

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE
COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE EM REDE:
ESTUDO DO PROGRAMA COCRIANDO NATURA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Taisa de Oliveira Ferro Dalla Valle

Santa Maria, RS, Brasil.
2016

**COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
NA SOCIEDADE EM REDE:
ESTUDO DO PROGRAMA COCRIANDO NATURA**

Taisa de Oliveira Ferro Dalla Valle

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PosCom) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) na linha de pesquisa de Mídias e Estratégias Comunicacionais.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado

**COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
NA SOCIEDADE EM REDE:
ESTUDO DO PROGRAMA COCRIANDO NATURA**

elaborada por Taisa de Oliveira Ferro Dalla Valle

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^ª. Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr^a (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof^ª. Carolina Frazon Terra, Dr^a (USP)

Prof^ª. Rejane Pozobon, Dr^a (UFSM)

Prof^ª. Patrícia Milano Pérsigo, Dr^a (UFSM-CESNORS)
(Suplente)

Santa Maria, RS, Brasil, 2016

DEDICATÓRIA

Dedico esta etapa da minha trajetória acadêmica aos meus pais, Otavio e Tania.

E aos amores da minha vida, meus esposo Lutiere e meu filho Gabriel.

AGRADECIMENTOS

Acredito que tudo está conectado. Enquanto seres sociais que somos, somos *nós*. Este trabalho foi cocriado com muitas pessoas em uma rede de afeto e conhecimento. Quero então, agradecer as pessoas que marcaram essa minha trajetória de pesquisa. Foram dois intensos anos vividos no meu retorno à Universidade Federal de Santa Maria que ficarão guardados com muito carinho, pois foi uma experiência única e muito gratificante.

Aos meus pais, **Otávio e Tania**, por todo amor e dedicação com que me conduziram ao longo da vida. Pela presença e apoio também ao longo desses dois anos. Por acreditarem em mim e, acima de tudo, pelos valores que me transmitiram. Eles são o alicerce da minha felicidade. Obrigada!

Ao meu esposo **Lutiere**, por dividir a vida comigo, por todo o amor, empatia e cumplicidade que explicam nossa felicidade neste ano em que completamos 10 anos de casados. Agradeço muito pelo incentivo de sempre. És minha inspiração! Obrigada por tudo meu amor!

Ao meu filho **Gabriel**, por ter me mostrado o que é amor incondicional, Por me fazer acreditar que a vida vale à pena e que a felicidade está em um simples olhar, em um “te amo mãe!” ou um abraço apertado. Obrigada meu amorzinho!

Aos meus irmãos, **Tiago e Henrique**, pela cumplicidade e amor que nos une, que vão além de laços sanguíneos. As minhas cunhadas **Rafaela e Andressa**, pelo carinho de sempre.

À minha orientadora **Maria Ivete Trevisan Fossá**, que muito além de conhecimento, me mostrou como ser uma profissional ética e comprometida com o propósito de ensinar. Pelo carinho e sorriso acolhedor com que sempre me recebeu. Pela humildade, alegria e competência. Foi um grande aprendizado de vida conviver contigo durante esses dois anos.

Aos demais professores do Programa pelo carinho, pela seriedade com que conduzem as atividades acadêmicas e principalmente, pela humildade que orientam os alunos pelo fascinante caminho da pesquisa. Agradeço à **Rejane Pozobon, Sandra Rubia da Silva, Eugenia Barichello, Liliane Dutra Brignol, Viviane Borelli e Cássio Tomaim**.

Um agradecimento especial ao querido professor **Adair Peruzzolo**, pelo exemplo que és, pela humildade e pelas constantes trocas de ideias que realizamos ao longo desse período. Foram ensinamentos valiosos que me instigam a nunca deixar de estudar e ampliam ainda mais a responsabilidade com a pesquisa científica.

À **Patrícia Pérsigo**, a grande incentivadora para que eu fizesse o mestrado e que me

convidou a fazer parte do grupo de pesquisa quatro anos atrás. Pela ajuda, pelos livros emprestados, pelas trocas, por acalmar as minhas angústias e indagações acadêmicas. Obrigada Pati. Conta sempre comigo!

À **Fabrise Muller**, pela amizade e carinho de sempre. Que bom que o mestrado permitiu uma convivência próxima contigo. Seguimos juntas.

Patrícia Pichler, Fabiana Pereira, Rafaela Caetano, Charlene Dalcol e Amanda Frick pelo carinho, trocas de ideias, conhecimentos compartilhados. Aprendi muito com cada uma de vocês. Obrigada pela convivência! Que venham mais projetos conjuntos.

Aos **colegas de mestrado**, foi muito bom conhecer e conviver com vocês. Aprendi muito e acima de tudo, foi muito bom contar com uma rede de solidariedade tão carinhosa e produtiva.

À minha sempre amiga **Camille Pozzobon Abaid**, pela irmandade, cumplicidade e confidências. Não é à toa que estamos uma na vida da outra, diariamente, há 20 anos. Obrigada por tudo!

À minha amiga **Patrícia Bundchen Pereira**, pela cumplicidade, carinho e afinidade. Pela alegria de cada encontro, ao longo desses 17 anos de amizade.

À **Carolina Oliveira**, pela amizade e pelo carinho que sentimos uma pela outra. Obrigada por eu poder contar contigo amiga.

Às minhas vizinhas **Cris Fonseca, Andrea Capssa e Chris Garcia**, pela convivência diária, carinho e apoio. Um brinde!

Às professoras membros da banca, **Carolina Frazon Terra e Rejane Oliveira Pozobon** por aceitarem, fazer parte da minha qualificação e defesa, trazendo conhecimento e sugestões de melhorias através de um olhar atento e carinhoso. Muito Obrigada!

À **Juliana Nascimento**, gestora de inovação da Natura pela generosidade e atenção e por ter permitido que meu estudo fosse realizado junto ao Programa Cocriando Natura.

Aos **cocriadores**, que fazem parte do Programa Cocriando da Natura, que gentilmente me concederam entrevistas.

E, de forma geral, a todos que torceram e torcem por mim, sou muito grata!

EPÍGRAFE

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe o quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.

Ricardo Reis
In Odes de Ricardo Reis, Fernando Pessoa

RESUMO

Esta dissertação investiga uma rede de cocriação online como uma estratégia de comunicação e está delimitada em analisar a cocriação de valor entre organizações e seus públicos como estratégia de comunicação na sociedade em rede. A problemática que conduz este estudo centra-se no pressuposto de que a cocriação em rede online possibilita novas formas de interações e relacionamentos entre as organizações e seus públicos e está assim estruturada “Como a Natura utiliza-se de uma rede de cocriação online como estratégia de comunicação na sociedade em rede?” O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a cocriação de valor da Natura como estratégia de comunicação organizacional. Os objetivos específicos estão assim definidos: (1) Descrever as principais mídias sociais digitais utilizadas. (2) Verificar a apropriação estratégica de uma rede online para a cocriação de valor; (3) Descrever a rede de cocriação online criada pela Natura; (4) Analisar as formas de interações proporcionadas pela rede de cocriação online do Programa Cocriando Natura. O percurso metodológico da presente pesquisa consiste na aplicação articulada de diferentes e complementares métodos e técnicas que buscam investigar como configuram-se as estratégias comunicacionais através da cocriação na ambiência digital da organização pesquisada. O percurso compreende o estudo através da observação não participativa nas mídias sociais digitais e da rede de cocriação online do Programa Cocriando Natura. Além disso, entrevista em profundidade com a responsável pela gestão de inovação da empresa e entrevista assíncrona através de questionário estruturado com os participantes que mais contribuíram com ideias na Jornada SOU. Utilizamos o modelo analítico estruturado para análise de plataformas digitais proposto por Proulx (2012) e os blocos de interação para que exista cocriação proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004). A partir da junção dessas duas perspectivas metodológicas criamos um terceiro modelo de análise que contempla cinco categorias: a arquitetura técnica da plataforma; diálogo; experiência do usuário, risco-benefício e a contribuição do usuário. Nesse contexto, averiguamos que a cocriação de valor viabilizou processos comunicacionais estratégicos entre a Natura e seus públicos. O cocriando Natura pode ser considerado um programa complexo e inédito, no sentido de estruturar em rede, diferentes públicos de interesse, com objetivo de criar conjuntamente ideias, através de interações online, que visam à inovação.

Palavras-chave: Cocriação de valor; Sociedade em rede; Estratégia de comunicação; interação em redes sociais digitais, Cocriando Natura.

ABSTRACT

This dissertation investigates an online co-creation network as a communication strategy and it is delimited to analyze the co-creation of value between organizations and their public as a communication strategy in the network society. The problem that leads the study focuses on the assumption that co-creation in online network enables new forms of interactions and relationships between organizations and their public and it is structured as follows: "How does Natura use an online co-creation network as a communication strategy in the network society?" The general objective of the research is to analyze the co-creation of value by Natura as an organizational communication strategy. The specific objectives are defined as follows: (1) Describing the main digital social media used. (2) Checking the strategic appropriation of an online network for the co-creation of value; (3) Describing the online co-creation network created by Natura; (4) Analyzing the forms of interactions provided by the online co-creation network of Natura's Cocriando Program. The methodological approach of the research consists in the articulated application of different and complementary methods and techniques that seek to investigate how the communication strategies through co-creation in the digital ambience of the researched organization shape up. The course includes the study through non-participant observation in digital social media and in online co-creation network of Natura's Cocriando Program. In addition, there is the in-depth interview with the person responsible for the company's innovation management and the asynchronous interview through structured questionnaire with the participants that contributed the most with ideas on Jornada SOU. We used the analytical model structured for the analysis of digital platforms proposed by Proulx (2012) and the interaction blocks proposed by Prahalad and Ramaswamy (2004) so there would have co-creation. From the merger of these two methodological perspectives we created a third model of analysis that includes five categories: the platform's technical architecture; dialogue; user experience, risk-benefit and user contribution. In this context, we found out that the co-creation of value made strategic communication processes between Natura and its public possible. The co-creation network can be considered a complex and unprecedented tool when it comes to structure different stakeholders in network, in order to jointly create ideas through online interactions, aiming at innovation.

Keywords: Co-creation of Value; Network Society; Communication Strategies; Interactions in Digital Social Media, Natura's Cocriando.

