

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

Cinara Martim de Moura

Intersecções entre Gestão do Conhecimento, Relações Públicas e espaços
virtuais de interação: a experiência da plataforma Fiat Mio

Porto Alegre

2010

Cinara Martim de Moura

Intersecções entre Gestão do Conhecimento, Relações Públicas e espaços
virtuais de interação: a experiência da plataforma Fiat Mio

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Relações
Públicas, à Universidade Federal do Rio Grande
do Sul.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helenice Carvalho

Porto Alegre

2010

Cinara Martim de Moura

Intersecções entre Gestão do Conhecimento, Relações Públicas e espaços
virtuais de interação: a experiência da plataforma Fiat Mio

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.

Porto Alegre, dezembro de 2010.

Profª. Ms. Mônica Pieniz (UFRGS)

Profª. Ms. Denise Avancini Alves (PUCRS)

Orientadora: Profª. Drª. Helenice Carvalho - Orientadora

AGRADECIMENTOS

À orientadora e amiga, Dra. Helenice Carvalho, pelos incansáveis conselhos. Por me instigar a curiosidade e a inquietude. Por me mostrar que, além de pesquisa, “professorar” inclui doses de emoção, amor e doação.

Abraço carinhoso aos meus pais, que me presentearam com revistas do Huguinho, Zezinho e Luisinho, queridos sobrinhos do Pato Donald, desenvolvendo minha cognição e meu gosto pelos livros. Pela exigência desde meus primeiros deveres de casa e pelo suporte emocional em todas as ocasiões em que liguei chorando. Mas principalmente por me incentivarem a alcançar o primeiro diploma da minha família.

Afago no coração dos meus irmãos, tios, primos e avós, por me permitirem acreditar que o amor é o maior bem que posso ter, carregando-o comigo nas minhas escolhas em prol de relações mais humanas.

Um registro emocionado ao ensino público e gratuito, que se materializou na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que além de conhecimento me trouxe o convívio na Casa de Estudantes Universitários. Na UFRGS aprendi o real valor das palavras mobilização e diversidade. Desta universidade eu saio filha e com minhas agora irmãs (não só de quarto, mas de coração) Marla, Vívian e Monique.

Aos meus amigos, de antigamente e de agora, por compreenderem minha ausência e meu peculiar apreço pelas “teorias que mudam o mundo”, com lembrança especial às queridas Danielle Miranda, Mariana Oliveira e Vanessa Souza, que

apreciaram não só meu texto monográfico, como os devaneios intelectuais em inúmeras ocasiões.

E a todas as pessoas que estiveram envolvidas, direta ou indiretamente, nestes anos de estudo e que não foram mencionadas por mera questão de formalidade, mas que eu gostaria que se sentissem incluídas no meu carinho profundo.

***Um desejo, não de ser ave,
Mas de poder
Ter não sei quê do vôo suave
Dentro em meu ser.***

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo elucidar algumas particularidades da Gestão do Conhecimento em ambientes virtuais, a partir da análise da plataforma virtual Fiat Mio. Discute o conceito de gestão do conhecimento e as competências dos profissionais de Relações Públicas na gestão dos relacionamentos no ciberespaço, com foco na aquisição e no desenvolvimento dos saberes organizacionais. Também aborda a transição paradigmática na Gestão do Conhecimento, ao posicionar públicos anteriormente desconsiderados como catalisadores da expertise organizacional. Nesse sentido, o ciberespaço, enquanto locus social, potencializa essa possibilidade ao dar visibilidade às percepções dos interagentes. A partir da revisão teórica, a pesquisa inspirou-se no método da netnografia, para interação na plataforma, e valeu-se da análise do conteúdo gerado por essas interações. Quer-se insistir, de uma maneira geral, que o zelo pelos relacionamentos pode ser um diferencial na gestão do conhecimento organizacional, perpassando pelas habilidades dos relações públicas, sobretudo pesquisa, monitoramento e avaliação. A tríade Gestão do Conhecimento – espaços virtuais de interação – Relações Públicas consolida-se como possibilidade menos pragmática e mais humana das relações públicas, ratificada pelo estudo da plataforma Fiat Mio.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, interação, espaços virtuais, relacionamento.

ABSTRACT

This research aims to elucidate some Knowledge Management peculiarities in virtual environments by analyzing Fiat Mio virtual platform. It discusses knowledge management concept and PR professional's skills at relationships management in cyberspace, focused on organizational knowledge acquisition and development. It also approaches the paradigmatic Knowledge Management transition by positioning previously ignored people as catalysts of organizational expertise. In this sense, the cyberspace as a social locus enhances this possibility by giving visibility to the interlocutor's perceptions. From the theoretical review, the methodology used was the netnography, for platform interaction, and the analysis of generated content by these interactions. This research desires to persist, generally, that the zeal for relationships can be a differential on organizational knowledge management, passing through public relations skills, especially research, monitoring and evaluation. The triad Knowledge Management - virtual spaces interaction - Public Relations consolidates itself as a possibility less pragmatic and more human of public relations, proved by the study of Fiat Mio platform.

Key Words: knowledge Management, interaction, virtual spaces, relationship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo sugerido por Morin (1992) para o estudo do conhecimento.....	19
Figura 2: Visualização geral da página inicial da plataforma.....	46
Figura 3: Dados de acesso e participação da Plataforma Fiat Mio, em 31 de outubro de 2010.....	47
Figura 4: Definição do Creative Commons encontrada na página http://www.fiatmio.cc	55
Figura 5: Facebook oficial do projeto Fiat Mio.....	57
Figura 6: Twitter Fiat Mio.....	57
Figura 7: Diferentemente das outras redes, no Youtube, não foi criada uma conta específica para o Fiat Mio, mas os vídeos eram atualizados no canal da Fiat.....	58
Figura 8: Usuários da plataforma foram ranqueados, de acordo com o número de idéias e comentários.....	59
Figura 9: Categorias condensaram as informações conforme eixos temáticos que interessavam à empresa.....	61
Figura 10: Durante interação, usuário identifica vídeo como "fake", sinalizando algum interesse não condizente com a cultura colaborativa.....	62
Figura 11: Apesar do número elevado de seguidores, Fiat manteve o distanciamento de seus seguidores.....	64
Figura 12: Fiat divulgou o carro através de episódios publicados no Making Of.....	65
Figura 13: Seguidora do @fiatmio distingue a empresa pela criação do carro.....	66
Figura 14: Usuário define o projeto pela #hashtag cocriação.....	66
Figura 15: Plataforma Fiat on the Web marcou inserção da marca nos espaços digitais em nível mundial.....	69
Figura 16: Internauta aguardando sessão de apresentação do Fiat Mio.....	72
Figura 17: Interação do projeto também marcou presença do carro no Salão do Automóvel.....	73
Figura 18: Usuário fazendo menção ao Fiat Mio.....	74
Figura 19: Curiosidade marcou processos interativos durante o Salão do Automóvel.	74
Figura 20: Revista Quatro Rodas, destacando a chamada aos clientes da Fiat.....	76
Figura 21: Destaque da Revista Auto Esporte.....	77

Figura 22: No site da Revista Carro, foram destacados os esboços do projeto.....	77
Figura 23: Discussões demonstravam diversos níveis de entendimento acerca do projeto e conflito de opiniões.....	78
Figura 24: Comentário no site da Revista Auto Esporte enfatiza inovação da Fiat, apesar de considerar inviável a concepção do carro.....	79
Figura 25: Na Quatro Rodas, o usuário contrapõe Fiat e Volkswagen.....	79
Figura 26: Apesar das críticas à qualidade dos carros, internauta reconhece coragem e ruptura da Fiat.....	80
Figura 27: Seguidor reconhece a repercussão do projeto.....	81
Figura 28: Empresa destaca pioneirismo da Fiat em sua própria rede social.....	81
Figura 29: Interagente sugere que a nomenclatura seja Nuestro, captando o espírito colaborativo do projeto.....	82
Figura 30: No fórum do Blog do Auto, internauta reconhece a ação para além do departamento de marketing.....	82
Figura 31: Visitantes paravam para fotografar o carro-conceito. Nas Laterais, haviam painéis interativos à disposição dos visitantes.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 PRIMEIRA ABORDAGEM: O CONHECIMENTO E SUAS INTERFACES.....	15
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DA CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA E CULTURAL.....	28
4 POSICIONANDO A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	39
5 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	45
5.1 O Objeto de Estudo.....	45
5.2 Procedimentos Metodológicos.....	48
6 ANÁLISE	54
6.1 Interação e Comunicação.....	54
6.2 Processo de Gerenciamento das Informações.....	67
6.3 Repercussão e Visibilidade.....	75
7 RESULTADOS DA ANÁLISE.....	84
8 CONSIDERAÇÕES.....	90
REFERÊNCIAS.....	95

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento vem recebendo grande atenção das organizações nos últimos anos, respondendo à exigência social por processos que dêem conta da valorização dos ativos humanos envolvidos com os negócios. Administrar o conhecimento que lhe é inerente, passou a demonstrar como vantagem competitiva às empresas. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) formularam um modelo para criação do conhecimento buscando sustentabilidade nas práticas das empresas japonesas, que, de modo geral prezam por fluxos mais abertos de produção e imprimem maior valorização a fatores intangíveis no desenvolvimento da expertise organizacional, como experiências e insights.

Buscando refletir acerca de fluxos abertos na gestão do conhecimento organizacional, percebeu-se que os espaços virtuais estão impactando a forma como as empresas desenvolvem seus saberes. Isso porque além da tecnologia trazem consigo novas relações sociais, arraigadas nas expectativas de sujeitos que cada vez mais desejam ser partícipes ativos na relação que se estabelece no sistema organização-públicos (SIMÕES, 1995, 2001). Todavia, faz-se necessária uma abordagem que dê conta das singularidades das relações de comunicação que ocorrem em plataformas online, dos processos de negociação e desequilíbrios que os públicos nelas desenvolvem.

Propondo uma compreensão sistêmico-relacional, Primo (2007) elucida algumas conceituações acerca das interações mediadas por computador, entre as quais cabe ressaltar a diferenciação entre interações reativas e mútuas. Nesse contexto, a última obedece à necessidade conversacional que vem sendo observada nas relações organizacionais, ao passo que “na interação construída relacionalmente

não faz sentido observar uma ação como expressão individual ou como mensagem transmitida. A ação deve ser valorizada no contexto global do sistema.” (PRIMO, 2007, p. 102). Esse aporte conceitual é fundamental à compreensão das comunidades online, que emergem no seio da cibercultura, tema discutido por Lévy (1999) e Lemos (2002). Pode-se, assim, buscar inferências acerca de como novos conhecimentos advêm e se inserem nesses espaços.

Trazer contribuições nesse sentido justifica a realização da presente pesquisa. Grunig (2009) propõe o paradigma do gerenciamento estratégico, em que confere às relações públicas a função de gerir e mediar os relacionamentos corporativos a partir de um olhar comportamental. Buscar as ligações entre a gestão do conhecimento organizacional e a emergência dos espaços virtuais, bem como observar de que forma elas afetam os negócios, denota grande destaque aos relacionamentos como diferencial às empresas, permitindo posicionar estrategicamente a atividade de relações públicas. A delimitação do objeto – plataforma virtual Fiat Mio - foi decorrência do grande destaque que a plataforma recebeu nas redes sociais online, representando uma ruptura com a gestão do conhecimento nos espaços virtuais do ramo automobilístico ao inserir os consumidores no processo de busca de novos conhecimentos gerados a partir das redes sociais online. O setor automobilístico, apesar de altamente competitivo, mantém padrões e fluxos comunicacionais e de gestão do conhecimento altamente restritos aos profissionais especializados e fechados ao público consumidor. A Fiat vem demonstrando esforços que a distinguem quanto à inovação, sendo pioneira no lançamento de produtos e serviços voltados a um nível maior de interação. Assim, a plataforma Fiat Mio se configurou em um marco da gestão dos conhecimentos organizacionais, ratificando esse posicionamento historicamente inovador e com vistas ao futuro. Tendo esta afirmação como principal hipótese, a presente monografia pretende elucidar a seguinte questão: a plataforma virtual Fiat Mio (<http://www.fiatmio.cc/>) distinguiu, e em que sentido, a empresa em que ela atua?

Valendo-se do método netnográfico proposto por Hine (2004) e Kozinets (1998), a pesquisadora se inseriu na plataforma e demais redes sociais a ela vinculadas, buscando significações passíveis de ilações a partir da teoria estudada. O objetivo central da monografia foi elucidar algumas particularidades da gestão do conhecimento em ambientes virtuais, a partir da análise da plataforma virtual Fiat Mio. Ele foi materializado nas intenções específicas de caracterizar o processo de gestão de conhecimento na plataforma, contrapondo-o à ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), e discriminar a importância dos relacionamentos, simbolizados na atividade de relações públicas, para o desenvolvimento dos saberes organizacionais.

Para responder ao problema o presente trabalho foi estruturado em capítulos. Num primeiro momento, buscou-se familiarizar o leitor com os conceitos sobre gestão do conhecimento organizacionais, por meio de uma revisão dos principais referenciais teóricos, breve histórico da compreensão de conhecimento e sua importância para as empresas. Na seqüência, apresenta-se a dimensão comunicacional da gestão do conhecimento: primeiro na abordagem das interações nos espaços virtuais e em seguida na delimitação do papel do profissional das relações públicas à gestão do conhecimento organizacional. A explicação detalhada das estratégias metodológicas e da análise dos resultados é apresentada logo depois.

Por fim, nas considerações que encerram o trabalho, é realizado um grande apanhado das questões levantadas até então. Dessa forma, buscam-se inferências acerca da relação apresentada entre os três pilares deste trabalho: gestão do conhecimento, espaços virtuais de interação e relações públicas. Antes de significar uma conclusão, que restringe e limita, esse trabalho quer em suas limitações, ser ponto de partida para pesquisas posteriores.

2 PRIMEIRA ABORDAGEM: O CONHECIMENTO E SUAS INTERFACES

Conceitualmente, Gestão do Conhecimento se constitui em um campo amplo, que perpassa inúmeras áreas de estudo, das mais distintas formações acadêmicas. Nos últimos anos, os estudos são oriundos, predominantemente, da administração e dos cursos de pós-graduação relacionados. Em um ambiente globalizado, em que as empresas precisam desenvolver diferenciais de vantagem competitiva, o conhecimento é um recurso indispensável para a consolidação de marcas e imagens de marcas. O sucesso de uma organização, independente do seu ramo de atuação, está relacionado à capacidade de transformar conhecimento individual em organizacional, obtendo resultados econômicos e sociais.

No que concerne ao papel da comunicação na Gestão do Conhecimento percebe-se, *a priori*, a necessidade de voltar o olhar ao conceito e às práticas dos sujeitos envolvidos no processo. A relação que daí se estabelece parte do pressuposto de que os sujeitos são o foco da Gestão do Conhecimento, por se constituírem em grupos de compartilhamento de sentidos que propulsionam o saber corporativo, por fomentarem a inovação e a aprendizagem organizacional. A comunicação, nesse contexto, trabalha para que seja possível a implementação de um processo lógico de gerenciamento coletivo das informações circulantes, dos saberes e dos fazeres organizacionais.

De acordo com Rossatto,

a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. (2002, p.7)

Sob esta ótica, para que o conhecimento se desenvolva, deve ser apoiado e expandido por meio das relações que o alimentam. Pensar estas relações em termos de sistemas e ecologias que tem uma historicidade de interações pode ajudar no estabelecimento de plataformas e culturas em que o conhecimento surja de maneira natural e consoante aos objetivos organizacionais. A Gestão do Conhecimento opera assim como catalisadora do processo de aprendizagem organizacional, que, de acordo com Antonello,

surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Esse contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados, ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo. (2005, p. 23).

A busca de definição para o conhecimento é antiga, datando da filosofia grega com os estudos de Platão acerca do conhecimento inerente ao homem, enquanto alma. Ao longo da história, muitos estudiosos debruçaram-se exaustivamente sobre o significado do conhecer, mas, ainda hoje, é perceptível a falta de consenso acerca do seu objeto, sobretudo pela *práxis* distinta dos grupos que o estudam, dentre os quais podem ser destacados cientistas sociais, psicólogos, administradores, engenheiros e cientistas da informação. Com relação à comunicação Bourdieu (1976, 1988) trata o conhecimento como um produto simbólico decorrente da ação entre grupos que possuem conhecimento estratégico especializado.

Na modernidade, a premissa iluminista de Descartes - *penso, logo existo* - poderia ser alocada às organizações atuais, acrescida, sabiamente, de uma série de fatores como produção, filosofia corporativa, relações de poder, cultura, posicionamento no mercado, entre outras que conjuntamente as permitem existir. O *penso* - o questionamento, a busca da lógica - apresenta-se como premissa vital às

instituições contemporâneas, para as quais inovação constante e qualificada representa um símbolo de sobrevivência.

A lógica do conhecimento ocidental, por sua vez, pautou-se em duas correntes principais e distintas. A primeira delas versa sob a linha do racionalismo, que se apoia na argumentação lógica e na sistematização racional para a busca do saber. Todavia, há uma segunda corrente, cujos principais subsídios são as experiências sensoriais específicas, que possibilitam o alcance do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o racionalismo é objetivado através da dedução, enquanto que para a ciência empírica é a indução que possibilita construir e compreender um novo conhecimento. Infere-se que na cultura ocidental esta dicotomia está sobreposta nas leituras acerca do conhecimento

É sabido que nas economias ocidentais, tal fenômeno (de criação e gestão do conhecimento) historicamente foi analisado tendo como pressupostos sistemas formais, controláveis e tangíveis, processos que se restringiam ao lógico e racional. Por muito tempo, *insights* das equipes de trabalho e construções coletivas de novos saberes tiveram sua importância minimizada ou até mesmo ignorada nas organizações. Todavia, com a emergência da sociedade do conhecimento, principalmente depois da década de 80, fez-se necessário aos negócios ocidentais uma abordagem que considerasse também o conhecimento informal, embasado na prática, nas idéias, no sentimento e na experiência. O olhar voltado aos seres humanos que compõem uma organização, por considerar que a *expertise* pode advir deles, é, portanto, uma prática recente, por muito tempo externa à criação e à compreensão de conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que nas empresas japonesas a dinâmica da inovação foi pioneira ao considerar sistemas formais e informais, conjuntamente, na gestão do conhecimento. Partindo deste princípio, os autores categorizam o conhecimento em explícito e tácito, propondo uma análise não-dicotômica, cuja

riqueza reside exatamente no fato de reconhecerem que tanto a vivência quanto o conhecimento formalizado são necessários para a inovação e a competitividade das empresas. Segundo os autores,

embora os gestores ocidentais estejam mais acostumados a lidar com o conhecimento explícito, o reconhecimento do conhecimento tácito e sua importância têm diversas implicações de suma relevância. Primeiro, dá origem a uma perspectiva totalmente diferente da organização – não a de uma máquina de processamento de informações, mas de um organismo vivo. Dentro deste contexto, compartilhar a mesma compreensão a respeito do que a empresa representa, que rumo está tomando, em que tipo de mundo quer viver, e como transformar esse mundo em realidade torna-se muito mais importante do que processar informações objetivas. Conclusões, insights e palpites altamente subjetivos são partes integrantes do conhecimento. O conhecimento também abrange ideais, valores e emoções, bem como imagens e símbolos. Estes elementos flexíveis e qualitativos são essenciais para a compreensão da visão japonesa do conhecimento. (1997, p.8).

