ (figura 3). Logo abaixo, há uma sequência de botões (figura 4) que indicam as seguintes ações: *VIEW* – acessa as sugestões que já foram publicadas; *POST* – leva o usuário à publicação de

³⁷“Onde Suas Ideias Reinam”.

ideias; *VOTE* – atalho para aprovar ou reprovar as sugestões publicadas e *SEE* – caminho para visualizar as ideias implantadas pela empresa.

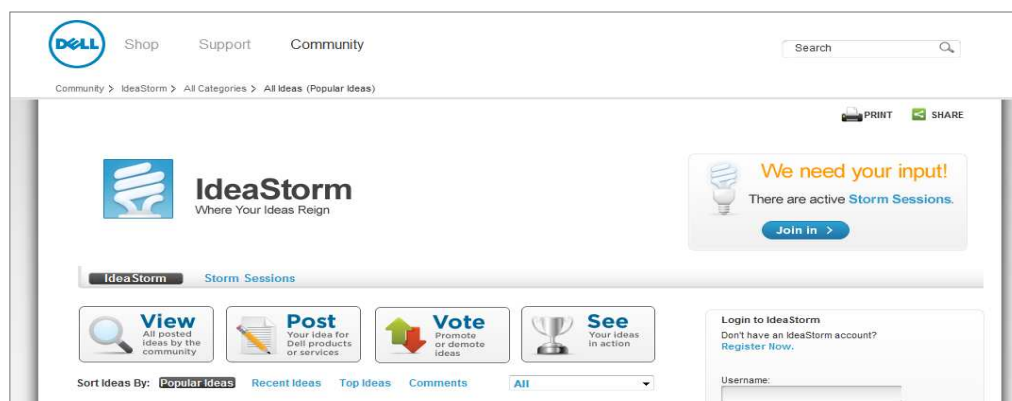


Figura 2: *IdeaStorm* – página de acesso

Fonte: www.ideastorm.com



Figura 3: Logotipo e slogan

Fonte: www.ideastorm.com³⁸



Figura 4: Cabeçalho de atalho às ações

Fonte: www.ideastorm.com³⁹

O objetivo dos atalhos é facilitar a navegação dos usuários dentro da lógica estrutural da comunidade. Ainda assim, seu uso pressupõe o conhecimento prévio de uma técnica particular.

³⁸ Acessado em 12 de agosto de 2010.

³⁹ Acessado em 12 de agosto de 2010.

Visando a facilitar a disposição de informações na plataforma, a empresa elaborou, também, abaixo dos botões de atalho, quatro subcategorias (figura 5) que nos redirecionam as seguintes classificações de ideias: **Populares** – para as mais populares em número de acesso e de voto⁴⁰; **Recentes** – para as publicadas recentemente; **Melhores** – para as que receberem maior número de aprovação e **Comentários** – para os últimos comentários publicados na rede⁴¹.



Figura 5: Subcategorias de atalho à ideias

Fonte: www.ideastorm.com⁴²

Os comentários são publicados livremente. Não existe nenhum tipo de bloqueio que os impeça de ser expostos. Entretanto, em até 48h os moderadores da rede podem revisar o que está sendo debatido nos fóruns de discussão e, caso identifiquem comentários inadequadas, podem ser sumariamente excluídos⁴³. O internauta é comunicado por *e-mail* e, havendo reincidência da ação, seu perfil é deletado da comunidade e seu *e-mail* bloqueado para novo cadastro.

Como existe, literalmente, uma votação entre as ideias sugeridas pelos participantes da rede, a empresa oferece conselhos sobre como submetê-las a público. Por exemplo, um dos usuários foi orientado a ter mais clareza nos seus comentários. Segundo ajuda do moderador, as ideias devem ser interessantes e relevantes aos clientes da empresa, além de um bom título e um resumo objetivo. Aconselha, ainda, a compartilhar as novas ideias com outros contatos também de outras redes sociais: “você também tem a opção de compartilhar cada ideia na sua página do *Facebook*. É uma grande oportunidade de pedir a seus amigos para votar nas suas ideias e aumentar sua popularidade”⁴⁴. Ou seja, não basta apenas submeter uma nova ideia. É preciso que ela

⁴⁰ A cada voto recebido, seja aprovando ou reprovando, a ideia sobe no índice de popularidade. Pode haver algumas com grande número de acesso e votos, mas somente entrarão na categoria “popular” aquelas cujos acessos estiverem sendo realizados naquele momento.

⁴¹ Em cada comentário há um *link* direcionando ao fórum a qual se refere.

⁴² Acessado em 12 de agosto de 2010.

⁴³ Segundo os termos de uso da rede social, a inadequação da participação se dá quando um internauta publica conteúdos inapropriados, como os pornográficos ou de cunho agressivo tanto à empresa quanto a outros participantes.

⁴⁴ Tradução nossa para: “you also have the option to share each idea on your Facebook page. That’s a great way to get your friends to vote on your idea and increase its popularity”.

seja comentada, aprovada e reconhecida como inovadora pelos integrantes da comunidade. Como espelho do mundo real, para conquistar simpatia e votos dos contatos virtuais é preciso argumentar e defender fortemente seu posicionamento. Sem isso, a voz do consumidor pode passar despercebida.

Uma vez definido o título e o resumo da ideia, ainda, é preciso encaixá-la em três categorias pré-definidas: sobre os produtos (como acessórios, sistemas de armazenamento e *softwares*), sobre a empresa (como propaganda e estratégia) e sobre os tópicos da própria rede social (como normas de uso, suporte e ambiente).

Após a ideia ser submetidas à análise, os moderadores da rede as classificam da seguinte forma (figura 6): **Executada:** a empresa a absorveu em seus processos; **Parcialmente Executada:** esta sendo implantada em etapas e, quando finalizada sua execução, receberá novo status; **Reconhecida:** foi lida pelos moderadores – prazo de 48 horas após a submissão - e aprovada dentro dos termos de uso da rede; **Sob revisão:** ainda está sendo estudada por uma equipe especializada e, posteriormente, receberá nova classificação; **Já oferecida:** já faz parte de um produto ou de um serviço oferecido pela Dell. Inclusive, a empresa indicar um *link* de referência onde é possível verificar a ideia já em uso; **Não implantada:** a empresa decidiu que, embora interessante, a sugestão não se adequa em seus planos e não será executada e **Arquivada:** aquelas que, mesmo após um ano desde sua publicação, não receberam um número de comentários significativos dos outros usuários.

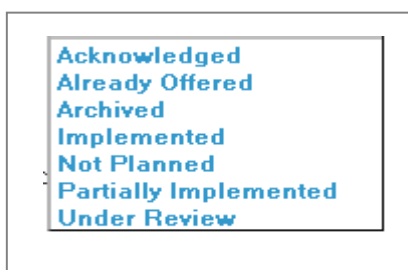


Figura 6: **Lista de classificação de ideias**

Fonte: www.ideastorm.com

Nessa parte, segundo nossa análise, a rede possui⁴⁵: 14.572 ideias submetidas pelos usuários e que foram recebidas e analisadas pela empresa; 730.011 votos distribuídos entre todas as sugestões publicadas; 90.013 comentários compartilhados

⁴⁵ Análise realizada em 15 de agosto de 2010.

entre os consumidores e moderadores e 420 ideias que foram absorvidas pela organização e receberam status de implantadas

Por vezes, a interface principal da plataforma sugere um caminho novo à interatividade indicando uma sessão especial onde os consumidores participam de fóruns de debates criados pela própria empresa. O espaço é chamado de *Storm Sessions* (figura 7). Nessa sessão o tema debatido não pode ser definido pelos consumidores, pois já foi pré-definido pela Dell e referem-se desde a criação de um novo produto à mudança de postura da própria organização. Mas nem sempre a sessão está aberta à participação dos internautas. Quando a empresa abre o espaço e divulga o tema que será debatido, já determina, junto à divulgação, o período em que o espaço estará aberto a livre participação. Passado o prazo, qualquer postagem é bloqueada, porém, os registros da discussão - os comentários - estarão, ainda assim, visíveis na rede por tempo indeterminado. É o que Recuero chama de “rastros deixados na internet” (2009, p. 24).



Figura 7: **Botão de acesso ao *Storm Sessions***
Fonte: www.ideastorm.com

Quando a empresa encerra a participação dos consumidores nos fóruns é porque, muito provavelmente, já obteve informações suficientes acerca de um determinado assunto e, futuramente, aplicará em suas estratégias.

Essa ação vem a somar à idéia de que a empresa, de fato, encara o ambiente interativo da *IdeaStorm* como um espaço de geração de conhecimento e transforma a participação dos internautas “como algo que pode iniciar e parar, canalizar e redirecionar, transformar em mercadorias e vender” (JENKINS, 2006, p. 236). Mas, a ação da empresa (gerando temas de discussão e, em seguida, bloqueando-os) pode ser interpretada por alguns consumidores como censura ou não compatível com o sentido da própria comunidade. Um usuário mais exaltado comentou que da próxima vez que participasse de um debate criado pela Dell, cobraria pelas informações, pois havia mudado de opinião durante uma discussão e, ao retornar para retificar sua posição, não teve mais acesso ao espaço. Vê-se que os consumidores “estão reivindicando o direito

de participar, sob suas próprias condições, quando e onde desejam” (op. cit.). Se a ação de um depende da reação de outro (RECUERO, 2009), o consumidor mais ousado, diante da censura, é capaz de “enfrentar uma série de batalhas para preservar e expandir seu direito de participação” (JENKINS, op. cit.).