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 - Proposta de Análise Sociológica das mídias sociais de Proulx (2012)	63
Figura 2 - Blocos de interação em redes de Cocriação proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004)	65
Figura 3 - Plataformas que serão analisadas na pesquisa.....	67
Figura 4 - Banner da Jornada Tododia	71
Figura 5 - Banner da Jornada Bem-Estar.....	72
Figura 6 - Banner da Jornada SOU	72
Figura 7 - Banner da Jornada Do Meu Jeito	73
Figura 8 - Banner de boas-vindas ao Cocriando Natura	75
Figura 9 - Banner jornada Sou.....	75
Figura 10: Banner jornada todo dia.....	75
Figura 11: Banner jornada Bem-Estar.....	76
Figura 12: Barra que ilustra o Cocriando em números	76
Figura 13: Texto que o usuário poderá compartilhar ao clicar no ícone do Facebook no Portal	77
Figura 14: Janela que conduz ao vídeo chamado Manifesto Cocriando.....	77
Figura 15: Banner convocativo	78
Figura 16: Banner das Jornadas	78
Figura 17: Destaque na página inicial para as últimas postagens do Blog Cocriando Natura.	79
Figura 18: Rodapé padrão de todas as páginas da Natura	79
Figura 19: Portal Cocriando Natura	80
Figura 20: Ilustração retirada do Portal Cocriando Natura	81
Figura 21: Ícone convocativo que compõe o final da página	82
Figura 22: Banner da jornada SOU	82
Figura 23: Etapas de uma Jornada de Cocriação	83
Figura 24: Etapas da Jornada SOU	85
Figura 25: Desafios da Jornada SOU	87
Figura 26: Página com formulário para o envio de ideias	88
Figura 27: Divulgação das ideias envidas pelos cocriadores da rede	89
Figura 28: Banner de encerramento do Jornada SOU	90

Figura 29: Fluxo de interação na Jornada SOU	93
Figura 30: Interação na Natura para estimular o diálogo e a cocriação na rede	96
Figura 31: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015	101
Figura 32: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015	102
Figura 33: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015	102
Figura 34: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015	103
Figura 35: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015	103
Figura 36: Depoimento feito por uma participante relatando a sua experiência em participar da Jornada	104
Figura 37: Tabela de pontuação de acordo com as interações realizadas pelo participante	106
Figura 38: Medalhas conquistadas por uma participante ao longo da Jornada	108
Figura 39: Banner de divulgação dos cocriadores que mais contribuíram na Jornada SOU	114
Figura 40: Destaque para o cocriador que mais contribuiu na Jornada	114
Figura 41: Resposta da Natura para um usuário que interagiu na Fanpage do Programa	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro com a quantidade de curtidas e comentários realizados na Jornada SOU	97
Tabela 2 - Temáticas e interações realizadas nas postagens durante a Jornada SOU no Blog do Programa	116
Tabela 3 - Temáticas e interações realizadas nas postagens durante a Jornada SOU na Fanpage do Programa	119

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I – SOCIEDADE, REDE E A ECONOMIA DA CONTRIBUIÇÃO	23
1.1 COMUNICAÇÃO HUMANA	23
1.2 SOCIEDADE E COLABORAÇÃO EM REDE	25
1.3 A ECONOMIA DA CONTRIBUIÇÃO	32
1.4 AS EMPRESAS E A CULTURA DA CONTRIBUIÇÃO EM REDE.....	37
1.5 COCRIAÇÃO: CRIAÇÃO DE VALOR NA SOCIEDADE EM REDE	40
CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO, REDES E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	49
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL	49
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA E AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	54
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL RELACIONAL	59
CAPÍTULO III - O PERCURSO METODOLÓGICO E O PROGRAMA COCRIANDO NATURA.....	61
3.1 PERCURSO METODOLÓGICO	61
3.2 COCRIANDO NATURA	61
3.3 O MODELO ANALÍTICO DE PROULX.....	67
3.4 O MODELO DE ANÁLISE DE PRAHALAD E RAMASWAMY	69
3.5 O MODELO DE ANÁLISE ESTUDO	71
CAPÍTULO IV - APROPRIAÇÃO DE UMA REDE DE COCRIAÇÃO ONLINE COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: O ESTUDO DO	74

COCRIANDO NATURA	
4.1 ARQUITETURA TÉCNICA DO WEBSITE DO PROGRAMA	74
4.2. ANÁLISE DA ARQUITETURA TÉCNICA DA REDE COCRIANDO NATURA	84
4.3 DIÁLOGO	93
4.4 A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO	98
4.5 RISCO-BENEFÍCIO	105
4.6 CONTRIBUIÇÃO	109
4.7 MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS E A APROPRIAÇÃO NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO	116
4.7.1 O Blog do Programa Cocriando Natura	116
4.7.2 A Fanpage do Programa Cocriando Natura	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
APÊNDICES	134

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA EM PROFUNDIDADE.

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA COM PARTICIPANTES DA REDE COCRIANDO NATURA.

APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DE ENTREVISTA.

APÊNDICE 4: TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DE ENTREVISTA.

INTRODUÇÃO

Nossa sociedade vive em um contexto sociotécnico no qual o processamento de informação e a geração de conhecimento tornam-se elementos constituintes de nosso cotidiano e de nossas interações com o mundo. A este fenômeno Castells (1999) denomina “sociedade em rede”, que tem como lastro revolucionário a apropriação da Internet com seus usos e aspectos incorporados pelo sistema capitalista.

O desenvolvimento das tecnologias digitais e suas apropriações sociais reconfiguraram o ser e estar no mundo. O estreitamento entre tecnologia e cultura traz para as interações um caráter cada vez mais complexo e difuso, reorganizando estruturas sociais alicerçadas por um novo contexto estrutural da sociedade onde emergem novas fronteiras de tempo/espaço e novas configurações entre o público e o privado.

Entender como o homem atual se apropria destes novos ambientes digitais e como este fenômeno altera a sua própria experiência fomenta a necessidade de novos olhares para a sociedade em constante e rápido desenvolvimento. Conforme define Castells (1999, p.33) experiência humana é “a ação dos sujeitos humanos sobre si mesmos, determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais desses sujeitos em relação a seus ambientes sociais e naturais”.

Na concepção de Castells a sociedade atual é pautado pelo informacionalismo, em que o impulsionador é o conhecimento atrelado a complexos sistemas de processamento de informações. Sua perspectiva teórica fundamenta-se na crença de que “as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder” (CASTELLS, 2009, p. 51).

O crescente acesso às tecnologias digitais e a necessidade dos indivíduos estarem cada vez mais hiperconectados, desempenhando papel de contribuidores ativos no universo da internet faz-nos pensar que precisamos entender a contribuição enquanto forma social. Segundo Proulx (2014) estamos assistindo hoje ao surgimento de uma nova economia, a “economia da contribuição”. Neste modelo, impõe-se a figura híbrida do contribuidor – que não é somente um produtor, tampouco um mero consumidor, mas configuram-se como indivíduos ativos na esfera digital, que por interesse espontâneo querem colaborar em uma ou mais redes de atuação.

Neste sentido, nota-se que, a priori, estes sujeitos não procuram compensação financeira para o seu gesto de contribuição, pois o espírito de gratuidade, cooperação e confiança mútua é o mais significativo. O sentimento de pertencimento caracteriza essas redes

e comunidades de trocas simbólicas em que contróem-se novas práticas sociais estruturadas em torno da ideia de conexão.

Sob este aspecto, três características principais caracterizam a economia da contribuição: a) a dicotomia entre o produtor e o consumidor tende a desaparecer, deixando emergir a figura híbrida e dialógica do contribuidor; b) o valor produzido pelos contribuidores – livremente investidos na atividade – não é completamente “monetizável”, já que parte da motivação dos colaboradores é economicamente desinteressada; c) é tanto uma economia criadora de um “valor social” (estilo de vida, saber-viver), como uma economia de subsistência (PROULX, 2014).

Nesse contexto, entendemos que as organizações, sejam elas públicas ou privadas são impactadas pela necessidade de trocas constantes com diferentes campos sociais, levando em consideração a necessidade, cada vez maior, de estreitar relacionamento com seus públicos de interesse visando a busca constante por visibilidade em diferentes espaços públicos.

Deste modo, refletir a problemática do processo comunicacional nas organizações sob a ótica da sociedade em rede, entrelaçada pela urgência de um novo tipo de contribuição social, colabora para a compreensão do impacto das inovações tecnológicas e suas influências sociais sobre as organizações e, especialmente, a forma como o processo comunicacional deve ocupar papel central no contexto corporativo em uma época de emergência de novos fenômenos interativos, que estão impulsionando a transição da sociedade hierárquica para a sociedade em rede.

Levando em consideração as mudanças no complexo cenário contemporâneo, não é possível entender a comunicação no contexto das organizações apenas sob o paradigma informacional, uma vez que as mídias e redes sociais digitais alteraram lógicas interacionais e a construção social do real. A passagem para o paradigma relacional é uma emergência que atende a complexidade e exigência da sociedade em rede. A comunicação passa a permear todos os fazeres cotidianos e adquire dimensão estratégica nas organizações, não mais sustentada pelo pensamento meramente informacional.

As mudanças sociais evidenciadas despertam nas organizações a necessidade de atuarem, obrigatoriamente, de forma mais transparente e aberta, estabelecendo relacionamento sistemático com os diferentes atores sociais envolvidos no processo interacional, considerando a circularidade dos discursos, onde não mais existe a bipolaridade *emissor – receptor* e sim um modelo onde esses atores tornam-se em sujeitos de ação argumentativa, de embates e interesses que buscam na negociação o consenso e o entendimento. (OLIVEIRA, PAULA, 2007)

Analisaremos uma rede de cocriação proposta por uma empresa privada em uma plataforma online. Assumimos que a experiência e troca de valores na sociedade em rede centra-se na capacidade dos indivíduos conectados contribuírem coletivamente. Como propõem Prahalad e Ramaswamy (2004, p.30) “a nova premissa é que o consumidor e a empresa cocriam valor, e assim a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas experiências de cocriação.” Para que existam redes de trocas de experiências é preciso que existam ambientes adequados que auxiliem na construção e personalização das experiências individuais e coletivas. Assim, entendemos que cocriação é um processo de construção de ideias a partir da ação colaborativa e em rede.

A ambiência digital cria novos espaços comunicacionais regidos pelas lógicas midiáticas de visibilidade e interação que acionam diferentes atores sociais e trazem à tona novas práticas sociais que são fomentadas pela busca de sentido através de valores compartilhados. Entender como as organizações utilizam-se atualmente destes espaços digitais para, efetivamente, na prática, criar interações e novas formas de construção social é a questão central desta pesquisa.

