



TRANSFORMANDO INFORMAÇÃO E INTERAÇÃO EM CONHECIMENTO: O DESAFIO DA GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS CORPORATIVOS NA WEB¹

Helenice Carvalho²
Cinara Moura³
Mariana Oliveira⁴

RESUMO

Diante das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs), a gestão eficaz dos relacionamentos corporativos nas redes sociais *on line* tornou-se um diferencial aos negócios das organizações. O presente trabalho parte da compreensão das Relações Públicas como área habilitada à gestão da comunicação e visa discutir questões relevantes ao gerenciamento das informações na web, que, sob este foco, é gerador de conhecimento, inovação e aprendizagem organizacional. Para elucidar os pontos abordados no decorrer do trabalho, é utilizada como referência, a plataforma interativa “My Starbucks Idea”, da rede de cafeterias Starbucks.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Corporativa; Gestão do Conhecimento; Relações Públicas; Redes Sociais.

Introdução

A comunicação constitui mecanismo essencial à sobrevivência e à distinção das instituições num ambiente cada vez mais globalizado e competitivo. Ultrapassando os pólos de emissão e recepção, o comunicar é compreendido aqui como um processo

¹ Trabalho apresentado no II 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 17 a 19 de maio de 2010.

² Dra. Em Comunicação pela Unisinos, ênfase em Processos Midiáticos; Professora Adjunta da Fabico/UFRGS. Líder do Grupo de Pesquisa/CNPq, Inteligência Organizacional. E-mail: helecarvalho@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Comunicação Social, Relações Públicas da Fabico/UFRGS. Integrante do Grupo de Pesquisa/CNPq, Inteligência Organizacional. E-mail: mouracinara@gmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Comunicação Social, Relações Públicas da Fabico/UFRGS. Integrante do Grupo de Pesquisa/CNPq, Inteligência Organizacional. E-mail: marianarrpp@gmail.com



relacionado à gestão de informação e conhecimento, com base nos relacionamentos corporativos. Enquanto área responsável pelo gerenciamento estratégico da comunicação, as relações públicas vêm se deparando com a necessidade de mediar relacionamentos com públicos estratégicos também através da plataforma web.

Este artigo discute a relação que tem se formado entre as organizações e seus públicos a partir das interações sociais e das informações geradas nas redes sociais digitais. Em seu âmago, trata dos relacionamentos que se estabelecem neste sistema e o faz sob o ângulo do paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico proposto por Grunig (2009), que trata das relações públicas como uma forma de aproximar a organização de seu ambiente.

O estudo baseia-se no princípio da gestão estratégica das informações nas redes sociais *online* como ferramenta que propicia geração de conhecimento, inovação e aprendizagem para as organizações, através da gestão da marca e dos relacionamentos. Como exemplo dessa nova fase comunicacional, apresentamos a experiência da rede social virtual My Starbucks Idea, inserida no site da empresa de cafés Starbucks. Na rede social My Starbucks Idea fica evidenciada a possibilidade de multidirecionalidade da comunicação, visto que a partir dessa experiência se viabilizam as expressões dos clientes em relação às diferentes estratégias da organização, por meio de uma gestão colaborativa da marca.

1. Relações Públicas e Gestão do Conhecimento

Gerenciar os ativos intelectuais das empresas é um dos principais desafios de administradores, gestores e arquitetos das informações. Selecionar o que é informação confiável e útil diante de um emaranhado de dados sem conexão, que provêm de inúmeras fontes e trazem mensagens distintas atualmente é mais do que simples necessidade. Tornou-se uma condição *sine qua non* para a sobrevivência das organizações. A noção de utilidade da informação está ligada ao valor que a mesma tem em um processo de tomada de decisão, que pode ser tática ou estratégica, mas que certamente definirá os rumos de determinado empreendimento.

Entretanto, a carga de informações a ser administrada nos dias atuais não se apresenta apenas de modo formalizado ou institucionalizado como há alguns anos. Hoje, as informações provêm de diferentes públicos e canais e valem-se de muitas linguagens, permeando tanto o ambiente interno das organizações quanto o ambiente



externo. Nesse sentido, as redes sociais digitais, ao possibilitarem a expressão de percepções de clientes, consumidores ou de quem teve qualquer experiência com a marca acabam gerando um conhecimento fundamental para as organizações, especialmente no momento de definição de suas estratégias.

