



As Habilidades de Geração de Conhecimento do Jovem Trabalhador do Século XXI e os Fluxos da Comunicação Interna nas Organizações¹

Fernanda Terezinha de ALMEIDA²

Maximiliano Martín VICENTE³

UNESP Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

RESUMO

As organizações possuem à sua disposição diferentes opções de ferramentas de comunicação digital, as quais permitiriam criar um ambiente de interatividade entre seus trabalhadores. No entanto, na maioria dos casos, as ferramentas de comunicação digital não são aplicadas com este objetivo, mas apenas para agilizar o processo de comunicação; porém o processo em si, não é repensado à luz das características destas tecnologias, entre as quais destacamos a interatividade e a geração de conhecimento colaborativo. O propósito deste artigo é fazer uma reflexão sobre este tema e analisar como essa postura em relação à comunicação digital afeta as expectativas destes trabalhadores quanto ao seu relacionamento com as organizações, em especial aqueles que representam a denominada Geração Y.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Tecnologias Digitais de Comunicação; Interatividade.

Criemos um personagem que represente o estereótipo do jovem profissional do século XXI. Ele nasceu em 1987. A partir dos 10 anos, em 1997, acompanhou a disseminação da Internet no Brasil. Aprendeu a usar o ICQ, e não muito depois, o MSN, que ajudou a divulgar entre seus amigos para que todos pudessem continuar em contato mesmo permanecendo cada qual em sua casa. No início, a internet era mais uma forma de entretenimento, mas com o tempo começa a ser usada com outros objetivos. Ele aprende a usar e-mails para enviar informações (úteis ou não) aos amigos. A partir do momento em que as empresas e as instituições educacionais passam a criar sites e

¹ Trabalho apresentado no DT 3 RP e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Relações Públicas pela UNESP, Especialista em Adm de Empresas e Marketing pela FAAP, e Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca (ES). Mestranda em Comunicação Midiática da Fac. de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, email: fernanda.ptn@terra.com.br

³ Livre-docente pela UNESP, Doutor em História Social pela USP e Mestre em História pela UNESP. Docente do Dep.de Ciências Humanas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UNESP, email: maxvicente@faac.unesp.br.



disponibilizar informações confiáveis, ele percebe que esta ferramenta é a melhor opção de pesquisa para seus estudos e investigações. E como fala inglês com certa desenvoltura, suas possibilidades de pesquisa na internet ficam bastante ampliadas. O cursinho pré-vestibular que frequentou oferecia um ambiente on-line do qual ele podia fazer *downloads* de conteúdos adicionais às matérias que estava estudando, além de oferecer simulados on-line que ao final lhe indicavam sua pontuação e, deste resultado, apontavam os vestibulares em que provavelmente seria aprovado. Já universitário, cursando engenharia de produção, resolveu fazer cursos à distância para complementar temas específicos para sua formação de engenheiro. No ambiente Educação a Distância (EaD), a interatividade entre alunos e tutores é fundamental para manter o ritmo do aprendizado, mas como está habituado com esta lógica, se adapta rapidamente com este sistema.

Aos 23 anos, gradua-se engenheiro e aos 24, em 2011, começa a trabalhar em uma empresa de médio porte, aparentemente bem organizada. A empresa tem um site na internet com toda sua história, produtos que fabrica, clientes que possui, projetos em andamento, notícias e um Fale Conosco. Na prática, um folder eletrônico. Existe um sistema de e-mails internos para troca de informação entre os trabalhadores, muito utilizado por manter as características da comunicação escrita (pode ser impresso e ali está a “prova” para qualquer eventualidade). A empresa possui também uma Intranet, em que os trabalhadores podem acessar informações internas que vão desde os aniversariantes do mês até os produtos em lançamento – passando pelas normas de processos internos e suas atualizações. Nesta ferramenta a empresa envia todas as informações que considera importante para seus trabalhadores e todos aqueles com permissão, podem acessá-las. Existe também um informativo eletrônico que a empresa envia aos trabalhadores por e-mail a cada 15 dias, com as informações que deseja destacar. No âmbito da comunicação administrativa, prevalece o sistema de comunicação escrita, através de ofícios internos distribuídos a partir de uma secretaria central a serviço da diretoria.