Identifica-se nesse ponto a importância da dimensão comunicacional da gestão do conhecimento. Como na visão que os japoneses possuem do conhecimento, o presente trabalho quer salientar a importância dos fatores intangíveis para criação e retroalimentação deste ativo. E, sob este ponto de vista os relacionamentos são essenciais, visto que influenciam os sentidos junto aos diferentes sujeitos da organização, buscando adequar sentimentos e expectativas sistêmicas de organização e públicos.

Morin (1992) oferece um juízo de conhecimento multidimensional, cujos componentes são fenômenos físicos, biológicos, mentais, psicológicos, culturais e sociais, conjuntamente. Para o autor, conhecer comporta, necessariamente, competência (aptidão para produção de conhecimento), atividade cognitiva e saber resultante das duas variáveis anteriores. Quando constrói o modelo que considera o conhecimento do conhecimento (Figura 1), também difundido como

metaconhecimento, propõe a elucidação do mundo dos fenômenos através das teorias, pois é necessário conhecer “o modo de existência e de organização das idéias” (p.19, 1996), para então transformá-lo em manifestação social.

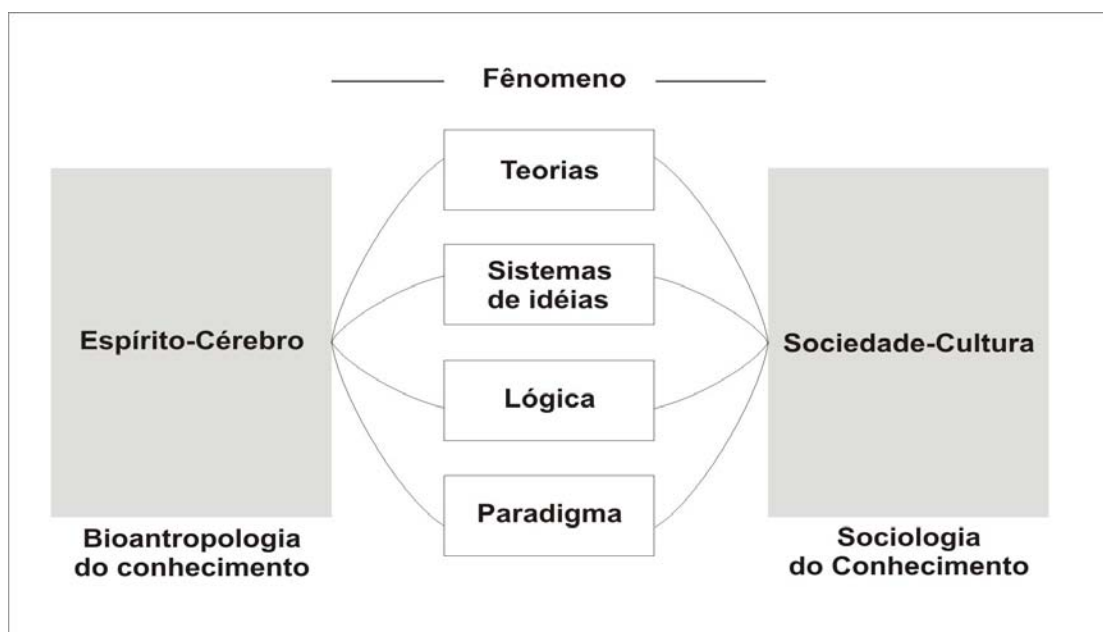


Figura 1: Modelo sugerido por Morin (1992) para o estudo do conhecimento.

Nesse sentido, os estudos sobre a criação do conhecimento nas empresas japonesas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) propõem um modelo para o processo de criação do conhecimento. Nessa visão, o ponto crucial é a conversão do conhecimento, a partir das duas frentes que o compõem: explícita e tácita. As quatro fases propostas são: **Socialização** (conversão do conhecimento tácito em tácito, ou seja, o compartilhamento da prática social da empresa), **Externalização** (do conhecimento tácito para o explícito, como por exemplo, a criação de um conhecimento conceitual a partir de modelos ou metáforas de alguma prática), **Internalização** (de explícito a tácito, através da aquisição do conhecimento operacional, a partir da verbalização, de treinamentos e de manuais, por exemplo), **Combinação** (do explícito ao explícito, objetivando a criação do conhecimento sistêmico, como ocorre na educação formal, por exemplo). É importante considerar

todas as etapas como um processo social entre indivíduos, que compartilham, constroem e interagem entre si, criando conhecimento no contexto empresarial a partir das redes que estabelecem.

É neste cenário que a comunicação encontra espaço para atuação, como será exposto na sequência. A gestão do conhecimento é compreendida neste trabalho como integrante de uma realidade complexa, que busca entender o conhecimento, seus elementos constitutivos e como ele se relaciona, se constrói e se retroalimenta, nos diferentes meios. Relacionamento é conceito-chave para alcançar objetivos e metas do conhecimento, pois pode mobilizar pessoas para finalidades comuns, vinculando e engajando-as.

Uma proposição muito rica nesse sentido e que merece ser observada é a que elenca as condições capacitadoras do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Elas permitem identificar e instigar conhecimentos, apresentando-se intimamente associadas às relações da organização com seus públicos. São elas:

- a) Intenção - está ligada ao compromisso, à vontade de engajar os sujeitos em algo;
- b) Autonomia – encontra-se relacionada ao conceito de *autopoiese*¹ (Maturana, 2005) e inclui, no nível individual, todos os sujeitos conseguirem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias.
- c) Flutuação e Caos criativo – Flutuação é a ordem sem recursividade. Se uma organização está aberta aos sinais do ambiente pode aprimorar seu próprio sistema de conhecimento, criando uma ordem própria a partir do ruído ou do caos. Essa ordem inclui tornar o caos criativo por meio da reflexão.
- d) Redundância – entende o compartilhamento de conceitos com indivíduos que por vezes não necessitam daquele conhecimento imediatamente. A redundância ajuda os indivíduos a compreenderem sua importância para

¹ O conceito de autopoiese será detalhado no próximo capítulo, mas de uma maneira geral traz a ideia de que os seres vivos se autoproduzem constantemente através da interação.

organização, o que, em contrapartida, ajuda a controlar a direção do pensamento e ação individual.

- e) Variedade de Requisitos – diz respeito ao conhecimento multifuncional, ou seja, para maximizar a variedade, todos devem ter garantia de acesso a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas. Essa condição reproduz a complexidade do ambiente.

Essas condições apresentam profunda relação com o entendimento aqui proposto. Primeiro por centrarem o conhecimento num sistema complexo, que considera os ativos humanos como fator principal. Depois, pela relação que todas elas apresentam com a dimensão comunicacional do conhecimento, pois prescindem processos que dêem conta da gestão dos relacionamentos organizacionais.

Por outro lado, quando fala do saber sob a luz dos estudos de inteligência coletiva, Lévy agrega justamente esse valor relacional ao conhecimento, ao indagar

Mas o que é o saber? Não se trata apenas, é claro, do conhecimento científico – recente, raro e limitado -, mas daquele que qualifica a espécie: homo sapiens. Cada vez que um ser humano organiza ou reorganiza sua relação consigo mesmo, com seus semelhantes, com as coisas, com os signos, com o cosmo, ele se envolve em uma atividade de conhecimento, de aprendizado. O saber, no sentido em que o entendemos aqui, é um *savoir-vivre* ou um *vivre-savoir*, um saber co-extensivo à vida. Tem a ver com um espaço cosmopolita e sem fronteiras de relação e de qualidade; um espaço da metamorfose das relações e do surgimento das maneiras de ser; um espaço em que se unem os processos de subjetivação individuais e coletivos. (1999, p. 121)

No mercado de trabalho, o conhecimento deve dar sentido, gerar vantagem competitiva e lucratividade por meio do *modus operandi*, que, por sua vez, pode diferenciar a organização frente às demais tornando-a competitiva e sustentável. À medida que o conhecimento propicia avanços em nível de aprendizagem organizacional, gera um saber particular que acaba se tornando elemento distintivo

para as empresas. O grande desafio para os gestores está concentrado justamente em encontrar uma maneira de aproveitar o potencial humano das organizações, tendo os sujeitos como principais ativos na construção de uma marca, de um saber e, conseqüentemente, de reputação e balanço financeiro favorável. Há tentativas de trazer este elemento humano para a construção do conhecimento, no entanto, elas geralmente acabam por quantificá-lo e desconsideram fatores intangíveis e subjetivos, como *insights*, influência social, compreensão de hierarquia, envolvimento e participação nos processos.

É perceptível que o conhecimento vem constituindo diferencial competitivo aos negócios, pois ao gerenciar de forma eficaz os saberes coletivos que lhes são inerentes, as empresas alavancam lucratividade de forma mais legitimada socialmente. Os recentes desenvolvimentos teóricos “entendem o conhecimento como principal ativo estratégico da organização e a função da empresa é administrar este ativo de forma a otimizar o desempenho organizacional” (Oliveira Jr., p. 131, 2001). Dada a importância da gestão do conhecimento para as empresas, a leitura atenta de cenários e os mecanismos de gestão são fundamentais para identificar e utilizar o conhecimento em prol do relacionamento com os públicos e da imagem institucional, o que em última instância pode representar um ganho financeiro e sustentabilidade.

Para este trabalho, a distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento também é fundamental. A era da informação permeia o cenário organizacional já há algum tempo, com a disposição de incontáveis dados, em meios que vão do impresso a mais alta tecnologia em publicações que alcançam velocidade recorde. Nos últimos anos, no entanto, a informação propriamente dita cedeu espaço à compreensão e ao estudo do conhecimento coletivo.

Primeiramente, tem-se o dado, que se apresentam como um conjunto de fatos não-associados e, por isso, sem sentido. A leitura apropriada dos dados e sua

consequente associação faz com que ele obtenha alguma relevância, transformando-se em informação. A diferença entre informação e conhecimento, por sua vez, se centra no capital humano envolvido no segundo item – capital que vem exigindo ser visto muito mais como ser e sujeito do que mero recurso de negócio. Probst salienta que “o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais”. (2002, p. 29). Ao passo que os sujeitos exigem cada vez mais interação, diálogo e experiências relevantes proporcionadas no ambiente organizacional, o conhecimento também passa a comportar a complexidade desse cenário e deve ser assim entendido.

A delimitação dos conceitos de informação e conhecimento representa uma transição de paradigma na gestão da comunicação. Quando Shannon e Weaver apresentaram sua Teoria da Informação, nos anos 40, fundamentalmente focados nos aspectos técnicos da comunicação, cunharam o modelo que seria adotado durante muito tempo pela maioria dos pesquisadores das ciências humanas e que destacava, em especial, os elementos *emissor/receptor*. Impelida pela alta competitividade, a comunicação organizacional precisou aprimorar seus processos de relação com os públicos, já que eles sentiam necessidade de expressar suas opiniões, e que, de acordo com o tratamento dado pela organização elas poderiam, inclusive, ter grande impacto nos processos internos. Nascia então um processo em que a comunicação passava a exercer o papel de facilitadora de uma interação menos focada na emissão.

Daí resultou a consciência de que a diferenciação das organizações aconteceria não pelo que emitissem, mas pela gestão do conhecimento gerado e que lhe era particular. Indo além, essa gestão consiste naquilo que distingue e posiciona a organização através de suas relações, de seu capital social. Matos salienta que “o capital social constituído nessa rede organizacional pode ir além das soluções gerenciais e ser entendido como o capital comunicacional que dá sentido às metas do projeto estabelecido pela organização” (2009, p. 209).

Comparando informação e conhecimento, pode-se estabelecer uma analogia entre os sistemas organizacionais do oriente e do ocidente. Na economia ocidental, as empresas foram, ao longo da história, consideradas por seus processos e por suas máquinas, ou seja, informações, com demasiada atenção às funções burocráticas e financeiras. As organizações orientais, entretanto, preconizaram uma compreensão de negócio que considerava também a experiência como propulsora de inovação, equivalendo-se assim ao conhecimento. No entanto, informação e conhecimento encontram-se relacionados, pois sem a informação não seria possível alcançar o conhecimento, tampouco quando não transformada em conhecimento a informação perdia grande parte do seu valor. Esta percepção permite refutar a análise dualista propondo, em seu lugar, uma revisão teórica que dê conta dos aspectos positivos de ambos os posicionamentos no estudo da gestão do conhecimento.

É importante salientar que o conhecimento nasce e se retroalimenta na complexidade da existência humana, na mente e no intangível inerente ao sujeito. Todavia, as empresas ainda precisam “geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis” (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.14). Assim, parte-se do pressuposto que a gestão do conhecimento requer o gerenciamento do capital humano ligado ao negócio, compreendendo-o como ativo de relacionamento que possibilita aprendizagem organizacional quando bem administrado.

Nesse sentido, cabe destacar a relação da gestão do conhecimento com o conceito de capital social que consiste no “agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (BOURDIEU, 1985, p.248). A necessidade de expandir a gestão do conhecimento organizacional dando conta também dos fatores humanos, sobretudo por meio dos relacionamentos, vai ao encontro dos estudos acerca do capital social, haja vista que ambos residem e dependem das estruturas de suas relações. Também levanta, mesmo que

implicitamente, a relevância das redes sociais para os dois conceitos: gestão do conhecimento e capital social.

Matos (2009) afirma que as redes sociais possibilitam, por meio da articulação de indivíduos, um aprofundamento reflexivo em torno das conversações informais colaborando para trocas e debates nos mais diferentes grupos sociais. No âmbito organizacional, a autora afirma que os investimentos em relacionamento e interação promovem “não só o compartilhamento de valores e conhecimento, mas também o fortalecimento de vínculos de cooperação e confiança” (MATOS, 2009, p. 216). Apresenta-se aí mais uma íntima relação entre os capitais comunicacional e social de uma empresa.

Como exposto, as organizações contemporâneas se diferenciam pela utilidade que dão aos seus saberes. Há apontamentos da necessidade de engajar os sujeitos envolvidos no negócio para geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, a fim de alcançar benefícios mútuos na relação organização-públicos, já que

muitas iniciativas ligadas ao conhecimento foram baseadas na premissa utópica de que o conhecimento movimenta-se sem atrito nem motivação, que pessoas compartilham conhecimento sem se importar com o que possam ganhar ou perder. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.30)

Quando se toma o conhecimento como algo elaborado, moldado e explicitado nos espaços sociais, a sua dimensão comunicacional encontra apoio em elementos da psicologia social e da cognição para compreender a forma pela qual ele se constrói e manifesta. A psicologia social, por exemplo, foca seus estudos no comportamento dos indivíduos, cujos preceitos são elaborados na interação e na relação com as instituições sociais que o cercam. Com relação ao conhecimento,

Piaget (1976), já afirmava em suas teorias construtivistas que o mesmo é construído por meio de processos contínuos de elaborações cognitivas.

Dessa forma, se a construção de saberes coletivos ocorre em espaços sociais, o *locus* e sua relação com os sujeitos do conhecimento não podem ser ignorados. O olhar voltado somente ao pragmático e expresso quantitativamente já não dá conta da complexidade do conhecimento organizacional. Sob essa ótica, o conhecimento “está sendo construído quando os indivíduos acumulam mais informações e tentam transacionar com ambientes complexos (...) e é gerado por meio do diálogo” (LEITE; PORSSE, 2005, p. 64). Incluem-se aí questões ligadas à mudança nas formas de sociabilidade dos sujeitos e como eles se relacionam em ambientes complexos, geralmente exigindo interações conversacionais. É vital que as organizações considerem esses fatores ao implantar o processo de gestão de conhecimento.

Além disso, nos últimos anos, um novo fator impactou a gestão do conhecimento empresarial: a popularização² dos meios digitais. Mais que comunicar, estes meios têm grande destaque na reconfiguração da comunicação enquanto processo social. A *web* e suas possibilidades de compartilhamento, colaboração e expressão de ideias acentuaram a necessidade de ouvir atentamente o que os públicos têm a dizer, pois esses pronunciamentos podem ser transformados em insumo para as estratégias de comunicação organizacional. Neste sentido, Jenkins afirma que

maneiras de saber podem ser tão distintas e pessoais quanto o tipo de conhecimento que acessamos, mas, à medida que o saber se torna público, que o saber se torna parte da vida de uma comunidade, essas contradições na abordagem devem ser minuciosamente examinadas e diligentemente trabalhadas. (p.77, 2009).

² O termo popularização está restrito aqui ao número de usuários. Não diz respeito a análises qualitativas do termo.

Na *web*, o conhecimento emerge do compartilhamento de sentidos que propulsionam o saber corporativo de determinada comunidade. A gestão do conhecimento em plataformas digitais/virtuais passa a constituir, então, elemento distintivo ao congregar questões diretamente ligadas ao alcance dos objetivos de negócio, como reputação da marca, responsabilidade corporativa, lucratividade, capacidade de inovação e relacionamento e legitimação social, entre outros. A seguir, será desenvolvida uma abordagem da Gestão do Conhecimento tendo em vista os espaços digitais e as novas formas de sociabilidade neles viabilizadas.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DA CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA E CULTURAL

A transição do processo de comunicação – de uni a multidirecional – está sendo marcada pelo surgimento de novas plataformas de troca e interação, internas e externas às organizações. Mais que isso: novos modos de interagir em espaços cada vez mais subsidiados pelo aparato tecnológico. Comunicar passou ainda a se legitimar pelo diálogo e pelas experiências relevantes, pois com estes dispositivos potencializadores aumentam as chances de alcançar relevância social e econômica. Essas caracterizações apresentam íntima relação com a emergência do ciberespaço, que

designa ali o universo das redes digitais como lugar de encontros e de aventuras, terreno de conflitos mundiais, nova fronteira econômica e cultural.(...) O ciberespaço constitui um campo vasto, aberto, ainda parcialmente indeterminado, que não se deve reduzir a um só de seus componentes. Ele tem vocação para interconectar-se e combinar-se com todos os dispositivos de criação, gravação, comunicação e simulação. (LÉVY, 1999, p. 104)

Como *locus* social, o ciberespaço permite que se crie e recrie uma cultura própria: a cibercultura, que é “consequência da atitude social em relação à informática” (LEMOS, 2002, p. 115). É essa cultura, com as particularidades que comporta, que interessa a esta pesquisa. Com foco no que essa civilização virtual constrói e explora, o autor entende que o impacto da cibercultura está na simbiose paradoxal entre o aspecto técnico e o social, colocando “em marcha um processo de apropriação e de construção de tecno-socialidades ou cibernsocialidades” (p. 84). A inferência acerca de informações oriundas do ciberespaço passa, portanto, pela

compreensão do comportamento dos sujeitos em relação às plataformas tecnológicas.