A gestão da informação e do conhecimento organizacional constitui-se como um diferencial competitivo, sobretudo ao levar em consideração esforços na otimização dos relacionamentos corporativos, já que, como lembra Fleury,

um aspecto fundamental para a melhoria de desempenho e para o sucesso das organizações é a forma como tratam suas experiências, positivas ou negativas, e como mantém ou mudam suas diretrizes para ação organizacional, incorporando essas experiências. (Fleury, 2002, p. 137)

Termos estritamente relacionados, a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional vêm sendo estudadas paralelamente com distintos focos, que perpassam desde áreas financeiras e administrativas, chegando às de administração de sentidos, que nesta análise nos interessam. Como salienta Antonello (2010), “as organizações aprendem, codificando inferências a partir da sua história e das rotinas que guiam o comportamento delas”. No entanto, a autora afirma ainda que

a aprendizagem organizacional e o desempenho não podem ser reduzidos à aprendizagem individual ou grupal e ao comportamento, pois vêem a aprendizagem organizacional como fenômeno emergente. Esta vertente apresenta uma visão mais técnica e entende a AO como um processo efetivo, de interpretação e resposta para informação interna e externa da organização. (Antonello, 2010, p. 314).

Nas organizações, uma área capaz de gerir as informações e a comunicação institucional é a de relações públicas. Essa atividade contempla um conjunto de ferramentas e dispositivos capazes de atuar ante à necessidade de aperfeiçoar relacionamentos e experiências dos públicos da organização, levando em consideração aqueles que são estratégicos para o negócio. Cada vez mais, empresas que administram os ativos intelectuais a elas relacionados vêm tornando-se referência para as demais, devido à capacidade de trazer para perto de si públicos estratégicos. Elas adaptam linguagens e formas de comunicar para compreender, aproximar e engajar os públicos aos seus objetivos, construindo cenários de atuação nos quais os relacionamentos atuam a seu favor.



Relacionamento, hoje, prescinde interação. Ao construir sentidos, discursos e culturas, a comunicação coloca-se em lugar de dar significado ao viver humano. Estas relações exigem formas que harmonizem expectativas, conferindo características de multidirecionalidade e ultrapassando os pólos de emissão e recepção, pois,

“Interagir não é algo que alguém faz sozinho, em um vácuo. Comunicar não é sinônimo de transmitir. Aprender não é receber. Em sentido contrário, quer-se insistir que interação é um processo no qual o sujeito se engaja”. (PRIMO, 2007, p. 71-72).

Os processos de comunicação e relacionamento, quando bem planejados e administrados, geram conhecimentos e competências que podem ser úteis à organização, e este saber particular pode se tornar mais um elemento de distinção para as organizações. Do mesmo modo, são propulsores de inovação e aprendizagem organizacional, baseados em idéias, processos, produtos e serviços mais inteligentes, constituindo-se como “aperfeiçoamento das ações através de uma ampliação e socialização do conhecimento” (Antonello, 2005, p.19).

Colocando a comunicação e, mais precisamente, os relacionamentos, no lugar de construção de sentidos, de pertencimento e geração de vínculos, serão expostas algumas particularidades da comunicação em rede. As Relações Públicas, sob este prisma, atuam como campo habilitado a reconhecer, gerir e compartilhar o conhecimento gerado através das redes sociais, tanto no sentido presencial/vivencial, quanto nas redes virtuais alinhadas a diferentes tecnologias. Isto porque, independente do meio em que atue, seu foco é administrar os relacionamentos, bem como os ativos deles oriundos.

2. Comunicação Organizacional e Inteligência Coletiva

Grunig (1999) afirma que em termos de comunicação organizacional o sucesso de um projeto é sempre coletivo e que, na maioria das vezes, os objetivos da organização e de seus públicos podem ser opostos. Assim, as organizações, na busca de um processo de sinergia com estes públicos devem incorporar suas opiniões e objetivos. E uma das maneiras de se relacionar com tais públicos é através da Internet, que pode servir como um meio de expressão e colaboração do público em relação à organização.

Uma das principais inovações da Internet é a possibilidade de mudança nos processos de comunicação entre os atores. Segundo Lemos (2004, p. 73), com o advento



da *web* “a circulação de informações não obedece à hierarquia da árvore (um-todos) e sim à multiplicidade do rizoma (todos-todos)”. As novas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TICs), com foco na participação do usuário, intensificaram esse processo. Sua incorporação no ambiente organizacional tem mudado significativamente a maneira como os públicos adquirem relevância perante as organizações, trazendo consigo novos elementos constitutivos: o conhecimento e a aprendizagem oriunda da inteligência coletiva.

