



## **Estratégias de Comunicação Organizacional:**

### **Interatividade e práticas colaborativas na produção de bens de consumo<sup>1</sup>**

**Cibele Bastos da Costa<sup>2</sup>**

**Universidade Tuiuti do Paraná**

Resumo: este artigo faz parte de um estudo sobre a relação entre estratégias de Comunicação Organizacional e Interatividade nos processos colaborativos de produção de bens de consumo na WEB 2.0. Busca relacionar conceitos de comunicação e cibercultura com novas práticas de produção colaborativa no mercado corporativo e econômico. Para isto, aborda as proposições teóricas sobre Inteligência Coletiva de Pierre Lévy (2003) e Interação mútua de Alex Primo (2007). Fundamenta-se nas definições de produção compartilhada de bens e serviços descritas por Don Tapscott e Anthony Williams (2007), sob o conceito de *Wikinomics*, relacionando-as com a WEB 2.0 como ambiente facilitador da interação nos processos de produção colaborativa. Aponta estratégias de comunicação corporativa que definem práticas interativas aqui exemplificadas pela empresa virtual *Camiseteria.com*.

Palavras-chave: comunicação organizacional, processos colaborativos, interatividade.

### **Introdução**

O poder conferido pela facilidade de acesso à informação, a desterritorialização das relações sociais e econômicas trazidos pela tecnologia da comunicação, entre outras transformações, caracterizam um mundo no qual os fenômenos espaço-temporais revelam novas perspectivas e necessidades nas interações humanas.

Nesse contexto, encontram-se as organizações que vivenciam uma (*r*)evolução em seus processos comunicacionais internos e externos. As atuais ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação - TICs - possibilitam às empresas comunicarem-se com seus diferentes públicos de forma eficiente, econômica e rápida, ultrapassando obstáculos geográficos ou temporais impostos pelos tradicionais recursos de comunicação empresarial escrita ou audiovisual.

Essa interconexão promovida pelas tecnologias de informação provoca impactos nos indivíduos e na forma como o coletivo se comporta quando se constitui em redes. E esses efeitos têm caracterizado um desafio para a compreensão dos processos comunicativos envolvidos na construção coletiva.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

<sup>2</sup> Mestranda do Curso de Comunicação e Linguagem, UTP. [cibeledebastos@gmail.com.br](mailto:cibeledebastos@gmail.com.br)



Analisar o processo de comunicação organizacional<sup>3</sup> nas relações de produção em rede pode contribuir para ampliar a compreensão sobre a construção de relacionamentos interativos nas suas variadas dimensões. Este artigo propõe um recorte na relação do homem com a comunicação mediada por computador no contexto organizacional em seus processos de produção colaborativa de bens de consumo.

Não se pretende, neste trabalho, endossar, sem nenhum espírito crítico, uma visão idealizada das tecnologias emergentes e suas possibilidades de “reencantamento de vidas desencantadas”, como afirma Barbero (2006,p54).O autor sinaliza que a noção de sociedade de informação pode atender a um discurso de modernização neoliberal, que tem a lógica do mercado como maior princípio organizador da sociedade.

Constata, no entanto, que mesmo sob um possível controle da lógica da rentabilidade empresarial, estamos em um momento de transformações profundas no mundo do trabalho, devido em grande parte, ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação. Existem novas formas de comunicação, de produção e de gestão, que se referem tanto a novas habilidades mentais quanto aos novos modelos empresariais. (Barbero,op.cit.).

Sem desconsiderar as circunstâncias críticas envolvidas no desenvolvimento tecnológico, a proposta deste trabalho, no entanto, é abordar processos comunicativos em novas formas de produção viabilizadas pelas estratégias de comunicação organizacional e o uso dos recursos da tecnologia digitais de informação, numa perspectiva das *possibilidades* trazidas por elas ao mundo do trabalho. Aponta o site da empresa virtual *Camiseteria.com* como exemplo de processos de interação mútua nas relações de produção participativa que se desenvolvem por estratégias corporativas de comunicação em rede.