Em poucas semanas de trabalho, este jovem profissional percebe que o ambiente de trabalho é muito diferente em relação ao uso das tecnologias digitais de comunicação, daquele que viveu até o momento. Apesar do arsenal tecnológico disponível, as ferramentas são usadas com um processo de comunicação unilateral (emissor-meio/mensagem-receptor), praticamente sem espaço para interação. Existe agilidade, mas não existe possibilidade de *feedback* a partir destes mesmos canais –



quando necessário, solicitado ou desejado – o trabalhador fará suas contribuições pessoalmente ou através do sistema de comunicação escrita, sujeitando-se à morosidade peculiar deste processo. É possível imaginar os questionamentos e frustrações iniciais que este ambiente proporcionará a este profissional, que cresceu com um formato de comunicação caracterizado pela colaboração e a interatividade para a criação de um trabalho em equipe.

Entender a lógica de pensamento deste personagem ajuda a perceber porque as empresas ainda não estão utilizando todo o potencial das ferramentas digitais de comunicação. A partir da vivência neste ambiente, percebemos algumas características relativas à comunicação interna, que podem ser encontradas na grande maioria delas:

a) A comunicação interna é a que menos teve práticas e processos alterados ao longo dos anos. Na grande maioria dos casos ainda se mantém a lógica estabelecida desde a formação moderna das organizações, baseada em estruturas hierarquizadas.

b) Dentre as organizações que adotaram as tecnologias digitais na comunicação interna, grande parte o fez sem que estes fluxos de comunicação fossem repensados à luz das atuais práticas colaborativas, apenas modernizando-se os instrumentos.

c) As pessoas que hoje iniciam suas carreiras nas organizações possuem uma lógica de comunicação em que a colaboração, a interatividade e o compartilhamento de informações são a grande tônica da geração de conhecimento.

O cenário que demanda a necessidade de uma mudança na forma como a comunicação interna é pensada dentro das organizações, está estabelecido. Não se trata apenas de ampliar produtividade e competitividade, fatores que incentivaram em primeiro lugar a absorção das tecnologias digitais de comunicação pelas empresas. O público interno (receptor desta comunicação) possui outras práticas comunicacionais que precisam ser consideradas para que o relacionamento entre a organização e seus funcionários seja consolidado.

Bases conceituais da Comunicação Interna no Contexto da Comunicação Digital

A Comunicação Interna nas organizações normalmente é vista como um conjunto de processos de envio de informações, em geral de líderes a subordinados, e com foco de estudo basicamente no instrumental.

Iniciaremos a análise da evolução das bases teóricas da Comunicação Interna pelo ano de 1972, quando W. Charles Redding realizou uma revisão importante sobre os estudos até então publicados na área da comunicação organizacional, tornando-



se uma referência no tema. Sua obra, intitulada “*Communication Within an Organization: The Interpretive Review of Theory and Research*” trazia dez postulados para a análise da comunicação interna (TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001, p. xviii-xxiii), descritos aqui nas palavras de Margarida Kunsch (2009, p.67):

1. Posicionamento da significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão.
2. Qualquer coisa é uma mensagem em potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não-verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada.
3. Administrar a comunicação organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações.
4. A mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva).
5. Importância do *feedback* nas organizações, com distinção entre *feedback* receptivo e *feedback* responsivo.
6. Atentar para o fator custo ou a deficiência das interações comunicativas nas organizações.
7. A redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência.
8. É preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-la conforme a capacidade de absorção dos receptores.
9. Atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros).
10. Considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.

Ainda seguindo as palavras de Kunsch, Redding inovou em sua época com os postulados propostos ao trazer para o centro dos estudos da comunicação organizacional a figura do Receptor. No entanto, nos parece que a discussão atual neste campo demanda mais que avaliar a adequação dos instrumentos utilizados na comunicação interna nas organizações. Propomos aqui uma reflexão sobre os fluxos da comunicação interna no contexto da “sociedade da informação”, ou seja, dentro de uma conjuntura em que a própria prática cultural está em evolução.