Partindo deste cenário, a presente pesquisa tem como **TEMA**: Estratégias de comunicação em redes de cocriação online. Sua **DELIMITAÇÃO** está assim pensada: **Cocriação de valor entre organizações e seus públicos como estratégia de comunicação na sociedade em rede.**

Esta pesquisa **JUSTIFICA-SE** pelas mudanças sociotecnológicas que estão em curso em nossa sociedade e a forma como impactam o contexto comunicacional nas organizações. Neste cenário, em constante alteração, as organizações visam atingir seus objetivos estratégicos, cumprir sua visão e dar visibilidade para suas ações institucionais e mercadológicas. O reconhecimento do poder comunicativo dos públicos, a maior possibilidade de diálogo, o amplo entendimento dos efeitos da tecnologia na compreensão espaço-temporal e a profunda interconexão entre acontecimentos fez com que as organizações entrassem em uma nova configuração simbólica de interação, alicerçadas em novas lógicas de visibilidade.

O interesse pelo estudo da Comunicação Organizacional advém de minha formação acadêmica em Relações Públicas e experiência prática de 10 anos atuando com consultoria e assessoria de comunicação no contexto organizacional, principalmente com planejamento de comunicação em mídias digitais. Neste período trabalhei com planejamento de plataformas

digitais e estratégias de comunicação nas mídias sociais para diversas empresas, em diferentes áreas de atuação.

A escolha por desenvolver uma pesquisa sobre comunicação organizacional e formas de interação em plataformas digitais, igualmente deve-se ao fato de minha trajetória de mercado estar direcionada neste campo de atuação. Da mesma maneira, o interesse nos temas que circundam a comunicação nas organizações, a partir deste estudo, fazem emergir outras possibilidades de pesquisa e instigam a aprofundar os estudos neste campo.

Para tanto, o primeiro passo da investigação foi realizar o estado da arte sobre a temática em questão visando realizar um mapeamento sobre as pesquisas desenvolvidas que objetivam ampliar o campo científico da comunicação no contexto das organizações. Analisando o panorama brasileiro de pesquisa, identificamos uma rede bastante sólida de pesquisadores empenhados nos avanços teóricos da temática. Existem no Brasil cerca de 40 grupos de pesquisas vinculados ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)¹ cujo tema central é a comunicação organizacional. Os Programas de Pós-graduação em comunicação fomentam estudos da comunicação organizacional e nota-se um crescimento significativo nos últimos anos de pesquisas que buscam entender as mudanças causadas pelas mídias digitais no contexto das organizações.

Nota-se que, no Brasil e na América Latina em geral o campo da comunicação nas organizações possui especificidades muito particulares e uma abrangência nos estudos, principalmente, em pesquisas que buscam o entendimento das Relações Públicas como articuladores da comunicação nas organizações.

Assim sendo, do interesse pessoal e profissional foi possível analisar contextos, realizar leituras visando entender o pensamento de diferentes autores com o intuito de construir e desconstruir o meu tema de interesse para, a partir disso, chegar a um tema de investigação. Decorrente disso, compreende-se a necessidade de ampliarmos os estudos do campo trazendo para a temática da comunicação organizacional os estudos sobre cocriação de valor como forma de inovação através de redes sociais digitais.

Neste interim, destacamos alguns estudos, como a Tese de Doutorado da Professora Carolina Frazzon Terra, defendida em 2010, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo com o título: *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. A pesquisa buscou entender como as redes sociais digitais impactam a comunicação

¹ http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf. Acesso em 20 de julho de 2015.

das organizações frente aos conteúdos disseminados na internet pelos usuários. Com o estudo, a autora conseguiu desenvolver dois instrumentos inovadores, uma matriz de presença e engajamento e uma régua de presença online.

Também, ainda a respeito desta questão, destacamos a dissertação desenvolvida por Ana Paula de Souza Silva em 2011, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista com o título: *Comunicação organizacional em tempos de redes sociais: Natura no Facebook*. Neste, objetivou demonstrar como as redes sociais permeiam o mundo organizacional. Outrossim, apresenta as principais características das mídias sociais e descreve como são constituídas as redes sociais na internet e suas possibilidades de uso como ferramenta de comunicação organizacional. Apresenta também os resultados mais relevantes da pesquisa de observação junto à página da Natura no Facebook destacando a possibilidade de diálogo, a interação e linguagem utilizada.

Silva verificou que a empresa aplica alguns princípios e têm alcançado com suas ações resultados e destaca os seguintes aspectos: (1) A cultura organizacional deve ser coerente e estar alinhada com o que se propõem nos espaços das redes sociais; (2) O diálogo é fator inegociável/A organização deve adotar essa posição como prática constante. (3) as mensagens e os conteúdos dão sentido à rede. A organização deve se preocupar com a qualidade de suas mensagens e conteúdos; (4) Planejamento. É necessário que a organização elabore um planejamento detalhado. Isto inclui planos de ação inclusive para possíveis crises provocadas nas e pelas redes sociais.

Também acerca da temática, destacamos a tese apresentada pela professora e pesquisadora Daiane Stasiak vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília no ano de 2013 com o título: *A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiatização social: Novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura*. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os processos de visibilidade e interação da Universidade Federal de Goiás (UFG) com seus públicos em seus principais veículos on-line, constatando que a UFG produz e gerencia a própria visibilidade, bem como interage de forma mais acessível com seus públicos. Por sua vez, os sujeitos reconhecem e respaldam essas práticas não somente acessando as informações, mas também publicando conteúdos e interagindo com a UFG por meio do Portal e da fan page² da instituição no

² Fanpage ou Página de fãs é uma página específica dentro do Facebook direcionada para empresas, marcas ou produtos, associações, sindicatos, autônomos, ou seja, qualquer organização com ou sem fins lucrativos que desejem interagir com os seus clientes no Facebook.

Facebook. A análise das três instâncias (UFG, veículos on-line e sujeitos) mostra que os veículos da internet são os principais responsáveis pelas transformações e ratificam a importância social do meio. A competência da instituição em atualizar suas práticas de comunicação também contribui para a consolidação dos processos on-line assim como para a capacidade dos públicos que internalizaram os comportamentos midiáticos e, cada vez mais, agem a partir das possibilidades da rede.

Durante este processo de mapeamento de grupos de pesquisa e iniciativas empresariais/organizacional encontramos um estudo que abordou as redes sociais digitais pelo viés da comunicação organizacional em redes digitais intitulada *O despertar de Gulliver - Os desafios das empresas nas redes digitais*. A pesquisa propôs-se a identificar o que ocorre na fronteira da comunicação entre a cultura corporativa e a cultura das redes digitais, com o pressuposto de que a lógica de controle das empresas cria um antagonismo com a tendência de descentralização comunicativa das redes sociais digitais, e que esse antagonismo manifesta-se de forma mais aguda em situações de crise. Da mesma maneira, Buscou entender a complexidade e como as tecnologias digitais alteram nossa percepção, o sentido de conexão Teoria Ator-Rede e Atopia, fundamentos da metodologia da pesquisa empírica e da técnica de pesquisa Cartografia das Controvérsias, aplicada à controvérsia gerada nas redes pela contaminação do suco de maçã AdeS da empresa Unilever.

Além disso, destacamos em nosso estado da arte a identificação de muitos grupos de estudos e cursos de pós-graduação, principalmente nos Estados Unidos, Canadá, França e Londres que estão empenhados em estudar as mídias sociais e seus impactos nas organizações e na sociedade. Observa-se, pelo estado da arte, que as organizações estão fazendo uso das possibilidades interacionais desse novo contexto midiático, objetivando estreitar relacionamentos com seus públicos e legitimar sua atuação.

Seguindo nesta direção de pensamento, a **PROBLEMÁTICA** que conduz este estudo está materializada na seguinte pergunta: **Como a Natura³ utiliza-se de uma rede de cocriação online como estratégia de comunicação na sociedade em rede?** Neste sentido, buscamos entender em que contexto o Cocriando Natura foi planejado, como é desenvolvido levando em consideração as especificidades e possibilidades de interação em rede.

Partindo desta problematização, o **OBJETIVO GERAL** da pesquisa consiste em: Analisar a cocriação de valor como estratégia de comunicação organizacional. E no que tange aos **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**, propõe-se: (1) Descrever as principais mídias

³ <http://www.natura.com.br/>

sociais digitais utilizadas. (2) Verificar a apropriação estratégica de uma rede online para a cocriação de valor; (3) Descrever a rede de cocriação online criada pela Natura; (4) Analisar as formas de interações proporcionadas pela rede de cocriação online do Programa Cocriando Natura.

Como **PERCURSO METODOLÓGICO** da presente pesquisa, foi realizada a aplicação articulada de diferentes, porém complementares métodos e técnicas que buscam investigar como configuram-se as estratégias comunicacionais através da cocriação na ambiência digital da Natura. O estudo deu-se através da observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010) das mídias sociais digitais e da rede de cocriação online do Programa Cocriando Natura. Além disso, utilizamos entrevista em profundidade com os responsáveis pela gestão de inovação da empresa e entrevista assíncrona com questionário estruturado com os participantes que mais contribuíram na Jornada SOU.

Neste estudo, utilizamos o modelo analítico estruturado para analisar plataformas digitais proposto por Proulx (2012), que leva em consideração quatro dimensões de análise: a arquitetura técnica da plataforma; a estrutura de interações sociais que acontecem na plataforma; a experiência do usuário do site e a qualidade da contribuição do usuário. Além da proposta do Proulx (2012) nossa análise perpassa os blocos de interação para que exista cocriação, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), que são: o diálogo, o acesso, o risco-benefício percebido e a transparência (DART).

No que diz respeito aos **CONCEITOS NORTEADORES** da presente dissertação abordamos a Sociedade em rede (CASTELLS, 2004), Cocriação (PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V, 2004; FRANCO, 2012); Estratégias de Comunicação (KAUFMAN; ROZA, 2013; KUNSCH, 2007; OLIVEIRA; PAULA, 2007; SAAD, 2003, 2005, 2008, 2009; TIRONI & CAVALLO, 2004; PÉREZ, 2012; TERRA 2010; 2016); Capitalismo da contribuição (PROULX, 2014; DIJCK, 2013; BENKLER, 2006) e Cultura da participação (SHIRKY, 2011). Acreditamos que entender a sociedade em rede e de que forma as organizações, enquanto atores sociais, precisam reconfigurar os modos de interações com outros atores que estão, também, imbuídos por estas novas lógicas de atuação social, exige uma postura aberta, participativa e dialógica das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Refletir como as organizações reorganizam-se discursivamente o seu *estar* no mundo e como, a partir disso, surgem novas práticas é o interesse inquietante desta investigação.