### **Organizações na Sociedade Informacional<sup>4</sup>**

As significativas transformações e avanços tecnológicos no campo da comunicação repercutiram diretamente na configuração das relações dentro da sociedade e, conseqüentemente, nas organizações como parte da mesma. Como forma de ajustar-se às constantes mudanças ambientais, sejam elas tecnológicas, sociais, econômicas ou culturais,

---

<sup>3</sup> Neste trabalho os termos Comunicação Organizacional, Comunicação Corporativa e Comunicação Empresarial serão usados como sinônimos, referindo-se aos estudos sobre os fenômenos comunicacionais dentro das organizações. (Kunch, 2003)

<sup>4</sup> Sociedade Informacional – “atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão de informações tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas neste período histórico”.Castells, 1999,p65



as organizações contemporâneas buscam novos modelos de relações e práticas dentro da Gestão Organizacional<sup>5</sup>.

As mudanças geradas pelas tecnologias de informação e comunicação, que caracterizam a sociedade contemporânea em rede, imprimem novas propostas no contexto sociocultural e econômico. Promovem alterações nos processos de comunicação, de produção, de criação e de circulação de bens e serviços e fazem surgir novas práticas organizacionais. A forma mecanicista e linear de conceber o mundo corporativo começa a dar lugar a relações mais complexas, interdependentes.

A abordagem contemporânea do contexto corporativo preconiza, nesse sentido, que as empresas efetuem mudanças significativas em suas arquiteturas organizacionais<sup>6</sup>, processos de trabalho e relações com *stakeholders* (clientes, funcionário, comunidade, fornecedores, parceiros) e *shareholders* (acionistas) para responder com eficiência e sucesso ao cenário de mudanças constantes nas quais estão inseridas. É nesse cenário, que se configuram os desafios organizacionais para uma revisão profunda na forma de pensar as formas de comunicação, relações de trabalho e processos de produção no contexto empresarial.

Segundo Castells (2005), uma nova economia surge ao final do século XX, que denomina Economia Informacional, caracterizada por ser: 1) Global, de rede, e informacional, pois a produtividade e a competitividade das empresas, como agentes desta economia, dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos.

Ao estabelecer uma relação entre as transformações tecnológicas e sua interação com a economia e sociedade o autor refere-se ao conceito de paradigma tecnológico elaborado por Carlota Perez, Christopher Freeman e Giovanni Dosi (apud Castells, ibid, p 107). As características deste paradigma são: 1) A informação é sua matéria-prima: as tecnologias agem sobre a informação para transformar a economia e a sociedade; 2) Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: a informação permeia todas nossas atividades. A existência individual e coletiva sofrem influência direta dos meios tecnológicos; 3) Lógica das redes em qualquer sistema ou conjunto de relações que utilizam tecnologias de informação. A configuração de rede demonstra a complexidade das interações e, conseqüente, interdependência; 4) O paradigma da informação é

---

<sup>5</sup> Gestão Organizacional – conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar os capitais essenciais de uma organização: humano, intelectual, social, financeiro. O foco maior, no presente trabalho, será na gestão do capital humano, ou seja, pessoas que participam dos processos produtivos organizacionais.

<sup>6</sup> Arquitetura Organizacional – “formas pelas quais as empresas se estruturam, coordenam as atividades e adminstram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente.”(Kunch, 2003,p64).



baseado na flexibilidade. As organizações e o próprio paradigma tecnológico encontra-se em constante mudança; 5) Crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, resultante de sua lógica compartilhada na geração de informação.

Logo, considera que as transformações das tecnologias de informação e comunicação contribuem para a configuração uma nova dinâmica econômico-social. Está baseada em paradigmas de informacionalismo, compartilhamento de informações, globalização, funcionamento em rede, interdependência, interação, flexibilidade, mudanças constantes que, provavelmente, serão cada vez mais consideradas pelas novas políticas e práticas de gestão corporativa.

A comunicação passa, dessa forma, a representar um papel, cada vez mais importante, na viabilização das práticas econômicas e de gestão organizacional mais participativas baseadas em conhecimentos compartilhados através dos atuais suportes tecnológicos. Criar significados e compartilhar conhecimentos são fatores essenciais para uma nova e efetiva estruturação organizacional.