Uma característica que marca o agrupamento destes sujeitos na ambiência digital é o tribalismo (MAFFESOLI, 2004), fundamental à leitura do comportamento e das expectativas desses atores sociais, que no âmbito da comunicação, delimitam os públicos. Essa característica toma forma como consequência de um sistema social mais amplo:

um tecido social que permanece inteiro, mas que está sendo devorado em todas as partes. Essa 'devoração' se generalizou nas instituições, nas empresas, nos meios da educação, no trabalho social, nas entidades microscópicas, que sejam as capelas, os microgrupos, ou melhor, aquilo que eu chamo de tribo. (MAFFESOLI, 2004, p.27)

Nesse ponto encontra-se, também apoio na compreensão de Maturana (2005) que, na Teoria da Árvore do Conhecimento, postula que "se a vida é um processo de conhecimento, os seres vivos constroem esse conhecimento não a partir de uma atitude passiva e sim pela interação" (pág. 12). Partindo da biologia, o autor explica os seres humanos como unidades que encontram nos relacionamentos os sentidos para construção conjunta que gera evolução. É o que chama de *autopoiese*, termo que nasce do grego *poiesis* e significa produção, centrando a teoria dos autores na ideia de que os seres vivos se autoproduzem constantemente por meio da interação.

Ao colocar em questão o conhecimento que nasce ou é identificado em ambientes virtuais, torna-se imprescindível o estudo da linguagem e as formas de vida que distinguem esse espaço. Ou seja, dar conta de um processo de investigação dos grupos, comunidades de interesse, pois os "signos de reconhecimento se elaboram transversalmente: práticas culturais, faixas de idade, participação em grupos afetivos" (MAFFESOLI, 2005, p.18). Faz-se necessário um olhar comunicacional voltado à sociabilidade em comunidades virtuais, a fim de compreender os públicos

como sujeitos complexos que geram conhecimento em rede. Essa proposta encontra respaldo na descrição de que

a cibercultura contemporânea mostra que é no coração da racionalidade técnica que a socialidade aparece com força e ganha novos contornos. A cibercultura, esse estilo da cultura técnica contemporânea, é o produto social e cultural da sinergia entre a socialidade estética contemporânea de que nos fala Maffesoli e as novas tecnologias. (LEMOS, 2002, p.94)

A emergência do ciberespaço alterou também a relação das marcas e das instituições com seus públicos. No mundo corporativo, a capacidade de conferir sentido aos discursos e de mobilizar em rede, sobretudo a partir da interação nas plataformas digitais, começou a tangibilizar relacionamento em vantagem competitiva, objetivo da comunicação organizacional. A informação do paradigma transmissionista abriu espaço ao conhecimento fundamentado em diversos pólos de interação, deixando nítido um cenário otimista à atuação qualitativa para comunicação organizacional. Todavia, "isso requer tempo, o tempo de implicar as pessoas, tecer os vínculos, fazer surgir os objetos, as paisagens comuns... e de voltar a eles." (LÉVY, 2007, p. 109). Por isso, quer-se insistir aqui que as possibilidades trazidas pelo ciberespaço devem ser debatidas com cuidado, a fim de que a comunicação em rede possa de fato exercer mudanças significativas nos relacionamentos organizacionais.

Trabalha-se aqui com possibilidades não com posições imperativas. A internet abriu portas para que a comunicação pudesse adotar um caráter mais democrático e dialógico, no entanto, ele somente é determinado pelo modo como esse meio é pensado e utilizado. No caso da gestão do conhecimento emergente de ambientes virtuais, se fazem necessárias plataformas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's), mas o sucesso dos empreendimentos está também condicionado pelas práticas de gestão, que incluem, a *priori*, o zelo pelos

relacionamentos corporativos nos espaços digitais, tal qual nos relacionamentos físicos.

Nesse sentido, "a qualidade do processo de apropriação (ou seja, no fundo a qualidade das relações humanas) é mais importante que as particularidades sistêmicas das ferramentas" (LÉVY, 1999, p.28). A tecnologia é um fator muito importante, pois otimiza estruturas existentes, potencializando a troca de informação e até mesmo criando novas oportunidades de negócio. Porém o olhar aqui proposto quer fixar-se nas alterações sócio-relacionais que o avanço tecnológico propicia.

O conhecimento em rede, que se inclui no âmago deste trabalho, não é privilégio da tecnologia. Ainda assim, apresenta-se como ativo útil à comunicação quando se trata da interação mediada por computador. Isso porque além de apresentar novas demandas de gestão à prática profissional, resgata um papel nobre da comunicação: por em comum a ação, dar acesso e voz, através da colaboração. Cavalcanti e Nepomuceno (2007) frisam

se o conhecimento é o calcanhar-de-aquiles da nova economia, conhecer, estudar e implantar projetos baseados nas novas ferramentas de comunicação passam a ser fatores estratégicos - vitais mesmo – para quem deseja gerar conhecimento e riqueza. (p.60)

A partir desta reflexão, objetiva-se compreender as relações organizacionais advindas da comunicação mediada na web, com especial enfoque às redes sociais virtuais. Parte-se da compreensão de uma sociedade complexa, onde as partes estão conectadas de alguma maneira e, considerando o cenário corporativo, possibilitam novas formas de sociabilidade. Capra (2002) oferece uma visualização bastante peculiar das muitas conexões possíveis entre os diferentes campos e áreas sociais, conduzindo a um entendimento de que a vida social, ecológica em seu ponto de vista, se constroi e se refaz na inter-relação de redes. À luz desta filosofia, a comunicação se sobressai enquanto dispositivo de relação em comunidades

humanas, dentre as quais as virtuais. Isso porque possui dispositivos técnicos e, principalmente, intelectuais para conferir sentido à interação humana.

A reflexão centrada nas comunidades virtuais, compreendendo a comunicação como dispositivo que ali pode atuar e transformar relações – das pessoas entre si, com as marcas e com o mundo. Ela pretende investigar primeiro os sujeitos e seus laços, depois o aporte tecnológico. Schaun (2002, p.68), em seus estudos acerca da educomunicação, afirma que o sentido de comunidade deve ser reconfigurado quando utilizado no contexto de um sistema altamente complexo como o da globalização econômica e tecnológica, pois o conceito resgata, nesses espaços, possibilidades de interlocução com os mais variados grupos anteriormente eliminados da cena. Educomunicar é, portanto, função primária aos profissionais que mediam a interação por meio de computadores, pois possibilita que brotem nos seus resultados inúmeros tipos de conhecimento mediados.

Resultado, em termos de comunicação, está intimamente relacionado ao estímulo dessa “vontade de estar-junto, onde o que importa é o compartilhamento de emoções em comum” (LEMOS, 2002, p. 91). Do mesmo modo, são estas relações alimentadas que permitem a existência de um grupo de interesses comuns, movido por conexões, que constituem os nós dos relacionamentos, ou seja, redes sociais (RECUERO, 2006). Tomando como campo de estudo a internet, “uma comunidade virtual é construída sobre afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos, em um processo de cooperação ou de troca, tudo isso independentemente das proximidades geográficas e das filiações institucionais” (LÉVY, 1999, p.127). Interessa, então, que as relações entre os interagentes dessa comunidade sejam instigadas e acompanhadas, favorecendo o compartilhamento de informações, que podem se transformar em ativos de conhecimento.

Nesse ponto, vale enfatizar um conceito que vai ao encontro dos estudos de redes sociais online: capital social. Ambos os conceitos - rede e capital social – centram-se na importância dos ativos humanos na interação, de maneira que

o conceito de capital social está intimamente relacionado com as interações nas redes sociais por meio de práticas comunicativas nas relações face a face e naquelas caracterizadas pela presença dos meios de comunicação massivo ou das tecnologias de informação e comunicação. Esse conjunto de trocas sociais guiadas pelas normas de confiança e reciprocidade pode contribuir para o desenvolvimento do capital social, como componente que integra os elementos ativos do capital humano e físico. (MATOS, 2009, p.70)

O capital social constitui, no que interessa à comunicação, uma rede de relações que visa criar, acumular e disseminar o conhecimento. Manifesta-se como aquilo que, construído coletivamente, distingue uma organização perante as outras no cenário competitivo, tornando-a única, particular. Para Bourdieu (1985) o capital social consiste na soma dos recursos decorrentes da existência de uma rede de relações de reconhecimento mútuo institucionalizada.

Vizer (2003) complementa a delimitação de capital social, ao incluir a metáfora do cultivo social às relações. Esse entendimento é elemento de primeira relevância ao olhar comunicacional voltado e construído nos relacionamentos. Segundo o autor,

a noção de *cultivación* (cultivo) social pretende ressaltar tanto as idéias a respeito da "comunhão" como as de "**adscripción**" e afiliação [...] A primeira se refere à origem e ao pertencimento constitutivo dos indivíduos; a segunda, a uma eleição, uma "adscripción" eletiva dos indivíduos e os grupos às redes sociais e simbólicas. Isto se dá tanto no sentido de comunhão ou afiliação a processos e sistemas de cultura e comunicação de natureza intersubjetiva que expressam o funcionamento tanto dos processos de identidade e afetividade (comunhão) como os de "afiliação" a uma comunidade ou instituição (2003, p. 301).

Diante deste cenário altamente complexo, muitas indagações se fazem presentes à prática profissional. A maioria delas diz respeito a incluir conhecimento e capital social aos preceitos na busca de uma prática comunicacional mais dialógica e estratégica que a tradicional. Tomando como espaço a ambiência virtual, esse caminho é bastante delicado, visto que os estudos acerca da tríade capital social – conhecimento - espaços virtuais de interação ainda são recentes.

Ao abordar as interações mediadas por computador, Primo (2007) propõe a distinção entre interações mútuas e reativas. Enquanto na primeira, “cada ação retorna por sobre a relação, movendo e transformando tanto o próprio relacionamento quanto os interagentes” (p.107), nas interações reativas conserva-se o processo linear e previsível, no qual sobressai a dicotomia causa-efeito, estímulo-resposta. Afirma ainda que

os processos de interação mútua caracterizam-se por sua construção dinâmica, contínua e contextualizada. Tendo em vista que os sistemas deste tipo de interação se desenvolvem no tempo e em um certo contexto, a partir da interconexão não-somativa dos interagentes, não se pode estudá-los de forma atomística (PRIMO, 2007, p.116)

Inferre-se que um processo interativo mútuo é um patamar relacional ideal à comunicação. Dispositivos como diálogo e *feedback*, além da historicidade da relação (*a priori* de qualquer ação online) podem auxiliar na busca por essa comunicação mais nobre, do ponto de vista interativo. Ademais, induzem a análise do conteúdo gerado por essas interações com vistas ao processo de gestão de conhecimento, com novos atores e saberes, advindos da interação em rede.

Como salienta Lemos (2002, p. 120) os estudos da interatividade devem dar conta dos dois aspectos que a compõem: técnico e social. Importam aqui as características sociais da interação, enquanto “ordem mental, simbólica e imaginária, que estrutura a própria relação do homem com o mundo” (LEMOS, 2002, p. 123).

Centra-se na intimidade entre as transformações trazidas pela interação mediada por computador e as transformações que afetam a prática da comunicação como catalisadora de saberes.

Toda interação necessita algo que a permita existir, que a motive em direção a algum objetivo. Tratando-se do cenário organizacional esse objetivo deve incluir, concomitantemente, os interesses da instituição e os dos interagentes, que nesta instância constituem os públicos. Em sua análise sobre redes organizacionais e capital social, Matos (2009) ressalta que o contexto trazido pelas redes torna imprescindível questionar modelos organizacionais fundados na hierarquia, em regras rígidas de conduta e na autoridade centralizada. Vai além, afirmando que

o capital comunicacional de uma organização está diretamente ligado ao seu capital social, uma vez que os investimentos em forma de interação interna e externa possibilitam não só o compartilhamento de valores e conhecimento, mas também o fortalecimento de vínculos de cooperação e confiança. (MATOS, 2009, p. 216)

O contexto acima exige mudanças na atuação dos profissionais de comunicação, sobretudo na forma de gerenciar o conteúdo advindo das redes, pois estabelecem uma nova necessidade na gestão do conhecimento. Numa retrospectiva histórica, os saberes que alavancavam aprendizagem organizacional encontravam-se, sobretudo, nos trabalhadores do conhecimento, ou seja, no público interno, nos funcionários das organizações. Estes atores, por dominarem os processos e o ambiente específico da instituição foram por décadas vistos como principais (em alguns casos, únicos) geradores do conhecimento.

A possibilidade de obter *feedbacks* de outros públicos a partir da interação mediada em redes virtuais e de ter estes *stakeholders* oferecendo informações, insights e colaborando espontaneamente sugere outro modo de criar e gerir conhecimento: por meio dos relacionamentos corporativos *online*. Essa ruptura altera

também a forma com que a comunicação se apropria da construção de sentidos perante estes públicos, da linguagem que utiliza e dos dispositivos que aciona.

De acordo com Zimmer e Boff (2005), a comunicação mediada por meios tecnológicos assumiu o importante papel de colocar o ser humano no centro das atenções das empresas, tirando o caráter ultrapassado que via nos ativos humanos do negócio mera fonte de custos. Nessa concepção, o ser humano passa a ser visto como primordial aos negócios, pois constitui fonte de conhecimento, ativo mais valorizado nas empresas frente à alta competitividade.

Nesse sentido, as redes sociais virtuais vêm exercendo um papel importante, pois representam novas ferramentas de expressão, produção e distribuição do conhecimento. Por meio delas os públicos podem adquirir voz e relevância perante as organizações e suas marcas. O interagente, outrora considerado somente por suas interpretações e reações à mensagem do emissor, garante sua emancipação e personalização quando produz, replica e distribui conteúdo. Em outras palavras, elas cumprem a função de dar visibilidade ao que estes sujeitos têm a proclamar. A análise das redes sociais online nas organizações permite mapear os fluxos de informação entre os atores, o papel dos diferentes tipos de relacionamento e a ligação das redes informais com aquelas previstas nas normas e na filosofia das empresas.

A gestão do conhecimento em ambientes virtuais de interação atende à demanda de monitorar o conteúdo que nasce da sede de pôr-em-comum algum dado ou informação. Antes disso, pressupõe pensar plataformas e mecanismos de viabilizar engajamento com benefícios mútuos aos interagentes – dentre os quais a empresa. É natural que diante de um universo de pessoas emitindo pareceres sobre a empresa na internet haja necessidade de acompanhamento, interação e *feedback* a estes públicos. Inclusive constitui uma forma de legitimização do compartilhar, da

presença e do intuito da empresa quando em contrapartida aos anseios daqueles que geram conteúdo acerca dela.

Os comunicadores precisam transpor seus estudos de público para o ambiente virtual, a fim de criar mecanismos e ferramentas que dêem conta do conteúdo gerado pelo envolvimento dos seus públicos no processo interativo. Quando se abre a oportunidade de determinado grupo social falar sobre alguma experiência, é gerado um grande contingente de dados, dos quais é possível filtrar informações (dados que fazem sentido) e delas extrair conhecimento, ou seja, o que pode servir ao posicionamento estratégico e à distinção da organização enquanto ser social.

Todavia, as organizações ainda se adaptam ao novo contexto, cuja base estabelece processos mais interativos e dialógicos que os antecessores. No movimento de transição, os relacionamentos que se desenvolvem via plataformas digitais ainda carecem de zelo estratégico dado a outros ativos do negócio. Por ser de cunho é sócio-cultural, a mudança perpassa por questões de filosofia e atuação da empresa, tipo de serviço e hierarquia de públicos com as quais se relaciona, sendo o exercício da comunicação digital um grande desafio.

O recorte corporativo espelha o sentimento da sociedade complexa como um todo, cuja principal marca é a coexistência de paradigmas. Ao abordar o patamar ideológico e ideal ao conhecimento em rede, isto é, a inteligência coletiva, temos em Lévy o apontamento do que tende a ser o rumo social desta transição como um todo: "atitudes abertas e cooperativas se tornarão os padrões morais enquanto que demandas, acusações e procedimentos de censuras serão percebidos como atraso cultural." (2004, p.170).

Nesta abordagem, entende-se o conhecimento como bem simbólico oriundo da gestão dos relacionamentos nas redes sociais online. A comunicação deve ocupar lugar de catalisadora deste processo, mas precisa, antes, captar o espírito que distingue a gestão do conhecimento, muito bem sinalizado pela idéia de que

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 a interação é um processo no qual o sujeito se engaja (PRIMO, 2007, p. 71/72)

No próximo tópico, serão discutidas algumas maneiras pelas quais a comunicação pode intervir no processo de gestão do conhecimento diante do novo contexto relacional trazido pela internet. O processo de comunicação pode, como veremos a seguir, ser re-significado posicionando, entre outros atores, a atividade de relações públicas.

4 POSICIONANDO A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Pensar interação, colaboração e socialização de conteúdo requer hoje um foco muito maior nos sujeitos do que no conteúdo propriamente dito. Em outras palavras, exige que as organizações arquitetem estratégica e simbolicamente seus relacionamentos. Além de emitir é necessário observar, captando sinais para estratégias que dêem conta das expectativas de cada um dos distintos públicos. As relações públicas, dentro deste processo, adquirem relevância ao se alinharem ao paradigma do gerenciamento estratégico (GRUNIG, 2009), em que a profissão visa aproximar a organização de seu ambiente. O proposto por esse capítulo é justamente ilustrar conceitos que envolvem as relações públicas no universo da gestão do conhecimento, abarcando as singularidades contemporâneas dos novos ambientes, dentre os quais o ciberespaço.