Esta dissertação está articulada a partir de quatro capítulos. O **PRIMEIRO CAPÍTULO** destina-se a articular as discussões sobre a sociedade em rede e o surgimento da

economia da contribuição, como característica que faz emergir talvez, um novo capitalismo. Neste capítulo, apresentamos as características da sociedade em rede e as reconfigurações alicerçadas pelo desenvolvimento tecnológico, abordando as configurações da cocriação de valor na sociedade contemporânea. Nos propomos também em aprofundar o entendimento sobre Cocriação. Entender quais as características e sistemática que os autores apresentam para a construção de sentido do processo de criação conjunta em rede, buscando entender a conceituação de valor em nossa sociedade e em como acontece a interação em redes de cocriação online. E também, de que forma este processo contribui para a inovação de empresas no contexto de ambiência digital.

O **SEGUNDO CAPÍTULO** discorre sobre o conceito de comunicação digital e estratégias de comunicação e sua articulação com redes de cocriação online. Inicialmente abordamos a mudança do paradigma informacional para o paradigma relacional da comunicação e dentro deste novo contexto, nos detemos em entender as diferenças entre comunicação estratégica e estratégias de comunicação e, principalmente, as adaptações necessárias que surgem a partir deste emergente cenário no qual as organizações estão inseridas e que demandam uma comunicação dialógica, horizontal e constante a partir de um novo entendimento do que vem a ser públicos para as organizações.

No **TERCEIRO CAPÍTULO**, detalhamos o percurso teórico-metodológico de investigação. Igualmente, as razões pelas quais optamos pelos procedimentos metodológicos descritos. Além disso, apresentamos a empresa Natura e o Programa Cocriando Natura.

No **QUARTO CAPÍTULO** realizamos o levantamento e a interpretação dos dados. Finalizando, apresentamos as contribuições do desenvolvimento de uma rede de cocriação online para a comunicação estratégica dialógica e relacional no contexto das organizações.

CAPÍTULO I

COMUNICAÇÃO, SOCIEDADE EM REDE E A ECONOMIA DA CONTRIBUIÇÃO

Este capítulo tem o propósito de dissertar sobre a sociedade em rede (CASTELLS, 1999) e o surgimento da economia da contribuição (PROULX, 2009, 2012, 2014). Para tanto, abordamos o conceito de comunicação humana (PERUZZOLO, 2006, 2008) a partir de uma perspectiva biológica e sociológica e as principais características da sociedade em rede, seu desenvolvimento e, principalmente, seu impacto através de novas formas de interações que surgem com a web social. A partir desta contextualização, buscamos entender o surgimento de uma nova cultura, a da participação e contribuição. Assim sendo, abordamos a cocriação de valor como forma de inovação nas organizações através da interação e comunicação em rede nesta nova estrutura social que surge a partir do paradigma informacional.

1.1 COMUNICAÇÃO HUMANA

Antes de aprofundarmos sobre o paradigma da sociedade em rede e as novas formas de interação tendo como base os avanços tecnológicos, acreditamos ser fundamental refletirmos e definirmos o que entendemos por comunicação humana neste estudo. Para isso, tomamos como definição o conceito proposto por Peruzzolo (2006, 2008) que entende ser necessário pensar a comunicação humana sob duas concepções: a comunicação como transmissão de informação e a comunicação como diálogo. Com a perspectiva de buscar entender a comunicação enquanto objeto teórico-metodológico atentar para o que é comunicação e não por suas características ideais é um ponto inicial importante e necessário para aprofundarmos a conceituação. Corroborando com isso Peruzzolo diz que:

Alguns teóricos gostam de conceituar a comunicação pelo que ela apresenta de melhor, isto é, pela sua excelência. Assim, dizem que ela é diálogo, que comunicação é partilha; que viver em sociedade é comunicar-se, que ela é a respiração de uma sociedade, que ela é um processo de trocas, etc. Tais conceitos, já mais elaborados, pressupõem exatamente a consciência da comunicação e representam um estágio idealizado dela (PERUZZOLO, 2008,p.3).

O citado autor acredita que na intencionalidade de um sujeito encontrar o outro, que também o está procurando, cria-se a relação, ou seja, o meio de comunicar. Esta

intencionalidade pode ser traduzida como a natureza recíproca da comunicação, pois “a mensagem é primeiro que tudo resposta à necessidade do outro para a necessidade própria. (2008, p.4). Peruzzolo explica que a relação de comunicação parte essencialmente do desejo e da necessidade de se comunicar, por uma questão primeira biológica e de sobrevivência “Assim, a relação mais vital é a relação de comunicação, que organiza e ampara a conservação do indivíduo em vista da conservação da espécie. E a representação, em vista do seu caráter de investimento afetivo e operacional na relação, passa a definir a qualidade dessa comunicação.” (PERUZZOLO, 2008, p.5). A dimensão social do ser humano constitui-se a força instintiva de sobrevivência da espécie e através do comunicável adentramos no universo das significações e da cultura. (PERUZZOLO, 2008, p.6). Para Peruzzolo o ser humano se define enquanto indivíduo no encontro com o outro:

Pensar a reciprocidade da comunicação como busca do outro para a necessidade própria é não só afirmar a natureza social do homem que compreende o ser-com para chegar à realização objetiva do ser si-mesmo, mas é também afirmá-la como a condição necessária do social. É assim que comunicar é preciso, pois, a comunicação não é uma contingência, pelo contrário, é a impulsão do ser que se exprime na busca do encontro com outro, pelo qual ele se torna ser humano. (PERUZZOLO, 2008, p.11)

Como expõe Vera França “É óbvio que os homens sempre se comunicaram, que os primeiros agrupamentos humanos, aquilo que podemos intuir como o embrião da vida social, apenas se constituíram sobre a base das trocas simbólicas, da expressividade dos homens.” A comunicação humana, entre seres que compartilham de um mesmo código, define-se como um processo social básico de produção de sentido. (FRANÇA, 2012, p.41)

Para irmos além do conceito primeiro de comunicação, cabe a reflexão proposta por França quando questiona “o objeto da comunicação é o que?” Para a autora, temos em um primeiro momento uma resposta a indagação como sendo a comunicação um conjunto de objetos empíricos e práticas que podemos perceber facilmente como nossas conversas cotidianas, o que vemos nas bancas de revistas, o que vemos na televisão, etc. (FRANÇA, 2012, p.40). Porém, em sua concepção, os objetos da comunicação não estão prontos e recortados. Se a primeira resposta nos diz que a comunicação é um objeto empírico, ou seja, um conjunto de práticas sociais é importante realçar que a palavra comunicação se reveste ainda de um outro sentido ou dimensão: ela é também um conceito, uma forma de apreensão, uma “representação” dessas diferenças práticas – Uma maneira de concebê-las e conhecê-las.” (FRANÇA, 2012, p.42)

As conversações sociais conforme explica Rudiger (2011, p.103) só se viabilizam através de “uma rede de preposições simbólicas e culturais que precisam ser acionadas

durante a comunicação, ou seja, para fazer sentido, para que seja válida para os sujeitos. As pessoas têm de concordar previamente com certas condições, comungar de certas pretensões recíprocas para que haja comunicação.”

Um dos questionamentos iniciais que fizemos e que nos levou a definir os objetos teóricos e empíricos desta pesquisa foi justamente entender como os indivíduos contribuem em redes sociais digitais. Além disso, questionar que pretensões recíprocas existem nesta intenção comunicacional. Assim, o entendimento do fazer comunicacional é essencialmente a própria significação da relação estabelecida (PERUZZOLO, 2008, p.12).

Em nossa natureza biologicamente constituída buscamos no outro o nosso próprio “eu”. O processo comunicativo no nível humano pressupõe, nas palavras de Peruzzolo:

Estabelecer uma relação entre uma pessoa e outra através de um meio material, comumente denominado mensagem, para fazer composição, para partilhar e relacionar-se constituindo e/ou preservando a vida, num movimento de busca do outro. Por isso, o indivíduo é até pensável, mas sozinho é seguramente impraticável, principalmente sob o ponto de vista da sua comunicação e da sua sobrevivência. É só depois do grupo que vem o indivíduo. A unidade de vida humana não é o indivíduo, é o grupo (PERUZZOLO, 2008, p.13).

Assim, neste sentido, a partir da compreensão do que vem a ser comunicação, interessa-nos compreender os significados do processo de interação através de uma rede social digital como estratégia de comunicação no contexto organizacional. As novas configurações técnicas possibilitam, essencialmente, um meio possível para interação com a idealização de estabelecer laços sociais.

A internet propõe pensar em novas formas de interação, mas cabe aqui nos questionarmos: de que interação estamos falando? No estado da arte da pesquisa percebemos que existe muitas possibilidades de estudos neste campo, principalmente na busca por compreender como acontece de fato a comunicação humana quando mediada por máquinas.

1.2 SOCIEDADE E COLABORAÇÃO EM REDE

Não é novidade que nossa sociedade passa por um processo de transformação tecnológica acelerada há pelo menos três décadas. A sociedade através de suas necessidades, interesses e valores desenvolve tecnologias para constituir-se enquanto organização. A partir dos anos 60, intensificou-se o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs). A abordagem da sociedade da informação por vários autores se dá sob diferentes perspectivas teóricas e recebe várias nomenclaturas: aldeia global, sociedade pós-industrial, sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade em rede, entre outras. Não é enfoque deste trabalho detalhar as características, pontos divergentes e aspectos contemplados em cada

denominação. O que importa neste estudo é o diálogo que articula estas possibilidades: discutir a sociedade e, no caso específico da pesquisa, a comunicação organizacional a partir da mudança de paradigma causado pela tecnologia e o acesso à informação.

As mudanças que a sociedade contemporânea enfrenta, no que se refere a tecnologia, levou diferentes autores a defender a existência de um novo paradigma: o informacional. Etimologicamente, paradigma tem origem grega *paradeigma* que significa *modelo* ou *padrão*. São as normas orientadoras de um grupo que estabelecem limites e que determinam como um indivíduo age ou deve agir dentro desses limites. A denominação de sociedade da informação ou sociedade do conhecimento é entendida como sendo a informação um modo de produção do conhecimento.