Contextualizar o momento social e econômico no qual as organizações estão inseridas justifica-se pelo fato de entender-se a comunicação organizacional como um sistema aberto (Torquato, 2008). Configura-se em fator representativo e constitutivo das organizações e do cenário macrossocial do qual é parte integrante e deve ser lida sob a ótica da dinâmica da história contemporânea. Conforme afirma Kunch (2003,p69):

O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sobrevivência. Caso contrário, entrará em processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (id, p 69).

Nessa perspectiva, a preocupação das organizações com a estabilidade de suas *estruturas* vai, gradativamente, alterando-se para uma preocupação com a *estratégia*, em constante mudança e articulação com o meio.(Oliveira, 1988,p.18a23). Este fato aliado às transformações dos processos produtivos trazidas pelas tecnologias de informação, possibilitam o desenvolvimento do modelo da Organização Virtual.

Uma organização virtual é composta de uma rede virtual de indivíduos conectados no ciberespaço em torno de interesses ou objetivos em comum. É definida por Trevisan (2006) como sendo uma organização: “com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor da economia, que existe somente no ciberespaço, sem unidade física, que faz uso das tecnologias de



informação e da comunicação para interagir e conduzir seus negócios.” (id). A virtualização, segundo a autora, agiliza a comunicação, facilita a descentralização, redefinindo uma nova postura, estrutura e práticas organizacionais.

Este modelo de organização contempla uma reconfiguração nos processos de comunicação porque estes se caracterizam muito mais pelo intercâmbio de informações do que em uma transmissão centralizada e controlada das mesmas, comum nos modelos tradicionais de comunicação empresarial.

Trevisan afirma que o principal produto da organização virtual é a informação, pois mesmo que ela use o comércio eletrônico para comercializar seus produtos, “o que está presente no ciberespaço são as informações sobre a organização e seus produtos e serviços, que podem ser o fator decisivo entre comprar e não comprar”(id, 2006). Por isso, a empresa deve estar ciente de que estar no ciberespaço é mostrar informações coerentes com a imagem organizacional que se pretende construir, estabelecendo objetivos definidos na comunicação virtual com seus diversos públicos.

Embora o presente trabalho tenha como recorte a comunicação organizacional junto a seu público de produção, que também se apresenta como consumidor, é importante compreender a comunicação como um processo amplo que atinge diferentes públicos. Kunch (2002) sugere que este alcance ocorra por meio da Comunicação Integrada, que contempla: Comunicação interna, para facilitar a integração entre a organização e seus colaboradores; Comunicação institucional, para viabilizar todo o sistema organizacional no âmbito das funções administrativas e Comunicação mercadológica – responsável por alcançar os objetivos mercadológicos mediante a divulgação publicitária dos produtos e serviços.

Tal concepção propõe uma atuação sinérgica, por meio da convergência das diversas áreas formando o composto da comunicação organizacional. Esta deve-se constituir em uma unidade coerente em torno de uma política e objetivos corporativos claramente definidos, possibilitando estratégias e táticas efetivas de comunicação.

### **Estratégias de comunicação corporativa: perspectivas relacionais**

Segundo Costa Bueno, foi somente nos anos de 1990 que a Comunicação deixa de ser apenas um conjunto de atividades realizadas de forma desintegrada para “constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.” (2003, p7). A partir daí começa a ser entendida como estratégica para as organizações e passa a ser relacionada ao negócio da empresa e integrar suas vertentes

institucionais e mercadológicas. De acordo com Kunch (2003), a função estratégica tem por objetivo abrir os “canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios.”(id,p103).

Uma estratégia é um mapa de informações que responde à forma como a empresa irá operar no mundo em que está inserida e no qual a informação desempenha papel importante, reconhecem McGree e Prusak (1994,p43).

Para perceber a informação e a comunicação como elementos estratégicos de gestão organizacional no mundo globalizado, segundo Oliveira Cardoso (2006), é necessário superar os modelos com ênfase na instrumentalidade da comunicação baseados em fundamentos matemáticos e cibernéticos.<sup>7</sup>É preciso entender a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

“Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégicos e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.” (id,p1127).

Dessa forma, a comunicação organizacional necessita ser compreendida como elemento fundamental na construção de uma estratégia corporativa, pois estará presente em todas as ações da organização, participante da construção de sua cultura e identidade.