Acessamos o espaço *Storm Sessions* em 14 de setembro de 2010 e, na ocasião, não havia nenhum fórum criado pela Dell aberto à participação pública. O último debate submetido pela empresa ocorreu em 19 de julho de 2010 e abordava a seguinte questão: “você prefere a personalização do seu produto ou a opção de entrega em 48 horas?”⁴⁶. Após 11 dias aberto à discussão, o status do debate havia mudado para “arquivado” (aqui, os comentários são categorizados como ocorrem nas publicações livres já relatadas no início deste capítulo: reconhecido, sob revisão, já oferecido, executado parcialmente, executado, não implantado e arquivado) e não permitia mais participação acerca da pergunta.

Voltamos a acessar o espaço no dia 25 de novembro de 2010 e, finalmente, pudemos verificar como a organização divulga a abertura desse fórum especial e publica a contagem dos dias, horas e minutos em que o debate estará aberto à participação dos consumidores (figura 8).

Na análise seguinte, acompanharemos a dinâmica de interação da rede desde uma primeira postagem de ideia, passando pelas intervenções dos consumidores e colocações dos moderadores até o posicionamento final da empresa, quase um ano após o início da discussão, sobre a questão debatida.

⁴⁶ Tradução nossa para: “do you prefer customization or options that deliver in 48 hours?”

The screenshot shows the IdeaStorm website interface. At the top left is the IdeaStorm logo with the tagline "Where Your Ideas Reign". Below the logo, there are navigation tabs for "IdeaStorm" and "Storm Sessions". A grey box contains a "Welcome to Storm Sessions!" message, explaining that it's a space for hyper-focused idea-generating sessions and listing four steps: 1) Dell opens a session, 2) users post ideas or vote, 3) Dell reviews ideas, and 4) Dell shares ideas. Below this is a "Filter Sessions By:" section with buttons for "All", "Active", and "Archived". The main content area is titled "All Storm Sessions" and features a session card for "What can Dell do to make IdeaStorm better?". The card includes a "Share" button, the session title, the author "By Bill Johnston" and date "Nov 18, 2010", a brief description of the session topic, and a "Status: Active" indicator. A large digital timer shows "7d 5h 11m" remaining. At the bottom right of the card is a "Join this Session" button with a right-pointing arrow.

Figura 8: **Relógio sinaliza tempo que a sessão estará aberta à participação**

Fonte: www.ideastorm.com

4.3 - “Não mais embalagens de plástico, por favor”

O comentário “*não mais embalagens de plástico, por favor,*” acerca do uso de materiais plásticos envolvendo materiais comercializados pela Dell, desencadeou dezenas de manifestações de outros usuários. Uma verdadeira tempestade discursiva-

colaborativa entre os internautas foi criada analisando se a empresa deveria, efetivamente, adotar diferentes tipos de materiais em seus processos.

Por um período maior que um ano se falou sobre as possíveis mudanças e, ao final do debate, a Dell concluiu que a ideia era de fato inovadora e a incorporou. Portanto, ficou evidente que o ambiente do *IdeaStorm* não oferece apenas uma fantasia de poder para o consumidor. A participação *online* pode sim resultar em mudanças efetivas e ajuda a construir o envolvimento dos usuários com a marca. Vejamos o caso a seguir.

O seguinte texto acompanhava a frase de indignação sobre as embalagens (figura 9):

entrei em choque quando recebi minha última encomenda da Dell. A quantidade de plástico utilizada para envolver os materiais eletrônicos como cabos de força, cabos do USB e os cabos do VGA/DVI eram imensos. Esses equipamentos precisam, necessariamente, ser velados individualmente em plásticos? Fico imaginando as toneladas de plásticos que a empresa utiliza anualmente[...] É algo para pensarmos⁴⁷(*falbert*⁴⁸, 22 de maio de 2008).

Pronto. Foi suficiente para dar início à tempestade. Consumidores de todo o mundo interagiram e posicionaram-se acerca do tema. Quais eram as reais possibilidades da Dell substituir o processo de envolver seus materiais em plástico? A preocupação percebida era também em torno dos danos ambientais que a empresa poderia estar causando. O engajamento dos internautas sugeria melhorias nos processos produtivos da empresa para evitar também que sua imagem não fosse prejudicada com, afinal

a imagem da organização é crucial para o processo de faturamento, venda e produtos e serviços e também para o crescimento dos negócios. Atentar-se, portanto, para expressões da marca/produto/serviço na rede não é mais uma questão de escolha, mas de necessidade (TERRA, 2009, p. 12).

⁴⁷ Tradução nossa para: “in the last shipment of computers I received I was shocked by the amount of plastic wrap used for items like power cords, USB cables, VGA/DVI cables. Do these items really need to be individually wrapped in a plastic bag. I can just imagine the tons of plastic used by Dell annually... Something to think about”.

⁴⁸ Ao se cadastrar na rede social, o usuário cria seu próprio nome-referência (*username*) e, na interação cibernética, passa a ser identificado por ele.

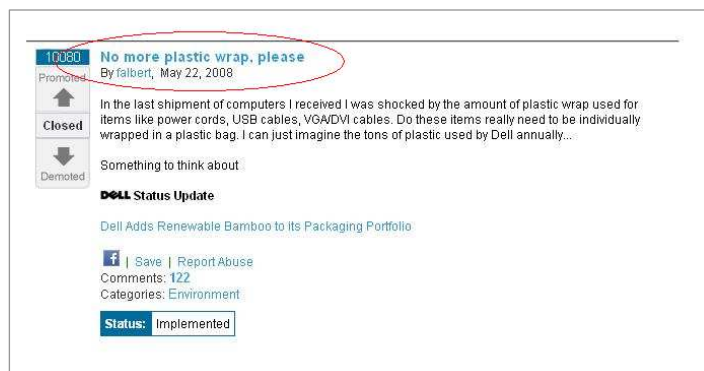


Figura 9: Título da ideia inicial do fórum

Fonte: www.ideastorm.com

O debate buscava costurar opiniões e argumentos que pudessem fazer a empresa entender que o uso do plástico nas embalagens era insatisfatório à maioria dos internautas. Os consumidores, então, passaram a sugerir (e justificar) diferentes tipos de materiais em substituição ao plástico.

A oportunidade de expressão observada na rede social *IdeaStorm* possibilita a interferência dos consumidores mais ativos em questões internas da organização. Reunindo esforços em prol da modificação do produto, os internautas expuseram opiniões particulares e comuns, independentes e mútuas e trabalharam juntos na busca pela mudança. Os consumidores “reúnem-se e processam informações e, ao fazê-lo, formam uma comunidade de conhecimento” (JENKINS, 2006, p. 58). Emocionalmente comprometidos, os usuário se mantiveram ativos até o posicionamento da Dell que, a partir das experiências e impressões expostas naquele ambiente, ouviu o consumidor e absorveu novas informações sobre si. O fluxo informativo gerou conhecimento e, esse, melhorias à organização.

De fato, a empresa foi a primeira a manifestar-se sobre o comentário do uso de embalagens plásticas e, surpreendentemente, a concordar com a opinião do consumidor:

sim, eu concordo também que atualmente todos usam demasiadamente plástico não somente na embalagem do computador, mas em tudo mais. Que idéias você sugere para interromper esse uso nas indústrias?⁴⁹ (*Jesse_I*, monitora da rede *IdeaStorm*, 22 de maio de 2008).

⁴⁹ Tradução nossa para: “Yes, I agree as well that everyone uses too much plastic these days not only in computer packing, but everything else. What Ideas do you suggest that we all switch too in the industries?”

O que vemos é uma organização que dá oportunidade ao consumidor de exercer influência sobre suas decisões e até determinar o quê, quando e como as mercadorias devem ser produzidas. Outro internauta, *paperpilot*, sugeriu que a empresa poderia usar embalagens biodegradáveis: “*Dell poderia sempre usar sacos de papel biodegradáveis para os produtos que não ocasionem danos como ESD*”⁵⁰⁵¹ (23 de maio de 2008).

Não mais abordando a questão dos materiais, mas ainda envolvendo os processos de embalagens da organização, um terceiro consumidor instigou o grupo a refletir que, na impossibilidade de troca do material, a empresa poderia simplesmente cogitar reduzir sua quantidade repensando o processo de empacotamento dos produtos. O usuário sugeriu a redução da quantidade de acessórios ou do tamanho dos fios utilizados para conectá-los e questionou: “*Onde está a Dell ou as outras companhias que não perceberam isso?*”. Esse consumidor foi questionado por outro internauta sobre como a Dell poderia saber qual seria o tamanho ideal dos fios para cada pessoa. Rapidamente, o debate se transformou no que se propunha: uma tempestade de ideias.

Outro participante indagou o grupo se aquelas mudanças deveriam ser realizadas pela Dell ou pelos fornecedores. Prontamente foi rebatido com o contraponto de que se a responsabilidade pela fabricação dos acessórios era dos fornecedores, a empresa poderia exigir-lhes mudanças de acordo com realimentação dos clientes.

Consumidores surgiam de todo os lados com comentários rápidos e objetivos: “*a ideia do saco de papel é boa pra mim*”, assim como, comentários complexos e detalhistas: “*sugiro uma caixa pequena ou média, fina e biodegradável que prenda os cabos do computador e esses amarrados com um elástico ou um laço de torção*”. Todos evidenciavam o engajamento de um consumidor preocupado em contribuir à melhoria processual e produtiva da empresa. A cada nova postagem, os consumidores se envolviam intensamente com a marca. São usuários que

[...] buscam e trocam, de forma ativa, informações sobre preços, qualidade, fabricantes, revendedores, ética da empresa, história da empresa, história do produto e outras características relacionadas ao consumo. Em suma são algo como as comunidades de conhecimento de Pierre Lévy, aplicadas à decisão de compra do consumidor. A participação das comunidades não apenas reafirma a preferência por uma marca, mas também permite a esses grupos fazer suas próprias exigências à empresa (JENKINS, 2006, p. 119).

⁵⁰ Descarga Electrostática - do inglês *Electro Static Discharge*.