Para Castells (1999), um dos principais autores que se dedica a estudar este tema, a sociedade contemporânea é uma sociedade *informacional*. A informação para o autor é o cerne da produtividade e poder. O conhecimento é o principal fator de produção no mundo contemporâneo. Sendo a informação o atributo principal da organização social.

Para Castells (1999, p.78), os aspectos que representam a base material da sociedade da informação são:

- A primeira característica do novo paradigma é que a informação é sua matéria-prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores.
- O segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: Todos os aspectos da nova existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico.
- A terceira característica refere-se à lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação.
- Em quarto lugar, referente ao sistema de redes, mas sendo um aspecto claramente distinto, o paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade.
- A quinta característica dessa revolução tecnológica diz respeito a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

Diante disso, torna-se evidente a articulação de uma série de mudanças institucionais, econômicas, políticas e sociais, a partir das quais a informação e o conhecimento passam a desempenhar um papel fundamental com base nas inovações tecnológicas. Castells (1999,

p.174) acredita que “o surgimento da economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional”. A expansão do informacionalismo e a reestruturação do capitalismo surgem como um contraponto para a era industrial em que o interesse econômico superava qualquer outra lógica existente. Atualmente, a sociedade em escala global busca o conhecimento e a informação como forma social.

A estrutura informacional e as mudanças sociais causadas pelo desenvolvimento tecnológico alteram as formas de interações dos sujeitos, direcionam culturalmente as identidades e encontram na tecnologia fontes de geração de conhecimento. Para Castells:

O surgimento da economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. A convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional (CASTELLS,1999, p.174).

O enfraquecimento do paradigma da sociedade industrial e os avanços da economia informacional possibilitaram o surgimento de novas estruturas sociais e novas formas de organização dos processos produtivos de consumo e distribuição. O capitalismo é atravessado por uma profunda reestruturação que, mesmo não findada, já configuram-se novas realidades em que o conhecimento é a mola propulsora das mudanças que impactam o conjunto da sociedade.

As inovações tecnológicas do processo produtivo possibilitaram uma transformação profunda comparável à revolução industrial. Conforme fala Castells (1999, p.499) “A convergência da evolução social e das tecnologias da informação criou uma nova base material para o desempenho de atividades em toda a estrutura social”. E a partir deste entendimento Castells (1999, p. 498) define o conceito de redes como “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação”. O conceito de rede que dá forma a própria estrutura social como um conjunto de nós interconectados, aberto, dinâmico são instrumentos apropriados para “a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada.” (CASTELLS, 1999, p. 369).

O conceito de rede não é uma invenção da sociedade contemporânea. Desde os primórdios da vida em sociedade os seres humanos se conectavam em redes sociais. Atualmente, estas

redes são atravessadas pelas possibilidades da internet e web (*world wide web*). “A rede internet é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computador (CMC) dos anos 90, uma vez que liga gradativamente a maior parte das redes.” (CASTELLS, 1999, p. 369). A internet configura-se como uma rede assim como as comunidades virtuais que são denominadas de redes sociais digitais. Recuero ressalta a importância de estudar as redes quando diz que “compreender o mundo através das redes ganhou importância com a revolução da mídia social, que absorveu bilhões de pessoas” (RECUERO, 2015, p.10).

O desenvolvimento da sociedade é pautado pelo informacionalismo impulsionado pelo conhecimento atrelado a complexos sistemas de processamento da informação que estão estabelecidos em redes. “Uma rede é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões” (RECUERO, 2009, p.24). Os indivíduos ao organizarem-se em grupos hierarquizados, em diferentes graus de proximidade, estabelecem um conjunto de interações e relações, formando redes complexas que adquirem uma dimensão que ultrapassa o espaço físico.

Uma rede social é formada por indivíduos isolados e que formam a partir de um dado momento, por variados motivos, uma teia de interações e a partir de então se estruturam e passam a fazer parte de uma comunidade. Conforme nos diz Recuero (2009, p.25) “Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos).” Através da interação moldam estruturas sociais e constituem laços sociais.

Recuero (2009) ressalta que o foco principal do estudo das redes sociais são as conexões estabelecidas entre os atores:

Enquanto os atores representam os nós (ou nodos) da rede em questão, as conexões de uma rede social podem ser percebidas de diversas maneiras. Em termos gerais, as conexões em uma rede social são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados através da interação social entre os atores. De um certo modo, são as conexões o principal foco do estudo das redes sociais, pois é sua variação que altera as estruturas desses grupos (RECUERO, 2009, p.30).

O uso das tecnologias de informação e comunicação possibilita aos indivíduos desenvolverem diferentes formas de sociabilidade, baseados em novos modelos de interação social, na perspectiva de uma sociedade em rede, alicerçada no suporte digital, vinculada ao nosso cotidiano e às nossas interações com o mundo. A possibilidade de permanente conectividade e comunicação, através da internet, viabiliza a constante troca de ideias, conhecimentos, informações, valores e, juntamente a isso, traz ainda a característica de diminuir distâncias, criar novos espaços sociais e alterar a concepção de tempo. A sociedade

em rede pode ser entendida como um emaranhado social que se multiplica e difunde-se através de complexas, difusas e hiperconectadas interações. “As perspectivas de rede levam a certas conclusões sobre o mundo. As redes mostram o quão interconectado tudo está [...] Tudo está conectado e uma visão mais emergente de mundo é necessária” (RECUERO, 2015, p. 18).

Ainda sobre a perspectiva de rede, Raquel Recuero (2009, p.71) define cinco características das redes sociais digitais: a) **Grau de conexão:** O grau de conexão é a quantidade de conexões que um determinado nó possui e pode ser explicado em termos de conexões que um nó recebe (*indegree*) e das conexões que ele dá ou faz (*outdegree*). b) **Densidade:** A densidade é a medida que descreve o grau de conexão de uma determinada rede. Ou seja, a densidade é referente à quantidade de conexões que um grafo⁴ possui. c) **Centralidade:** A centralidade é a medida da popularidade de um determinado nó. Essa popularidade é geralmente associada ao quão central ele é para uma determinada rede. No entanto, há uma certa confusão entre os termos centralidade e centralização. d) **Centralização:** A centralização é explicitada por Scott (2000) como a medida de centralidade do grafo e, portanto, como uma das medidas de rede inteira, como a densidade. Neste sentido, a densidade seria diferente da centralização na medida em que aquela descreve o nível de coesão de um grafo e esta, a extensão na qual esta coesão estaria centrada em pontos específicos do grafo. A medida de centralização é, portanto, muito utilizada na abordagem de redes inteiras, pois é capaz de determinar agrupamentos nessas redes.

Apesar das diferenças de nomenclatura, entretanto, a maioria dos autores concorda com o fato de que a centralização é uma medida do grafo, enquanto a centralidade é uma medida dos nós. A centralização é normalmente medida a partir dos nós e generalizada para as relações do grafo com os demais grafos; e) **Multiplexidade:** O conceito de multiplexidade diz respeito às diversas qualidades e trocas que caracterizam uma determinada conexão social. Diz-se que uma rede é multiplexa quando há uma variação na quantidade de relações sociais que aparecem na rede. No caso das redes sociais na Internet, poderíamos dizer que a multiplexidade pode ser inferida, por exemplo, a partir das ferramentas utilizadas para manter uma mesma conexão social.

Para que exista uma rede social um dos elementos mais importantes é a cooperação entre os indivíduos. Em uma rede digital é também fator preponderante para a formação e sustentabilidade de determinada estrutura social. Recuero (2009, p.81) diz que não existe

⁴ É um conjunto de pontos e linhas que conectam vários pontos.

sociedade sem cooperação, no sentido de agir de forma organizada. “A cooperação pode ser gerada pelos interesses individuais, pelo capital social envolvido e pelas finalidades do grupo. Entretanto, é essencial para a compreensão das ações coletivas dos atores que compõem a rede social.” A cooperação na internet é condição fundamental para a sustentação de grupos, pois é preciso compartilhar informação, ler comentários, trocar ideias, comentar:

O estudo dos elementos da rede social na Internet passa também pelo fato de que essas redes não são estáticas, paradas e nem independentes do contexto onde estão inseridas. Essas redes são, quase sempre, mutantes e tendem a apresentar comportamentos criativos, inesperados e emergentes (RECUERO, 2009, p.91-92).

Com o desenvolvimento das redes sociais digitais as interações entre sujeitos, grupos, empresas e mídia criam um contexto que Di Felice (2007, p.06) chama de “social tecnológico” fazendo emergir novas formas comunicativas. E a construção do social em rede deve ser completamente repensado a partir das tecnologias da comunicação. Segundo Di Felice (2007, p.2) “as fórmulas da sociedade de massa, baseada na distinção identitária entre o emissor e o receptor, entre empresa e consumidor, instituições e cidadãos, não conseguem mais explicar a complexidade das interações sociais contemporâneas.” É preciso assim entender de que forma a tecnologia altera o contexto social em que estamos inseridos e quais as características que configuram o desenvolvimento da cultura e os reflexos disto na economia enquanto estrutura reguladora das práticas sociais.

Sendo assim, é fundamental entendermos a cultura que emerge a partir do contexto tecnológico, que pressupõe novas configurações sociais e evidenciam formas de participação nunca antes realizadas. E como consequência, temos alterações estruturais em diversos campos, como o econômico, social, cultura, entre outros. A seguir, buscaremos entender estes conceitos e em como se materializam a partir da configuração da sociedade digital e em rede.

Sendo assim, para entendermos este contexto julgamos necessário, além de conceituarmos mídias e redes sociais digitais, também entendermos a partir de quais características elas constituem-se e afetam a forma de sociabilização entre as organizações e seus públicos e a gestão dos negócios na sociedade contemporânea.

Conforme conceitua Recuero (2015, p.29) mídia social se refere “a um fenômeno emergente, tem que início com a apropriação dos sites de rede social pelos usuários.” A autora entende que redes são “estruturas de dados comumente encontradas em quaisquer serviços de mídia social que permitam as pessoas construir grupos de conexão” (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p.11). Cabe também diferenciarmos redes sociais e sites de redes sociais. Para Recuero são conceitos diferentes, pois nem todo o site representa uma rede social e nem toda

rede social está contemplada dentro de um site. (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p.22). As redes sociais são metáforas para os agrupamentos sociais, sendo uma forma de olhar os grupos sociais, as relações e os laços sociais existentes como conexões e os indivíduos como atores que estão unidos, formando um tecido social (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p.23).