O ciberespaço, compreendido como uma rede digital que conecta tudo a todos, possibilita processos comunicativos de maior interação. Os recursos tecnológicos de comunicação no ciberespaço podem, nesse sentido, ser fatores facilitadores na implantação de estratégias de processos participativos na gestão organizacional. Interagindo através desses, os indivíduos têm oportunidade de exercitar maior poder de influência nos processos decisórios e criativos.

Segundo Thompson (1998), “poder é a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos e interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas conseqüências.” (p 21). Se o poder econômico refere-se à capacidade de gerar bens de consumo, o poder simbólico ou cultural relaciona-se às atividades de produção, transmissão e recepção de formas simbólicas. Este, intervém nos acontecimentos e pode provocar reações,

---

<sup>7</sup> Refere-se ao modelo matemático de Shannon e Weaver de 1948, que propõem um esquema linear da comunicação, composto por fonte, codificador, mensagem, decodificador e receptor e ao modelo da cibernética de Norbert Weiner. (Matterlat, 2006).



liderar respostas, influenciar ações ou sugerir caminhos e decisões, conforme a afirmação de Thompson (id, p24).

Capitalizar essas oportunidades, atuando como agente na construção de sentidos comuns baseados em participação, transparência, flexibilidade e democratização, depende dos valores culturais de uma organização e da definição estratégica desta para suas práticas comunicativas.

As organizações deparam-se, no atual cenário globalizado, com públicos cujas demandas não se referem somente à produtos e serviços, mas também à necessidades claras de diálogo. Ter a consciência de demandas e representações compartilhadas por uma coletividade é informação definidora de estratégias que possam contribuir com a construção de significados comuns. E o que faz sentido para as pessoas pode ser fonte de atratividade e convite à participação.

“os dispositivos comunicacionais condicionarão a amplitude do engajamento das pessoas na reatividade estratégica. Se a estratégia de comunicação for utilitária, limitada, eminentemente instrumental, exclusivamente descendente, as pessoas não se reconhecerão mais aí e darão pouco ou mínimo de si mesmas. Se, ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá chance de engajamento e participação.” (Oliveira Cardoso, ibd,p 1141).

A comunicação passa, segundo Genelot (apud Cardoso,2006) a ser vista como um ato único com a estratégia organizacional, que não se prende apenas à um objetivo a ser alcançado, mas a significados comuns a serem construídos entre a organização e seus diferentes públicos, pela estratégia de comunicação dialógica e participativa.

As possibilidades interativas e características convergentes da rede na WEB (ou *World Wide Web*) proporcionam à organização e ao indivíduo a disponibilidade e o acesso a informações que utilizam simultaneamente sons, imagens e textos. Recursos como o *MySpace* e *YouTube* possibilitam às empresas ampliar suas redes de relacionamentos, conhecer hábitos de internautas como seus potenciais consumidores ou colaboradores, enviar mensagens para grupos, enfim, potencializar a comunicação com parceiros, envolvendo a troca de conteúdos, informações, idéias, imagens, projetos.

Para atender a seus diversos objetivos e comunicar-se com seus diferentes públicos definidos como sendo os parceiros, imprensa, comunidades diversas, clientes, fornecedores, colaboradores internos (pessoas que mantêm vínculos funcionais ou que atuam dentro das organizações) e externos (pessoas sem vínculos funcionais), as empresas passaram a usar ferramentas de comunicação colaborativa como weblogs, podcast, webcasts, wikis, Twitter,





ambientes virtuais com *Second Life*, fundamentados na plataforma WEB 2.0. Até mesmo os portais corporativos sofrem alterações com a tecnologia WEB 2.0, para permitir personalização e *mashups*<sup>8</sup> e agregar variadas fontes de informação para pessoas diferentes com necessidades diversas.

A incorporação das tecnologias de informação no cenário organizacional, principalmente, com a possibilidade interativa da WEB 2.0, começa a alterar não só a relação comunicacional com seus públicos internos e externos, como também alterar a estrutura e o modo como o trabalho é executado e coordenado, reinventando formas de produção.