⁵¹ Tradução nossa para: “DELL can always use biodegradable paper bags for those items that can't be hurt by ESD”

Um quinto, sexto, sétimo, ducentésimo consumidor entrou na discussão e afirmou categoricamente colocar em dúvida que a empresa precisasse de tão grande quantidade de plásticos para envolver seus produtos. Acrescentou que, ao adquirir cerca de 60 computadores da Dell, sentiu-se desconfortável com a quantidade de plástico desperdiçado, visto que sua empresa detém políticas e processos inteligentes que evitam o desperdício de matéria-prima que impactam negativamente no ambiente. O usuário afirmou que a ideia para substituir as embalagens era brilhante e que apreciava profundamente espaços de debates como o *IdeaStorm*. Finalizou dizendo que se a diminuição da quantidade de plásticos não satisfizesse os custos da Dell, pelo menos a satisfação impressa no rosto dos consumidores poderia satisfazê-la. Evidenciando o que Jenkins falou sobre o engajamento dos consumidores: “consumidores fiéis estão definindo seus gostos juntos [...] É uma mudança revolucionária. *Online*, os consumidores avaliam a qualidade juntos” (2006, p. 120).

Contrário à maioria dos comentários que apoiavam a mudança específica no processo da Empresa, o internauta *berksmobil* retrucou:

sinto vergonha de mim, mas será que sou o único aqui que gosta de desempacotar as embalagens plásticas minúsculas onde a Dell coloca os equipamentos? Será que a empresa pensou nas questões psicológicas de eu abrir saquinho por saquinho e me sentir especial por receber tantos equipamentos mesmo tendo comprado apenas um? Mesmo que seja uma opinião estranha, fico com a sensação de que o produto foi embalado com amor. Que recebi um produto realmente bom e especial que necessita de cuidados especiais. Pra mim, as peças ganham mais valor quando desembaladas uma a uma, prolongando o tempo de adoração do produto que vai nascendo ali, na minha frente. Será que a Dell está ciente desse fato? ⁵² (31 de maio de 2008).

Contribuindo com o lado positivo do uso de plástico nas embalagens, porém concordando com a mudança, o usuário *egyan* escreveu:

talvez, os componentes sejam envoltos em plástico para evitar danos no momento da expedição, pois se espalham pelo mundo em grandes volumes pela cadeia de fabricação da Dell. Provavelmente, o uso do plástico seja o menos custoso para o fabricante. Além do mais, os equipamentos são atolados dentro dos sacos e postos em escaninho que esperam para serem selecionados,

⁵² Tradução nossa para: “Shame on me, but am I the only one, who kinda likes to unwrap and unpack all those tiny bags? Although paper bags would be fine. Could it be for psychological reasons? It makes me feel as if the product is packed with love (strange opinion - i know). It gives me a feeling of unpacking a really good device. All the things in the bags belong somehow to the main product but in my eyes they let it appear more valuable if unpacked one by one. It prolongs the time u are attended to the product, although i don't know what was first, chicken or egg - could be that Dell is aware about that fact or could be that I like Dell packaging and products for that reason (amongst lots of others)”.

mesmo que eu goste de pensar que eles são cuidadosamente separados. O plástico é a maneira mais fácil de evitar dano... Imagina se o papel for usado para envolver essas coisas. O papel se rasgaria facilmente. O plástico é mais resistente... Apesar de tudo, eu opto pela empresa substituir o plástico⁵³ (3 de junho de 2008).

Argumentos contraditórios e complementares. Os consumidores estão, mais do que nunca, ativos e engajados nos processos de melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. A era da participação chegou. As conexões foram criadas e é a principal característica de uma rede social. As “organizações de consumidores podem fazer, com êxito, exigências que consumidores individuais não podem” (JENKINS, 2006, p.120).

É importante definir que as interações, mediadas pelo computador, analisadas na rede social *IdeaStorm*, são de algum modo destinadas a conservar-se no ciberespaço, permitindo aos estudiosos enxergar o intercâmbio social mesmo que distante, no tempo e no espaço de onde acontecem e ocorrem, de forma assíncrona (RECUERO, 2009). Segundo Recuero (2000), uma interação assíncrona não acontece em tempo real ou em um exato momento, pois considera períodos de tempo entre uma mensagem e outra. A autora argumenta que os atores comprometidos no processo comunicacional interativo criam uma “expectativa de resposta imediata ou quase imediata”. Fato que não é característico na rede social *IdeaStorm*, pois sua interação impossibilita (não obstante possa ocorrer) que os agentes interajam no presente, no mesmo momento virtual. Os internautas publicam seus comentários e sugestões, interagem nos fóruns de discussão, buscam retorno e entendimento sem, no entanto, esperar por respostas imediatas, pois as chances de estarem no mesmo momento temporal são mínimas.

A discussão sobre a possibilidade de mudança nos processos destinados às embalagens da Dell seguiu-se até o último comentário em 17 de novembro de 2009 (figura 11):

encontrei um site que diz que a Dell está usando embalagens fabricadas de bambu para empacotar seus equipamentos. Poderiam, por favor, mudar o status deste fórum para ‘implementado?’⁵⁴ (*paperpilot*).

⁵³ Tradução nossa para: “Maybe the components are put in plastic bags to avoid shipment damage because they arrive bulk to Dell’s assembly lines. This is probably the doing of the component manufacturer to cut costs. I’d like to think that they are all just jammed in a bin together waiting to be picked out. Plastic is the easiest way to avoid damage...imagine if paper was used to wrap things. Paper is prone to ripping while plastic is more resilient... This is all just food for thought I’m not trying to advocate the usage of plastic, but instead present how it might be.”

⁵⁴ Tradução nossa para: “I found that DELL is now shipping PCs with bamboo packaging. Can we now change the status to implemented?”

O usuário *paperpilot* se referia às notícias que circulavam na internet sobre a mudança no processo de empacotamento de produtos pela Dell. As boas novas alardeavam que a empresa havia substituído o uso de plástico por papéis fabricados a partir do bambu. A notícia acrescentava que a Dell extrairia a matéria orgânica das regiões de florestas certificadas pelo *Forest Stewardship Council*⁵⁵.

A notícia que *paperpilot* se referia era, na verdade, a reprodução do comunicado à imprensa que a empresa divulgou em 17 de novembro de 2009. O documento foi intitulado como: “Dell é a primeira a introduzir o empacotamento a partir do uso de bambu na indústria de computadores; Bambu é a alternativa sustentável para forração dos nossos produtos”⁵⁶ (figura 13) e divulgava dados técnicos sobre o novo processo de empacotamento de produtos da empresa (a transformação das hastes do bambu em poupa era mecânico e não envolvia produtos químicos, além de adotar um sistema que utiliza água reciclável no processo de fabricação, evidenciando a preocupação com a responsabilidade ambiental). Havia também informações sobre as novas parcerias (atuação junto a pequenas empresas fornecedoras de moldes para criação das novas embalagens) e, na ocasião, Oliver Campbell, um alto executivo da empresa responsável pelo setor mundial de embalagens, divulgou no site da organização que o novo processo de fabricação de embalagens levaria mais tempo para finalizar, mas possuía um custo muito menor do que o anterior envolvendo plásticos.

SÍNTESE DA ANÁLISE	
Título do fórum	"Não mais embalagens plásticas, por favor,"
Data de abertura	22 de maio de 2008
Data de encerramento	17 de novembro de 2009
Tempo de duração	547 dias
Comentários	122
Aprovação	10.080 votos
Posição da empresa	Concordou e absorveu a idéia
Consumidor: opinião	Concorda, concorda parcialmente e discorda

QUADRO 3 – Síntese da Análise

⁵⁵ Organização internacional que controla o uso de pesticidas perigosas e mudanças genéticas no cultivo de bambu, além de fiscalizar as condições de trabalhos no processo produtivo. www.fsc.org

⁵⁶ Tradução nossa para: “Dell is First in the PC Industry to Introduce Packaging Made from Bamboo; Bamboo is Sustainable Alternative to Paper, Foams and Corrugate Packaging”.

10080 **No more plastic wrap, please**
By falbert, May 22, 2008

Promoted

↑
Closed

↓
Demoted

In the last shipment of computers I received I was shocked by the amount of plastic wrap used for items like power cords, USB cables, VGA/DVI cables. Do these items really need to be individually wrapped in a plastic bag. I can just imagine the tons of plastic used by Dell annually...

Something to think about

Dell Status Update

Dell Adds Renewable Bamboo to its Packaging Portfolio

Save | Report Abuse
Comments: 122
Categories: Environment

Status: Implemented

Figura 10: Empresa publica link informando sobre mudança de processos
Fonte: www.ideastorm.com

IdeaStorm
Where Your Ideas Reign

IdeaStorm Storm Sessions

View All posted ideas by the community

Post Your idea for Dell products or services

Vote Promote or demote ideas

See Your ideas in action

Sort Ideas By: Popular Ideas Recent Ideas Top Ideas Comments All

10080 **No more plastic wrap, please**
By falbert, May 22, 2008

Promoted

↑
Closed

↓
Demoted

In the last shipment of computers I received I was shocked by the amount of plastic wrap used for items like power cords, USB cables, VGA/DVI cables. Do these items really need to be individually wrapped in a plastic bag. I can just imagine the tons of plastic used by Dell annually...

Something to think about

Dell Status Update

Dell Adds Renewable Bamboo to its Packaging Portfolio

Save | Report Abuse
Comments: 122
Categories: Environment

Status: Implemented

Comments

Sort Comments By: Oldest

By winoffice Apr 6, 2009
The interesting thing when I got my Inspiron XPS Generation 2 notebook PC a few years ago, is that I remember that there was actually a rather small amount of plastic wrap.

By paperpilot Nov 17, 2009
I found that DELL is now shipping PCs with bamboo packaging. <http://www.manufacturing.net/article.aspx?id=228200>
Can we now change the status to Implemented?