Do ponto de vista da Web, a colaboração é o ato de permitir que o usuário participe das etapas e processos relacionados a algum tipo de atividade. Mais do que permitir, as organizações podem usufruir desse conceito, explorando a capacidade e a engenhosidade da inteligência humana (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.21). A colaboração é uma forma de inteligência coletiva, criado por Lévy (1994) e popularizado por Tim O’Reilly.

Segundo Lévy (1998), na Internet as pessoas subordinam sua expertise individual a objetivos e fins comuns. O autor sugere que a inteligência coletiva irá, gradualmente, alterar o modo como a cultura opera. De acordo com os seus interesses, pessoas colaboram entre si visando um objetivo comum e a informação gerada neste processo é um ativo importante no processo de comunicação. Algumas organizações já perceberam que podem utilizar estes meios de colaboração e troca como parte de suas estratégias de aproximação com os seus respectivos públicos: identificando tendências, divulgando uma nova idéia, monitorando comportamentos dos consumidores e, principalmente, construindo conhecimento coletivo através de comentários, opiniões e participação do usuário.

Conceitos em voga no campo empresarial, a gestão do conhecimento e da inteligência coletiva possibilitam agregar importância a atividade de Relações Públicas, à medida que propiciam avanços em nível de aprendizagem organizacional e geração de um saber particular que acaba se tornando mais um elemento de distinção. Gerir os ativos intelectuais no âmbito das instituições passou a ser na atualidade, o grande desafio da comunicação, cuja finalidade está em alcançar vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de produtos e serviços mais inteligentes. De acordo com Antonello⁵, (2005, p.19) um dos objetivos da Gestão do Conhecimento para empresa, é

⁵ ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: ANTONELLO, C.S., et al. Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. 1. ed. Porto alegre: Bookman, 2004.



“aumentar a sua habilidade de procurar, codificar, distribuir e interpretar a informação externa, o que é chamado de ‘capacidade de absorção da organização’”.

Como estratégia de aproximação, a presença digital vem ganhando cada vez mais força nos processos de comunicação, especialmente por tornar possível uma interação mediada com os públicos. E, certamente, as redes sociais online adquirem um papel relevante neste posicionamento estratégico no ambiente digital. Considerando que este espaço virtual já é utilizado para que os consumidores se expressem, verifica-se a possibilidade de transformar estas informações disponíveis na rede em conhecimento e aprendizagem para as organizações.

3. Redes Sociais Online Corporativas

É importante ressaltar que redes sociais sempre existiram e que o que se pode verificar é apenas um deslocamento do fenômeno para outra via, no caso a virtual, possibilitada pelos avanços tecnológicos. Segundo Recuero (2006)⁶, as redes sociais virtuais possuem dois elementos fundamentais: os **atores** (as pessoas, instituições ou grupos, que constituem os nós da rede) e as suas **conexões** (as relações que se estabelecem entre os indivíduos). Ou seja, a escola, a família, a empresa, todas são redes sociais de convívio. Entretanto, o termo vem ganhando destaque à medida que está sendo vinculado à ampla utilização das redes sociais *online*, que se caracterizam pelo agrupamento de indivíduos na internet, com objetivos comuns e para as mais diversas finalidades, como relacionamento, contatos, fotos, passando pela construção de conhecimento colaborativo e compartilhamento de experiências. No entanto, deve-se ter em mente que

A internet não deve ser considerada apenas mais um meio de comunicação. Ela o sistema de circulação da nova economia [...] a armadilha que geralmente vemos é confundir a tecnologia e o que ela possibilita através da internet com as necessidades do mercado. A internet é um meio para um fim e não um fim em si mesma”. (Martin, apud Saad, 2005, p.104)

Nestes ambientes virtuais, as pessoas têm uma via para expressar suas opiniões, sugestões e críticas sobre esta ou aquela organização. Esse *feedback* é muito valioso

⁶ RECUERO, Raquel. **Comunidades em Redes Sociais na Internet: Proposta de Tipologia baseada no Fotolog.com**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006.