### **Processos Colaborativos: interatividade na produção de bens de consumo**

Sobre o impacto das tecnologias de comunicação nas empresas e entendendo comunidade como o alinhamento de indivíduos a cerca de um interesse comum, Braksdale (citado por Druker,1998,p100) afirmava que as fronteiras das organizações se tornariam mais fluídas e os membros da comunidade se constituiriam de pessoas tanto de dentro da organização (colaboradores) como de fora dela (clientes, fornecedores e parceiros). Desta forma, a tecnologia da comunicação contribuiria para auxiliar na formação de equipes de trabalho, melhorar a qualidade de relacionamentos humanos e criar um senso ampliado de comunidade.

Essa nova configuração organizacional refere-se, principalmente, a uma formação reticular, ou seja, uma empresa em rede<sup>9</sup>. Pode ainda, ser entendida como um organização dinâmica e planejada em unidades autônomas, autoprogramadas e baseadas na descentralização e participação. (Castells,ibd). Nessa estrutura ocupacional, as pessoas são envolvidas em diferentes atividades. Ocupam diferentes cargos, atuam em rede e de forma mais flexível e autônoma, havendo um dinâmica de trabalho global e diversificada, com maior potencialidade de inovação.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)<sup>10</sup> tornam-se o ingrediente decisivo deste processo de trabalho, pois fornecem infraestrutura para o estabelecimento de redes, além da criação, armazenamento, divulgação e compartilhamento de informações e

---

<sup>8</sup> Mashups- quando um “programador mixa pelo menos dois serviços ou aplicativos de diferentes site para criar algo novo e que, muitas vezes, é melhor que a soma de suas partes.”(Tapscott e Williams, 2007, p233).

<sup>9</sup> Empresa em Rede - propõe uma definição de empresa em rede, como sendo "aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos".(Castels,2005).

<sup>10</sup> As chamadas novas Tecnologias de Informação e Comunicação surge com a fusão das telecomunicações analógicas com a informática, possibilitando a veiculação, sob um mesmo suporte- o computador- de diversas formatações de imagens, porém, com a chegada das mídias digitais implicam na passagem do *mass media* (TV, rádio, imprensa) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação. A circulação de informações passa à multiplicidade do rizoma (muitos-muitos). Lemos (2004)





conhecimentos. Ainda apresentam, também, características de atratividade para pessoas interessadas em protagonizar e contribuir com a produção participativa e coletiva em rede.

A comunicação passa a ser compreendida, conforme Fígaro (2005), como agente formador do processo produtivo, configurando-se não só como instrumento mas base fundamental para que se efetivem a colaboração, o compartilhamento de informações e construção de conhecimentos.

Esse contexto sócio-organizacional interconectado globalmente por processos de comunicação mediada por computador trazem oportunidades e concretizam novas relações na produção e consumo. A rede disponibiliza inúmeras possibilidades de interconexão e suas características de reorganização de espaço e tempo ampliam as possibilidades de formas de relação e construção conjunta, que antes se limitava aos espaços físicos bem definidos.

Durante um grande período histórico, as relações exigiam proximidade espaço-temporal porque se estabeleciam face a face. Assim se caracterizavam os relacionamentos e os intercâmbios de formas simbólicas, segundo Thompson (1998). O autor destaca que o uso dos meios de comunicação favorece novas possibilidades de “ação à distância”, por meio das quais as pessoas poderão dirigir suas ações umas às outras e, também, a acontecimentos, dispersos no espaço e no tempo.

O desenvolvimento dos meios de comunicação cria *novas* formas de ação e de interação e *novos* tipos de interação sociais – formas que são bastante diferentes das que tinham prevalecido durante a maior parte da história humana. Ele faz surgir uma complexa reorganização de padrões de interação humana através do espaço e do tempo. (id, p 77)

Os papéis se reinventam e configuram novas relações, que saem de *fôrmas* para tomar novas *formas* na emergência de processos participativos e colaborativos possibilitados pelo ambiente da WEB 2.0.

O ambiente da WEB 2.0 possibilita uma configuração das relações humanas propícia à formação das comunidades em rede no campo da comunicação organizacional, sendo fator facilitador da produção coletiva de conhecimento. As características deste processo de comunicação que se desenvolve no ciberespaço podem ser melhor compreendidas a partir do conceito de Inteligência Coletiva, trazido por Pierre Lévy(2003).