Page 7 of 7 < Previous 1 ... 3 4 5 6 7 Next >

Figura 11: Último comentário indica mudanças
Fonte: www.ideastorm.com

A empresa justifica as novas práticas como a intenção de minimizar os impactos no meio ambiente e se tornar um exemplo aos clientes, assim como, a outras organizações. Segundo divulgação, a escolha pelo bambu justifica-se porque a planta cresce rapidamente (até 57 centímetros por dia e alcança a maturidade para colheita de três a sete anos), é forte (similar ao aço) e não prejudica o ambiente (as raízes da planta protegem o solo de erosões e, quando extraídos corretamente, não exigem o replantio após a colheita). As mudanças ocorridas em 2008 ainda não estão implantadas em 100% dos processos da organização, porém, segundo a nota, há um planejamento de estendê-las nos próximos meses a boa parte dos seus produtos.

Muito antes da divulgação da nota à imprensa, confirmando as mudanças implantadas, a Dell havia elaborado um tipo de *lead*⁵⁷ em 16 de dezembro de 2008 informando sobre as futuras mudanças que simplificariam e revolucionariam o processo de empacotamento dos produtos da empresa. Segundo constava, o novo procedimento seria responsável pela economia de oito milhões de dólares em custo de empacotamento.

Na oportunidade, a empresa também apresentou o projeto “*Dell Greenprint Advisor*”, um site gratuito na internet que funciona como suporte de avaliação das iniciativas de responsabilidade ambiental de outras organizações. Atualmente, o projeto está disponível apenas às instituições norte-americanas, porém, posteriormente, será aberto a outros países.



Figura 12: *Dell Greenprint Advisor*
 Fonte: www.dell.com/AdvisorWeb/Advisor

⁵⁷ Guia. Caminho. Na teoria do jornalismo, o *lead* de uma matéria deve responder a seis questões básicas: O que? Quem? Quando? Onde? Como? E Por quê?

Press Releases

Dell Expands Global Green-Packaging Strategy to Drive Cost and Environmental Savings

Print Email RSS Feed ★★★★★

Date: 12/16/2008
Round Rock, Texas

- **Challenges Industry to Join Dell in Setting Measurable Targets**
- **Company Plans to Eliminate 20 Million Pounds of Desktop and Laptop Packaging**
- **Four-Year Savings Estimated at \$8.1 Million**
- **New Online Greenprint Advisor Resource Designed to Help Customers Go Green**

Dell is implementing a plan to simplify and revolutionize computer packaging that will result in estimated savings of more than \$8 million¹ and the elimination of approximately 20 million pounds² of packaging material over the next four years. Today's announcement is the latest milestone in Dell's commitment to become the greenest technology company on the planet.

The company plans to reduce desktop and laptop packaging materials by approximately 10 percent worldwide, increase sustainable content in cushioning and corrugate packaging by 40 percent and ensure that 75 percent of packaging components are curbside recyclable by 2012³.

With today's announcement, Dell is the only major computer manufacturer with a global packaging reduction target for desktops and laptops. In 2007, the company exceeded its goal to reduce outbound packaging by 10 million pounds by nearly 10 percent. The company's desktop and laptop packaging goal announced today will help preserve more than 150,000 trees².

Dell is integrating air-filled cushion technology and renewable materials including molded pulp cushions and 100 percent recycled High-Density Polyethylene (HDPE) thermal-formed cushions. Milk jugs and laundry detergent bottles are typical materials that comprise the HDPE recycled waste stream. Over the next year, Dell estimates that it will integrate nearly two million recycled milk jugs into cushions protecting its Studio Hybrid system. An estimated 33 million recycled milk jugs will be integrated into desktop and laptop packaging in 2009⁴.

Through its server-packaging option MultiPack, the company is helping customers save time and simplify server installations by eliminating up to half of the packaging materials and waste that results during typical installations.

Dell today also announced the Dell Greenprint Advisor, a free web-based resource center enabling organizations to assess their green initiatives and help prioritize future actions. The advisor is available to U.S. businesses and organizations at www.dell.com/greenprint and will be expanded to a global audience in the coming months.

Quote:

"We're challenging every technology company to join us in implementing a global green packaging strategy," said **Tod Arbogast, director of Sustainable Business at Dell**. "In doing so, we will drive extraordinary environmental and cost savings for our businesses and customers while setting a new efficiency model for other industries to follow."

"Excessive packaging is among the most solvable challenges today. Changing the packaging paradigm presents an opportunity to increase business and brand value through sustainable innovation, resulting in positive environmental benefits," said **Adam Werbach, CEO of Saatchi & Saatchi S**, a global sustainability consulting agency that has worked closely with Dell to develop its packaging strategy.

"We congratulate Dell for introducing an important initial framework, which will enhance the company's sustainable performance, while giving it a competitive edge among computer manufacturers. We look forward to the innovation and collaboration that will help Dell meet and exceed these goals, and hope to see similar strategies replicated across the industry."

About Dell

Dell (NASDAQ: DELL) powers its global headquarters campus with 100 percent green energy.

Media Contacts

Sean Donahue
Dell Inc.
Washington D.C.
(512) 728-8619
(512) 565-5273
Sean_donahue@dell.com

David Frink
Dell Inc.
Round Rock, Texas
(512) 728-2678
(512) 632-3423
David_frink@dell.com

Most Popular

1. Dell Seeing Demand Stabilization, Expects Slight Sequential Revenue Growth With Modest Margin Pressure In Q2
2. New Dell Studio 14z Laptop Perfect Powerhouse for Online Generation
3. Dell, Goodwill Expand Free Computer Recycling Program to Seven More States
4. Dell Joins Prince's Rainforests Project
5. Dell Increases Global Renewable Power Sourcing To More Than 25 Percent

Figura 13: *Press Release: "Dell é a primeira a embalar com bambu"*

Fonte: www.ideastorm.com

É importante refletirmos também não apenas acerca da reprodução do conteúdo gerado na rede social *IdeaStorm* mas, também, sobre as mudanças que vêm acontecendo nos processos sociais e informacionais da sociedade pós-moderna. Os consumidores da Dell interagem em uma estrutura coletiva sob a barganha de público preferencial e usam esse argumento para desafiar as decisões da empresa. Essas comunidades podem carecer de poder político (JENKINS, 2006), mas conseguem alterar o comportamento de uma organização. O pequeno e desprezioso comentário de um consumidor trouxe

à empresa (a grosso modo e respeitada toda complexidade dos passos que se seguiu à sugestão inicial) o título de uma das companhias de tecnologia mais verdes do planeta.

A revolução pelo bambu gerou outras possibilidades de transformação de processos que a Dell já experimenta através de testes com materiais sustentáveis. O internauta desafiou a companhia a rever seus processos. A ideia gerou inúmeras manifestações de apoio e de contestação. A proposta inicial foi amadurecida. A empresa conduziu a ‘tempestade’ e absorveu as discussões. Os negócios da companhia tiveram extraordinária economia de custos. O investimento na rede participativa tem rendido à Dell ideias inovadoras e sustentáveis que ampliam suas margens de lucros frente às organizações concorrentes.

É necessário entender que, como consequência desse processo, o profissional de relações públicas precisa pautar suas estratégias a partir de um novo paradigma: a conjugação dos interesses das organizações com os interesses dos consumidores, entendendo como o gerenciamento de marcas e reputação pode se aliar às possibilidades de relacionamento interativo, sem intermediários, no ciberespaço e contribuir a melhorias em processos e produtos da organização.

4.4 - Interação na rede

“*Não mais embalagens de plástico, por favor*”⁵⁸. Esse comentário pode ilustrar a insatisfação de um consumidor que exige da empresa mudanças em seus processos produtivos. Manifestação como essa pode, diariamente, passar despercebida ou ser interpretada apenas como um caso isolado. Mas, no ambiente interativo aqui analisado, a geração de conteúdo pelo consumidor tem como consequência o monitoramento constante. Essa ação, por ser fundamentada em uma comunicação dialógica, aponta ao 4º modelo de relações públicas proposto por Grunig (2009). Segundo o autor, a comunicação direta entre as empresas e seus públicos deve ser valorizada. Vemos que a proposta da *IdeaStorm* também é dar voz aos consumidores e, estrategicamente, gerenciar a imagem da organização na *web*. Segundo Jenkins (2006), as empresas passaram a direcionar o olhar à participação ativa dos consumidores e as partes envolvidas agora trabalham juntas na construção de resultados favoráveis a ambas.

⁵⁸ Tradução nossa para: “no more plastic bags, please”.

Atenta à mudança comportamental dos usuários que, influenciados pelas possibilidades interativas do ciberespaço, utilizam as mídias sociais para compartilhar experiências e estabelecer conexões entre si, a Dell propôs um diálogo diferenciado com seus públicos em um espaço controlado por ela mesma.

A evolução das TICs contribuiu à criação de canais interativos quase sempre imediatos (no tempo e no espaço) e distantes (geograficamente) entre organização e consumidor. A internet deixou de ser um simples espaço de informações hipertextuais conectadas entre si (LEMOS 2009) e passou a permitir o uso de conteúdos convergentes – áudio, vídeos, animações e TV – que podem ser utilizados estrategicamente pelas empresas como instrumentos de comunicação interativa com os públicos. A Dell, buscando explorar esse potencial cibernético, estruturou um canal interativo que permite o compartilhamento de informações sob constante vigília e moderação entre os consumidores e passou a apropriar-se do capital informativo gerado pelos debates que sucedem nesse canal.