Assim, dentro de um contexto social que passa por algumas rupturas com a prática do “passado”; e cuja necessidade de adequação ainda está longe de findar, o repensar sobre os fluxos e instrumentos comunicacionais nas organizações é uma demanda além do eixo produtividade-e-controle – já que trata de sua própria evolução como “sistema” adaptando-se a estas novas práticas socioculturais.

A nosso ver, a comunicação interna foi a que menos evoluiu em suas práticas, lógicas e processos. Os processos de comunicação são ainda construídos sobre o modelo inicial tradicional /emissor-mensagem-receptor/, baseados em uma estrutura hierárquica, considerando o receptor ainda aquele antigo “recipiente vazio” que precisa



ser preenchido com conhecimentos. “O receptor era uma vítima, um ser Manipulado”, como critica Barbero (1997, p. 299). Seguindo a visão deste autor é possível pensarmos em uma revisão da dinâmica do processo da comunicação pois com a

redefinição da cultura, é fundamental a compreensão de sua natureza comunicativa. Isto é, seu caráter de produtor de significações e não de mera circulação de informações, no qual o receptor, portanto, não é um simples decodificador, mas também um produtor.

A visão do receptor como agente ativo no processo comunicacional já vem de uma extensa discussão e pesquisa. Tanto que, em outras áreas da comunicação esse papel “ativo” do receptor já está consolidado: o telespectador, o consumidor, o ouvinte, o cliente – desempenham papéis cujas impressões e *feedbacks* são altamente considerados antes e após a recepção das suas respectivas mensagens.

Se hoje colocamos em discussão, que o receptor dentro do ambiente interno das organizações não conta com a mesma atenção no seu processo comunicacional dada aos agentes correlatos, entendemos que a reflexão se faz necessária não porque as organizações desconsiderem a sua importância, mas porque, antes disso, elas não perceberam ainda as mudanças sociais que trazem reflexos na composição e no perfil do seu público interno, que “constrói” e compartilha conhecimento a partir de redes de informação e entendemos que as organizações não devem desconsiderar estas práticas de geração de conhecimento (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.299):

As redes de informação e comunicação permitem que os indivíduos se associem em função de interesses, em tempo real, e tomem decisões baseadas em um conjunto mais complexo de informações. Estas podem vir das organizações, de seus parceiros, da comunidade local, do governo central, de organismos internacionais, ou seja, de vários pontos da rede.

Por isso, ao pensar em um fluxo de comunicação que seja compreendido e atenda as expectativas deste público, é importante que as organizações pensem a comunicação interna considerando a natureza ativa e colaborativa que faz parte do perfil destes indivíduos dentro do processo de comunicação. Somando o perfil de um receptor interno com alto senso de colaboração ao ambiente de possibilidades que as TIC's⁴ permitem, fica ainda mais claro que se trata de rever as lógicas dos padrões de trabalho e não simplesmente a mudança dos padrões em si ou a troca de um instrumento de

⁴ Termo que indica as tecnologias digitais de informação e comunicação.



comunicação por outro mais avançado, como claramente nos indicam as palavras de CORRÊA (2009, p. 318):

fluxos e processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica.

Podemos dizer que o ambiente organizacional tomado pelas TIC's traz à tona um papel ativo à figura do receptor destas comunicações e por isso toda sua formatação deve assim considerá-lo, habituado a se reunir em comunidades e redes de informação e com a troca de experiências e conteúdos – atitudes que são primordiais para o seu aprendizado e conseqüente geração de mais conteúdos. Nos ilustram as palavras de SOARES (2005, p.12, in CORRÊA, 2009, p. 319):

A comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados criados pelas pessoas.

Nós podemos observar em nossa rotina, que continuamos convivendo com dois tipos de fluxos de comunicação / informação: um que chamamos linear, estático, baseado em instrumentos de comunicação que dão forma definitiva ao conteúdo que suportam. Por exemplo, uma vez impresso este texto, não poderá ser alterado. Uma alteração só pode ser feita no seu formato digital e então pode ser impresso novamente.