O autor considera que a Inteligência Coletiva possibilita colocar em sinergia os saberes no ciberespaço e a define como sendo, “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências.”(ibid, p 28). Por esta razão, os grupos humanos que conseguirem se



constituir em coletivos inteligentes, tendo abertura, imaginação e rapidez, tenderiam a estar mais preparados para o ambiente atual altamente competitivo.

Na economia da inteligência coletiva, proposta por Pierre Lévy (2003), o conhecimento e as qualidades humanas são valorizados. Com as possibilidades geradas pelas redes de comunicação, mesmo as pessoas sem emprego assalariado podem dispor de suas competências, interagindo e participando de construções coletivas, o que alimenta a dinâmica do mercado.

A constituição de coletivos inteligentes no ciberespaço pode possibilitar uma perspectiva mais democrática nas relações dentro dos grupos que passam a se definir como redes sociais com características de maior horizontalização, ou seja, com redução ou até mesmo eliminação de rígidos níveis hierárquicos nas estruturas de produção.

O autor caracteriza esses grupos como auto-organizados e que se configuram em comunidades desterritorializadas promovidas por uma engenharia de laços sociais que permitem que diferentes competências e qualidades individuais entrem em sinergia, favorecendo o trabalho conjunto.

Dessa forma, a arquitetura de participação, configura a WEB 2.0 como um ambiente profícuo para interrelações globais, compartilhamento de informações e conhecimentos, flexibilização das fronteiras entre papéis antes opostos, como por exemplo de produtor e consumidor.

Don Tapscott e Anthony Williams (2007) chamam Era da Participação este novo tempo caracterizado pela facilidade de acesso à tecnologias de comunicação e informação. Para os autores, infraestruturas colaborativas de baixo custo são suportes que possibilitam o compartilhamento de conhecimento e capacidade produtiva entre pessoas e grupos dispersos por todo o mundo. Ressaltam que as empresas que, estrategicamente, souberem reunir o conhecimento de milhões de usuários de maneira auto-organizativa, utilizando o potencial da colaboração em massa, desenvolverão novos modelos de negócios.

Definem esse contexto como “novo tempo da Wikinomics”. Defendem a ideia de uma nova organização da economia baseada na participação através das “armas de colaboração em massa”, referindo-se as possibilidades de trabalho coletivo e processos de produção colaborativos, potencializados pelos recursos da WEB 2.0. Esses facilitam a criação conjunta e inovadora de produtos e serviços.



“ O acesso crescente á tecnologia da informação coloca nas pontas dos dedos de todos, as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir. Isso libera as pessoas para participarem da inovação e criação de riqueza em cada setor da economia. Milhões de pessoas já unem forças em colaborações auto-organizadas que produzem novos bens e serviços dinâmicos que rivalizam com os das maiores e mais bem-financiadas empresas do mundo. Esse novo modelo de inovação e criação de valor é chamado de *peer production*, ou *peering* – uma descrição do que acontece quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos (ibid,p 21)

Alguns exemplos de colaboração em massa ou *peering* que podem ser lembrados são *MySpace*, *YouTube*, *Linux*, *Wikipedia*<sup>11</sup>. Mas, os autores citam também, como exemplo, empresas como a *IBM* que investem em pesquisa de software aberto; *Procter & Gamble* que realizam pesquisas em parceria com cientistas participantes de uma rede mundial inscritos no site *InnoCentive* e que também produzem soluções de problemas para outras empresas como *Boing*, *Dupont*, *Dow*, *Novartis*. Propõem, ainda, que esta “nova arte e ciência da wikinomics” (id, p32) fundamente-se nos princípios de: abertura, *peering*, compartilhamento e ação global.

De acordo com os autores, pode-se entender a “abertura” como ações relacionadas a: transparência de informações, liberdade, flexibilidade, expansividade, engajamento dos participantes de um processo colaborativo. O “*peering*” refere-se a uma nova organização horizontal da estrutura, com redução dos níveis hierárquicos dentro dos grupos de trabalho e o “compartilhamento”, como o intercâmbio de informações e, inclusive, de propriedade intelectual, a exemplo de algumas indústrias farmacêuticas. E, por fim, o “agir globalmente” significando o rompimento contínuo das fronteiras físicas e regionais e o desenvolvimento de capacidades globais.