Criado como um espaço de voz para os clientes, a rede social *IdeaStorm* permite aos usuários o compartilhamento de experiências relacionadas à produção, armazenamento e distribuição dos produtos/serviços da Dell com outros internautas e, até mesmo, sugerir mudanças em seus processos produtivos. Ao elaborar fóruns de discussões sobre questões diversas, discutindo entre si e com os moderadores da rede social, os consumidores também podem aprofundar seus conhecimentos acerca das funcionalidades dos produtos e dos novos recursos implantados pela empresa. Alguns têm a oportunidade de ver suas opiniões se transformarem em mudanças reais, pois, como vemos nesta análise, a empresa, efetivamente, põe em prática as sugestões em seus processos. Um usuário, por exemplo, pode sugerir que determinado sistema operacional não deve ser vendido em certo modelo de computador por tornar seu manuseio pouco eficiente. A ideia, então, é submetida à discussão e, após longo debate, a empresa pode absorvê-la e programar-la ao aprimoramento dos seus processos e produtos. Percebe-se uma mudança do modelo contido na pirâmide tradicional (de cima para baixo), pois aqui colaboração horizontal entre as marcas e os consumidores se tornou possível por meio do diálogo em um ambiente dinâmico de troca de conteúdo entre o mundo real e o virtual.

A Dell criou um espaço de realimentação gratuita e especializada. Os próprios clientes ao compartilharem experiências, criam um fluxo de informações que, quando sistematizados de modo estratégico, podem gerar conhecimentos e melhorias dos

processos produtivos da organização. Em contrapartida, ao criar uma rede onde é possível publicar qualquer conteúdo, a empresa também corre o risco de favorecer a exposição de críticas negativas sobre si. O relato de uma experiência negativa pode gerar um burburinho e, quando somado a outros, resultar em um grande debate sobre as falhas da organização. Mas, a empresa, ao monitorar o ambiente e dialogar constantemente com os internautas, pode evitar que as discussões tomem rumos inesperados. É uma mudança significativa na maneira como a empresa trabalha. O ambiente do *IdeaStorm* foi desenvolvido para o consumidor se sentir livre e, assim, exteriorizar suas frustrações e expectativas com a marca.

Os profissionais de Relações Públicas têm um momento promissor para fortalecer seu potencial de liderança no processo de relacionamento com o cliente, visto que “o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos” (KUNSCH, 2003, p. 112). Segundo os usuários do *IdeaStorm*, a empresa passa a impressão de que se importa com o que eles pensam. De fato, a organização se dispõe a ouvi-los visando também sua satisfação. Por outro lado, segundo o paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico (GRUNIG, 2009), a criação de um espaço interativo, como o ambiente aqui analisado, indica, além da intenção de aproximar a empresa do seu público, a captação de informações diretamente do consumidor e a oportunização de experiências, por exemplo, melhores do que as experimentadas com a concorrência ou capazes de criar e fortalecer os laços afetivos entre a marca e consumidor, podendo resultar em maior volume de vendas e de lucros à organização.

No modelo da Cauda Longa, Anderson (2006) conjecturou um consumidor cada vez mais audacioso, ávido por informações e participativo. A interação proposta pelo *IdeaStorm* reflete uma realidade na qual o consumidor não mais se limita à atuação às margens do processo. Ao visualizar esse novo potencial de participação e interferência do consumidor, a organização reposicionou o cliente para o centro das reflexões sobre a produção e o consumo e lhe deu destaque em todo processo, impactando na forma como são construídos os relacionamentos. Ainda, nós profissionais da comunicação, estamos aprendendo como estruturar essa relação e entender melhor sobre nossa participação no âmbito do fenômeno global da cibercultura. Mas, é algo pelo que vale a pena lutar, pois “a sociedade da informação não é mais um modismo” e “há potencial transformador nas atividades econômicas e sociais” (TARAPANOFF, 2001, p. 51). Esse novo quadro tem

transformado completamente a forma de se pensar, praticar e avaliar as ações de relações públicas em favor das organizações.

As novas redes sociais alteraram a lógica na qual os relacionamentos sociais operavam e pela qual os consumidores recebiam informações. Hoje, os usuários produzem conteúdos, intercambiam arquivos, participam de discussões, adquirem voz e o poder para influenciar as organizações mas tomadas de decisões. Portanto, é preciso realizar uma análise profunda da manutenção e dinâmica do ambiente virtual, pois seus impactos incidem diretamente nas conexões sociais do mundo real. O ciberespaço “aumentou a realidade” (RECUERO, 2009). Segundo Recuero,

a abordagem de rede fornece ferramentas únicas para o estudo dos aspectos sociais do ciberespaço: permite estudar, por exemplo, a criação das estruturas sociais; suas dinâmicas, tais como a criação de capital social e sua manutenção, a emergência da cooperação e da competição; as funções das estruturas e, mesmo, as diferenças entre os variados grupos e seu impacto nos indivíduos (2009, p. 21).

Nas figuras abaixo podemos visualizar as mudanças adotadas pela empresa a partir da apropriação de conteúdo gerado pelo consumidor na plataforma interativa *IdeaStorm*:



Figura 14: **Dell, antigas embalagens: plástico**

Fonte: www.bizrevolution.com.br



Figura 15: **Dell, novas embalagens: bambu**

Fonte: www.dell.com



Figura 16: **Bambu**

Fonte: www.dell.com

O consumo tornou-se um processo coletivo e interativo e, de acordo com Jenkins, a evolução do processo informacional e tecnológico não apenas acelerou a chegada de uma complexa aparelhagem tecnológica, mas, também, uma “transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos” (2005, p. 29-30). O autor afirma também que as transformações ocorrem dentro do cérebro do consumidor e mudam sua percepção exterior, sugerindo novas formas de interação social: “cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de

informações” (op. cit., p. 30). Essas informações são importantes às estratégias das organizações, pois são verdadeiros recursos perceptivos da vida cotidiana (Id. passim) e estudar as novas dinâmicas de relações, como aqui fizemos, pode ser vital à compreensão da comunicação entre os atores envolvidos no processo (RECUERO, 2009). Sobre novas formas de interação e consumo, Jenkins contribui com seguinte colocação:

por haver, mais informações sobre determinado assunto do que alguém possa guardar na cabeça, há um incentivo extra para que conversemos entre nós[...] Essas conversas geram um burburinho cada vez mais valorizado pelo mercado[...] O consumo tornou-se um processo coletivo (op. cit., p. 30).

Face ao exposto, pode-se afirmar que as empresas que apresentam pouca adaptação ao ambiente tecnológico pós-moderno e não se lançam no ambiente interacional de uma cultura participativa com os consumidores, destinam-se ao insucesso e abrem caminhos à glória dos concorrentes.

A *IdeaStorm* não apenas objetiva ouvir a opinião dos consumidores sobre produtos/serviços da empresa, como, também, busca favorecer a criação de laços sociais que, futuramente, poderão refletir na fidelidade do consumidor com a marca. As ideias em constante evolução na rede realimentam os caminhos dos processos produtivos da Dell, que estão atrelados às mudanças constantes no ambiente. Quem melhor do que o consumidor para falar sobre os produtos da organização? Neste caso não há o filtro de outro agente. O contato é direto com o usuário. Portanto, o engajamento do consumidor possibilita à empresa ampliar o olhar sobre suas futuras estratégias. A Dell, automaticamente, produz e recebe informações no ambiente da rede social e contribui para seu processo comunicativo, pois qualificam as ações internas (forças e fraquezas), assim como, as externas (oportunidades e ameaças).

Essa conexão, em especial, nos motivou, pois coloca a comunicação como ponte principal dos discursos entre os envolvidos. Capra (2002), ao falar das conexões ocultas, vislumbrou os sistemas unificados que integram áreas da biologia, da cognição e das relações sociais interestruturados por redes complexas. Lemos (2010, p. 22) identificou a cibercultura como uma “[...] nova forma sociocultural que modifica hábitos sociais[...] Criando novas formas de sociabilidade e de comunicação social”. Mas, ambos os autores compreendem que o ambiente coletivo é interligado por saberes coletivos que trocam entre si informações e experiências através de processos comunicacionais humanos. As conexões dos fios que integram as relações sociais são fortalecidas pela

comunicação pós-moderna, que dá sentido à complexidade lógica na qual a interação social virtual da rede *IdeaStorm* e seus consumidores está inserida.

A proposta do site interativo da Dell mostrou-se eficaz, indicando novos caminhos à comunicação dialógica e, portanto, libertadora, pois potencializa as expressões dos consumidores acerca das estratégias da empresa. Por outro lado, essa relação interativa pressupõe a participação ativa de todos os envolvidos, onde a circulação de conteúdo, seja ele virtual ou não, depende fundamentalmente do engajamento dos atores e, nesse caso, a tecnologia estará funcionando apenas como uma espécie de suporte às participações. Lévy (2010 *apud* LEMOS 2010, p. 22) esclarece melhor essa questão ao dizer:

não basta colocar à disposição uma série de ferramentas; é necessário que haja interesses compartilhados, intimidade, perenidade nas relações. É isso que vai diferenciar uma comunidade mediada por computadores de uma simples agregação eletrônica. É preciso motivação para que uma comunidade continue com vigor e intensidade, mesmo levando em conta a ausência de contato corporal e a distância geográfica (2010, p. 103).

Neste momento, “estamos aprendendo a aplicar as novas habilidades de participação” (JENKINS, 2006, p. 328) e “ajudar a explicar como os profissionais devem pensar as relações públicas antes de exercê-las num papel estratégico” (GRUNIG, 2009, p. 31) dentro de um ambiente de compartilhamento de conhecimento em que o exercício do poder alternativo se tornou normativo (LÉVY, 2008). Percebemos que a lógica da relação organização-consumidor foi alterada e os clientes se tornaram ativistas o suficiente para produzir – mais facilmente em um ambiente propício à troca de informações - conhecimentos que podem ser revertidos em aumento dos lucros das empresas.

Mas de onde vem a motivação do consumidor pela participação da lógica econômica pós-moderna dentro do ciberespaço? Jenkins (2006) expõe esse ambiente permeado por uma economia afetiva⁵⁹. Segundo expôs, essa economia conquistaria e atrairia um público ativo - e potencialmente valioso - a crescente variedade de interações. “Um relacionamento, uma série contínua de transações únicas, diferenciadas e profundas”.