O outro fluxo de comunicação / informação chamaremos de colaborativo, pois está baseado nas trocas e interatividades ocorridas em cada um dos “nós” de uma rede informacional da qual se participa, delimitada ou não. Essa rede promove o fluxo de informação em várias direções e sentidos. Ao invés de estático este fluxo é dinâmico, baseado nas tecnologias digitais de comunicação, que permitem que um determinado conteúdo seja alterado, complementado e transformado em cada nó pelo qual trafega – sendo então, compartilhado.

Podemos observar, no entanto, que à medida que as organizações se inserem em uma dinâmica econômica globalizada, maior é a pressão pela otimização de tempos, espaços, recursos e conhecimento. Essa pressão, aliada à própria cultura informacional de uma nova geração de trabalhadores, faz com que as organizações necessitem



estruturar esse sistema de comunicação colaborativo, que não esteja preso a sistemas ou instrumentos estáticos.

Uma das principais questões que nos incentiva no desenvolvimento deste artigo é: as organizações adotam a comunicação digital inserida em uma cultura também digital, ou trata-se apenas de “digitalizar” o mesmo pensamento (ou informação) linear e estanque, característico da comunicação impressa?

Partindo da análise de Elizabeth Corrêa, que em seu artigo “*Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais*” cria uma definição para a comunicação digital (2009, p.321), posicionando-a como o:

uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos. (...) A comunicação digital se configura no ambiente corporativo na medida e na oportunidade em que a combinação entre a proposta comunicacional e características do público tiver mais eficiência se realizada em ambiência digital.

Neste prisma, Corrêa enfatiza a necessidade de se utilizar a comunicação de forma crítica, ou seja; de nada vale a digitalização da comunicação por si só – se dela a organização ou o processo de comunicação organizacional não tirem melhorias e novos resultados. Na sequência a pesquisadora cunha o termo “ambiência digital” definido como (2009, p. 326):

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

Conforme nos faz refletir CORRÊA, a adoção de um sistema de comunicação baseado nas TIC's requer uma visualização holística de todo o composto de sistemas de comunicação que uma organização pode construir a serviço da sua comunicação interna; e de qual será o papel e as contribuições que a comunicação digital irá trazer para este composto (2009, p.333).



Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências digitais; objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para a ambiência digital requer uma gestão complexa.

A Inteligência Coletiva de Pierre Lévy e o conceito de Interatividade

No livro *A Cultura da Convergência*, Henry Jenkins aborda alguns temas que podem contribuir de forma consistente para a análise deste cenário. Jenkins define Cultura Participativa como a “cultura em que fãs e outros consumidores são convidados a participar ativamente da criação e da circulação de novos conteúdos.” (2009, p.378). Sua análise parte das práticas atuais de contribuição e ampliação de conteúdos midiáticos (dos quais filmes e livros são os mais comuns), que são realizadas pelos próprios consumidores destes conteúdos, em retroalimentação. A Cultura Participativa, nas palavras de Jenkins, “contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação” (2009, p.30), mas o autor reconhece que estas participações não se dão de forma igualitárias por todos os membros:

Em vez de falar sobre produtos e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo. Nem todos os participantes são criados iguais. Corporações – e mesmo indivíduos dentro das corporações de mídia – ainda exercem maior poder do que qualquer consumidor individual, ou mesmo um conjunto de consumidores. E alguns consumidores têm mais habilidades para participar dessa cultura emergente do que outros.

É exatamente neste sentido que entendemos que as organizações pecam por manter fluxos de comunicação interna unilaterais e hierarquizados. Se entendemos que alguns participantes possuem mais habilidade para criar conhecimento em um ambiente interativo, essa capacidade molda, de certa forma, sua personalidade. Por isso, é possível inferir que a impossibilidade de praticar essa interatividade pode influenciar negativamente a sua capacidade de criação (no ambiente organizacional, afetaria o desenvolvimento de todo o seu potencial de trabalho).