É emergente a necessidade de pensar novos conceitos que criem vincularidade dos públicos com as organizações. Isso porque quando aquilo que faz sentido para as pessoas envolvidas com a reputação de uma marca muda deve mudar também o foco dos esforços de comunicação dessa organização. E, neste estudo, a mudança dos processos comunicacionais apóia-se no trânsito do informacional ao relacional. Cabe aos profissionais de comunicação e, mais precisamente, aos de relações públicas o posicionamento como estrategistas, planejando, monitorando e fomentando a "circulação de informações selecionadas a fazer com que os públicos reconheçam sua empresa, instituindo-a identitariamente, como referência" (BALDISSERA, 2001, p. 5).

A reflexão conceitual das relações públicas, como entendida nesse trabalho, vai ao encontro ao que propõe Grunig, a saber:

definimos comunicação como um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações. Assim sendo, as relações públicas são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos. (2009, p.28)

Sob este prisma, torna-se essencial uma abordagem ao contexto que determina o comportamento dos ativos humanos. Estudar e praticar relações públicas hoje exige um aporte sociológico para subsídio estratégico, cujo alcance apenas é possibilitado através de pesquisas aprofundadas, sejam elas acadêmicas ou mercadológicas. O posicionamento da comunicação como gestora requer um ir além dos profissionais, por décadas habituados à esfera técnica das relações públicas. Com o reconhecimento e a exigência de relações mais sinceras e colaborativas por parte dos públicos, abre-se nas organizações um espaço para pensar vínculos e sentidos estrategicamente. No entanto, somente profissionais que dominem a compreensão dos atores sociais da complexidade poderão ocupar esse lócus estratégico. Ao contrário continuarão à mercê de uma prática reducionista. E, como está sendo proposto, são justamente estas possibilidades estratégicas das relações públicas que enriquecem e potencializam a gestão dos conhecimentos organizacionais.

Kunsch (2006) afirma que a comunicação organizacional deve ser planejada e agregar valor aos negócios, ajudando no cumprimento da missão, dos objetivos e do posicionamento institucional perante sociedade e públicos através da gestão dos relacionamentos. Indo além desse aporte conceitual, podemos associar a prática das relações públicas à criação de vínculos relevantes. Se, como mencionado no primeiro capítulo deste trabalho, o conhecimento vem se tornando o principal ativo que diferencia as organizações frente à concorrência, pois é nele que devem estar concentrados os esforços das relações públicas.

Tomando relações públicas pela sua função política (SIMÕES, 2001), é possível encontrar sinais de uma intervenção voltada ao equilíbrio em muitas de suas

atribuições como “relacionamento, interesses, opinião, influência, informação, processo decisório, normas, políticas, negociação e controle.” (SIMÕES, 2006, p. 79). A atividade busca alinhar expectativas, aproximar o que querem públicos e organização para que seja possível um encontro, um diálogo que põe em comum a ação. Nesse sentido, o profissional de relações públicas possibilita, por meio de situações comunicacionais, novos conhecimentos à organização.

A gestão do conhecimento e as relações públicas convergem interesses num fator vital às duas atividades: são inerentes aos sujeitos, aos seres humanos, aos públicos que compõem uma organização e não existem sem eles. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações possuem como um de seus principais dilemas o de transformar os agentes que buscam estrategicamente metas mutuamente conflitantes em um sistema cooperativo racional e, devido à capacidade limitada de processar informações, o conhecimento é essencial à garantia da racionalidade cooperativa. Ou seja, criar e gerir conhecimento encontra alicerce na gestão dos relacionamentos organizacionais.

Há, no campo das relações públicas, esforço deliberado em elencar públicos de interesse ou estratégicos – também chamados *stakeholders*. Optou-se neste trabalho pela visão de Roberto Porto Simões quando afirma que “é imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”. (1995, p. 131).

No mesmo sentido, França (2009) formulou uma conceituação lógica dos públicos, em que os classifica de acordo com o grau de dependência da organização, sugerindo a segmentação em essenciais constitutivos, não essenciais e redes de interferência. Para fins desta pesquisa, é prioritário o enfoque no público que se encontra nas redes sociais virtuais, onde também se insere o consumidor, considerando-o essencial. Este estrato foi selecionado por simbolizar a abertura do

conhecimento a um público antes externo ao processo de criação e gestão dos saberes organizacionais. O público consumidor nas comunidades virtuais é considerado fundamental a qualquer estratégia que vise adquirir ou aprimorar os conhecimentos de uma organização. O autor ainda revela mais um ponto determinante às articulações das relações públicas:

conhecer as características das redes sociais ajudará a determinar os tipos de relação que podem existir no exercício da atividade. Não basta, porém, apenas estabelecer os tipos de relação; necessário se faz ainda determinar objetivos que com elas quer se alcançar e as expectativas da organização e dos públicos no estabelecimento de suas interações (FRANÇA, 2009, p. 215)

Outra perspectiva válida no sentido de posicionar a profissão no processo de gestão do conhecimento diz respeito ao alinhamento das funções de relações públicas, sobretudo pesquisa, planejamento e acompanhamento/monitoramento, às demandas identificadas para criar e gerir conhecimentos em plataformas virtuais. Todas essas etapas de gestão do processo relacional servem também à busca de novos conhecimentos. Na seqüência, são apresentados alguns resgates que corroboram com esse pensamento.

Em comunicação organizacional, a pesquisa permite o mapeamento de resgate histórico, valores, formas de comportamento e tendências de um grupo social. Ela é parte do pensamento estratégico, pois fornece as variáveis e os caminhos para resolver determinada situação, sendo fundamental ao planejamento e execução de qualquer projeto – por meio do que os teóricos tradicionais chamam de diagnóstico. O planejamento, por sua vez, fornece o norte para a intervenção institucional e as metas para cada etapa. Devidamente baseado em pesquisas e na análise da historicidade das relações, considera que “o sistema organização-públicos se encontra inserto no espaço e no tempo, com um processo, implicando uma sucessão de estados da díade, logo, uma historicidade na relação social” (SIMÕES,

2001, p. 55). Ambas as funções são protagonistas de um processo excelente de gestão do conhecimento, no entanto, a função que vem ganhando destaque com a emergência dos espaços virtuais é a de monitoramento. Apesar das diversas técnicas de pesquisa utilizadas para saber o que passa na cabeça do consumidor, as possibilidades oferecidas pelo monitoramento das chamadas mídias sociais são um capítulo à parte. O ambiente digital permite não só que as pessoas expressem suas opiniões, como dá às empresas o acesso em tempo real a esses dados.

Nesse sentido, Kunsch levanta a necessidade de

monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando, por meio dos mais diversos suportes e/ou ferramentas e como suas falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações. (2007, p. 50).

Por meio da atenção ao curso das interações, tornam-se viáveis ajustes de rota, revisão de objetivos comunicacionais, além de *insights* que os interagentes trazem ao processo comunicacional.

Quando aborda a negociação de relacionamentos em interações mediadas por computador, Primo ratifica a necessidade de acompanhar e monitorar a presença online de uma organização, uma vez que "os relacionamentos são construídos e modificados socialmente através das ações recíprocas dos membros relacionais" (2007, p. 117). O pesquisador levanta ainda algumas características que descrevem essas interações e configuram seu caráter dinâmico, cujo desenvolvimento deve ser acompanhado de perto pelos profissionais de relações públicas. São elas: descontinuidade no tempo, sincronia - padrão lógico e reconhecível pelos interagentes -, recorrência de eventos na interação e reciprocidade - qualidade na interação. (p.123).

A pretensão de re-configurar o papel dos profissionais de relações públicas obviamente não se esgota aqui. No entanto, novas abordagens que considerem os

públicos como sujeitos das comunidades virtuais com quem as organizações se relacionam se tornam essenciais. A gestão dos relacionamentos corporativos nos espaços digitais gera uma carga de informações que deve ser administrada e otimizada pelos profissionais responsáveis pela comunicação organizacional da empresa. Como? Por meio de relacionamentos.

Saber transformar informação em insights e conhecimento corporativo é uma das estratégias que o profissional de relações públicas deve propor à empresa, tendo em mãos uma série de funções (dentre as quais pesquisa, planejamento e monitoramento) que o habilitam a isso. E, é nesse viés que as relações públicas podem ser ricas à criação e gestão do conhecimento: agindo como catalisadoras de novos conhecimentos. Enfatizando a compreensão de Baldissera (2000, p. 4), quer-se insistir que a comunicação, e mais precisamente as relações públicas, coloca-se no lugar de construir e gerenciar sentidos também nos espaços virtuais, gerando conhecimento.

5

ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

5.1 O Objeto de Estudo

Fiat Mio é uma plataforma colaborativa *online* da Fiat implantada em agosto de 2009, com o objetivo de criar um carro-conceito a ser lançado no Salão de Automóvel de outubro de 2010. Sob o slogan “Fiat Mio: um carro para chamar de seu” o canal se distingue por marcar a tentativa da Fiat em construir uma cultura de comunicação colaborativa num nicho de empresas muito tradicional: o automotivo.

O objeto de estudo - plataforma Fiat Mio (Figura 2) - nasceu alinhado à estratégia de inovação da Fiat, no intuito de mapear os desejos dos consumidores, pessoas leigas ou especialistas, gerando novos conhecimentos para a concepção de um carro-conceito, o Fiat Mio. Registrada como Creative Commons³, a rede social gerou grande repercussão nos estudos de inteligência coletiva e teve por objetivo fornecer subsídios para criação do carro conceito, por meio de ideias advindas da interação em rede.

Para descobrir de que forma ocorreu a apropriação deste conteúdo gerado na plataforma pela marca e em que medida ele foi gerador de conhecimento por meio da web optou-se por analisar a plataforma interativa Fiat Mio, os mecanismos de interação utilizados pela Fiat e o conteúdo gerado na plataforma pelos interagentes. A análise possui cunho qualitativo e, inspirada nas técnicas da netnografia, foi realizada pela análise de conteúdo das interações.

³CREATIVE COMMONS. **What is CC?** Disponível em <<http://creativecommons.org/about/what-is-cc>>. Acesso em nov. 2010.

[ideias](#) · [conheça o FCC-III](#) · [participantes](#) · [busca](#) · [OK](#)

Confira o Making Of
 Os preparativos finais. Confira o episódio 13 do Making of Fiat Mio.

Confira
 como foi o lançamento
 do Fiat Mio no
 Salão do Automóvel!

Acompanhe o projeto

Acompanhe o projeto no [Twitter](#) e [Facebook](#).

Como eu posso participar? *Siga o [Twitter](#) e fique por dentro de tudo que rola no FiatMio.cc*

- Participe das discussões *Utilidade geral - Como reduzir a incidência de penas expira para o trânsito?*
- Acompanhe o making of *Episódio 14 O Salão de Automóvel*
- Envie ideias *Continue mandando ideias para o próximo carro-parceiro da Fiat*

Inspirações *Siga o [RSS](#) de inspirações do FiatMio.cc*

Aplicativo reúne GPS e Pac-Man para informar sobre o trânsito
 O sistema do software se baseia nas informações levantadas por outros usuários, que reportam se estão se movimentando muito lentamente.

Trailer proporciona recarga extra para o seu elétrico
 Para um Fiat gove EV (elétrico), o ganho adicional de autonomia é de 140 km com apenas 20 litros de combustível. O PRU ainda pode proporcionar 400 voltas para recarga de carro.

Red Bull X1, do Gran Turismo 5, está sendo realmente construído
 O protótipo ainda conseguirá chegar aos 300 km/h em apenas 14 segundos e aos 350 km/h em 6,2 segundos.

Tudo que rola no FiatMio.cc *Siga o [RSS](#)*

- Aplicativo reúne GPS e Pac-Man para informar sobre o trânsito *inspiração*
- Trailer proporciona recarga extra para o seu elétrico *inspiração*
- Red Bull X1, do Gran Turismo 5, está sendo realmente construído *inspiração*
- Designer aproveita conceito de car-share em uma rede social para... *inspiração*

Números do projeto
 Faça parte você também e ajude a construir o primeiro carro colaborativo.
 Números contabilizados em tempo real (09/11/2010)

2.313.914	13.760
Contatos únicos	membros possíveis
10.653	17.480
ideias enviadas	participantes cadastrados

[Fazer login](#) · [Quero me cadastrar](#) · [Compartilhe esta página](#)

Figura 2: Visualização geral da página inicial da plataforma.

O projeto que propôs “pensar o carro do futuro” teve grande repercussão pelos números expressivos que alcançou⁴: mais de dois milhões de visitas únicas ao site e 17 mil usuários cadastrados, os quais podiam postar idéias e comentários, além de 10.647 idéias cadastradas e 13.322 comentários postados.

Números do projeto

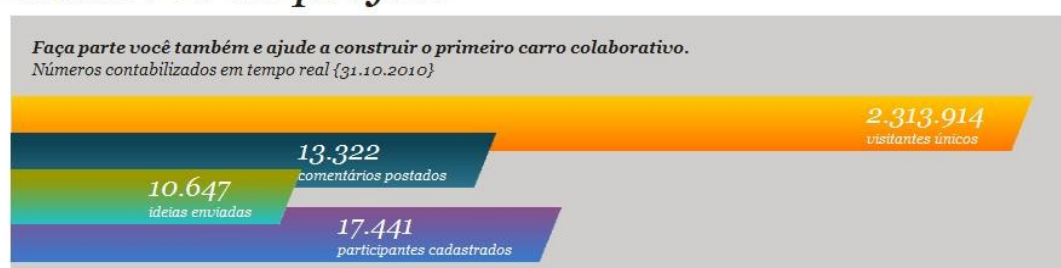


Figura 3: Dados de acesso e participação da Plataforma Fiat Mio, em 31 de outubro de 2010.

No entanto, este estudo centra-se no caráter qualitativo da análise, a fim de verificar de que modo o conteúdo originado na plataforma ou por meio das redes sociais a ela vinculadas foi utilizado pela Fiat. A inovação da empresa ao conceber a plataforma constituiu um marco da gestão do conhecimento no nicho da indústria automobilística. Sua principal inovação foi perceber os interagentes não-especializados (incluindo consumidores, concorrentes ou simples usuários da rede) como propulsores de saberes. Mais que isso, a filosofia da plataforma pretendia desvendar o carro gradativamente – principalmente através de vídeos *Making of* -, reconfigurando a lógica de suspense e conhecimento restrito e especializado que prevalecia anteriormente. Esta ruptura com as práticas arraigadas no ramo de atuação, sobretudo no alinhamento da empresa à tendência da comunicação colaborativa e gestão do conhecimento por meio da web, determinou a escolha da plataforma para este estudo.

⁴ Números obtidos pela plataforma entre agosto de 2009 a outubro de 2010. Dados extraídos da plataforma em 31 de outubro de 2010.

Como explanado, a plataforma <http://www.fiatmio.cc/> nasceu com cunho colaborativo. Ela se dispôs a mudar a cultura de comunicação num nicho tradicionalmente fechado: a indústria automobilística. Até que ponto esta proposição de abertura no processo comunicacional alterou a gestão do conhecimento na concepção e produção do carro conceito Fiat Mio? Quais os sinais que evidenciam possibilidades de replicação para outras empresas? As respostas a estas perguntas são buscadas pela análise deste trabalho.

5.2 Procedimentos Metodológicos

Buscando responder as questões de pesquisa, a análise da plataforma foi desenvolvida a partir das interações geradas nesse espaço. Essas manifestações foram examinadas de acordo com as categorias estabelecidas, tendo em vista a relação apresentada com as condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), que consistem em Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

A pesquisadora inspirou-se no método da netnografia para realizar a pesquisa e pela análise de conteúdo para tratar o material coletado. Termo cunhado por Kozinets (1998), a netnografia visa a contemplar no espaço virtual, sobretudo nas comunidades em rede, os aspectos da etnografia. De acordo com Mattos,

a etnografia estuda preponderantemente os padrões mais previsíveis do pensamento e comportamento humano manifestos em sua rotina diária; estuda ainda os fatos e/ou eventos menos previsíveis ou manifestados particularmente em determinado contexto interativo entre as pessoas ou grupos (...) o objetivo é monitorar, documentar, encontrar o significado da ação. (2001, p. 54)

Método da antropologia, a etnografia baseia-se na premissa de que o investigador constrói no curso da investigação social participativa seu arcabouço de

pesquisa e conhecimento. Ele colabora, participa, analisa o objeto pesquisado adentrando no contexto estudado. Assim como na etnografia, o conceito central é o interacionismo simbólico, que expõe significações da pesquisa em primeiro plano, uma vez que “o significado local e a organização do significado local para a pessoa estudada constituem, assim como a comparação e a descrição densa, aspectos importantes a serem observados no trabalho etnográfico”. (MATTOS, 2001, p. 56)

Transposta para a ambiência digital, ela abarca a complexidade da cibercultura. Traz à cena atores sociais do ciberespaço, definido como “novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado de informação e de conhecimento.” (LÉVY, 1999, p.32). E é esta a essência da netnografia: captar através da análise participativa e crítica, as nuances desses novos aportes sociais trazidos pela emergência das culturas do ciberespaço. Hine (2004) afirma que

a aproximação etnográfica abre o caminho para estudar a configuração de um contexto cultural significativo para os participantes, mantendo a pretensão de ver o que eles vêem através de seus olhos, constituindo um enfoque enraizado que busca uma compreensão profunda acerca do substrato cultural do grupo como tal.⁵(p. 34)

Assim, pretende-se utilizar os preceitos da netnografia para nortear a inserção da pesquisadora a fim de buscar significados que apontem caminhos à gestão do conhecimento em comunidades virtuais, por meio do conteúdo gerado pelos interagentes da plataforma Fiat Mio. A análise das expressões dos interagentes permitirá inferir em que medida a plataforma atende as condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional. Da mesma maneira, possibilitará verificar se estas condições podem ser aplicadas em ambientes virtuais, já que foram estabelecidas tendo em vista espaços físicos de interação. Lévy (1999) fornece

⁵ Traduzido pela autora, tendo por base a obra *Etnografía Virtual*, em língua espanhola.

algumas pistas nesta direção ao salientar que o uso das tecnologias digitais e das redes de comunicação interativas provoca uma ampliação e mutação na relação com o saber.

O envolvimento da pesquisadora com a plataforma e com as demais redes sociais a ela vinculadas possibilita mais profunda observação e investigação de práticas relacionais ali estabelecidas. No sentido das práticas, percebe-se que

os traçados culturais demarcados pela interação nas comunidades, fóruns, blogs, plataformas são as pistas seguidas pelos pesquisadores em sua análise. Eles indicam uma gama variada de posicionamentos, mas principalmente norteiam de onde parte o olhar do pesquisador e sua identidade teórica. (AMARAL, NATAL e VIANA, 2008, p.36).