Refletindo sobre o conceito de públicos estruturados em redes (BOYD, 2010, 45 apud (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p.31) compreende o fenômeno do “espaço construído pelas tecnologias e o coletivo que emerge da apropriação destes espaços” e, assim “dentre as características do espaço temos: 1. a permanência das interações, ou seja, o fato de que as interações tendem a ficar inscritas na rede e ali permanecerem; 2. a “buscabilidade” dessas interações, que são recuperáveis; 3. A replicabilidade dessas interações, que podem ser reproduzidas facilmente; 4. A escalabilidade, ou seja, o potencial de alcance e multiplicação desses registros” (BOYD, 2010, p.45 apud RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p.31).

Este novo universo de fenômenos comunicacionais que surgem a partir das redes online trazem novos elementos por meio de novas formas interacionais que inclusive redefinem o próprio conceito do que vem a ser interação.

A interação, enquanto condição biológica de sobrevivência humana, reforça a importância da comunicação no processo de relacionamento entre os indivíduos que aqui chamaremos de atores sociais, sendo as organizações também atores sociais. Nos interessa pensarmos sobre o conceito de interação em redes sociais digitais e suas características. As práticas e experiências adquiridas nos espaços online possibilitam novas formas de interações que estimulam a ação coletiva, a construção de sentidos e a sociabilidade em um contexto tecnológico que adquire características próprias.

Levando em consideração que vivemos em uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999) a interação é um dos pontos centrais deste modelo. Para PRIMO (1997, 1998) a interação é a “ação entre” os participantes e está centrada na relação estabelecida entre os sujeitos, ou seja, entre o interagente humano e o computador. O autor entende a interação mediada por computador através de uma perspectiva sistêmica-relacional, que enfatiza o aspecto relacional da interação. Em seu livro “Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura e cognição” o autor reflete sobre a conceituação de interação mediada por computadores e faz importantes contribuições para os estudos da comunicação, pesquisando o processo comunicacional através das tecnologias digitais e suas possibilidades interacionais.

Sendo assim, as características interacionais potencializadas pelas tecnologias digitais possibilitam o surgimento de uma nova estrutura social que tem como raiz a cultura da participação. Analisamos as implicações deste contexto no próximo item.

1.3 A ECONOMIA DA CONTRIBUIÇÃO

A sociedade em rede e o impacto das redes sociais digitais caracterizaram uma aceleração significativa das trocas simbólicas, ampliando os ambientes comunicativos disponíveis no mundo e impondo um novo ritmo para as interações sociais, redesenhando a estrutura social, cultural e econômica oriundos de um novo paradigma tecnológico que ressignifica profundamente o sentido das práticas dentro de uma estrutura social.

E neste contexto de mudanças, uma das características que emerge com grande expressividade é a ideia de colaboração. A colaboração não é uma característica nova, mas a partir dos avanços tecnológicos e do conceito da sociedade em rede seu impacto em todos os campos surge sob novas configurações e dinâmicas. Contudo, a visão sociológica de Proulx, renomado pesquisador canadense, que situa seus estudos nos campos da informação e comunicação, interessado em entender os usos e apropriações das tecnologias digitais enquanto práticas sociais nos traz vários questionamentos a partir desta realidade:

Estariamos diante da emergência de uma nova forma de pensamento associada à utilização intensiva das redes de comunicação e que poderíamos chamar de pensamento-rede? Tal forma de pensamento demandaria versatilidade, criatividade e flexibilidade na busca de soluções para os problemas. Essa racionalidade nova – orientada para a sinergia, para a inteligência coletiva e a cooperação – poderia gerar práticas sociais específicas e contribuir para o desenvolvimento de novas solidariedades num contexto social em que a competição entre indivíduos é altamente valorizada? (PROULX, 2010, p.450).

A partir da análise crítica do contexto sócio-técnico em que vivemos, Proulx (2010, p.450) questiona se o funcionamento em rede não seria uma nova modalidade de exploração capitalista. O pesquisador busca entender em que medida é possível estabelecer relações entre práticas sociais (individuais e coletivas) e novas formas de sociabilidade. “A descentralização radical da inteligência em nossas redes de comunicações e a centralidade das informações, o conhecimento, a cultura e as ideias para a atividade econômica avançada estão levando-nos a uma nova fase da economia da informação, que (BENKLER, 2006, p.68) denomina como a economia da informação em rede.

Benkler (2006) em sua obra intitulada “*The Wealth of Networks*”⁵ analisa o surgimento da economia da informação e as implicações democráticas da produção colaborativa emergente. Os macroprocessos favoreceram a criação de novos espaços e para que indivíduos da sociedade civil pudessem ser fontes de modelos alternativos de organização contrapondo os modelos de referência estrutural como o estado e mercado econômico. Para o autor estamos assistindo ao surgimento de uma nova etapa na economia da informação, que denominou “economia da informação em rede”⁶ (Benkler, 2006, p. 37). O autor entende que a economia da informação em rede não está baseada na produção mercantilizada, ou seja, a relação descentralizadas dos indivíduos não está mediada por dinheiro conforme expõe no pensamento abaixo:

O que caracteriza a economia da informação em rede é a ação individual descentralizada especificamente, a nova e importante ação cooperativa e coordenada levada a cabo através de mecanismos radicalmente distribuídos e não mercantilizados que não dependem de estratégias privadas e desempenham um papel muito mais importante do que desempenhava, ou podia desempenhar na economia da informação industrial (BENKLER, 2006, p. 37)⁷.

As plataformas em rede desenvolvidas a partir da necessidade social, cultural e econômica da sociedade da informação faz com que o poder seja descentralizado, individualizado e o modelo tradicional de comunicação de massa como uma propriedade onipresente que detém a informação e o poder colocada em dúvida. “A propriedade dos meios de comunicação possibilita que seus donos selecionem o que o resto vê, influenciando deste modo em suas percepções sobre o que podem e não podem fazer.”⁸ Segundo Benkler (2006, p.43):

Uma confluência específica de transformação técnica e econômica está alterando atualmente nossa atividade de produção e intercâmbio de informação, conhecimento e cultura de um modo que podia redefinir certas práticas básicas, em um primeiro momento nas economias mais avançadas e finalmente em todo o planeta. Esta ruptura potencial que diz respeito aos últimos cento e cinquenta anos fica mascarado pelo uso de certo modo vago de diversas variações do conceito “economia da informação” desde os anos 70 do século passado (BENKLER, 2006, p.67)⁹.

⁵ A riqueza das nações.

⁶ economía de la información en red.

⁷ Lo que caracteriza a la economía de la información en red es que la acción individual descentralizada especificamente, la nueva e importante acción cooperativa y coordinada llevada a cabo a través de mecanismos radicalmente distribuídos y no mercantiles que no dependen de estrategias privadas desempeña un papel mucho más importante del que desempeñaba, o podía desempeñar, en la economía de la información industrial.

⁸ la propiedad de los medios de comunicación possibilita que su dueño seleccione lo que el resto ve, influyendo de este modo en sus percepciones sobre lo que pueden y no pueden hacer.

⁹ Una confluencia específica de transformaciones técnicas y económicas está alterando actualmente nuestra actividad de producción e intercambio de información, conocimiento y cultura de un modo que podría redefinir ciertas prácticas básicas, en un primer momento en las economías más avanzadas, y finalmente en todo el planeta. Esta ruptura potencial con respecto a los últimos ciento cincuenta años queda enmascarada por el uso en

Desta forma, Pode-se caracterizar a economia da contribuição principalmente por meio de quatro dimensões apresentados por (Beraud e Cormerais 2011, p.123 apud PROULX, 2014, p.17). Em primeiro lugar, um quadro de leitura crítica do capitalismo; em segundo, um modo específico de organização (comunidades de práticas, comunidades epistêmicas, circuitos do terceiro setor, economia solidária); em terceiro, um modo de regulação (políticas de gestão dinâmica das externalidades positivas e dos efeitos de rede: clusters industriais, inovação aberta). Por último, a economia da contribuição estaria na origem de modelos culturais específicos, portadores de “valores sociais” que permitem pensar fora do enquadramento habitual dos economistas. Nesta nova economia, a cooperação é mais importante que a concorrência e altera o modelo do *homo economicus*, cujo interesse econômico é sempre sobressaliente aos demais valores sociais. Em contrapartida, Proulx (2014, p.13) chama de paradoxo do capitalismo da contribuição no sentido que o contexto econômico e financeiro em que as plataformas digitais estão se desenvolvendo é a de um capitalismo comunicacional e informacional em que os laços sociais estão sujeitos a mercantilização de práticas. Proulx diz que “hoje estamos (infelizmente) na era da monetização desenfreada de relacionamentos sociais. Isto traz consequências sobre a possível transformação do sistema econômico e a ecologia da comunicação.” (PROULX, 2014, p.15). Conforme expõe o autor:

Nesta economia da contribuição, qual seria, então, a fonte da produção de valor? Como vimos anteriormente, trata-se, em primeiro lugar, da captura, por parte das empresas proprietárias das plataformas – e a sua eventual monetização –, da miríade de pequenas contribuições dos internautas, ou seja, de todos os utilizadores normais que geram conteúdos (user generated content) e que, para além das suas práticas de contribuição, geram também dados que se transformam em metadados nas bases relacionais das empresas da Internet. Este modelo de negócio encontra-se no cerne do funcionamento das mídias sociais atuais (PROULX, 2014, p. 17-18).

Neste novo capitalismo, o da contribuição como forma social, capta-se a força expressiva dos contribuidores em rede para criar valor e crescer. “Baseia-se em contribuições livres e gratuitas de pequenos utilizadores, para além dos dispositivos digitais que captam e colocam os conteúdos na rede, gerando metadados essenciais para o processo de valorização.” (PROULX, 2014, p.20).

A estrutura social que se desenvolve a partir dos avanços tecnológicos aliados a diferentes formas de interação possibilitam uma reconfiguração da própria construção do conhecimento individual e coletivo da sociedade. Conforme entendimento de Dijck (2009, p.42) “Precisamos explicar as funções múltiplas de usuários em um ambiente de mídia onde

as fronteiras entre comércio, conteúdo e informações estão atualmente sendo redesenhados”.¹⁰ As organizações, nesse contexto, necessitam ampliar sua atuação para além de trocas mercantilizadas centradas na transmissão de informação, para relações colaborativas, que visam o desenvolvimento e experiências relevantes e que visam construir uma nova forma de sociabilidade em rede.