Quando Jenkins fala sobre Cultura Participativa, uma de suas fontes é o conceito de Inteligência Coletiva, trabalhado por Pierre Lévy. O conceito é entendido pelo autor como (2004, p.20):



uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências. Acrescentemos à nossa definição este complemento indispensável: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas, senão o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas. Uma inteligência distribuída por toda parte: tal é o nosso axioma inicial. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade.

Ao falarmos em Inteligência Coletiva, acreditamos que este termo deve se aplicar também às organizações, principalmente quando tratamos do conhecimento que existe em seu interior.

O pensamento da Inteligência Coletiva é complementado pela publicação seguinte, *Cibercultura*, no qual o autor provoca a reflexão sobre ciberespaço e cibercultura, cuja definição contribui para entendermos como as habilidades de participação citadas por Jenkins condicionam as práticas da comunicação. Para Levy (1999, p.17) Cibercultura resulta do “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 ciberespaço⁵”. A existência do ciberespaço, por si só, não resulta na existência da Inteligência Coletiva, mas cria a condição para seu desenvolvimento (1999, p.29).

No entanto, falar em Inteligência Coletiva dentro das organizações não é tão simples como pensá-la para um conteúdo midiático. Nas organizações existe um ambiente de relacionamentos e conflitos interpessoais que dificultam a mesma abrangência de colaboração e interatividade. No entanto, na prática da vivência organizacional, vemos essa resistência ao compartilhamento de informação em maior parte entre os trabalhadores anteriores a era da comunicação digital (as chamadas Geração X e *Baby Boomers*) que iniciaram as carreiras em uma época em que deter informação era garantia de deter sua posição de trabalho, de serem necessários – para estes compartilhar é quase o mesmo que “perder”. Lévy também explica esta diferença no entendimento da Inteligência Coletiva, quando coloca sua própria visão crítica e a classifica com o termo *Pharmakon* (1999, p.30):

Devido ao seu aspecto participativo, socializante, descompartmentalizante, emancipador, a inteligência coletiva proposta pela cibercultura constitui um dos melhores remédios para o

⁵ Segundo Pierre Lévy, o termo Ciberespaço é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores, especificando não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo de informações abrigado, assim como os seres humanos que alimentam esse universo. (1999, p. 17).



ritmo desestabilizante, por vezes excludente, da mutação técnica. Mas, neste mesmo movimento, a inteligência coletiva trabalha ativamente para a aceleração dessa mutação. Em grego arcaico, a palavra “pharmakon” (que originou “pharmacie”, em francês) significa ao mesmo tempo veneno e remédio. Novo *pharmakon*, a inteligência coletiva que favorece a cibercultura é ao mesmo tempo um *veneno* para aqueles que dela não participam (e ninguém pode participar completamente dela, de tão vasta e multiforme que é), e um *remédio* para aqueles que mergulham em seus turbilhões e conseguem controlar a própria deriva no meio de suas correntes.

Pierre Lévy também fala sobre o desenvolvimento da Inteligência Coletiva no ambiente de trabalho, que é o ambiente específico deste artigo. O autor explica a ferramenta que atualmente conhecemos como “intranet” (1999, p.101):

Caso seja bem concebida, uma organização cooperativa do trabalho por rede de computadores *também* é uma ferramenta de aprendizagem cooperativa. Os programas e sistemas a serviço do trabalho cooperativo são chamados groupware. Sob o nome de Intranet, são cada vez mais usadas as ferramentas da Internet (correio, news, Web, etc.) para a organização *interna* das empresas ou de redes empresariais. A Intranet, que tende a se impor como um padrão, possui instrumentos para correspondências, colaboração, compartilhamento de memória e de documentos imediatamente compatíveis com a grande externa. As transações mais diversas entre os sistemas de informação das organizações que usam a Intranet tornam-se “transparentes”.