Os princípios que definem o conceito da *Wikinomics*, segundo os autores Tapscott e Williams (2007), fundamentam-se em valores como transparência, liberdade e acesso à informação. A sua prática caracteriza-se como uma nova forma de organização horizontal dos processos de trabalho. Assim, as pessoas cada vez mais se auto-organizam para produzir bens, serviços ou compartilhar e criar conhecimento.

Essa interação que se estabelece na comunicação mediada é definida por John Thompson (1998) como ação compartilhada com características dialógica e recíproca, mesmo que em distintos contextos de tempo e espaço.

---

<sup>11</sup> <http://www.myspace.com>  
<http://www.youtube.com>  
<http://www.wikipedia.com>

Ampliando essa argumentação, Alex Primo (2007) parte de uma abordagem sistêmico-relacional para analisar os processos interativos dirigindo estudos sobre a interação mediada na perspectiva relacional da comunicação. Explica que os “intercâmbios mantidos entre os dois interagentes (seres vivos ou não) serão sempre consideradas formas de interação, devendo apenas ser distinguidas em termos qualitativos”.

O autor enfatiza a idéia de que interação deve ser entendida como “ação entre” e comunicação “ação compartilhada”. Sua proposta teórica define-se a partir do estudo sobre o que se passa entre os participantes da interação aos quais chama de interagentes. Propõe, a partir da observação dos interagentes pela abordagem sistêmico-relacional, uma tipologia para o estudo da interação mediada pelo computador, distinguindo interação mútua e interação reativa.

O conceito de interação mútua contempla a reciprocidade entre os interagentes que modificam um ao outro durante o processo. A construção de cada comportamento se faz em virtude das ações anteriores. A processualidade das interações mútuas se dá pela interconexão dos sistemas envolvidos sendo que os contextos sociais e temporais estabelecem uma contínua transformação para as relações construídas. Novas ações podem redefinir o relacionamento somente se forem criadas e obtiverem sentido durante o desenvolvimento da interação o que caracteriza os processos de interações mútuas por sua construção dinâmica, contínua e contextualizada. Exemplo: bate-papo em um *chat*, debate inflamado em um fórum de discussão, troca de idéias em um *blog*.

A interação reativa, ao contrário, desenvolve-se mediante fórmulas previstas que possibilitam a própria interação. Segue caminhos marcados, predefinidos, ao invés de ser negociada à medida que ocorre. É necessário que as trocas aconteçam dentro de limites predefinidos. Pode repetir-se infinitamente em uma mesma troca: sempre os mesmos *outputs* para os mesmos *inputs*, como clicar em um link e jogar um videogame.

A *Camiseteria.com*<sup>12</sup> é um exemplo de empresa que promove processos colaborativos com características de interação mútua através de sua estratégia de comunicação organizacional com foco na participação coletiva.

Fundada em 2005 por três amigos, a *Camiseteria.com* caracteriza-se como uma organização virtual que produz e comercializa camisetas por meio da Web. Capitalizando o

---

<sup>12</sup> [www.camiseteria.com](http://www.camiseteria.com)



ambiente da WEB 2.0, este site interativo possibilitou a criação de comunidades constituídas por consumidores que são também os produtores das estampas fabricadas pela camiseteria de forma terceirizada. Em 2005 fabricava 80 a 100 peças por produto e apenas um ano e meio depois, em 2007, produzia pelo menos 400 peças de cada estampa, vendendo 1800 por mês. As estampas são enviadas pelos internautas e entram em votação pela comunidade. Aquelas mais votadas são impressas em pelo menos 400 camisetas e são vendidas pelo canal on-line. Os criadores das estampas eleitas recebem o valor de R\$ 1000,00 pela sua participação e bônus para suas futuras compras. Em outubro de 2008 o site recebia, em média, 15.000 acessos diários e tinha 90.000 participantes cadastrados. A empresa utiliza vários recursos de comunicação interativa como blog, Twitter e chats, cujos interagentes contribuem para o negócio da empresa.

Além da proposta comercial da empresa, a página inicial do site, apresenta o perfil dos seus proprietários e os princípios definidos para a empresa, que foram elaborados na forma do *Manifesto Camiseteria*. Nesse, a empresa enfatiza valores como transparência, interação, poder compartilhado, comunicação participativa.