Os avanços tecnológicos, as redes de computadores interligadas em redes formam a força motriz que desencadeou um novo contexto em que desenvolveu-se a sociedade e seus diferentes campos sociais. E a mídia é também remodelada a partir desta nova organização estrutural de circulação das informações na sociedade. “O advento da computação ligada em rede e a maneira como seus componentes vêm sendo absorvidos pela cultura participativa e distribuídos pelos sites de redes sociais representam uma nova configuração de práticas que já existem há muito tempo” (JENKINS; GREEN; FORD, 2014, p.65).

Existe um fator que intriga pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, principalmente sociólogos, psicólogos, comunicólogos e administradores que buscam entender os motivos, além dos tecnológicos que fazem com que indivíduos e grupos tenham motivação pessoal e social de contribuir sem nenhum retorno financeiro. Temos vários exemplos de organizações e ideias que surgem a partir da colaboração em rede em que o fator econômico não é central ou nem existe, mas que mesmo assim, os contribuidores se sentem interessados espontaneamente em participar. Levando em consideração aspectos econômicos e sociais existe uma representação, isto é, uma medida relacional que surge a partir da necessidade de alguém mobilizar recursos. “Alguns recursos podem mobilizar-se por dinheiro e outros por relações sociais, mas devido a uma grande variedade de razões institucionais, culturais e possivelmente tecnológicas, há recursos que são mais facilmente mobilizados por relações sociais do que por dinheiro (BENKLER, 2006, p.136)¹¹. O que percebemos é que com o aumento das interações em redes sociais virtuais temos um significativo aumento dos contribuidores que não estão preocupados com o retorno financeiro, mas contribuem essencialmente pelas relações sociais que estabelecem do que por qualquer possível retorno

¹⁰ “we need to account for the multifarious roles of users in a media environment where the boundaries between commerce, content and information are currently being redrawn” (DIJCK, 2009, p.42).

¹¹ “Tanto los aspectos económicos como los sociales representan una «posición» esto es, una medida relacional expresada en términos de la capacidad de alguien para movilizar recursos. Algunos recursos pueden movilizarse por dinero y otros por relaciones sociales, pero debido a una gran variedad de razones institucionales, culturales y posiblemente tecnológicas, hay recursos que son más fácilmente movilizables por relaciones sociales que por dinero.”

financeiro que possa existir.

Benkler compreende que os recursos escassos em nossa sociedade são “em primeiro lugar, a criatividade, o tempo e a atenção das pessoas; em segundo lugar, os recursos de computação e comunicação empenhados na produção e intercâmbio de informação.¹² (BENKLER, 2006, p.148). Acredita-se que a produção social que surge a partir do paradigma da sociedade da informação em rede reorganiza a própria priorização de recursos e capacidades técnicas para a construção de conhecimento e recursos econômicos. Sobre a apropriação dos objetos técnicos, Proulx expõe três partes sobre a cultura técnica necessária para apropriação adequada dos dispositivos de comunicação mediada pelas redes digitais:

Uma parte inicial dessa cultura técnica consiste na sensibilização geral (filosófica, sociológica) do lugar da técnica na sociedade contemporânea, das relações complexas de co-determinação que unem tecnologias e sociedades. E é através de um trabalho prático de sensibilização e de autossensibilização (de natureza psicossociológica) para as atitudes (muitas vezes inconscientes) e para as emoções dos agentes humanos frente o fenômeno técnico que se tornará possível a apropriação dessa primeira parte de conhecimentos. A segunda parte diz respeito ao domínio mínimo dos ambientes e códigos digitais, e das interfaces necessárias à ‘navegação’ no universo computacional. A terceira parte é a da aprendizagem dos modos de comunicação próprios a esse novo ambiente (práticas interacionais, uso de códigos éticos aplicáveis à gestão das relações interacionais on-line, novos modos cooperativos de cumprimento de tarefas envolvendo interlocutores conectados em redes humanas) (BENKLER, 2010, p.448).

Para Proulx (2010) os usos das tecnologias de informação e comunicação (TIC) se desenvolvem em um contexto normativo de regras, de procedimentos e protocolos. Porém, o modo como estas apropriações sociais acontecem possibilitam condutas que podem direcionar para caminhos até então não existentes, conforme explica Proulx (2010):

Simultaneamente, tais trajetórias de uso, próprias de usuários comuns ou inovadores, podem romper em alguns momentos os quadros normativos coercitivos fazendo emergir novas práticas e novos usos significativamente diferentes dos de antes. Desse modo, novas regras e novos códigos de conduta substituem de forma dinâmica as antigas normas. Sob essa perspectiva, as trajetórias de uso não são apenas a tradução dos padrões habituais dos usuários: elas constituem ao mesmo tempo espaços fecundos de criatividade para a ação humana (PROULX, 2010, p.451).

Sendo assim, um novo capitalismo é vislumbrado, o capitalismo da contribuição. As características e consequências desta forma de produção social não temos como discorrer, pois estamos vivendo o processo, pesquisando e percebendo no cotidiano todas as mudanças que acontecem diariamente em nossa sociedade. Assim, analisaremos no item 1.4 o contexto

¹² En primer lugar, la creatividad, el tiempo y la atención de las personas; en segundo lugar, los recursos de computación y comunicación empleados en la producción e intercambio de información.

das empresas em um cenário de contribuição em rede.

1.4 AS EMPRESAS E A CULTURA DA CONTRIBUIÇÃO EM REDE

A partir dos avanços tecnológicos e suas consequências a sociedade contemporânea se estruturou por meio de uma nova forma social, em rede. Para Castells (1999, p.25) “a ênfase nos dispositivos personalizados, na interatividade, na formação de redes e na busca incansável de novas descobertas tecnológicas [...] não combinava com a tradição, de certa forma cautelosa do mundo corporativo”. A partir da urgência das transformações sociais, as organizações precisaram se adequar e estabelecer novas formas produtivas e de comunicação.

O processo da globalização, juntamente com a revolução tecnológica, apresenta um cenário complexo para as organizações. A diversidade cultural, o ritmo acelerado através dos quais os negócios precisam ser realizados e as transformações sociais baseadas na cultura do efêmero são elementos essenciais para a construção de relacionamentos na atualidade, configurando diferentes padrões de decisões estratégicas e inovação em rede.

A sociedade em rede pode então ser vista como um "entrelaçamento social" que vai se multiplicando e densificando através de interações complexas e difusas, num mundo em que as fronteiras entre interior e exterior se esfumam e em que os espaços públicos e privados se confundem. A sociedade está imersa em uma rede de representações sociais. E na medida em que se estruturam essas redes, a expansão das fronteiras organizacionais sofrem transformações no que concerne, principalmente, a necessidade de reorganização simbólica de ser e estar no mundo. Castells (1999, p.217) explica que existe um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede:

É composto de muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações.” (CASTELLS, 1999, p.217).

Por meio do desenvolvimento de uma sociedade em rede, conforme o entendimento de Castells (1999), alicerçada pelo surgimento das tecnologias digitais, podemos assumir que grande parte das interações sociais entre organizações e seus públicos são realizadas em redes sociais digitais ou mídias digitais como website, páginas em redes sociais digitais, redes corporativas, entre outros. A sociedade em rede apoiada pelas tecnologias digitais revela um novo tipo de sociabilidade, alterando principalmente a velocidade e abrangência da

comunicação, através de uma nova relação espaço-temporal. Os avanços tecnológicos e suas consequências tornaram o mundo hiperconectado e mais colaborativo, ultrapassando as possibilidades físicas existentes.

O novo ambiente que emerge a partir do surgimento das tecnologias digitais é uma nova força competitiva indispensável para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos e em rede. “A tese global é que a produção social está reorganizando as condições mercantis em que operam as empresas. Algumas empresas estabelecidas da economia da informação industrial experimentam a pressão da produção social como pura ameaça.”¹³ Benkler (2006, p.168) explica que:

A medida que as empresas começam a atuar assim, as plataformas e ferramentas de colaboração melhoram, as oportunidades e a relevância da produção social se incrementam e a economia política começa a mudar. E a medida que estas empresas e processos sociais evoluem conjuntamente, a dinâmica da acomodação que desenvolvem nos proporcionam uma imagem que poderia ser a futura interface estável entre as empresas e a produção social emergente. (BENKLER, 2006, p.169)¹⁴

A lógica interacional das redes sociais digitais é a principal potencialidade que modifica a relação entre as organizações e a sociedade, alterando relações de poder, formas de visibilidade, construção e circulação de conhecimento e a própria constituição da opinião pública. A apropriação das tecnologias digitais pelos atores sociais, vistos como sujeitos dos processos comunicativos, criam padrões interacionais que constituem a vida coletiva dentro de uma perspectiva relacional. Di Felice; Torres; Yanaze explicam a importância das interações para a sustentação das redes sociais:

As redes sociais emergentes são aquelas que se constroem a partir das interações entre atores sociais e no momento em que tais interações se tornam essenciais para a existência da própria rede. Ou seja, a rede só existe enquanto existir interação ativa entre os atores sociais que conformam a própria rede através de suas ações, determinando os principais aspectos e o capital social a ela atribuído (DI FELICE; TORRES; YANAZE, 2012, p. 69).

Por meio das tecnologias de informação e seus usos acompanhamos uma reformulação nos fluxos comunicacionais, reconfigurando as condições de operação e circulação,

¹³ La tesis global es que la producción social está reorganizando las condiciones mercantiles en que operan las empresas. Algunas empresas establecidas de la economía de la información industrial experimentan la presión de la producción social como pura amenaza.

¹⁴ A medida que las empresas comienzan a actuar así, las plataformas y herramientas de colaboración mejoran, las oportunidades y la relevancia de la producción social se incrementan y la economía política empieza a variar. Y a medida que estas empresas y procesos sociales evolucionan conjuntamente, el acomodo dinámico que desarrollan nos proporciona una imagen de la que podría ser la futura interfaz estable entre empresas comerciales y la emergente producción social.

transformando os modelos organizacionais a partir das criações e inovações em rede, fazendo com que as empresas ganhem novos contornos estruturais. A partir do pensamento em rede, estabelecemos uma ruptura na forma como as organizações se estabelecem e novas formas que precisam ser reinventada, desde modelos estratégicos e operacionais, lideranças, práticas comunicacionais, bem como a relação com empregados, fornecedores e clientes.