A netnografia oferece, assim, caminho para buscar na plataforma sinais que permitam identificar o capital e os laços sociais estabelecidos com vistas ao novo cenário de gestão do conhecimento em espaços virtuais. Nesse contexto, a internet é compreendida como *locus* de análise, como artefato cultural (HINE, 2004), que distingue as práticas culturais de determinados grupos no ciberespaço e que alterou significativamente o papel da gestão do conhecimento e da comunicação.

Kozinets (1999) acredita que nas comunidades virtuais do consumo, os consumidores estão ativos, profundamente envolvidos em articular, avaliar e rearticular suas atividades de consumo⁶ Expõe a netnografia como proposta para pensar esses sujeitos de uma forma ativa, participante e direta, percebendo os interagentes como atores capazes de interferir nos cursos das conversações por meio da interação. Nessa compreensão, o método comporta ao mesmo tempo, um processo metodológico centrado nos sujeitos e que valoriza o principal artefato com que trabalha a comunicação: a interação humana.

⁶ Tradução da autora do artigo E-tribalized Marketing?: The strategic Implications of virtual communities of Consumption

Partindo dessa compreensão metodológica, foram realizados acessos semanais à plataforma, durante os meses de maio a outubro de 2010, visando observar principalmente as conversações originadas e posicionamento da Fiat, enquanto marca moderadora da plataforma. Posteriormente, as soluções encontradas para a concepção do carro foram examinadas com o objetivo de inferir se havia ou não relação com as sugestões dos consumidores. Além disso, a pesquisadora assinou as atualizações via RSS⁷, recebendo o mesmo conteúdo que os demais interagentes. A repercussão na internet em outras redes (*Facebook, Linked-in, Twitter, Youtube e blogs*), além do acompanhamento de eventos que tinham como assunto o caso Fiat Mio também receberam atenção, a fim de levantar diferentes percepções sobre do objeto pesquisado.

A princípio foram identificados três pontos principais para análise, desenvolvidos paralelamente à abordagem teórica, que são **gestão do conhecimento, interação em plataformas virtuais e posicionamento do profissional de relações públicas neste contexto**. No decorrer da observação, no entanto, percebeu-se que a interação e a atividade de relações públicas –entendida sob o cerne dos relacionamentos– permeavam toda a análise e, se alinhadas alinhados, poderiam compor uma única categoria de análise. Do mesmo modo, fez-se necessária a inclusão de mais dois focos: o **processo de gerenciamento por parte da Fiat** e a **repercussão externa**. Bardin declara que “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros” (1977, p. 118).

Desse modo, a atenção segmentou-se em três categorias, divididas de acordo com o critério semântico de temáticas (BARDIN, 1977). Elas nortearam o agrupamento dos temas e serviram para que os dados pudessem formar uma

⁷ Sigla para Rich Site Sumary, consiste num formato que permite distribuir o conteúdo do site de forma padronizada a diversos leitores cadastrados. Os endereços que distribuem notícias no formato RSS também são conhecidos como feeds.

representação simplificada, para posteriores inferências a partir do material reconstruído. As categorias de análise ficaram assim definidas:

- a) **Interação e Comunicação:** analisadas a partir do conteúdo gerado pelos interagentes da plataforma nas idéias sugeridas e comentários a partir delas. Visa avaliar se a interação gerada na plataforma se encaixava num modelo colaborativo de comunicação e de que maneira contribuía ou visavam à inteligência coletiva (Lévy, 2007). Quis-se inferir o nível de engajamento dos usuários da plataforma, bem como das relações deles com a marca Fiat.
- b) **Processo de Gerenciamento das Informações:** observado pela identificação do modelo adotado pela Fiat no gerenciamento da plataforma e contraposição deste modelo com o posicionamento da marca perante os interagentes – *feedback*, postura da empresa na plataforma e acompanhamento. Com relação a esta categoria, a análise buscou identificar se a implantação e a gestão da plataforma objetivaram genuinamente o estabelecimento do diálogo com os interagentes e o encaminhamento ao paradigma multidirecional de comunicação. Aqui são válidas as contribuições de Primo (2007) ao contrapor interações mútuas e interações reativas.
- c) **Repercussão e visibilidade:** examinada por meio das manifestações em sites, blogs e outras redes sociais que não a plataforma propriamente dita. A análise dessa categoria mapeou o prolongamento midiático online da plataforma, já que ela se destacou nos principais veículos pela ruptura com o ramo de atuação quanto às estratégias de comunicação. Está relacionada à importância da visibilidade para o alcance dos objetivos e da legitimação da organização no espaço onde está inserida. Buscou-se mapear o que essa repercussão destacava como principal atributo da plataforma e como esse atributo agregava valor à marca Fiat.

Estes três pontos foram identificados pela autora como determinantes ao processo de Gestão do Conhecimento na situação-problema. Com as inferências acerca de cada uma das categorias, pretende-se realizar o cruzamento com as variáveis capacitadoras tradicionalmente elencadas no estudo da Gestão do Conhecimento - Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Variedade de Requisitos -, a fim de verificar quais delas são atendidas e em que medida pela plataforma. Em todas as etapas, a análise dos elementos privilegiou o caráter qualitativo por meio da imersão da pesquisadora, dando enfoque ao conteúdo gerado por meio das relações dos interagentes.

A análise aprofundada do conteúdo possibilita uma visão com multiperspectivas, as quais devem ser filtradas tendo em vista o tema abordado, reconfigurando o olhar do pesquisador no decorrer do trabalho. Essa participação caracteriza o método netnográfico, distinguindo-o da simples análise de conteúdo na web. Além disso, também possibilita – e em última instância, requer - que se busque os significados latentes em todas as relações da plataforma, a fim de adquirir insights acerca do tema pesquisado. Tendo em mente que as “interações mediadas chegaram à dianteira como chave, na qual as práticas sociais são definidas e experimentadas” (Hine, 2005, p.01), serão apresentados na sequência alguns resultados obtidos com a pesquisa.

6 ANÁLISE

6.1 Interação e Comunicação

A plataforma Fiat Mio (<http://www.fiatmio.cc/>) traduz já na URL a idéia da Fiat com a implementação do canal: "cc", sob a concepção do Creative Commons, construir um carro-conceito com a participação e o engajamento dos consumidores. A Fiat chamou o projeto de Fiat Concept Car III (FCC III), obedecendo às idéias estabelecidas pela Creative Commons, enquanto organização não-governamental de atuação em todo o mundo, cuja base de atuação é "compartilhe, remixe, re-use – legalmente". Comporta também, a filosofia expressa pela própria ONG em sua página: "Trabalhamos para aumentar a quantidade de criatividade (o conteúdo cultural, educacional e científico) em comuns"⁸.

Com essa opção, a Fiat adota um comportamento alinhado à tendência de abertura e disseminação do conhecimento antes restrito às grandes corporações automobilísticas, como pode ser verificado na descrição encontrada na plataforma (Figura 4).

⁸ Traduzido pela autora do site <http://creativecommons.org/about/what-is-cc>



Figura 4: Definição do Creative Commons encontrada na página

Mais que isso, expõe o posicionamento de uma marca consciente do seu tempo, no sentido de que os consumidores exigem ser ouvidos e encontram na Fiat esse suporte, materializado na plataforma Fiat Mio. Voltando à Lévy, com a implantação da plataforma e seus ganhos mercadológicos, a Fiat percebeu que

um grupo humano qualquer só se interessa em constituir-se como comunidade virtual para aproximar-se do ideal do coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar do que um coletivo inteligentemente gerenciado. (LÉVY, 1999, p.130)

Inicialmente, a participação dos interagentes foi segmentada em três espaços principais: Envie sua idéia, Acompanhe o *Making Of*, e Participe da Discussão. No espaço para envio de ideias, os interagentes emitiram sugestões para o carro do futuro, respondendo à pergunta "O que você espera do carro do futuro?". Na segunda fase da campanha (em que as ideias para o Fiat Mio já estavam agrupadas pelos profissionais da Fiat), era possível continuar sugerindo inovações para os próximos carros da marca. Nas seções acompanhe o *Making Of* e Participe da

Discussão, a empresa postava vídeos e notícias, enquanto os consumidores interagiam a partir destes materiais, deixando suas impressões.

Paralelamente, a atualização das notícias por parte da Fiat ocorria na seção “Inspirações”, com linguagem informal e utilização de vídeos, que foram postados a fim de que todas as etapas de concepção do carro pudessem ser acompanhadas pelos usuários. A disponibilização de conteúdo durante o processo de produção do carro constituiu outro marco para a empresa, já que nesse ramo de atuação os carros tradicionalmente são lançados em eventos que comportam grande expectativa pelo mistério que comportam e poucas informações sobre a concepção. Geralmente, o carro – produzido exclusivamente pela equipe da indústria – só é conhecido quando totalmente finalizado, movimentando, inclusive, a mídia automobilística, que tenta de todas as formas desvendar o que cada carro trará de novidade.

Em todas as fases da campanha, as redes sociais online foram amplamente utilizadas, com diversos links voltados ao compartilhamento, o que ratifica a intenção colaborativa da plataforma. *Facebook, Twitter, Youtube* (respectivamente, Figuras 5, 6 e 7) marcaram a replicação dos conteúdos oficiais. Também foi possível acompanhar as atualizações da plataforma através de RSS para sites como Yahoo e Google, que permitem agrupar as atualizações de diversos blogs e sites, sem precisar visitá-los um a um.

facebook Procurar

Fiat Mio

Mural Informações Fotos Vídeos Links

Escreva alguma coisa.

Anexar: **Compartilhar**

Filtros

Fiat Mio Aplicativo reúne GPS e Pac-Man para informar sobre o trânsito.
 « A FIAT convida você a criar um carr
 www.fiatmio.cc
 A FIAT convida você a criar um carro. Um carro para chamar de seu.
 há 11 horas · Curtir · Comentar · Compartilhar
 4 pessoas curtiram isto.
 Escreva um comentário...

Fiat Mio Trailer proporciona recarga extra para o seu elétrico.
 Trailer proporciona recarga extra para o seu elétrico « A FIAT convida você a criar um carro. Um ca
 www.fiatmio.cc
 A FIAT convida você a criar um carro. Um carro para chamar de seu.
 quarta às 15:11 · Curtir · Comentar · Compartilhar
 4 pessoas curtiram isto.
 Leandro Figueiredo Parabens pela iniciativa, onde a onda do momento são veiculos elétricos, econômicos, compactos e ecologicamente corretos....
 quarta às 15:57 · Curtir

Amigos
 723 amigos Ver todos

Fernando Pereira Flores
 Marcos Vieira
 Mauricio Monroy

Próximo carro conceito da Fiat terá contribuição direta do consumidor. Montadora é a primeira no mundo a convidar a comunidade virtual para participar da concepção de um carro.

Ver fotos de Fiat (2)
 Ver você e Fiat
 Enviar uma mensagem para Fiat
 Cutucar Fiat

Figura 5: Facebook oficial do projeto Fiat Mio.

twitter Buscar Inicio Perfil Mensajes

Fiat Mio
 @fiatmio

✓ Seguindo

Cronologia Favoritos Siguiendo Seguidores Listas

fiatmio Fiat Mio
 http://twitcam.com/2licb - Aproveite até as 22h o Fiat Mio ao vivo. Voltamos amanhã a partir das 13h. www.fiatmio.cc/salao-do-automovel
 hace 43 minutos

fiatmio Fiat Mio
 http://twitcam.com/2ldac - Fiat Mio ao vivo! www.fiatmio.cc/salao-do-automovel
 hace 5 horas

fiatmio Fiat Mio

Acerca de @fiatmio

565 Tweets 107 Siguiendo 2,506 Seguidores 124 Listas

Siguiendo 107

Similar a @fiatmio

blogcamprr · seguir
 blogcamprr

Mmarquesdesign · seguir
 Marcos Marques

gui
 Gui

poi
 poll

Sobre nosotros · Ayuda · Blog · Estado · Trabajos · Condi
 Negocios · Media · Desarrolladores · Recursos · © 2010 T

Figura 6: Twitter Fiat Mio



Figura 7: Diferentemente das outras redes, no Youtube, não foi criada uma conta específica para o Fiat Mio, mas os vídeos eram atualizados no canal da Fiat.

Os interagentes colocaram-se à disposição da marca, envolvidos pela chamada à colaboração estratificada pela Fiat em sua campanha. Colocaram suas ideias, percepções e seus dados pessoais à disposição para construir o carro do futuro. Como salientam Cavalcanti e Nepomuceno (2007), comportaram-se como um exército silencioso ao desenvolver, divulgar, multiplicar – em suma, construindo um novo ambiente de comunicação, inovação e conhecimento.

As atualizações da plataforma foram constantes, obedecendo ao dinamismo que o projeto exigia. Mais de dez mil ideias foram postadas, todas com inúmeros comentários, que traziam consigo usuários sedentos por retorno, que culminaria no lançamento do carro. Manter esses sujeitos engajados com a campanha constituiu

um dos objetivos da estratégia de comunicação, visto que a instituição compreendeu que a abordagem sistêmico-relacional (PRIMO, 2007) como essência do projeto.

Os perfis identificados no site comprovam que o público da plataforma foi composto de forma heterogênea. Os participantes foram ranqueados de acordo com a participação – ideias postadas e comentários -, conforme demonstrado na Figura 8. Havia várias profissões listadas, inúmeros locais de origem dos usuários e idades distintas, apesar de prevalecer o sexo masculino entre os usuários cadastrados. Dentre os 150 com maior pontuação por participações, havia apenas quatro mulheres, fato que aponta para a força de um estigma social que associa o automobilismo ao sexo masculino.



Figura 8: Usuários da plataforma foram ranqueados, de acordo com o número de idéias e comentários.

A organização das ideias na plataforma obedecia aos assuntos com os quais se relacionavam, podendo estar dispostas em Geral, Ergonomia, Segurança, Materiais, Design, *Infotainment* e Propulsão (Figura 9). Toda a arquitetura da informação, previamente organizada pela Fiat, foi implantada no espaço virtual foi pensada visando à livre manifestação e circulação dos conteúdos dos usuários, com a mínima intervenção possível por parte da Fiat. A categorização constitui-se como elemento facilitador, ao passo que “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero” (BARDIN, 1977, p. 117).



Figura 9: Categorias condensaram as informações conforme eixos temáticos que interessavam à empresa.

Pensar o carro coletivamente requeria essa postura mais distanciada em termos de moderação, captando um novo tipo de gestão, no qual

a ferramenta deve permitir que essas comunidades operem plenamente dentro do conceito de muitos para muitos – quer dizer, sem a intervenção de um controlador de conteúdo, com as pessoas construindo as informações e os links segundo seus próprios critérios, de modo a formar uma base de conhecimento a partir do trabalho voluntário. (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007, p.100)

O conteúdo das interações evidencia que os próprios interagentes encontravam mecanismos para aceitar e refutar ideias (Figura 10), de acordo com valores que atendiam à colaboração mútua em prol da concepção do carro. Algumas postagens de *seeding*⁹ eram automaticamente identificadas e refutadas pelos

⁹ Seeding é uma técnica utilizada por departamentos de mídias sociais de empresas, blogs e sites, para semear informações nas redes sociais de forma anônima, ou seja, não através dos perfis oficiais destas marcas.

próprios usuários, sem a necessidade de intervenção da Fiat. Essa afirmação vai ao encontro do entendimento da colaboração por parte dos interagentes, já que “o *modus operandi* da geração net é a formação de redes” (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007, p. 64)

Comentários

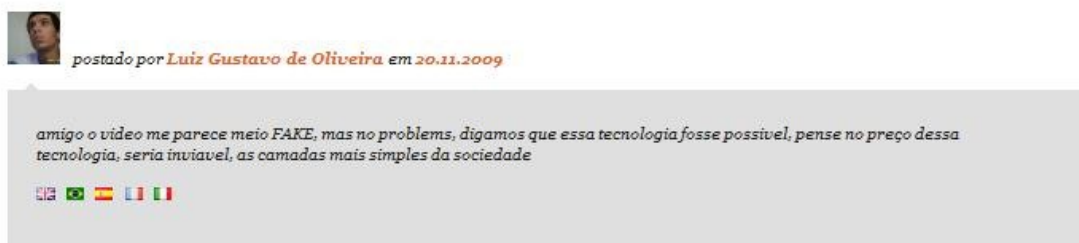


Figura 10: Durante interação, usuário identifica vídeo como "fake", sinalizando algum interesse não condizente com a cultura colaborativa.

Outras idéias, por sua vez, eram questionadas, indagadas, colocadas em contraposição para que a própria empresa, na compilação e seleção posterior analisasse sua relevância e viabilidade. Muitas vezes os usuários colocavam informações em conflito, o que é próprio de arquiteturas com vistas à inteligência coletiva estruturada. Vale ressaltar aqui que “é a exposição das pessoas ao conflito e ao embate de pontos de vista que permite fazer que a conversação se politize e o capital social se amplie” (MATOS, 2009, p. 91). Coube à empresa na fase de gerenciamento desse conteúdo avaliar o que era condizente com o projeto e, mais que isso, dar retorno satisfatório a todos aqueles que contribuíram por meio da plataforma.

Como já foi mencionado, as redes sociais online foram utilizadas para disseminação do conteúdo da plataforma. De acordo com Recuero (2005) dois aspectos são importantes para análise do uso destes dispositivos: a estrutura, ou seja,

aquilo que um grupo social tem de mais permanente e implica sedimentação dos modos de agir e das relações sociais, e as próprias relações que se organizam no extrato social. Nessa análise, deu-se enfoque especial ao relacionamento, às ligações sociais que a plataforma Fiat Mio e as demais redes sociais utilizadas possibilitaram.

Apesar de manter os canais atualizados com vídeos, informações e links, as redes sociais imprimiram um ritmo informacionista aos canais utilizados. O projeto concebido como colaborativo, adotou nas redes sociais a simples replicação de conteúdo, fazendo do espaço digital uma transposição da mídia tradicional, um prolongamento do fluxo bidirecional encontrado em impressos (jornais, revistas) e eletrônicos (rádio).

O *Twitter*, por exemplo, abre possibilidade para uma postura mais dinâmica, de diálogo com os seguidores. No entanto, foi mantido um posicionamento de emissão, evidenciado pelo pouco diálogo com os mais de dois mil e quinhentos seguidores (Figura 11), apesar de muitas menções ao caso. A postura de não seguir seus seguidores – comprovada no abismo numérico entre "*followers*" e "*following*" – também comprova esse distanciamento da empresa no ponto de vista interativo. O mesmo pode ser observado no Facebook e no Youtube, onde os usuários comentavam, curtiam e disseminavam o conteúdo, sem retorno ou diálogo por parte da marca.