Por outro ângulo, Recuero (2009, p. 31) sugere que as relações virtuais sejam orientadas de acordo com as expectativas dos envolvidos, onde uma ação dependeria da

⁵⁹ Segundo a lógica da economia afetiva “o consumidor ideal é ativo, comprometido emocionalmente e parte de uma rede social” (JENKINS, 2008, p. 48-49).

reação do outro. “A interação, como tipo ideal, implicaria sempre uma reciprocidade de satisfação entre os envolvidos e compreende também as intenções e atuações de cada um”. De acordo com Watzlawick, Beavin e Jackson (2000, *apud* RECUERO 2009), o processo interativo é aquele que representa um “processo sempre comunicacional”, onde as pessoas envolvidas desenvolvem, mantêm e fortalecem a esfera social através da comunicação. A relação virtual proporcionada pela rede social *IdeaStorm* é, por consequência, respeitada as particularidades e ferramentas do ciberespaço, uma manifestação de instinto comunicativo. A seguir, discorreremos sobre as possíveis motivações que levariam os consumidores a participarem de discussões em espaços gerenciados pela organização, uma vez que eles teriam toda internet para dar vazão às suas vozes.

4.5 - Geração de conteúdo em ambiente controlado

Ao investigarmos o sistema relacionado à conexão social na internet, é importante abordar conceitos que possam clarificar questões como a motivação para geração de conteúdo pelo consumidor em ambientes que são controlados pelas empresas. Se de um lado as organizações, através das novas estratégias de comunicação, propõem dialogar com seus públicos em espaços *online* – inclusive, os que são controlado pela marca, como a rede *IdeaStorm* – com o objetivo de dar voz aos clientes e captar a produção de conteúdo gerada pelos mesmos, o que levaria os usuários a se engajarem na dinâmica interativa oferecida pela empresa e gerar conteúdo em ambientes controlados pelas organizações? Quais são as motivações que os levam a participar ativamente desses espaços de colaboração? Como se dispõem a compartilhar suas experiências e contribuir à melhoria da organização sem perspectiva de recompensas materiais? A configuração da produção e compartilhamento de informações na *web* é apenas uma tendência ou essa prática é fixa e inerente às novas tecnologias e veio pra ficar?

Alguns consumidores podem colaborar entre si quando visualizam a mesma intenção no grupo. Um objetivo comum. Um resultado positivo para todos que participam da dinâmica da rede e da produção de conteúdo. O resultado final traz benefícios a todos (BRUNET, 2009). Outros querem ter voz (CIPRIANI, 2006). São ágeis na produção, publicação e troca de informações online e fazem dessa ação sua característica principal. Querem falar para o mundo e esperam retorno sobre o que

dizem para, em seguida, problematizar os assuntos e receber cada vez mais comentários. Veem a rede crescer graças à sua participação.

Segundo Benkler (2008, *apud* MONTARDO, 2009, p. 6), são três as distinções que viabilizam a geração de informações não fundamentadas em contratos, que não possuem base legal e direito de exclusividade e acontecem por livre disposição e de forma amadora: a) em países onde a economia é vista como modelo, a ação de colaborar com a produção informacional e cultural é incentivada e sustentada pela trama tecnológica necessária e está vastamente dispensada; b) a informação, o conhecimento e cultura não pertencem a grupos exclusivos. Estão amplamente distribuídos. São bens públicos; c) o problema da escassez de informação foi suavizado devido à maquinaria técnica, os novos modelos de organização e à configuração social de geração e compartilhamento de conteúdo na Internet.

Apesar de Benkler (2008) indicar que os seres humanos são, e sempre foram, motivados, é fundamental compreendermos que apenas criar um espaço na *web* que viabiliza a geração e troca de informações e experiência não traz, por si só, certeza sobre a participação dos usuários e, muito menos, retorno quanto à geração de conteúdo. É necessário criar estratégias, por exemplo, de reconhecimento do engajamento do consumidor e, se possível, vincular à contribuição valor social, afinal a interação acontece dentro de um espaço de relacionamentos sociais, mesmo que virtual – o que não desqualifica a ação, pois “as pessoas estão, cada vez mais, organizadas [...] em redes sociais mediadas por computador” (CASTELLS, 2003, p. 110).

É importante, também, estender a ação participativa a outras plataformas no ciberespaço que garantam visibilidade e incentivo ao contínuo engajamento pelos consumidores. Também agimos “[...] por ganhos materiais e [...] bem-estar psicológico e gratificações” (BENKLER, 2006, p. 6 *apud* MONTARDO p. 7). Portanto, podemos inferir que recompensas que garantam o prestígio social e ampliam a visibilidade do consumidor pode mobilizá-lo quanto à geração de informações e conteúdo em espaços *online*. Mas, devemos lembrar que, a partir de uma análise mais técnica, as estatísticas apresentadas nos capítulos anteriores mostram o uso crescente da Internet no Brasil e no mundo, o que poderia contribuir à atual dinâmica de geração de conteúdo no ciberespaço. As novas tecnologias cada vez mais cooperam à conexão social na internet e, por consequência, à criação e o compartilhamento de informações na rede através de linguagem simplificada e de fácil acesso.

Os objetivos que levam os usuários à participação nas redes sociais podem variar tanto quanto os perfis nelas criados. Cada um detém uma motivação particular e, no caso de assemelhar-se a outras, acabam gerando grupos com a mesma motivação. “Com frequência, um mesmo ator social pode utilizar diversos sites de rede social com diferentes objetivos” (RECUERO, 2009, p. 105). Por exemplo, um estudo realizado nas redes sociais por Ellison, Steinfield e Lampe (2007, *apud* RECUERO, 2009), mostrou que uma das motivações que levam os usuários a usar o *Facebook* é manter a rede social “que não está mais geograficamente próxima” (p. 105), enquanto outra análise realizada pelos mesmos autores com usuários brasileiros de *Weblogs*⁶⁰ apresentou entre as principais motivações à criação de perfis e troca de conteúdo: 1) produção de um espaço pessoal; 2) geração de interação social; 3) compartilhamento de conhecimento; 4) geração de autoridade; e 5) geração de popularidade. Portanto, “muitos atores utilizam sites de redes sociais diferentes para redes sociais diferentes e para construir valores diferentes” (RECUERO, 2009, p. 105).

De acordo com Recuero (2009), outras possibilidades de entender a motivação pela apropriação de sites de redes sociais e o compartilhamento de experiência e informações pelos usuários é a análise dos valores construídos pelos mesmos. Essa verificação “[...] pode auxiliar também na percepção do capital social construído nesses ambientes e sua influência na construção e na estrutura das redes sociais” (p. 107). Segundo a autora, podemos identificar os seguintes valores construídos nas redes (*apud* MONTARDO 2009, p. 7 – 8):

- **Visibilidade:** consiste em que os nós de uma rede sejam visíveis, o que pode significar a) acesso a informações e a apoio de forma proporcional ao número de conexões estabelecidas, o que permite a construção de capital social; b) manutenção de rede social on-line e off-line; c) gerenciamento dos grupos sociais.
- **Reputação:** entendida como “percepção construída por alguém pelos demais atores” (RECUERO, 2009, p. 109), refere-se, portanto, a um viés mais qualitativo das conexões que se estabelecem na internet do que propriamente o seu número.
- **Popularidade:** relacionada à audiência, é um valor que pode ser acessado de forma objetiva (número de conexões na rede), estando condicionada também à posição do nó na rede. Quanto mais central for um nó na rede, mais influência ele tende a ter por concentrar mais conexões. Por se tratar de uma questão quantitativa, a popularidade dependa mais de laços fracos do que os fortes.
- **Autoridade:** “refere-se ao poder de influência de um nó na rede” (RECUERO, 2009, p. 113), sendo um valor a partir do qual provem a

⁶⁰ Site cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos.

reputação. A autoridade pode ser apreendida quantitativamente e tem a ver com o capital social cognitivo e relacional em termos da difusão de informações.

Os valores relacionados por Recuero podem contribuir ao aperfeiçoamento das novas estratégias de comunicação das organizações, visto a urgência em se comunicarem com os consumidores. As estratégias de aumento de capital social e reconhecimento do público passam então a integrar a comunicação digital através das redes sociais, visando incentivar à produção de conteúdo pelos consumidores.

Podemos então traçar algumas estratégias de aproximação e incentivo à prática interativa na *web*. Boyd (in MAIA, 2008A, p. 3 *apud* TERRA, 2009, p. 11) resumiu alguns pontos principais à conquista do consumidor na era digital:

1. O contato pessoa-a-pessoa (sic) é mais eficiente que pessoa-empresa, o que deve levar às organizações a investirem em porta-vozes da marca.
2. (É fundamental) um ambiente em que os consumidores possam palpitar à vontade.
3. Conhecer os perfis e preferências dos consumidores de sua marca (potencializa retornos positivos), pois quanto mais informações, melhor a interação.
4. Se possível, deve-se criar um nicho de mercado; não enviando notícias de um produto para quem não tem interesse em comprá-lo.
5. O boca-a-boca (sic) é um instrumento poderoso nas redes. Se alguém começa a falar da empresa, é bem provável que o comentário se alastre rapidamente.

Entretanto, não é apenas porque os consumidores estão migrando para grupos sociais no ciberespaço que as organizações farão o mesmo. É de grande importância refletir que, ao formatar a comunicação organização às estratégias digitais nas redes, a cultura organizacional deve estar relacionada à questão da inovação e uso das tecnologias, assim como, se o os públicos de interesse têm afinidades com as plataformas *online* (CORREA, 2008). Só assim será possível considerar, por exemplo, as estratégias de atuação nas mídias sociais.