para compreender as relações estabelecidas entre a organização e os seus públicos, e este ativo intelectual deve ser administrado com eficiência. Segundo Grunig, as relações públicas são vistas como uma atividade de vinculação com os stakeholders, e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização dos seus públicos. Sendo assim, o profissional é capaz de gerenciar as estratégias online de participação e vincularidade dos públicos relacionados à organização, a partir de um espaço virtual para troca e gestão da informação, que pode agregar novos conhecimentos aos saberes coletivos da instituição, gerando avanços, inovação e aprendizagem organizacionais, quando bem aplicados. Ainda neste sentido, Stasiak lembra que

o profissional de relações públicas faz parte de uma esfera pública descentralizada e plural, na qual a ambiência da rede proporciona a superação do fluxo unidirecional da comunicação e oferece ao receptor um papel relevante dentro do processo de comunicação. (2009, p.60).

Considerando estas habilidades do profissional de relações públicas em gerir o conhecimento proveniente das redes – offline ou online, estas ganham destaque nos processos de comunicação das organizações. As redes sociais online têm suas razões próprias de compartilhamento, mas o profissional de comunicação pode adotar como estratégia de aproximação uma rede social corporativa, uma das iniciativas que mais gera informação e feedback dos públicos relacionados à empresa. Um exemplo de sucesso é o que vem a seguir, o caso My Starbucks Idea, da rede de cafeterias Starbucks.

4. A rede social online da Starbucks

A plataforma interativa My Starbucks Idea foi lançada em março de 2008, como um projeto de extensão da área de Serviço de Atendimento ao Cliente do site da Starbucks. A rede virtual representou no momento de seu lançamento uma inovação em termos de estratégias de comunicação organizacional ao possibilitar a participação e a construção de um conhecimento coletivo.

Neste ambiente virtual, a empresa disponibiliza um espaço para que seus consumidores sugiram idéias e se relacionem com a Starbucks e entre si,



proporcionando a construção colaborativa da marca. O *slogan* da My Starbucks Idea pode resumir bem seu propósito: “Compartilhe. Discuta. Vote. Veja”.

Os clientes podem inserir no site suas sugestões, que são divididas nos seguintes temas:

- ✓ Produtos, em que residem as discussões sobre cafés, alimentos, chás;
- ✓ Experiência, onde o foco é a ambientação das lojas, pagamentos, facilidades;
- ✓ Envolvimento, englobando sugestões sobre responsabilidade ambiental e ações comunitárias e sociais.

Estas sugestões podem ser comentadas e criticadas pelos próprios consumidores, e são ranqueadas por votação popular. As ações que já foram analisadas e consideradas relevantes pela equipe Starbucks são publicadas no blog *Ideas in Action* (Idéias em Ação), também inserido na plataforma. O blog funciona como uma “prestação de contas” aos usuários e como prova de que as sugestões podem ser colocadas em prática, fazendo com que o consumidor perceba sua importância fundamental para o processo de construção colaborativa da Starbucks.

Os clientes da Starbucks possuem uma forte relação com a marca, e podem utilizar o espaço virtual para trocar informações sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa. A rede social possibilita que o conteúdo gerado por estes consumidores possa ser administrado pela empresa, ao reunir as sugestões, idéias e críticas em um mesmo ambiente online. Essa administração do conteúdo pode se caracterizar como um processo de gestão de conhecimento proveniente da rede My Starbucks Idea.

No seu primeiro ano de funcionamento, a My Starbucks Idea recebeu 75 mil sugestões, além de milhares de votos e comentários. Muitas discussões são desenvolvidas em torno de assuntos relativamente simples (sabores de café, facilidades em pagamentos, internet *wi-fi* nas lojas), mas também podem surpreender com sugestões de expressiva relevância. Um bom exemplo aconteceu pouco antes das eleições presidenciais dos EUA, em 2008: um cliente sugeriu no site a campanha “Um café de graça para cada eleitor”, incentivando a cidadania americana através do voto, já que este não é obrigatório no país. Logo que postada, os votos dos membros tornaram esta sugestão uma das mais populares da My Starbucks Idea. A empresa adotou a sugestão como estratégia de campanha publicitária, inclusive com veiculação de comerciais na televisão norte-americana – em caráter excepcional, pois raramente utilizam mídias de massa em suas campanhas.



O grande trunfo da plataforma virtual da Starbucks – que já havia sido implementada por outras empresas, como a DELL –, é a possibilidade gerar uma fonte de sugestões gratuita e obter um *feedback* espontâneo. Participando colaborativamente através de seus comentários e considerando a possibilidade de ter suas sugestões atendidas, os interagentes da My Starbucks Idea se sentem uma parte valorativa do processo de construção da marca.