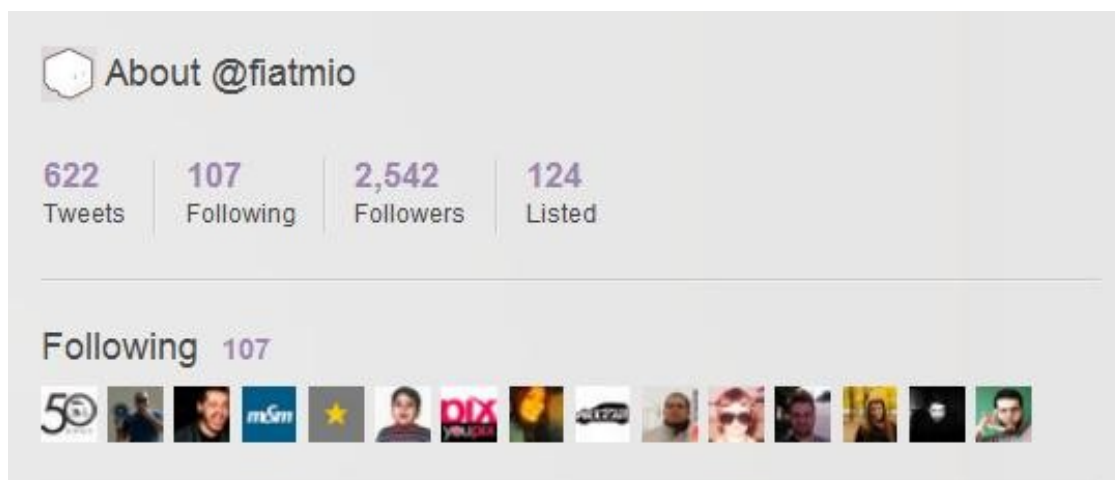


Figura 11: Apesar do número elevado de seguidores, Fiat manteve o distanciamento de seus seguidores.

A Fiat, enquanto moderadora, fez-se mais presente na plataforma ao desvendar à produção do carro na segunda etapa da campanha. Nessa fase, as sugestões, já agrupas e selecionadas pelos profissionais da empresa, foram gradualmente sendo divulgadas em vídeos, maquetes e notícias difundidas na seção *Making Of* (Figura 12). Nessa seção havia o link “Acompanhe o dia a dia” que permitia maior proximidade com o trabalho dos designers e engenheiros que projetavam o carro. Até certo ponto, a composição do carro final constituía prestação de contas, *feedback* aos interagentes que dedicaram tempo e atividade intelectual ao projeto, postando, comentando e disseminando percepções. Em outras palavras, o carro apresenta o resultado do interacionismo simbólico dos usuários por meses, o qual “posiciona grande valor no impacto recíproco exercido entre os participantes da interação” (PRIMO, 2007, p. 78).

MAKING OF
FIAT MIO • concept car

BLOG • GALERIA • EPISÓDIOS

Acompanhe aqui o processo de construção e montagem do **Fiat Concept Car III (FCC-III)**, o carro conceito inspirado nas ideias que você compartilhou dentro do projeto **Fiat Mio**. Fique ligado nos episódios e participe.

postado por Fiat Brasil

27
OUT

EPISÓDIO 13 Preparativos finais para o Salão

Além de criar o primeiro carro colaborativo da indústria automotiva, o Fiat Mio teve outra premissa básica: o protótipo do carro resultante deveria ser obrigatoriamente apresentado ao público na abertura do Salão do Automóvel. Correr contra o tempo para manter o Mio dentro dos cronogramas não foi fácil: nesse episódio, mostramos o esforço máximo que as equipes da Fiat e da RDesign (estúdio de prototipagem parceiro da Fiat no projeto) dedicaram nos últimos dias para transformar o sonho do seu carro do futuro em realidade.

Making Of Projeto Fiat Mio - Episódio 13 -- Pre...

ACOMPANHE O DIA-A-DIA

BUSCA OK

ÚLTIMOS EPISÓDIOS

EPISÓDIO 13 - Preparativos finais para o Salão

Figura 12: Fiat divulgou o carro através de episódios publicados no Making Of.

O olhar sobre as interações nessa segunda fase da campanha permite inferir que mesmo aqueles usuários que se mostraram insatisfeitos com o carro e seus atributos reconheceram o caráter colaborativo do projeto. Ficou evidenciado o reconhecimento pelo pioneirismo da Fiat em agregar caráter participativo à produção de seus carros, como demonstram as Figuras 13 e 14. A marca, como será visto na próxima categoria, ganhou visibilidade positiva com o projeto.

A aparência do #fiatmio não me atraiu muito. Em compensação, a forma como ele foi criado é surpreendente! <http://is.gd/gi9nC>

10:06 AM Oct 25th via web



natfarah
Natália Farah

Figura 13: Seguidora do @fiatmio distingue a empresa pela criação do carro.

Experiência da #cocriação se realiza!
<http://tinyurl.com/3ygub6m> #fiatmio
#salaodoautomovel

2:40 AM Oct 25th via TweetDeck

Retweeted by 1 person



blogcantarelli
Blog do Cantarelli

Figura 14: Usuário define o projeto pela #hashtag cocriação.

De uma maneira geral, o olhar acerca das interações que ocorreram na plataforma Fiat Mio e, a partir dela, nas redes sociais oficiais e dos interagentes, oferece alguns levantamentos acerca da colaboração em rede. O primeiro deles diz respeito ao reconhecimento que o projeto alcançou, sendo centro de inúmeros debates, posts em blogs, divulgação, palestras e eventos. Dessa forma, é possível perceber que o posicionamento em privilégio dos públicos que constroem a reputação da marca vem ganhando cada vez mais espaço e importância social para as instituições, sobretudo nos espaços virtuais.

Outra inferência está no fato que a relevância do projeto se deu por ter em seu epicentro a abertura, a ruptura com o que estava arraigado na cultura de comunicação do ramo automobilístico. Essa ruptura expõe a preocupação com um

novo tipo de conhecimento, que advém da vontade do consumidor em ser partícipe da marca, considerado uma peça importante que merece ser ouvida e respeitada, com os saberes que traz consigo. Apesar de a comunicação ter apresentado algumas características próprias do fluxo bidirecional (emissão-recepção), a essência do projeto não foi comprometida, alcançando seus objetivos e distinguindo a marca em seu ramo de atuação, pelo capital social e pelo conhecimento, ambos gerados a partir da interação na plataforma Fiat Mio.

6.2 Processo de Gerenciamento das Informações

Essa categoria visa analisar a forma como a Fiat se posicionou diante do público da plataforma e o retorno que teve enquanto marca. Tapscott e Williams (2007, p.60) afirmam que a necessidade levou as empresas a pensarem o conceito de auto-organização além da idéia de agentes independentes, mas como algo que pode ser estimulado e orquestrado. E é no sentido de buscar inferências na maneira como a empresa gerenciou o conteúdo e os relacionamentos que essa análise torna-se essencial.

A Fiat surgiu no final do século XIX, como expressão de uma sociedade anônima que buscava dar valor aos seus anseios pela industrialização que começava a tomar a Europa. A partir da década de 1920, a empresa ficou conhecida pelo caráter futurista da produção industrial, sobretudo do Lingotto, principal carro da época. Contudo durante a Segunda Guerra Mundial, o avanço da indústria automobilística marcou o *boom* da economia pós-guerra, com a presença da Fiat em seus modelos de carros considerados futuristas. Assim a empresa foi tomando espaço no cenário internacional, sempre denotando ares de modernidade e de futuro. Na última década, os carros (com marco no lançamento do Fiat Idea italiano) tiveram incluso em sua produção o objetivo de comunicar a missão da marca: "mais

atenção ao conteúdo de alta tecnologia e soluções inteligentes para simplificar os vários aspectos da vida cotidiana no carro”.¹⁰

No Brasil, a empresa atua desde 1976, com sede em Betim, no estado de Minas Gerais. Atualmente, é líder de vendas no setor automobilístico e em seu site (<http://www.fiat.com.br/>) expõe os seguintes valores: compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade social. Percebe-se que a Fiat possui em sua essência a intenção de trazer para perto de si os consumidores. Esse interesse é, antes de tudo, mercadológico, já que com os clientes próximos a lucratividade mantém-se estável. Há vários canais de comunicação dispostos pela Fiat aos consumidores, como Fale Conosco, Visitas Guiadas, Chats 24h por dia, entre outros, orientados pela missão de desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

Nos últimos anos, o posicionamento da Fiat foi impactado pela emergência de um novo cenário sócio-tecnológico. As relações empresa-públicos passaram a ser cada vez mais percebidas pelo impacto e relevância que geravam através da experiência com a marca e a Fiat buscou acompanhar esse processo. A experiência com a marca está intimamente ligada ao conceito de interação (PRIMO, 2007) e, ao que tudo indica, caminha para a economia da colaboração, em que

a verdadeira vantagem do suprimento global não é a economia de custos, mas as possibilidades infinitas de crescimento, inovação e diversidade. O poder intelectual por trás da nova economia será mais abundante, diverso e distribuído do que em qualquer outro período histórico (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007,p. 80)

¹⁰ Traduzido pela autora do site <http://www.fiat.com/>

Focada nesse cenário, a Fiat começou fazer-se presente em espaços digitais, principal distinção do cenário descrito. Com isso, criou canais oficiais de comunicação em diversas redes sociais. Passou a utilizá-las e contratou, nos diferentes países de atuação, agências digitais¹¹ que compreendessem as culturas locais e imprimissem níveis de significação próprios em cada país. Em 2009, lançou uma plataforma própria, em língua italiana, que pretendeu abrir espaço aos admiradores da marca para opinar e compartilhar conteúdo. O canal chama-se Fiat on The Web (figura 15) e possui abrangência mundial.



Figura 15: Plataforma Fiat on the Web marcou inserção da marca nos espaços digitais em nível mundial.

Os consumidores brasileiros, por sua vez, têm acompanhado uma inserção gradual da Fiat nas redes sociais. O engajamento dos consumidores com a marca em ambientes digitais teve um marco importante com o a concepção do Novo Fiat Uno, na qual os consumidores tiveram pela primeira vez um canal oficial da empresa para

¹¹ No Brasil, quem responde pela comunicação digital da Fiat é a AgênciaClick Isobar. Líder em serviços de comunicação digital no Brasil, a AgênciaClick faz de uma rede internacional full service de marketing, integrante da holding Aegis Media.

colocar suas percepções. A idéia central era que os clientes pudessem montar seus carros virtuais, com as cores e detalhes que considerassem importantes. Quando o carro foi lançado, mais de 1 milhão e 300 mil carros haviam sido ludicamente montados no site <http://uno.fiat.com.br/> . No entanto, o foco era a interatividade, ou seja, trazer o consumidor para o jogo no qual a Fiat estava se inserido.

No entanto, essa ação da Fiat nas chamadas mídias sociais foi impactada por um episódio que comprometeu a imagem da Fiat no relacionamento digital. No lançamento do carro, a Fiat abriu um canal para respostas no *Formspring*, respondendo as perguntas postadas pelos consumidores. Em um das respostas oficiais, um dos componentes da equipe respondeu uma questão insultando pejorativamente os torcedores são-paulinos, o que gerou um *buzz* negativo envolvendo a marca. Não houve gestão de crise que desse conta do estigma da empresa nas redes sociais online, sobretudo quanto ao despreparo da Fiat para esse tipo de intervenção.

Essa historicidade é fundamental para análise da gestão da plataforma Fiat Mio. Isso porque a empresa vinha de um histórico de interações que foi muito negativo a sua imagem, sobretudo nos espaços digitais. Todos os mecanismos de gerenciamento do espaço em questão teriam total lembrança às falhas anteriormente cometidas e, por isso, dispositivos intimamente ligados à comunicação e ao relacionamento eram vitais, como *feedbacks*, políticas de atualização e diálogo, além da coerência com a proposta ao longo do projeto. Analisar um recorte – neste caso a Plataforma Fiat Mio – requer atenção ao limiar histórico, pois “o desenvolvimento da relação se dá por processos recursivos, tendo em vista que cada comportamento tem implicações sobre outros e sobre a definição do próprio relacionamento”. (PRIMO, 2007, p. 112).

Desde o lançamento do projeto, percebeu-se que as pessoas que falavam em nome do projeto da Fiat estavam imbricadas no intuito colaborativo, na concepção

de valorizar a participação de todas aquelas idéias que estavam sendo postadas, comentadas e espalhadas. À medida que o carro ia se desenvolvendo, vídeos eram postados colocando como protagonistas diferentes profissionais da empresa, como designers, pesquisadores, engenheiros, comunicadores, administradores. Enfim, todas as áreas tradicionalmente envolvidas num projeto automobilístico. Esse fato gerou proximidade com os interagentes da plataforma ao perceberem que internamente a empresa, em suas hierarquias e distintas funções, estava imbuída do mesmo espírito colaborativo.

Como já salientado anteriormente, o sucesso do projeto ocorreu muito mais pela ruptura de cunho colaborativo do que pela ocorrência de uma comunicação que ultrapassasse os pólos emissão-recepção em seu conteúdo. Ao focar o olhar no fluxo comunicativo, nas partes vistas isoladamente, é possível pensar numa comunicação reativa. Todavia, a essência de qualquer análise dessa natureza está nos “processos interativos em sua evolução temporal e seu impacto nos envolvidos” (PRIMO, 2007, p.158). Ou seja, antes das partes, a importância está no contexto, no gerenciamento coletivo, na significação da interação para cada um dos sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, o projeto da Fiat manteve em seu gerenciamento a inquietude da proposta, a abertura da idéia inicial e o reconhecimento por parte dos públicos quanto ao seu pioneirismo. Após a seleção e a compilação das idéias, a empresa montou 21 protótipos de possíveis carros e, a partir destes, chegou ao modelo apresentado no Salão do Automóvel de 2010. Às vésperas do lançamento do carro-conceito, a Fiat selecionou 30 usuários da plataforma para conhecer o espaço Casa Mio, fundado para que esses interagentes acompanhassem de perto o final da produção do carro, na fábrica de Betim, em Minas Gerais. Simbolicamente, esses internautas também receberam um protótipo que podiam montar com as mãos, trazendo uma metáfora à idéia principal do projeto, que era um carro montado a muitas mãos.

O *Fiat Concept Car III* foi apresentado no Salão do Automóvel de 2010 sendo um dos grandes destaques do evento na categoria carro-conceito. De acordo com os profissionais da montadora, o carro traduziu a maioria dos anseios dos interagentes da plataforma: urbano, sustentável, compacto, com design arrojado e ares futuristas. A apresentação física do carro foi o ápice da campanha, haja visto que o produto já vinha sendo revelado através de protótipos virtuais na plataforma, denotando o olhar da empresa mais ao processo do que ao produto.

O Fiat Mio, além de se configurar em um dos grandes destaques do evento, também levou muitos internautas ao Salão para conferir de perto o resultado das participações na plataforma. Durante o Salão houve sessões diárias de cinema, além de palestras com profissionais das diferentes áreas da empresa, que explicavam, cada um a sua maneira, a importância do projeto. Essas apresentações geraram expectativa por parte de muitos visitantes, que aguardavam as sessões de apresentação, como demonstra a Figura 16. Painéis interativos de *touch screen* permitiam que os usuários escolhessem detalhes do “carro do futuro” (Figura 17).



Figura 16: Internauta aguardando sessão de apresentação do Fiat Mio.



Figura 17: Interação do projeto também marcou presença do carro no Salão do Automóvel.

Evidencia-se uma preocupação que vai além de uma comunicação mecanicista, visando aproximar e engajar os consumidores. Quando vistos como parte relacional os interagentes intensificam seu contato e suas experiências com a marca. Como salientam Tapscott e Williams,

a oportunidade de gerar dinâmicos ecossistemas de clientes nos quais usuários ajudam a desenvolver, implementar e até mesmo comercializar novos recursos dos produtos representa uma fronteira em grande parte inexplorada que se encontra aberta para as empresas de visão (2007, p.171)

Muito mais que do Fiat Mio, esses interagentes serão acionistas da reputação da Fiat, enquanto marca que os viu como parte diferencial e importante para concepção dos seus produtos. Durante todo o processo de criação do carro esse processo foi visível, sendo mais notável na realização do Salão do Automóvel, em que, inclusive inúmeros internautas foram ao evento motivados pela curiosidade e expectativa em torno do Fiat Mio (Figuras 18 e 19). Gera assim, atributos que distinguem essa marca na comparação aos concorrentes, ou seja, capital social.



Figura 18: Usuário fazendo menção ao Fiat Mio.



Figura 19: Curiosidade marcou processos interativos durante o Salão do Automóvel.

Enquanto origem e resultado de ações comunicativas (MATOS, 2009), o capital social, foi identificado em todas as etapas da campanha, estando visível em comentários, posts e disseminação do conteúdo por todos aqueles que sentiam-se partícipes do projeto. As articulações vão além dos moldes institucionais da plataforma, ocorrendo também em blogs, em chats e fóruns, diálogos nos quais era sempre ressaltado o caráter participativo do projeto. Essa inferência acerca do capital social encontra-se relacionada ao gerenciamento do conteúdo e dos vínculos do projeto, uma vez que os fluxos comunicativos que perpassam tais redes dependem intensamente do modo como são sintetizados, organizados e difundidos.

6.3 Repercussão e Visibilidade

A análise desta categoria está relacionada a dois itens muito caros às relações públicas: visibilidade e legitimação. Enquanto a primeira é construída através de estratégias de relações públicas, a segunda nasce justamente destas relações sendo um diferencial no mercado e no relacionamento com seus públicos.

Barrichello (2001) acredita que a *internet* é uma ferramenta fundamental, enquanto local de visibilidade e, portanto, de legitimação partindo do pressuposto de que não basta legitimar as ações, mas torná-las legítimas por meio de suportes de visibilidade. Os profissionais envolvidos com a eleição de uma estratégia comunicacional, entre eles o de relações públicas, devem selecioná-las tendo em vista ações que gerem visibilidade, que pode agir de forma positiva à construção de determinada legitimação social.

No caso da plataforma Fiat Mio, essa legitimação constituiu um fator de extrema relevância, visto que rompia com as práticas de todo o segmento de atuação. A empresa visava ir além do que estava impregnado na cultura das indústrias automobilísticas e ser reconhecida por isso era fundamental. Legitimação, como entendida aqui, decorre do processo de gestão dos relacionamentos na plataforma e ruptura em direção a uma nova concepção de conhecimento organizacional. Seu alcance consiste numa espécie de aprovação, de sinal verde da sociedade à postura adotada pela Fiat na plataforma, podendo ser adotada em outras campanhas, agregando valores favoráveis à marca.