Entendemos, portanto, que uma das principais barreiras das empresas que planejam incentivar a criação de conteúdo pelos consumidores na *web* é incitar sua motivação. Afinal, o incentivo à visibilidade dos usuários nas redes pode ser um diferencial quanto a seu engajamento na produção de conteúdo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os prognósticos, os autores e os exemplos apresentados neste estudo revelam uma profunda transformação que as tecnologias da informação e da comunicação infligem às organizações modernas. A previsão é a de que as empresas demonstrem, em crescimento constante, reflexos distintos desse cenário de participação, uma vez que seus públicos de interesse se encaminham gradativamente à submersão em uma estrutura social de interação informacional e cultural - sabedores do poder de suas vozes através das redes sociais na *web*.

Verificamos ao longo do trabalho que os instrumentos e canais de comunicação organizacional tradicionais, ao migrarem para a *web* têm buscado, cada vez mais, incorporar as distinções e extensões da colaboração mútua entre empresas e seus consumidores e, assim, apresentando uma estreita e transparente relação simétrica de mão dupla (GRUNIG, 2009). Esse aspecto, segundo Terra (2008, p. 33), eleva o significado essencial das relações públicas que, a partir da multidirecionalidade do sistema comunicacional, potencializam a criação de vias de conversação entre os lados para os quais atua.

Não é possível controlar o discurso dos consumidores, mas está ao nosso alcance fundamentar um diálogo através das redes virtuais. Hoje, a atuação do consumidor deveria ser vista como um tipo de co-produção e os espaços *online* potências para a criação de relações mais estreitas e focadas. É o saber público adquirindo cada vez mais poder através da interação dos usuários nas redes e do compartilhamento de informações.

A tão conhecida e propalada opinião pública se transformou em conhecimento público. Na conversação que apresentamos da rede social virtual *IdeaStorm* acerca das implicações e possibilidades das embalagens de produtos comercializados pela organização Dell, percebeu-se que situações não essencialmente ligadas à venda e à produtividade podem ser vistas como fundamentais no que se refere à associação de valor à marca da organização. Nesse caso, vemos que a comunicação dialógica e colaborativa incorpora o papel principal à estruturação de valores e significados através da responsabilidade social, ou seja, é o mecanismo vital para a organização trabalhar sua reputação e imagem diante dos consumidores. Foi pela comunicação que a empresa oportunizou a experiência com suas feições intocáveis e que são essencialmente do seu espírito, intimamente unidas à sua marca.

Cada vez mais, a comunicação transparente e simétrica é trabalhada de maneira estratégica visando o alcance dos objetivos antecipadamente definidos. O uso que a Dell faz da sua própria rede social contribuí à ruptura de um paradigma na comunicação organizacional, justificada pela empresa ter instituído um novo espaço ao discurso dos seus consumidores e, também, à criação do diálogo com os mesmos.

Em nossas reflexões finais, gostaríamos de atentar para alguns possíveis aspectos que podem ter contribuído e viabilizado a criação desse novo espaço de diálogo colaborativo com os internautas: primeiramente, o modo pelo qual a trama estava entrelaçada (1) - o contexto no qual estamos inseridos permite a criação de um espaço de comunicação interativa como estratégia de relacionamento e captação de conteúdo no ciberespaço. O padrão da comunicação contemporânea aponta à colaboração, interação e participação entre as pessoas, sinal distintivo da *web 2.0*, em segundo lugar, a relação com a técnica (2) - hoje, é possível estruturar espaços online como a rede social, veloz e personalizada, devido, grande parte, à evolução da tecnologia. Por meio da rede, a empresa pode interagir livremente com os usuários e fazê-lo até em tom mais informal, sem se deter aos padrões oficiais, incorporando novas formas de linguagem e fortalecendo a relação com o público. Quando a organização tornou públicas suas opiniões, o fez no momento em que lhe pareceu mais adequado e na forma mais conveniente, aderindo a textos diferenciados e imprimindo imagens estrategicamente pensadas aos consumidores, regulando a linguagem aos dizeres abordados em cada manifestação e, finalmente, o conjunto e a relação humano/organizacional (3) - a imagem da Dell é a de uma organização inovadora e fundamentalmente incorporada a altas tecnologias, que comercializa produtos na internet e gerencia canais de relacionamento com usuário da rede. A empresa é exemplo de excelência em atuação *online* e goza de considerável credibilidade entre o público em geral, assim como, entre as organizações concorrentes. Até então, sucedem-se históricos de relacionamento consolidado com os públicos.

O cenário aqui analisado pode ser caracterizado como consequência de várias forças que caminham para um mesmo ponto, convergentes. As profundas transformações pelas quais as organizações têm passado como a abertura das portas à colaboração externa visando a co-criação de valores, pode ser uma delas. Outra forma seria o surgimento de uma economia globalizada que permite novas estruturas econômicas baseadas na cooperação. Portanto, as organizações se vêem diante de um cenário onde as possibilidades de expansão são reais, visto o aumento vertiginoso dos

usuários que aderem ao ciberespaço para a manifestação de experiências e o compartilhamento de conteúdo. Cipriani alerta: “crie o hábito de participar das conversas (nas redes virtuais), de conviver diariamente com elas. Assim você se antecipará ainda mais quando um novo assunto surgir” (2006, p. 126).

É possível, através da captação de informações na *web* - e sua posterior transformação em conhecimento - melhorar os processos produtivos das organizações e aumentar as soluções para os problemas ou, até mesmo, antecipar-se a eles. Com chances de evitá-los. A realidade que se apresenta transforma radicalmente as práticas da organização e seus relacionamentos com os públicos. A administração, o processo produtivo, o financiamento, o mercado financeiro, tudo é impactado pela nova forma de cooperação promovida pela integração da internet na sociedade (CASTELLS, 2003).

Como mais um exemplo de ilustração das transformações contemporâneas, lembramos do caso singular ocorrido com o cão-robô, da empresa Sony, *Aibo*. Seus proprietários quiseram reprogramá-lo, ensinando novos truques para adaptação às novas configurações da sociedade., pois as acrobacias do cão já não empolgavam tanto as pessoas. No entanto, a empresa não permitiu que fosse realizada nenhuma mudança. Após profunda análise e pressão dos proprietários, a Sony percebeu que as mudanças estavam sendo colocadas em prática mesmo sem o seu consentimento. *Hackers* passaram a reprogramar o robô de acordo com a vontade dos consumidores. Logo, a organização, não podendo mais lutar contra a vontade dos clientes, ouviu suas exigências e aderiu às sugestões através da captação de informações que circulavam entre eles. Os consumidores, então, fizeram parte de um processo de mudança de produção da empresa.

Ao tratar da questão da *web* 2.0, apesar da mudança não ser apenas referente à tecnologia como já expusemos aqui, percebe-se que a comunicação nas organizações tornou-se digital e interativa. A comunicação de base mais informativa cedeu espaço à participativa e o que temos visto são novas configurações relacionais onde, a partir de suas opiniões, consumidores exercem influências sobre as empresas, seja colaborando na concepção de novos projetos ou danificando a imagem da organização (CORREA, 2008). Todavia, a organização não necessariamente precisa optar por uma ou outra forma ao comunicar-se. Ela pode – se precisar, deve – determinar sua posição nos níveis 1.0 ou 2.0. Eles não se excluem, podendo “[...] acontecer ao mesmo tempo no contexto da comunicação digital de uma organização pela diversidade de públicos, propósitos e intenções” (CORREA, 2008, p. 18). Deve aqui o profissional de comunicação,

conhecedor dos processos da empresa e dos agentes informativos, analisar o ambiente, diagnosticando-o, e julgar como e quando será o momento de inovar e integrar-se à nova realidade. É o agente da mudança e dos processos que têm a responsabilidade, inserido nas empresas, de gerenciar a comunicação e conduzi-la à passagem e adaptação dos públicos através dos recursos de informação ou de participação.

Devido, também, à interconexão do mercado como nunca houve, um novo mundo de possibilidades surge no ciberespaço. As transformações são favoráveis às Relações Públicas e às marcas. A troca de informações na *web* se espalha pelo mundo em questões de minutos e os usuários, ditos da Geração C, conectados e sedentos para criar e participar tornou-se uma poderosa força ao processo comunicativo. A atividade Relações Públicas “[...] maneja a relação de poder no sistema organização-público, utilizando, para isso, meios de comunicação” (SIMÕES, 2006, p. 80) e, se a Geração C está à procura de interação, o profissional deve visualizar as novas tecnologias como contribuição para aprimorar a eficiência da comunicação organizacional com esses públicos, disponibilizando, por exemplo, novos canais de participação *online*. O profissional ainda identificará quais são as ferramentas apropriadas de acordo com o diagnóstico do público, visto que a atuação na *web* não será sempre a escolha ideal. A conexão do público-alvo ao ambiente *online* deve ser ponto de análise para decisão do meio.

Entretanto, visto o caráter performático da evolução técnica, é importante lembrar que a transmissão de informações não é comunicação. Segundo Wolton (2006), mesmo que as expressões e a interação sejam caracterizadas como urgentes pela organização, elas, por si só, não configuram como comunicação. No ciberespaço, os consumidores podem sim ser potenciais produtores de informações (LEMOS, 2010, porém, ainda é necessário levantar reflexões sobre a apropriação dessa geração de conteúdo e das formas interativas que beneficiarão os atores do processo.

As empresas têm receio de não mais controlar as informações. Mas, já podem ter perdido esse domínio e muitas ainda não se deram conta. O conteúdo gerado pelas organizações está nas mãos dos consumidores e pode ser desdobrado da forma que esses desejarem. A questão hoje não é mais dominar e sim relacionar-se interativamente com os usuários através de experiências inovadoras, que agreguem valor às duas partes (FOSSÁ, 2009). Da mesma forma que as estratégias organizacionais de aproximação com os públicos podem ser eficazes nas mídias sociais, é necessária atenção quanto à apropriação desses espaços. O planejamento estratégico não pode deixar de considerar a

cultura da organização antes de definir pela integração com as redes. Sua escolha precisa estar estruturada em certeza e transparência de objetivos.