Porém, entre as possibilidades postuladas pelo autor e as práticas atuais nas organizações, há uma distância. Sendo uma ferramenta que permite a interatividade “todos-todos” no conceito de tipos de interatividade que veremos mais adiante, mas usada como um dispositivo “um-todos”, o que transforma a ferramenta Intranet um repositório eletrônico de informações, que facilita e agiliza o acesso a elas, mas não é utilizada, ainda, para permitir a colaboração entre os trabalhadores. É exatamente esta prática que é questionada neste artigo, porém, fundamentados na posição de Lévy (1999, p.126), abaixo, esta crítica se dá não apenas pelo procedimento pouco democrático que esta prática representa, mas principalmente pelo potencial de geração de conhecimento que a organização deixa de atingir ao não criar um ambiente propício à interatividade para seus trabalhadores.

Qualquer tentativa de reduzir o novo dispositivo de comunicação às formas midiáticas anteriores (esquema de difusão “um-todos” de um centro emissor em direção a uma periferia receptora), só pode empobrecer o alcance do ciberespaço para a evolução da civilização, mesmo se compreendemos perfeitamente – é pena – os interesses econômicos e políticos em jogo.



Construir ou permitir a Inteligência Coletiva nas organizações ainda pode ser pensar uma realidade idealizada de trabalho, porém, acreditamos ser possível, se conduzida como um processo gradativo e gerenciado. O próprio Lévy indica que o termo “é muito mais um problema em aberto – tanto no plano prático como teórico – que uma solução pronta para ser usada.... trata-se de uma cultura a ser inventada e não um programa a ser aplicado.” (1999, p. 209). Em entrevista concedida à Revista Observatório da Imprensa em 2009, Pierre Lévy faz algumas reflexões sobre seu livro Cibercultura, 10 anos após seu lançamento no Brasil, e entre estas reflexões aponta que “a inteligência coletiva livre é a real plataforma do desenvolvimento humano e da prosperidade econômica, então todos possuem interesse em sua expansão irrestrita”.

Como apresentado até o momento, todo o conceito da Inteligência Coletiva está baseado na prática da interatividade. E como podemos entender este termo?

Segundo MIELNICZUK (2001, p. 3, APUD Vittadini, 1995), a interatividade é caracterizada como “*un tipo de comunicación posible gracias a las potencialidades específicas de unas particulares configuraciones tecnológicas*”, ou seja, são mediadas por algum dispositivo tecnológico. A interatividade, portanto, proporciona às pessoas a mesma interação existente em um diálogo pessoal, independentemente do espaço territorial existente entre estas pessoas.

Ao analisar as práticas de interatividades sociais e os dispositivos que as permitem, Pierre Lévy classifica diferentes planos de interatividade. Esta classificação nos permite visualizar os níveis em que uma organização precisa atuar para criar um ambiente propício para a colaboração, com as características existentes no ambiente digital em que os jovens trabalhadores do século XXI se desenvolveram.

RELAÇÃO COM A MENSAGEM DISPOSITIVO DE COMUNICAÇÃO	Mensagem Linear Não Alterável em Tempo Real	Interrupção e Reorientação do Fluxo Informacional em Tempo Real	Implicação do Participante na Mensagem
Difusão unilateral	Imprensa Rádio Televisão Cinema	Bancos de dados multimodais Hiperdocumentos fixos Simulações sem imersão nem possibilidade de modificar o modelo	Videogames com um só participante Simulações com imersão (simulador voo) sem modificação possível do modelo
Diálogo, reciprocidade	Correspondência postal entre duas	Telefone Videofone	Diálogos através de mundos virtuais,



	peças		cibersexo
Diálogo entre vários participantes	Rede de Correspondência Sistema das publicações em uma comunidade de pesquisa Correio eletrônico Conferências Eletrônicas	Teleconferência ou videoconferência com vários participantes Hiperdocumentos abertos acessíveis on-line, frutos da escrita/leitura de uma comunidade Simulações (com possibilidade de atuar sobre o modelo) como de suportes de debates de uma comunidade	RPG multiusuário no ciberespaço Videogame em “realidade virtual” com vários participantes Comunicação em mundos virtuais, negociação contínua dos participantes sobre suas imagens e a imagem de sua situação comum

Tabela 1 – Os Diferentes Tipos de Interatividade por Pierre Lévy. (1999, p.83)

Esta avaliação é importante porque criar um ambiente de interatividade requer o repensar dos fluxos comunicacionais e para isso é necessário entender o público-alvo envolvido e suas habilidades e competências. Como nos esclarece Lévy (1999, p.82) “a interatividade assinala muito mais um problema, a necessidade de um novo trabalho de observação, de concepção e de avaliação dos modos de comunicação, do que uma característica simples e unívoca atribuível a um sistema específico.”