O conteúdo gerado a partir das impressões dos interagentes e das pessoas que estavam, de algum modo, envolvidas com a plataforma permite inferir que o reconhecimento social da plataforma ocorreu de forma muito positiva à marca. A divulgação e o debate acerca da iniciativa da Fiat alcançou outras mídias além da Internet, como as Revistas Impressas 4 Rodas, Auto Esporte e Carro, três das mais tradicionais publicações automobilísticas, como ressaltado nas imagens que seguem

(Figuras 20, 21 e 22). Fora do ramo automotivo, o destaque ficou por conta da repercussão do caso na *Wired Magazine*, revista estadunidense considerada uma das mais influentes no mundo quando o assunto é tecnologia e suas influências. A publicação deu grande destaque ao Fiat Mio, sobretudo ao modelo de *crowdsourcing* implementado pela organização, cujo núcleo compreende a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias



The image shows a screenshot of the Quatro Rodas website. The top navigation bar is red and features the Quatro Rodas logo, a 50th anniversary emblem, and links for 'Matérias e Notícias' and 'Ofertas'. Below this is a secondary navigation bar with links: 'COMPRE SEU CARRO', 'TABELA DE PREÇOS', 'CARROS', 'NOTÍCIAS', 'REPORTAGENS', 'AUTO-SERVIÇO', 'BLOGS', and 'ESPECIAIS'. The main content area has a red header for 'NOTÍCIAS » FABRICANTES'. Below this is a utility bar with options for 'TEXTO' (font size), 'RSS', 'Google+', and 'BOOKMARK'. The featured article is titled 'Fiat vai criar carro-conceito com ajuda de clientes' and is dated 07/07/2009. A sidebar on the left promotes 'COMPRE SEU CARRO' with the text 'As melhores ofertas reunidas em um só lugar' and a search button.

Figura 20: Revista Quatro Rodas, destacando a chamada aos clientes da Fiat.

globo.com NOTÍCIAS ESPORTES ENTRETENIMENTO

AUTO ESPORTE RENAULT

Quer saber o que é ser GTLine?
Arraste para descobrir

HOME AUTONEWS CARROS AUTOSERVIÇO BLOGS REVISTA TUDO!

autonews

Comente Envie por e-mail Compartilhe Imprima Tamanho do texto A- A+

Fiat | 18/05/2010

Internautas ajudam a desenhar protótipo
Fiat FCCIII será mostrado no Salão do Automóvel, no final de outubro

Figura 21: Destaque da Revista Auto Esporte.

carro online PUMA HAHMER 8x POR R\$ 159,90 R\$

HOME ATUALIDADES BLOGS REVISTA MERCADO AO VOLANTE ENTRETENIMENTO SERVIÇOS OUTRAS REVIS

Últimas notícias

19/05/2010 11:48:00 Enviar por e-mail Comente A- / A+ f

Fiat mostra esboços do conceito FCC III
Modelo parte do programa Mio foi idealizado a partir de opiniões de clientes

Thiago Vinholes - fotos: divulgação

 Segundo pesquisa realizada pela Fiat na internet, o consumidor brasileiro quer um veículo urbano, compacto, fácil de estacionar e com recursos de mídias para entretenimento e informação. A partir dessas opiniões, a marca criou os primeiros esboços do FCC III (Fiat Concept Car III), carro conceito parte do programa Mio que a fabricante mostrará no Salão do Automóvel de São Paulo, em outubro deste ano.

A partir da solicitação de mais de 1,5 milhão de internautas, uma equipe de desenho automotivo da Fiat composta por 10 profissionais interagindo com o público chegaram a linha de design que a marca chama de "Precision". Nas palavras da fabricante, este é um traço que prima por formas limpas, minimalistas e funcional. Essa é a explicação da empresa para a grande área envidraçada do carro e contrastes no acabamento.

Galeria de Fotos

Figura 22: No site da Revista Carro, foram destacados os esboços do projeto.

Observou-se que o foco da divulgação era sempre no fato de ser um carro produzido a partir das concepções dos consumidores (tratados também como clientes, público, internautas). As notícias encontravam ambiência online para seus

prolongamentos obtendo uma média de 20 comentários nos blogs das revistas. O debate geralmente ia além do projeto em si, incluindo a filosofia da marca, a aplicabilidade das ideias ao contexto brasileiro, a história da Fiat com projetos inovadores, entre outros. Estavam perceptíveis diferentes níveis de domínio automobilístico, permitindo idéias de leigos no assunto a especialistas, pois assim como na plataforma oficial a repercussão foi marcada pela contraposição de pareceres, como revelado no recorte dos comentários da Revista Auto Esporte (Figura 23).



Figura 23: Discussões demonstravam diversos níveis de entendimento acerca do projeto e conflito de opiniões.

Nesse ponto, é relevante buscar o apoio conceitual de Matos (2009), pois seu viés teórico do Capital Social auxilia na compreensão das interações estabelecidas a partir de um post ou comentário, já que a conversação pode, por meio do conflito, abrir caminho para um diálogo mais focado nos interesses ou problemas do coletivo, buscando o entendimento.

Dessa forma, na imersão entre esses interagentes que emitiam pareceres, impressões e experiências anteriores com a marca ficou ressaltado o capital social da Fiat em inovação e tecnologia, como comprovam os comentários a seguir (Figuras 24 e 25). Da mesma forma, é possível inferir que essa expertise é de suma importância para a distinção da Fiat frente à concorrência e demais indústrias, merecendo atenção dos estrategistas a essa questão.

WAGNER - SP/ADAMANTINA - 19/05/2010 11:55:49

INCIATIVA E INTERAÇÃO

A FIAT sempre traz inovações que são copiadas pelas demais montadoras nacionais. Agora, esta iniciativa é sensacional porque promove a interação da montadora com o consumidor, tornando-o parte do projeto. Realmente um veículo assim, somente daqui a 50 anos ou mais, contudo, é o que mais importa nesta iniciativa é a interação. Já a idéia das lanternas dos farões me parece viável a curto prazo.

Figura 24: Comentário no site da Revista Auto Esporte enfatiza inovação da Fiat, apesar de considerar inviável a concepção do carro.

R1 (17/08/2010 @ 12:27)

Já estou até vendo (e rindo muito), a poderosa FIAT com esse conceito "roubando" a cena do Salão, e a VW para competir, dizem as más línguas à boca pequena, vai levar um conceito inédito, que fiquei sabendo de fonte secreta, mas vou revelar à vocês: a "sessentona" com corpinho de 59,5, a tal Kombi! QUÁ!QUÁ!QUÁ! Chora VW, e PARABÉNS FIAT!!!

Figura 25: Na Quatro Rodas, o usuário contrapõe Fiat e Volkswagen.

Mesmo em comentários que revelavam problemas com a marca Fiat e experiências negativas com os produtos era possível observar que os interagentes ressaltavam a característica e o talento para inovação da Fiat (Figura 26). Esses comentários emergiam em meio a debates que tratavam dos mais diversos assuntos, quase sempre ratificando a posição da marca.

Ace (16/08/2010 @ 09:35)

Q a Fiat é a mais corajosa isso num tenho duvidas, é a unica que teve corage de lançar o motor turbo, depois as outras copiaram, o teto solar do stilo e punto só ele fez, Strada cabine dupla, só ela lançou no segmento, fora os milhares de dispositivos de conforto e segurança e frescuras que o Stilo e o Linea tem...só a Fiat é agressiva suficiente para lançar novidades no mercado, as outras ficam tipo esperando alguma coisa dar certo para lançar, mas dizer que os carros da Fiat são razoaveis, é falta de informação e até mesmo falta de observação, é só lembrar, Tipo, Tempra, Marea, e o mais recente mico o Linea, que apesar de ter saído otimo, a Fiat não suportando a ideia de ter lançado alguma coisa de qualidade estragou, trocando o excelente motor 1.9 que ta fazendo 14 por um L na estrada e até 11 na cidade, por um e-torq 1,8 com tecnologia chrysler, que só faz carro beberrão, e no punto já ta mostrando do que se trata chegando a fazer 6 km po L, com motor 1.6, ai os carros que saíram e são bons irão sofrer uma desvalorização absurda por não terem o novo motor, e os que serão vendidos serão um mico pela quantidade de reclamações, mas esta é a Fiat, mas não tem marca nacional melhor, a VW, GM e Ford são tão ruins quanto, salvo a ford qua lançou o Focus e ta lançando o New Fiesta, que são muito acima dos padrões nacionais.

Figura 26: Apesar das críticas à qualidade dos carros, internauta reconhece coragem e ruptura da Fiat.

O Twitter foi uma ferramenta muito utilizada no sentido de identificar pontos de discussão que mereciam ser acompanhados. Durante os últimos cinco meses foi acompanhada a hashtag #fiatmio, que indicou as principais repercussões dos projetos. Nesse recorte, muitos links encontravam-se acompanhados pela opinião dos interagentes, o que permitiu verificar a aceitação da proposta na grande maioria dos casos, como os das Figuras 27 e 28.

Eu nunca vi um case render tanto -
Palestras, Contagious, Perestroika, Salão
do Automóvel, ESPM. Parabens Click e
seu Fiat Mio.

11:27 PM Oct 25th via TweetDeck
Retweeted by 2 people

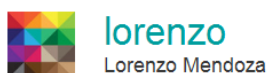


Figura 27: Seguidor reconhece a repercussão do projeto.

A Fiat apresentou no 26^a edição do Salão
Internacional do Automóvel uma criação
mundial inédita: Fiat Concept Car III,
batizado de Fiat Mio.

4:59 PM Oct 25th via web



Figura 28: Empresa destaca pioneirismo da Fiat em sua própria rede social.

Blogs e fóruns também foram utilizados na pesquisa. A inserção em discussões em fóruns como Carros na Web¹², Blog do Auto¹³ e Carros de Rua¹⁴ culminou num apontamento similar aos espaços das revistas. Foram mapeadas algumas falhas do projeto, críticas a ideias, além do desenvolvimento de discussões que por vezes apenas tangenciavam o assunto "Fiat Mio". No entanto, uma observação atenta permitia alguns insights a partir do conteúdo apontado pelos interagentes, o qual, em inúmeras ocasiões demonstrou que esses atores captaram o espírito colaborativo do projeto como demonstram as figuras 29 e 30.

¹² <<http://www.carrosnaweb.com.br/forumlista.asp>>

¹³ <<http://www.blogauto.com.br>>

¹⁴ <<http://forum.carrosderua.com.br/>>

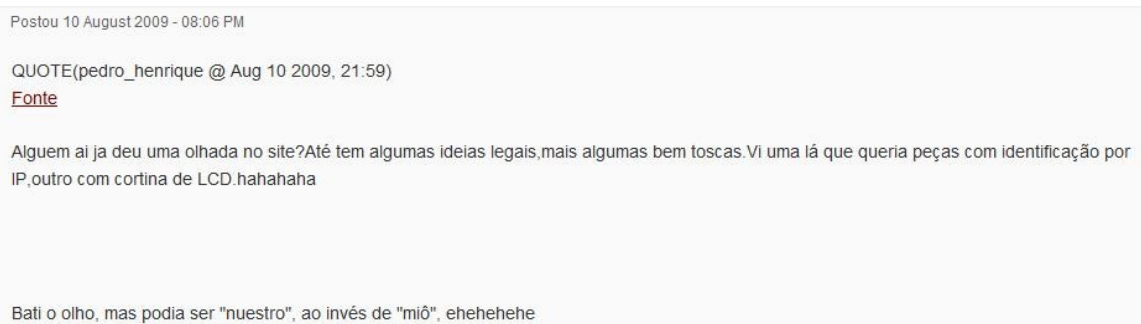


Figura 29: Interagente sugere que a nomenclatura seja Nuestro, captando o espírito colaborativo do projeto.

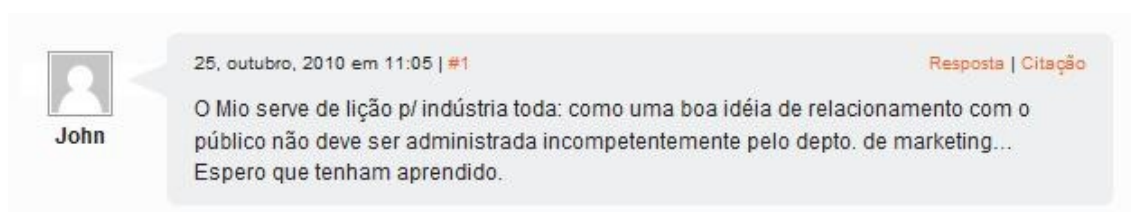


Figura 30: No fórum do Blog do Auto, internauta reconhece a ação para além do departamento de marketing.

Observar a repercussão da implantação de um projeto de cunho colaborativo como o Fiat Mio é fundamental para obtenção de respostas acerca do que está sendo pensado. Além da participação e engajamento dos interagentes, assim como ocorrem em canais institucionais, os espaços analisados nesta categoria permitiram o foco na interação espontânea, sem a tutela e moderação da Fiat. Nesses espaços, sobretudo blog e fóruns de discussão, o diálogo é mais aberto e os usuários tendem a ser mais sinceros.

Ainda no sentido da ruptura, o projeto teve como repercussão o lançamento do livro "Fiat Mio: a história de uma revolução", decorrente da parceria da Fiat com a AgênciaClick Isobar e a Spicy Mídia, que operacionalizaram o projeto ao longo da iniciativa, gerando conteúdo para a plataforma virtual e ainda filtrando e organizando os comentários dos usuários para repassar à montadora. O livro teve edição bilíngüe (português/inglês) e teve por objetivo documentar a campanha.

Durante o Salão, o espaço Fiat Mio (Figura 31) foi um dos grandes destaques pelo elevado número de visitas e pela quantidade de internautas que levou ao evento. Além disso, as inovações da Fiat não se encerraram no carro, sendo marcadas por palestras aos visitantes e interações em painéis, que também geraram repercussão positiva, sobretudo nas redes sociais.



Figura 31: Visitantes paravam para fotografar o carro-conceito. Nas Laterais, haviam painéis interativos à disposição dos visitantes.

No caso da Fiat Mio, a visibilidade do projeto decorreu da iniciativa de colocar os consumidores de carros no lugar de protagonistas, convidando-os a criar um novo carro conceito junto aos profissionais da Fiat. A imprensa repercutiu o projeto justamente pelo caráter inventivo, de inovação na indústria automobilística. No entanto, é no prolongamento do debate, sobretudo em comentários, que a legitimação do projeto fica evidenciada, com aceitação e reconhecimento por parte dos profissionais especializados e de quem mais interessa ao projeto, os consumidores.

7 RESULTADOS DA ANÁLISE

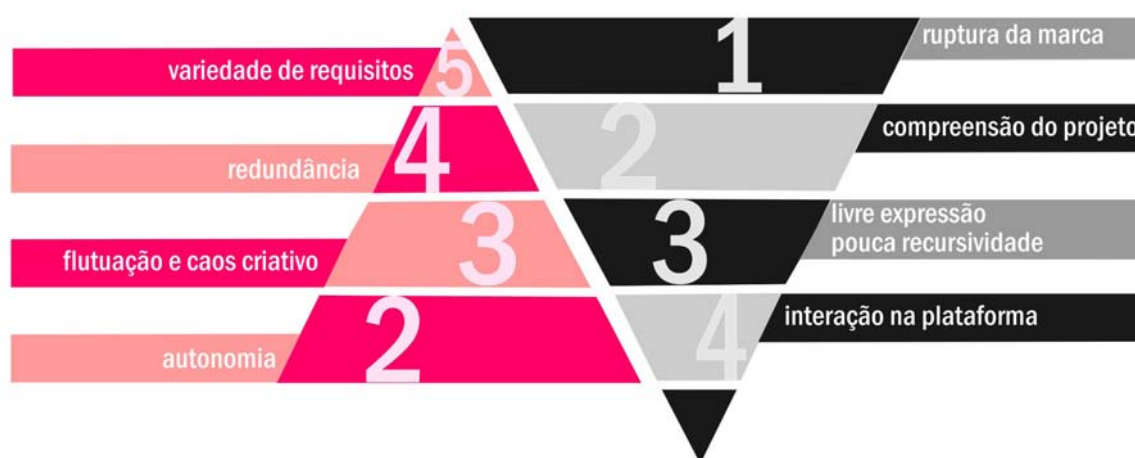
A análise das três categorias foi, apesar da segmentação, um exercício de relação dos sentidos encontrados, cuja finalidade era encontrar inferências acerca da gestão do conhecimento a partir do espaço da plataforma Fiat Mio. Seguindo o modelo de criação de conhecimento organizacional adotado neste trabalho (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) foram realizadas algumas ilações das condições capacitadoras ao desenvolvimento dos saberes organizacionais com as observações encontradas. O objetivo foi verificar se estes itens cunhados para espaços físicos são, e caso o sejam, em que medida, encontrados na gestão do conhecimento implantada nos relacionamentos da plataforma virtual Fiat Mio.

O primeiro item diz respeito à intenção da empresa no comprometimento com a geração dos conhecimentos. Foi atendido pela Fiat ao implementar a plataforma e chamar consumidores a participarem, demonstrando a importância desses interagentes para a marca. A intenção constituiu-se como fator fundamental à ruptura com a cultura do setor em que está inserida a Fiat, pois o direcionamento a um conhecimento mais aberto prescindia de posicionamento e compreensão diferenciada da marca no mercado.

Quanto à autonomia, segunda condição capacitadora, verificou-se que a mesma também esteve presente, sobretudo na interação presente na plataforma. A postagem de ideias e comentários contou com pouca moderação da Fiat, sendo possível observar, inclusive, alguns comentários não condizentes ao projeto. No entanto, a empresa compreendeu a necessidade de fazer surgir o conhecimento, a partir do atrito e no embate entre ideias.

Intimamente ligados ao conceito de autonomia, flutuação e caos criativos englobam o “processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.89). Esse item foi identificado pela possibilidade de livre expressão dos usuários da plataforma, entendidas como segmento de um processo em que a ausência de recursividade por parte da Fiat poderia apontar novas soluções, novos insights advindos dos consumidores. A flutuação, que neste caso foi identificada ao colocar em cheque o espaço do conhecimento da empresa, foi enriquecida pelo debate, pela triagem das ideias, pelo engajamento dos usuários da plataforma e dos colaboradores da Fiat, ou seja, pelo processo crítico de reflexão que permitiu que o caos fosse criativo e não destrutivo.