De acordo com os princípios que pretende associar à sua imagem, a empresa define como estratégia adotar recursos de comunicação digital interativa como chat, blog e Twitter que promovem a interação mútua entre os participantes de sua comunidade e processos colaborativos de produção, pois os participantes de sua comunidade são também os criadores das estampas produzidas pela empresa. Os participantes interagem entre si e também com os proprietários da empresa dando sugestões que contribuem para a criatividade dos produtos, comercialização e divulgação dos mesmos. Essas trocas permitem “uma construção inventiva e cooperada de relacionamento” criando novos fatos e ações a medida que acontecem, o que caracteriza o conceito de Interação Mútua trazido por Primo (2007).

Disponibilizar recursos interativos de comunicação pode não ser por si só o único fator do crescimento e sucesso da referida empresa. No entanto, a interação que se estabelece entre os participantes da comunidade entre si e entre esses e a empresa, contribui para o divulgação e fortalecimento de marca à medida que compartilham informações sobre a mesma, como por exemplo: quando as camisetas aparecem em alguma outra mídia, quem estava usando, se o usuário mostra perfil característico da marca como ser fashion, inovador, ter opiniões próprias ou visões críticas sobre determinadas situações sociais. Essa forma de interação também contribui com sugestões sobre a produção, comercialização e distribuição dos produtos, assim



como, com a ampliação da comunidade consumidora dos produtos a partir de contatos com a rede pessoal de relacionamentos.

### **Considerações Finais**

A abordagem *descritiva* dos estudos sobre comunicação organizacional, que contempla a exploração das características do contexto corporativo, tecnologia e dos processos de comunicação passa, gradativamente, a ser complementada pela abordagem *relacional* focada nas interações entre os participantes do processo comunicacional, as tecnologias da comunicação e os processos organizacionais.

A incorporação das tecnologias de informação no cenário organizacional, principalmente, com a possibilidade interativa da WEB 2.0, começa a alterar a relação comunicacional com seus públicos internos e externos e, também, a estrutura e o modo como o trabalho é executado e coordenado, reinventando formas de produção.

Com modelos organizacionais mais horizontalizados e a possibilidade de novas relações de trabalho voltadas a participação, redefine-se o cenário da comunicação nas empresas. As tecnologias de informação e comunicação digital interativa permitem ampliar relacionamentos no mundo corporativo com maiores possibilidades de obter, armazenar, distribuir e trocar informações e conhecimentos, contribuindo com os processos comunicativos na organização desde que geridos de forma estratégica.

Dessa forma, o sistema comunicacional em uma organização é essencial tanto para seus processos internos como para o relacionamento com o meio externo no qual se insere. Permite um equilíbrio dos mecanismos de sobrevivência e crescimento organizacional. Neste trabalho, buscou-se enfatizar o processo comunicacional em uma perspectiva relacional entre seus interagentes possibilitada por estratégias de comunicação corporativa da empresa *Camiseteria.com*.

Nessa proposta, o profissional de Relações Públicas pode ser o grande gestor das possibilidades de comunicação interativa na WEB, definido as melhores ferramentas para atingir os públicos de interesse e o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

### **Referências Bibliográficas**

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



- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial X Comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Artigo publicado RAP:Rio de Janeiro: 2006.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- COSTA, Wilson Bueno da. *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Ed.Manole, 2003.
- FÍGARO, Roseli org. *Gestão da Comunicação: no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo*. São Paulo: Atlas,2005.
- KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- LEVY, Pierre. *Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Ed. Loyola,2003.
- MATTERLAT, Armand; MATTERLAT, Michele. *Histórias das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- McGREE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Riode Janeiro: Elsevier, 1994.
- PRIMO, Alex. *O aspecto relacional das interações na Web 2.0*. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. Anais, 2006.
- PRIMO, Alex. *Interação mediada por computador: comunicação, cultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- THOMPSON, John B. *A mídia e a Modernidade: uma nova teoria social da mídia*. Petrópolis,RJ: Editora Vozes, 1998.
- TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial, comunicação insitucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- TREVISAN, Nanci Maziero. *Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil 1*. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, NP – Intercom: VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional,2006, Brasília.