Porém, essa transformação se faz mister. De acordo com o Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (iniciativa conjunta do Grupo Inforpress, Universidade Católica e Executive Digest) de Portugal, em encontro realizado em 2010, as organizações precisam estar atentas para as oito tendências Web da Comunicação Interna apontadas pelos especialistas presentes, segundo reportagem de Pedro Fonseca:

1. Portais sociais com diretório de *networking* corporativo, dados pessoais e chat;
2. *Blogging* e *micro-blogging* com comunicação bilateral, em tempo real e reforço do sentimento de pertencimento e compromisso;
3. Conteúdos móveis e eventos virtuais através de *podcasting*, aplicações móveis e vídeo-conferência;
4. Formação colaborativa através de portais de *e-learning* internos e ferramentas colaborativas de conhecimento;
5. *Communiting* com redes sociais próprias ou comunidades internas em plataformas internas;
6. *Crowdsourcing* interno através de blogues de ideias e jogos colaborativos;
7. Embaixadores 2.0 através de colaboradores *bloggers* e conteúdo gerado pelos funcionários;



8. Recrutamento através de redes corporativas e criação de dinâmicas mais interativas.

Estas tendências reforçam a necessidade dos sistemas de comunicação interna nas organizações serem adaptados a este contexto, se tornando estimulantes aos trabalhadores e incentivando-os a compartilhar conhecimento e informação.

E o pensamento do trabalhador do século XXI, como se manifesta?

Para o tema deste artigo, é pertinente pensarmos a Organização no conceito de CASTELLS (1999, p. 173) como um “sistema específico de meios voltados para a execução de objetivos específicos”, onde, segundo o autor, as culturas se manifestam. Em 1999, o autor lançou as bases da discussão da interatividade como geradora de conhecimento nas organizações. O autor parte do sistema de gerenciamento japonês, a partir dos estudos realizados por Ikujiro Nonaka (1999, p. 180/181).

O que ele chama de “empresa criadora de conhecimentos” baseia-se na interação organizacional entre os “conhecimentos explícitos” e os “conhecimentos tácitos” na fonte de inovação. Nonaka afirma que muitos dos conhecimentos acumulados na empresa provêm de experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados. No entanto, as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. Com isso, não apenas se comunica e aumenta a experiência dos trabalhadores para ampliar o conjunto forma de conhecimentos da empresa, mas também os conhecimentos gerados no mundo externos poderão ser incorporados nos hábitos tácitos dos trabalhadores, capacitando-os a usá-los por si mesmos e a melhorar o padrão de procedimentos. Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora.

Nesse ambiente que deve ser inovador, está o jovem trabalhador do século XXI que nos preocupamos em descrever no início do artigo. Através das redes sociais Facebook e LinkedIn, colocamos em discussão a forma como as empresas usam as ferramentas de comunicação digital para a comunicação interna, e perguntamos se eles consideravam que as empresas estão utilizando todo o potencial destas ferramentas. A maioria das contribuições – 11, de um total de 13 contribuições válidas – indicam que as organizações não utilizam todo o potencial da comunicação digital na comunicação interna. Segundo os participantes, os motivos são: o medo da perda de poder (2), falta



de preparo da empresa (2), falta de conhecimento sobre os ganhos que interatividade poderia trazer (1), uso da comunicação digital mais para entretenimento do que para o trabalho (1) e uma indicação de que as empresas assumem o discurso da interatividade e colaboração, mas não a praticam de fato. Apenas duas contribuições, de um mesmo participante, indicaram a existência de experiências válidas de geração de conhecimento através da comunicação digital, citando empresas como McDonalds, Petrobrás, Pepsico e Dell.