Finalmente, as duas últimas condições, Redundância e Variedade de Requisitos, encontram-se intimamente relacionadas. A primeira pode ser verificada na divulgação das informações e no valor que a Fiat lhes conferiu, tornando-as acessíveis por meio das mais diversas redes sociais. Esse item permitiu pontos comuns no entendimento do projeto (colaborativo, participativo, de abertura e valorização do conhecimento advindo dos consumidores, clientes, internautas, usuários da plataforma, curiosos), direcionando o pensamento dos interagentes a cada etapa da campanha. A variedade de requisitos, por outro lado, reproduziu a complexidade ambiental e mostrou-se através da postura aberta da Fiat, que fomentou a fluidez e a descentralização em seus processos produtivos. Obviamente, foram analisadas aqui somente as observações da plataforma, como expresso no gráfico a seguir, que, de uma maneira geral, valorizou o conhecimento multifuncional, engajando as mais diversas áreas da Fiat envolvidas com a criação automobilística, partindo sempre das considerações dos interagentes da plataforma.



É possível inferir que todas as categorias da análise apontaram para a inovação como característica que distingue a marca Fiat no mercado, sendo o projeto Fiat Mio um marco para a colaboração dos consumidores na concepção dos seus carros. A implementação e o gerenciamento da plataforma agregou ao processo produtivo um elemento até então desconsiderado na aquisição e no desenvolvimento dos saberes.

Além das condições capacitadoras, são possíveis outras inferências acerca da criação do conhecimento, como entendidas por Nonaka e Takeuchi (1997). Também foi identificada na plataforma a segmentação proposta pelos autores: **compartilhamento do conhecimento tácito**, sobretudo naquilo que se constitui um carro-conceito, sua finalidade e o que visa a Fiat, entre outros; **criação e justificção de conceitos**, visível na plataforma através das categorizações por área de relação com o carro, como design e segurança, por exemplo; **construção de um arquétipo**, simbolizado no Fiat Mio, o conhecimento foi arquitetado numa linha de tempo que possibilitou a divulgar, interagir, selecionar e criar, formando um arquétipo da gestão do conhecimento no espaço da plataforma; por fim, a fase de **difusão interativa do conhecimento**, que neste caso toma outras formas, não no sentido de difundir, mas no objetivo sistêmico-relacional de trazer os consumidores para próximos da marca, angariando melhor reputação.

As fases mencionadas se materializam por meio de estratégias comunicacionais voltadas ao conhecimento. Dentre estas estratégias e, no caso da Fiat a mais usada, se destaca o cuidado com os relacionamentos. Foi possível observar que os interagentes estavam imbricados em negociações, gerando constantes desequilíbrios (MATURANA, 1995) no decorrer do processo. O relacionamento viabiliza que se a empresa se faça presente entre estas interações, valorizando e instigando esses contrapontos como segmentos construtivos de um projeto mais amplo, o Fiat Mio. É importante observar também que o público

tende a dialogar, disputar, usurpar, apropriar-se, criar e recriar lugares. Porém, não significa que faça isso apenas para resistir à ordem posta, ou como forma de enfrentamento, mas também para atualizar (consciente/ inconscientemente) o saber-fazer, a possibilidade de exercício de criação (BALDISSERA, 2004, p. 273)

Com esse enfoque, percebeu-se que a postura da Fiat enquanto marca gestora da plataforma conseguiu formar uma identidade colaborativa, fomentando e moderando os novos conhecimentos. Isso se deu, em grande parte pelo relacionamento com os públicos envolvidos com o projeto. Primeiro internamente, visto que todos os que falavam em nome da Fiat, independente do setor, estavam ambientados ao conceito trazido pela plataforma. Depois nas comunicações com os interagentes, que visavam comunicar todas as etapas da concepção do carro-conceito, demonstrando a importância dos sujeitos ao processo.

A ruptura da Fiat ao abrir seu processo de gestão do conhecimento aos consumidores representou uma resposta aos anseios de participação deste público, comprovado pelos números de participação na plataforma. Mais do que isso, colocou a empresa à frente das concorrentes, valorizando a característica que distingue a marca Fiat no mercado e foi identificada durante toda a análise: inovação. O projeto Fiat Mio é, assim, um marco para a colaboração dos consumidores na concepção dos

carros da marca. A implementação e o gerenciamento da plataforma trouxe para o processo produtivo um elemento até então desconsiderado.

Pode-se dizer que a Fiat realizou uma leitura coerente do ambiente onde atua, que se materializou através das estratégias e do gerenciamento na implantação da Plataforma Fiat Mio. Dessa maneira, captou positivamente a idéia de que

há que se trabalhar com uma visão mais sistêmica: estimular sinergias entre os elementos que integram o conjunto dinâmico de produção de conhecimento – e, até mais que isso, o conjunto dinâmico da própria realidade em que a organização está inserida. (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007, p.62)

O estudo do caso aponta que as premissas do conhecimento forjadas em ambientes físicos são aplicáveis também aos ambientes virtuais de interação. No entanto, requerem um olhar cuidadoso às características da sociabilidade de cada público no ambiente virtual, além do aporte que distingue cada espaço. Em plataformas digitais, como no caso da Fiat Mio, inovação e dinamismo nos relacionamentos são fundamentais, além do estudo das expectativas de cada comunidade e dispositivos de respostas a essas expectativas. Sob esse ângulo, as podem ser válidas no sentido de constituírem “uma atividade de vinculação com esses stakeholders, e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização dos seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 24).

A dimensão comunicacional focada nos relacionamentos mostrou-se útil e determinante ao atendimento das condições capacitadoras na gestão do conhecimento a partir da plataforma Fiat Mio. Mais que isso, distinguiu a marca Fiat em seu ramo de atuação, posicionando-a à frente da concorrência pela vincularidade e pelo engajamento dos consumidores em prol da marca. A Fiat buscou responder a uma oportunidade que identificou no ambiente formando uma comunidade para o

compartilhamento de um sentido: criar um carro-conceito para o futuro através da colaboração online. Obteve novos saberes a partir desse ambiente. As novas modulações ao conhecimento foi possível na Fiat e pode, perfeitamente, ser replicada a outras instituições que demonstrem zelo e entendimento por como se dão as relações sociais entre públicos e marca no ambiente virtual.

8 CONSIDERAÇÕES

Encontram-se compiladas até aqui algumas conceituações e relações entre gestão do conhecimento organizacional e espaços virtuais, concebendo a atividade de relações públicas como peça importante nesse processo. A abordagem empreendida buscou perspectivas que levassem em consideração, ao mesmo tempo, a importância dos ativos humanos para o desenvolvimento dos saberes organizacionais e uma possibilidade comunicacional em que as relações públicas – compreendidas enquanto dispositivos de relacionamento - fossem estrategistas de uma prática mais humana e colaborativa que a observada no mercado de trabalho.

Seguindo esse prisma, foram selecionados alguns referenciais teóricos condizentes com a compreensão da pesquisadora. Para elucidar a criação e o fomento do conhecimento nas empresas buscou-se apoio principalmente na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), que estudou a dinâmica da inovação em empresas japonesas. Estes autores distinguiram a necessidade de uma dimensão comunicacional ao processo, relacionando-a aos ativos humanos dos negócios e à subjetividade que os sujeitos traziam consigo. Nesse ponto, foi observada uma estreita ligação com a prática das relações públicas, cuja justificativa e desenvolvimento ocorreu ao longo do trabalho, com enfoque especial à situação-problema Fiat Mio. Os espaços digitais ofereceram-se como possibilidade que permitiu rever os fluxos comunicacionais, os pressupostos da profissão e características refletidas de um tempo em que a comunicação em rede (nesse caso, as redes online) está deixando de ser tendência e passa, gradualmente, à realidade nas empresas.

Pensar a comunicação nesse contexto, exigiu um recorte que desse conta de uma re-significação das práticas das relações públicas, fixando a profissão como essencial ao processo de compreender os públicos do ciberespaço, os sinais que emitiam e as expectativas que possuíam quanto inseridos nas comunidades/redes. Nesse ponto, realizou-se um esforço para tirar as relações públicas do estigma técnico, estreita e historicamente relacionado a ações pontuais, como eventos, projetos e ações isoladas. Situou-se a atividade numa esfera sócio-estrategista, ou seja, delimitar o campo profissional como responsável estratégico pelos relacionamentos, cujo principal aporte está em acompanhar e realizar a leitura comportamental correta nos ambientes em que atua, para propor intervenções.

O estudo da situação-problema, apesar de suas limitações, sobretudo por constituir-se num caso específico, possibilitou algumas reflexões com vistas à teoria estudada, bem como sinalizou replicações a outras análises. Primeiramente, a plataforma Fiat Mio constitui-se como um ambiente de imersão à pesquisadora no ramo automobilístico. De maio a novembro de 2010, foi possível acompanhar as significações que iam se criando e se moldando na plataforma, os encadeamentos dos comunicados oficiais e principalmente o comportamento dos interagentes e da empresa Fiat. Nesse ponto, a inspiração no método netnográfico mostrou-se válida por levar à pesquisadora, também interagente, ao *locus* específico de cada ponto que influenciava a análise do caso. Indo além, significou proximidade ao tema. Portanto, o método foi válido nesse caso, para tirar o sujeito pesquisador de uma visão externa e limitada e colocá-lo junto aos acontecimentos, mergulhado entre tudo o que estava relacionado ao caso.

Tendo como ambiente primeiramente a plataforma e, depois, os prolongamentos nas redes sociais online, observou-se as relações públicas não como um conceito, que seria nesse caso limitante e minimalista, mas como campo profissional análogo a tudo aquilo que dizia respeito aos relacionamentos. As interações a partir da plataforma, entendidas sob a luz de Primo (2007) forneceram o

subsídio para análise das significações, repercussões e limitações do caso analisado e da profissão de relações públicas nesse contexto.

De acordo com as categorias analisadas e da ligação que elas apresentaram com as condições capacitadoras da gestão do conhecimento, há inferências de que gestão do conhecimento e relações públicas encontram-se intimamente ligadas, tendo como eixo de intersecção o principal ativo de ambas: os seres humanos. Com a análise do caso ficou comprovada, então, a hipótese inicial. Mas antes disso, ela permitiu um caminho que encontrou aporte nas teorias estudadas, que buscou em cada ação por parte da empresa a identificação ou não das funções de relações públicas, sobretudo pesquisa e acompanhamento. Houve ilações negativas, obviamente, como na pouca conversação da empresa nas redes sociais online vinculadas à plataforma Fiat Mio. Identificou-se sinais de um prolongamento do fluxo bidirecional das mídias tradicionais, de interações reativas (PRIMO, 2007) e de um potencial de capital social (MATOS, 2009) que poderia ser ainda melhor aproveitado.

No entanto, sob a concepção de ruptura com a cultura de gestão do conhecimento impregnada no ramo de atuação essas inferências negativas não comprometeram o projeto. A Fiat soube valer-se de um posicionamento coerente com sua principal característica: a inovação. Nesse ponto, seria possível um estudo da relação dos resultados da plataforma com a postura da empresa *a priori* de qualquer ação online, que inclui historicidade de relacionamentos *offline* e filosofia organizacional, entre outros. Pelas limitações de tempo, foco e espaço, esse trabalho não daria conta dessa análise, mas fica ressaltado o apontamento para futuras pesquisas.

Quanto ao retorno institucional, os resultados positivos da empresa com a implementação da plataforma Fiat Mio são perceptíveis, pelos números elevados na plataforma, além da abertura que imprimiu no seu ramo de atuação, trazendo os consumidores para pensar a concepção de seus carros. Observou-se que de modo

geral o sucesso de iniciativas dessa natureza encontra-se enraizado no cuidado com os relacionamentos, ou seja, respeito, *feedback* e valorização dos interagentes. Antes de qualquer tecnologia, o retorno positivo está alinhado ao zelo pelo tecido social imbricado na plataforma e, por isso, a disseminação deste tipo de iniciativa para outras empresas é perfeitamente possível.

A Fiat olhou para o seu ambiente de atuação, valendo-se estrategicamente do anseio de participar, colaborar, dizer o que sentia e pensava um público essencial: os consumidores. Mais que isso, comportou-se como uma empresa aberta à inclusão desses interagentes no seu processo de conhecimento. Essa perspectiva pode ser adaptada a outras organizações que demonstrem a mesma preocupação, o mesmo pioneirismo, adaptando a tecnologia a seus ramos de atuação, a sua expertise - no caso da Fiat, a inovação - e a seu porte - pequena, média e grande. Pretende-se salientar que o diferencial é o olhar ao processo, antes do produto ou serviço.

Para a profissão das relações públicas, a gestão do conhecimento em ambientes virtuais está materializada neste trabalho na análise da plataforma Fiat Mio. Todavia, a leitura que esse estudo possibilita quer ir além das limitações de um único caso. A tecnologia vem alterando radicalmente a maneira como a comunicação se relaciona com seus públicos. Inicialmente compreendida como modismo ou vinculada a um nicho específico, hoje ela determina inclusive os preceitos da profissão. Não existem mais públicos *on* e *offline*. Eles se distribuem em diversas comunidades de interesse, colocam-se à disposição de várias ações e convergem suas interações - em ambientes físicos ou digitais - numa só. Quer-se insistir com isso que comunicação é comunicação e que o entendimento dos espaços virtuais faz parte desse conceito, sendo determinante à legitimação das relações públicas.

Por fim, ficou ratificada a possibilidade menos pragmática e mais humana das relações públicas. Comprovou-se que a valorização dos ativos humanos de uma empresa pode influenciar no alcance dos objetivos organizacionais tanto quanto - ou

mais - do que qualquer extremismo com segmentos burocráticos ou financeiros, tradicionalmente tão valorizados nas empresas. Obviamente não é tarefa fácil. Refutando qualquer tipo de corporativismo nas relações públicas, quer se insistir que a profissão precisa provar isso. Precisa mostrar que relacionamento é estratégico, cabendo a ela a sua arquitetura. Fazendo uma analogia com a situação da empresa analisada, trata-se também de uma ruptura: de um olhar pra frente com postura de profissão estratégica, que pesquisa ambiente, públicos e tendências com profundidade, que comprova resultados, que gerencia sentidos. Almejou-se com esse trabalho dar um pequeno passo nesse sentido

REFERÊNCIAS

AMARAL, Adriana; NATAL, Geórgia; VIANA, Lucina. Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. **Sessões do Imaginário**, v. 20, 2008. p. 34-40.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto; BOFF, Luiz Henrique (org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BALDISSERA, R. . Estratégia, comunicação e relações públicas. In: **XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação** - INTERCOM, 2001 - A mídia impressa, o livro e o desafio das novas tecnologias. Campo Grande : Intercom, 2001.

BALDISSERA, R. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese de doutorado em Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional**: O Treinamento de Recursos Humanos como Rito de Passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARICHELLO, Eugenia . A comunicação da universidade: identidade, territorialidade e legitimidade. In: **XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação** - INTERCOM, 2001 - A mídia impressa, o livro e o desafio das novas tecnologias. Campo Grande: Intercom, 2001.

BOURDIEU, Pierre. (1985), The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (org.), **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, 1985. p. 241-258.

BOURDIEU, Pierre. Le champ scientifique. **Actes de La Recherche em Sciences Sociales**, v.2, n.3, 1976. p. 88-104.

BOURDIEU, Pierre. **Homo academicus**. Cambridge: Polity Press, 1988.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O Conhecimento em Rede**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIAT. **A FIAT convida você a criar um carro - Um carro para chamar de seu**. Disponível em <<http://www.fiatmio.cc/>>. Acesso em nov. 2010.

FRANÇA, Fábio. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. [parte I] São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 209-271.

GRUNIG, James E. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. [parte II] São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 15-124.

HINE, C.. Virtual Methods and the Sociology of Cyber-Social-Scientific Knowledge. In: HINE, Christine (Org.) **Virtual Methods**: Issues in Social Research on the Internet. Oxford: Berg, 2005.

HINE, Christine. **Etnografia Virtual**. Barcelona, Espana: UOC, 2004.

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

KOZINETS, Robert V. E-Tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual

Communities of Consumption. **European Management Journal**, v.17, n.3, 1999. p. 252-264. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?q=http://kozinets.net/_oneclick_uploads/2008/06/etribalized_marketing_emj.pdf&sa=U&ei=C0POTPyAoT6lweI5_jiCA&ved=0CBoQFjAA&sig2=weQcovt1sOT-A2p-giEoEfA&usg=AFQjCNGMda0SvLxBbQ8y61iZBI6EGWYPSg>. Acesso em nov. 2010.

KOZINETS, Robert. **On Netnography**: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture. In: ALBA, J; HUTCHINSON, W. (ed.). *Advances in Consumer Research*, Provo-UT: Association for Consumer Research, 1998.

KUNSCH, M. M. K. . Comunicação organizacional na era digital: contexto, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, v. XXVI, 2007. p. 38-51

KUNSCH, M. M. K. . Gestão das relações públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicom** (USP), v. 5, 2006. p. 30-61.

LEITE, João Batista Diniz, PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão**: Aprendizagem Organizacional e Competências. v. 1. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002. 320 p.

LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 5ª ed. São Paulo: Loyola, 2007.

LEVY, Pierre. **As tecnologias da Inteligência** - O futuro do pensamento na era da informática. 13ª ed. São Paulo: Editora 34, 2004.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MAFFESOLI, Michel. **O mistério da conjunção**: ensaios sobre comunicação, corpo e sociabilidade. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MAFFESOLI, Michel. Perspectivas tribais ou a mudança do paradigma social. In: **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, n. 23, Porto Alegre, abr. 2004. p. 23-29

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MATTOS, Carmen Lúcia Guimarães de. A abordagem etnográfica na investigação científica. **Espaço** (INES), n. 16, Rio de Janeiro, 2001. p. 53-58.

MATURANA, Humberto. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. 5ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.

MORIN, Edgar. **O método**. Vol. 3 - O conhecimento do conhecimento. Lisboa: Europa-América, 1992.

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. 2ª ed. Lisboa: Europa-América, 1996.

NONAKA, Ikujiro Hirotaka; TAKEUCHI, Nobuko. **Criação de conhecimento na empresa**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimentos na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RECUERO, Raquel. Comunidades Virtuais em Redes Sociais na Internet: Uma proposta de estudo. **E-Compós**, v. 4, Brasília, dez. 2005. p. 1-15, 2005.

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

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. São Paulo: Interciencia, 2002.

SCHAUN, Angela. **Educomunicação**: reflexões e princípios. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de relações públicas. São Paulo: Summus, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 4. ed. São Paulo: Summus, 1995.

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

VIZER, Eduardo. **La trama (in)visible de vida social**: comunicação, sentido e realidade. Buenos Aires, la Crujía, 2003.

ZIMMER, M. V.; BOFF, L. H. A criação de conhecimento nas empresas: um estudo de caso sobre a adequação do modelo de Nonaka e Takeuchi a ambientes virtuais de trabalho. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S; BOFF, H. L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto alegre: Bookman. 2005. p. 188-202.