É importante ter clareza quanto à intenção de uma ação, assim como, deter um considerável conhecimento sobre o grupo com o qual se pretende interagir e se o ambiente lhe será familiar e propício. Soma-se às considerações, a questão da afinidade dos colaboradores da organização com o uso das ferramentas digitais e se a empresa dispõe de profissionais capacitados para a atividade de monitoramento nas mídias sociais (FOSSÁ, 2009). Em vista disso, é preciso pensar o uso das novas ferramentas, que podem trazer ilusões quanto à eficiência da comunicação e à qualidade dos relacionamentos, uma vez que o intercâmbio rápido de informações não significa necessariamente qualidade das mesmas.

Ainda assim, considerar a convergência da tecnologia nos processos da comunicação organizacional, não esquecendo de ponderar aspectos como a cultural da empresa, como vimos com a Dell, é agente fundamental da mudança. As oportunidades surgidas, considerando a atuação na *web 2.0*, podem maximizar estratégias de aprendizagem organizacional através da captação de conteúdo e geração de conhecimento.

O exemplo aqui analisado e as possibilidades levantadas indicam uma importante mudança que a comunicação estratégica aliada às TICs pode proporcionar às organizações. No caso particular da rede *IdeaStorm* ficou evidente as vantagens obtidas pela empresa: visibilidade, espaço para promoção de campanhas e divulgação de produtos, reflexos positivos na imagem da instituição, rápido *feedback* sobre as estratégias, além de banco de dados. Sendo assim, entendemos que as redes virtuais podem representar também meios eficazes às estratégias da comunicação organizacional e ao fortalecimento das relações entre organização e públicos.

(re)Pensar essas mudanças e (re)planejar as estratégias considerando a cultura da empresa e os grupos de interesse pode ser um dos caminhos mais eficazes à sustentação dos negócios na rede. Não se deve aderir às mídias sociais apenas porque uns ou outros assim o fizeram, objetivando apenas retornos imediatos. A empresa, para alcançar seus grupos de interesses de maneira eficaz, precisa reconhecer os meios mais adequados – tecnológicos, talvez – adaptá-los à sua cultura e estruturá-los ao planejamento estratégico, assim como, à capacidade executiva e apreciação da comunicação da organização (FOSSÁ, 2009).

Sabe-se que uma estratégia de comunicação deficiente de sinergia entre planejamento e execução pode resultar em prejuízos à empresa. Uma análise equivocada pensaria a comunicação organizacional através apenas das redes sociais *online*. Não se pode esquecer o verdadeiro objetivo e clareza de que a comunicação organizacional

[...] entendida como parte não só da cultura organizacional, mas como um elemento estratégico que se confunde com a própria estratégia da organização nos reporta a uma reflexão que supera toda sorte de reducionismos e práticas instrumentais dos processos comunicativos (FOSSÁ, 2008 *apud* PÉRSIGO e FOSSÁ, 2009, p. 14).

Quando analisamos neste trabalho a excelência das mídias sociais como meios potenciais à criação de relacionamentos mais eficazes, não pretendíamos alarmar seu uso pelas organizações de modo amplo. Entendemos que os espaços virtuais complementam as combinações engenhosas de ações nas formas comuns das empresas se comunicarem (PÉRSIGO e FOSSÁ, 2009). A Dell já atua através de todas essas formas interativas modernas, mas também considera agregar valor a seus produtos e serviços visando potencializar as vendas no mundo *offline*. Percebe-se a existência de uma conexão através da máquina, porém, o propósito pode estar relacionado à progressão do volume de vendas na sociedade real.

REFERÊNCIAS

ALONSO, J. **Blogs e empresas**. In: ORDUNÃ, R. (et. al.). Blogs: revolucionando os meios de comunicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

AMARAL, A.; NATAL, G.; VIANA, L. **Netonografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital**. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/4829/3687> Acessado em 15 de novembro de 2010.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

ANTUON, H. **De uma teia a outra**: e explosão do comum e o surgimento da vigilância participativa. IN: AUNTON, Henrique. Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída. Rio de Janeiro: Mauad X, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOENTE, A.; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

BUENO, L. C.; TERRA C. F. **Políticas de conduta em mídias sociais**: atribuição de relações públicas. Intercom. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS. 2010.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em rede**: como implantar projetos de inteligência coletiva. São Paulo: Campus, 2007.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A era da intercomunicação**, Le Monde, (24), 2006.

CIPRIANI, F. **Blog Corporativo**. São Paulo: Novatec, 2006.

CORREA, E. S. **Comunicação Digital e seus usos institucionais**. In: KUNSCH, M. K. *Gestão Estratégica em comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul - SP: Difusão, 2008.

_____. **Comunicação digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: ORGANICOM. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 2 – nº3 – 2º semestre 2005*.

_____. **Comunicação digital e seus usos institucionais**. In: KUNSCH, M. K. (org.) - São Caetano do Sul - SP: Difusão, 2008.

COSTA, M. F.; PINTO, V. B.; NETO, C. S. **Netnografia**: uma abordagem para estudo de usuários no ciberespaço. Disponível em: <<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM90.pdf>> Acessado em 10 de novembro de 2010.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELLAZZANA, A. L.; MATTANA, L.; GHISLENI, T. S. **A comunicação organizacional internet da Unifra**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

FILHO, R. C. P. **Organizações inteligentes**: guia para competitividade e sustentabilidade nos negócios. Brasília: Embrapa, 2007.

FONSECA JÚNIOR, W. C. **Análise de Conteúdo**. In: BARROS, A.;UARTE, Jorge, (org). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

FORTES, W G. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F. **Públicos: Como Identificá-los em uma Nova Visão Estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2008.

_____. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil**. In: *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, J. GRUNIG, L. **Modelos de relações públicas e comunicação**. Tradução por Maria Aparecida Ferrari. In: GRUNIG, James (Org.). *Excellent in public relations and communication management*. Hillsdale/New Jersey: Erlbraum, 1992.

GRUNIG, J. FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de: Tomaz Tadeu da Silva. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

JACOPETTI, A. M. (2009), **Relações Públicas 2.0: novos cenários para a gestão da comunicação colaborativa**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

JENKINS, H.. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2006.

JOHNSON, S. **Cultura da Interface - Como o Computador Transforma Nossa Maneira**. Nova Iorque: Jorge Zahar, 1997.

KUNSCH, M. K. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Unirevista. V. 1, N. 3, p. 1- 13. São Paulo, 2006.

LARA, E. **Blogosfera: importante fonte de informação para as organizações sobre o consumidor 2.0**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

LEMONS, A.; LÉVY, P. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010

_____. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. **Apropriação, desvio e despesa na cibercultura**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, Brasil, v. 1, n. 15, 2006. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/282/214>>. Acessado em 03 ago. 2010.

_____. **Ciberespaço e Tecnologias Móveis: Processos de Territorialização e Desterritorialização na Cibercultura**. COMPÓS, 2006b. Disponível em <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/andrelemons/territorio.pdf>>. Acessado em 15 jul. 2010.

_____. **Anjos Interativos e Retribalização do Mundo.** Sobre Interatividade e Interfaces Digitais. In Tendências XXI, Lisboa, 1997. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemons/interativo.pdf>> Acessado em: 12 set.. 2010.

LÉVY, P. **Cibercultura.** Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

_____. **Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Loyola, 2003.

_____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** São Paulo: Editora 34, 1993.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCON, F. **Narrativas literárias e etnográficas: convergências teóricas e possibilidades metodológicas nos estudos.** Seminário de estudos culturais, identidade, relações interétnicas. UFS. Agosto 2009.

MATTAR, J. **Metodologia científica contemporânea na era da informática.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MORAIS, Felipe. **Planejamento Estratégico Digital.** São Paulo: Brasport, 2009

MONTARDO, S. P. (2009), **Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela comunicação corporativa.** Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

NASSAR, M. R. F. (2009), **Comunicação organizacional e Relações Públicas em hospitais.** Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

NASSAR, P. **História, cultura organizacional e comunicação.** 2003b. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos.asp>. Acessado em: 11 out. 2010.

_____. **A mensagem como centro da rede de relacionamentos.** In: DI FELICE, Máximo (org.). **Do público para as redes.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, I. L. **Estrutura e funções da comunicação nas organizações: articulação entre conceitos e operacionalização.** In: Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2007.

PASE, A. F.; PELLANDA, E. C. (2009), **O Corpo e o espaço físico relacionados ao ciberespaço**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

PELLANDA, E. C. **Reflexões sobre o projeto Locast como experimento de plataforma móvel social**. Intercom. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS. 2010.

PÉRSIGO, P. A.; FOSSÁ, M. I. T.(2009), **Da caixa de sugestões às mídias digitais: o fazer comunicacional pelo Boticário** - Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009

_____. **Redes Sociais no Ciberespaço: Uma proposta de Estudo**. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2005. Rio de Janeiro. Anais, 2005.

_____. **O que é mídia social?** Disponível em <http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/o_que_e_midia_social.html> Acessado em 05 de jun de 2010.

_____. **Comunidades virtuais no IRC: apontamentos para estudo**. In: Comunicação e informação: ensaios e críticas. GUAZINA, Liziane; VANTI, Nadia, organizadora. Porto Alegre, editora Solina, 2006.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Comunicação Organizacional e as novas tecnologias: as ‘Ouvidorias’ virtuais**. In: INTERCOM 2006, 29, 2006, Brasília, DF. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2006.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SQUIRRA, S. **Sociedade do Conhecimento**. In MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER L. Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação. São Bernardo do Campo – SP: Umesp, 2005.

STASIAK, D. (2009), **Análise das práticas de Relações Públicas na web**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

TARAPANOFF, K. M. A (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001

TERRA, C. F. (2009), **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009.

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