Dentre as contribuições identificamos que as expectativas dos participantes quanto ao uso da comunicação digital pelas organizações são: a formação de parcerias com as lideranças da organização para um trabalho de conscientização e educação para a interatividade (1), a geração de interatividade para o engajamento e conhecimento colaborativo que contribuiriam para o crescimento da empresa (2), criação de ambientes em que o diálogo possa ocorrer de forma natural, ressaltando inclusive o papel do funcionário como interlocutor da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em palestra proferida em 1994 em Porto Alegre, no Festival Usina de Arte e Cultura, Pierre Lévy destaca um dos pontos que demonstra a importância do tema da Inteligência Coletiva:

O interessante nas possibilidades que se abrem com a emergência de uma nova inteligência é que se trata de uma inteligência coletiva, ou seja, estamos na direção de uma potencialização da sensibilidade, da percepção, do pensamento, da imaginação e, isso tudo, graças a essas novas formas de cooperação e coordenação em tempo real. Trata-se de equipamentos que podem ajudar o aprendizado e a aquisição de saberes. Então, o inimigo é o isolamento, a separação. É preciso pensar em equipamentos de comunicação que, ao invés de fazer uma difusão como a mídia tradicional, façam com que esses dispositivos estejam à escuta e restitua toda a diversidade do presente no social.

Reiteramos as palavras do autor “o inimigo é o isolamento, a separação.” Paulatinamente as organizações serão tomadas pelos trabalhadores do século XXI, por isso acreditamos que a melhor forma de obter todo o potencial de trabalho destas pessoas é criar um ambiente em que possam interagir com seus pares, criar e compartilhar conhecimento de forma facilitada e democrática.

Uma das formas de gerar esta prática dentro das organizações é através de um fluxo de comunicação interna interativo, utilizando as ferramentas de comunicação



digital. Para isso, as organizações precisam despertar para a necessidade de preparação deste ambiente colaborativo. Precisam preparar a cultura organizacional, suas lideranças e sua estrutura. Caso contrário, ainda segundo Lévy (na entrevista concedida à Revista Observatório de Imprensa), “se as pessoas continuarem a se prender à velha forma estática e centralizada de comunicação (isso inclui estruturas legais) algumas transformações serão muito dolorosas.”

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel – A Sociedade em Rede – São Paulo. Paz e Terra. 1999

CORRÊA, Elizabeth S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

FONSECA, Pedro. Redes sociais na comunicação interna das empresas. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.pt/2010/07/06/redes-sociais-na-comunicacao-interna-das-empresas/>> Acessado em 10/07/2011

JENKINS, H. - A Cultura da Convergência - São Paulo. Aleph. 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 64 a 89.

LÉVY, Pierre. A emergência do cyberspace e as mutações culturais. Palestra realizada no Festival Usina de Arte e Cultura, Porto Alegre, 1994. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/planejamento-acad%C3%A0mico/emerg%C3%A0ncia-do-cyberspace-e-muta%C3%A7%C3%B5es-culturais>>. Acessado em: 10/07/2011.

_____. Entrevista concedida à Revista Observatório da Imprensa. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1284962-6174,00.html>> Acessado em: 10/07/2011.

_____. Inteligência Coletiva. Por uma Antropologia do Ciberespaço. Tradução do francês de Felino Martínez Álvarez. Whashington DC. Organización Panamericana de la Salud. 2004

MARTÍN-BARBERO, Jesús. - Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia - Rio de Janeiro. Ed. UFRJ, 1997.

MIELNICZUK, Luciana - Considerações sobre interatividade no contexto das novas mídias – 2001 - Disponível em <http://www.facom.ufba.br/jol/pdf/2001_mielniczuk_interatividadenovasmidias.pdf> - acessado em 10/07/2011

PEREIRA, Carlos A. M., COSTA, Vitor C., MURAD, Eduardo G., AMBRÓSIO, V. Comunicação e Gestão Corporativa: Diálogo Social para Alinhamento de Expectativas e Articulação com o Território Produtivo. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 293 a 314.