O consumidor tende a não se sentir “explorado” – afinal, os comentários são espontâneos – e também o propósito da rede, que é esse, está explícito. A Starbucks, além de possuir um riquíssimo banco de informações provenientes de quem mais entende dos produtos (os clientes), reforça seu comprometimento com o consumidor. O conteúdo gerado pelo consumidor é uma construção na forma de inteligência coletiva, podendo ser administrado pela Starbucks de maneira que contemple tanto seus interesses quanto os de seus públicos, em especial o de seus consumidores.

Através deste espaço virtual, a Starbucks disponibilizou um canal para que seus clientes rompessem a barreira de meros consumidores e se posicionassem como influenciadores e produtores de conteúdo. A partir do momento em que a empresa passa a incentivar e reiterar as sugestões deste público (inclusive as colocando em prática), um novo parâmetro de gestão do conhecimento pode se estabelecer na organização. Segundo Grunig⁷,

as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra – e o entendimento é um objetivo primordial das relações públicas. Embora uma organização com boas relações públicas possa necessitar incorporar os objetivos de públicos estratégicos à sua missão, no longo prazo poderá redefinir melhor seus objetivos e será capaz de atingi-los de forma mais eficaz do que se ignorasse ou contrariasse os objetivos dos públicos. (Grunig, 2009, p. 27)

Ou seja, mesmo que nem todas as sugestões e informações obtidas com a My Starbucks Idea sejam aproveitadas pelo planejamento estratégico da empresa como ação viável, ainda assim a abertura deste espaço estreita relações com o cliente, que se sente vinculado à empresa e participa colaborativamente do processo de construção da marca. Para além de ser uma fonte rica de informações, a rede social em questão é uma

⁷ GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James. E. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do sul, SP: Difusão editora, 2009.



estratégia de relações públicas no que tange à aproximação e vincularidade dos públicos estratégicos da organização.

Entretanto, a rede My Starbucks Idea, enquanto espaço colaborativo, provavelmente não obteria o sucesso de tanta participação se não estivesse amparado pelo posicionamento anterior da Starbucks com seus públicos. Estes, no decorrer da história da empresa, foram contemplados com diversas ações de relacionamento, despertando o envolvimento emocional com a marca e transformou seus consumidores em verdadeiros embaixadores, o que coloca a Starbucks entre as marcas mais influentes e inovadoras da atualidade.

Considerações finais

No cenário de competitividade e inovação atual, as organizações têm mais uma preocupação em vista: transformar as informações fornecidas pelos públicos em ativo intelectual, e administrá-las a serviço do relacionamento e transparência nas relações com os mesmos. Este processo, também conhecido como gestão do conhecimento, perpassa diversas habilidades do profissional de Relações Públicas, devido à sua capacidade de legitimar e conferir sentido ao processo de comunicação, conectando informações e dados e transformando-os em conhecimento.

E o que são estas informações a que nos referimos? A produção de conteúdo pelo consumidor/cliente/interagente. Através das novas tecnologias de informação e conhecimento, este público tem uma via para expressar suas opiniões, sugestões e críticas sobre esta ou aquela organização. Aproveitar-se esta possibilidade de *feedback* e interação com os públicos é um desafio para as organizações, pois necessitam ouvir o que o público tem a dizer, além de fornecer um espaço específico para esta expressão de opiniões. Esta é a estratégia de aproximação com os públicos da rede de cafeterias Starbucks, através do exemplo comentado acima: a My Starbucks Idea.



REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. ; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. v. 1. 222 p

ANTONELLO, Claudia Simone ; GODOY, Arilda Schmidt . A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão multiparadigmática. Revista de Administração Contemporânea (Impresso) ^{JCR}, v. 14, p. 310-332, 2010.

LEMOS, André. **Cibercultura**. Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea. Porto Alegre. Sulina, 2004.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. 2. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1999.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JUNIOR, Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As pessoas na organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 133-146.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 23

SAAD CORRÊA, Elizabeth . Comunicação digital : uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: **Organicom : Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. Vol. 2, n.3 (2. sem. 2005), p. 97-

STASIAK, Daiana. **Estratégias comunicacionais e práticas de WebRP: o processo de legitimação na sociedade midiaticizada**. Disponível em: http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2459 . Data do acesso: 03/04/2010

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.