No mundo competitivo dos negócios, as empresas que buscam a sustentabilidade a longo prazo precisam buscar alternativas de serem cada vez mais rápidas e eficientes no processamento e circulação de informações. A estrutura tecnológica da internet, que contribui para impulsionar a globalização, possibilita modelos que antes não eram viáveis e que pressionam organizações de todos os portes a redefinir as suas próprias capacidades de competição. A internet possibilita que as organizações possam expandir suas capacidades comunicativas. Corroborando com este pensamento Di Felice considera que:

Por milênios os fluxos comunicativos foram unidirecionais e a forma de distribuição dos conteúdos mantinha as dinâmicas piramidais da emissão de informações de um centro (emissor) para uma periferia (receptor). A revolução comunicativa digital introduz, pela primeira vez na história da humanidade, um modelo comunicativo rizomático, baseado no sistema de rede que, anulando a distinção identitária entre emissor e receptor, oferece a todos os internautas (tecnatores) o mesmo poder comunicativo e igual oportunidade de acesso. (DI FELICE, 2012, p.157)

A apropriação das tecnologias da informação e comunicação através de práticas empresariais que buscam entender e explorar a cultura da contribuição têm possibilitado o surgimento de novas lógicas relacionais e interacionais. Jenkis; Green; Ford ressalta a importância deste entendimento quando diz que:

À medida que as empresas entram em acordo com um ambiente on-line que registra, amplifica e prolifera a interpretação coletiva do público e a apropriação de seus materiais de marketing, e à medida que as empresas tentam entender como o seu material é propagado em ambientes governados pela lógica ponto a ponto, essas empresas gastam mais energia tentando envolver seu público diretamente. (JENKIS; GREEN; FORD, 2014, p. 108)

A formação de vínculos sociais relevantes, através de afinidade com as marcas, é visualizado pelas empresas como uma forma de estreitar relacionamento, criar redes colaborativas e aumentar a lealdade dos consumidores. (JENKIS; GREEN; FORD, 2014, p. 207) contribui com este pensamento quando diz que as empresas esperam construir vínculos afetivos e que “essas relações afetivas significam aumento da lealdade do consumidor num momento em que os vínculos com as marcas são vistos como menos estáveis.” Assim sendo, buscar formas diferenciadas de conseguir estar mais próximo do seu mercado de atuação é

uma premissa que sustenta a pretensão do pensamento que projeta as ações futuras de inovação de qualquer organização.

1.5 Co-criação: Criação de valor como forma de inovação

No cenário competitivo dos negócios na sociedade contemporânea a inovação tem se estabelecido como um dos fatores mais importantes no que tange a sustentabilidade e rentabilidade das empresas. Muitos pesquisadores se debruçam sobre o tema e diversas evidências no mercado contribuem para reforçar a importância das pesquisas.

A palavra inovar, do latim, significa tornar novo, renovar, enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar. Inovação pode ser entendido como um fenômeno de construção coletiva que tem como base o desenvolvimento ou recombinação de conhecimentos anteriores em novos contextos. Esta definição não é restrita somente no contexto corporativo, mas sim em uma esfera social muito mais ampla. Se considerarmos no contexto empresarial pressupõe a concepção de novos modelos de negócios, novos produtos e serviços, ou mesmo, formas diferentes de utilização de um produto ou serviço. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que:

A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes, ou pode resultar de um processo de busca por tecnologias, mercados, etc. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 35).

As mudanças organizacionais que estamos presenciando com os avanços das tecnologias de informação e comunicação atingem toda e qualquer estrutura organizacional optamos, por questão de delimitação da pesquisa deter-se ao setor privado, mesmo tendo conhecimento de vários exemplos de práticas de inovação e cocriação em organizações públicas.

Historicamente, mesmo no setor privado, nem sempre o consumidor foi considerado ator importante dentro do processo produtivo. A Revolução Industrial teve início no século XVIII, na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção. Enquanto na idade média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na idade moderna aconteceu uma revolução. A burguesia industrial, ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias. Também podemos apontar o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos e mercadorias.

O objetivo não é detalharmos aqui todo o processo, as fases, impactos e avanços que surgiram a partir da revolução industrial desde o século XVIII. O enfoque aqui é ressaltarmos que desde os primórdios da industrialização até nossos dias o foco na produção é ainda uma prática fortemente presente nas pequenas, médias e grandes organizações. O conceito e a criação de valor ainda estão, frequentemente, embasados na capacidade produtiva. Muitas vezes, em uma via de mão única, supondo valores e necessidades a partir do olhar da produção e do seu próprio entendimento do que é efetivamente valor para quem utiliza os produtos e serviços. As oportunidades neste sentido são constituídas a partir da capacidade das empresas processarem a realidade, através das suas próprias lentes críticas.

A incapacidade que muitas organizações possuem de entender a organização e seu contexto como um grande organismo vivo, onde atuam diferentes atores com foco em objetivos, que são comuns ou não, é motivo ainda em nossos dias, de grandes perdas de oportunidades de construção de valor.

A perspectiva apresentada por Prahalad e Ramaswamy (2004) desafia a noção tradicional e, por vezes, ainda não superada, de criação de valor. Para os autores, as organizações não fazem o suficiente para aproveitar as oportunidades que surgem por intermédio da globalização e as novas tecnologias. Inclusive os autores questionam o próprio conceito de valor. Para eles, além de admitir limitações, é necessário sair do que chamaram de “zonas de conforto” para ingressarmos em “zonas de oportunidades”. “No processo convencional de criação de valor, as empresas e os consumidores desempenhavam papéis distintos na produção e no consumo. Os produtos e os serviços continham valor e os mercados transferiam esse valor do produtor para o consumidor. A criação de valor ocorria fora do mercado” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.26). O entendimento por parte da organização de que a empresa cria valor é um pensamento tradicionalmente praticado e aceito.

O conceito de orientação ao mercado é conhecido há mais de década, porém a lógica dominante da criação de valor ainda permanece centrada em produtos e processos, desconsiderando sobremaneira a criação de valor desde uma perspectiva verdadeiramente integrada com o mercado, principalmente com os consumidores. “A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é nova.” Prahalad e Ramaswamy (2004, p.55). Nota-se portanto, muitas evidências de que as lógicas descritas acima não mais atendem aos novos desafios mercadológicos que vivenciamos na contemporaneidade. Diante deste novo contexto organizacional, no qual emergem novos desafios, que advém, principalmente, dos avanços tecnológicos que ampliou o conhecimento individual e coletivo, cada vez mais os consumidores exigem das organizações postura

transparente. A partir da sociedade em rede, dos avanços tecnológicos e da cultura da participação, os públicos de interesse das organizações buscam engajar-se no processo de criação de valor.

E a partir deste cenário, novas formas de interação surgem visando estreitar relacionamentos, possibilitando a criação de novas possibilidades de experiências. Assim Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam a cocriação de valor como possibilidade de modificar o processo de criação de valor entre as organizações e o mercado. “A nova premissa é que o consumidor e a empresa co-criam valor, e assim a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas experiências de cocriação” (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004, p.30).

As marcas, tradicionalmente, constituíram seus posicionamentos centrados na persuasão de suas mensagens visando atingir um grande número de clientes e potenciais clientes para conquistar mercados, e na tentativa de “ganhar clientes”, vender os diferenciais de produtos e serviços, e-constituir e fortalecer seus discursos institucionais. “A comunicação fluía quase que inteiramente das empresas para os consumidores. Hoje o feedback dos consumidores está começando a sobrepujar a voz das empresas” (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004, p.163). A empresa, que antes era o principal pólo emissor de informação e que falava em “ter clientes” e em “manter relacionamento com os clientes” vê-se hoje como parte de uma rede composta por diferentes atores, que frequentemente não entendem mais aquela organização como mais importante que outro ator social, que pode ser um parceiro no sentido de hierarquia social. As organizações, no paradigma relacional, devem empenharem-se em manter diálogos, para através destes, manter clientes e não “mirar” clientes como mira-se em alvos.

A comunicação que antes era produzida para as massas, hoje centra-se no indivíduo e suas experiências. As organizações estão cada vez mais construindo-se a partir de interações realizadas em comunidades de consumidores, através da relevância simbólica que reforça a qualidade das experiências individuais. E neste contexto de rede, em comunidades virtuais as empresas fomentam experiências. “Os papéis relativos das empresas e dos consumidores em dado momento são imprevisíveis.” (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004, p.165).

Considerando um processo tradicional de criação de valor, empresas e consumidores desempenhavam papéis diferenciados, tanto na produção, quanto no consumo de produtos e serviços. A criação de valor era somente transmitida da empresa para o seu mercado de atuação. Em um novo cenário, alterado pelas mudanças tecnológicas, o relacionamento com o

mercado exige das organizações uma postura aberta, mais integradora no sentido de colaboração e trocas de experiências para criar diferenciais e atender necessidades a partir do diálogo, na qualidade da relação da organização com seus públicos. “A nova premissa é que o consumidor e a empresa cocriam valor, e assim a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas experiências de cocriação.” (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004, p.30).

Parte-se assim do pressuposto que as organizações precisam inovar e criar novas formas de interações, construindo ambientes de inovação e uma rede de experiências. A cocriação possibilita que os consumidores tenham a capacidade de escolha de modo que reflita suas próprias visões sobre o que consideram valor, cabendo a empresa proporcionar opções centradas na experiência que esteja alinhado com o que os públicos esperam das organizações. “ [...] Os líderes de negócios devem deslocar o foco da inovação, afastando-o dos produtos e serviços e concentrando-o no nos ambientes de experiência vigorosos, capazes de facilitar experiências de cocriação”. (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004, p.75). Para os autores o ambiente de experiência deve:

- Oferecer oportunidades para que os consumidores coconstruam suas próprias experiências específicas, em determinado contexto de espaço e tempo.
- Acomodar um grupo heterogêneo de consumidores, desde os muito sofisticados e ativos até os poucos sofisticados e passivos.
- Reconhecer que todos os consumidores (inclusive os ativos e inteligentes) nem sempre querem cocriar, às vezes, pretendem apenas consumir de maneira passiva.
- Facilitar o aproveitamento de novas oportunidades resultantes da evolução de novas tecnologias.
- Acomodar o envolvimento das comunidades de consumidores.
- Engajar o consumidor sob os pontos de vista emocional e intelectual.
- Reconhecer explicitamente os aspectos social e técnico das experiências de cocriação (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004, p.75).

Considerar uma rede de experiências exige das organizações uma postura aberta, inovadora no sentido de uma nova forma de atuação em que considerem as experiências individuais mais do que qualquer processo produtivo focado no desenvolvimento de produtos e serviços. A qualidade da interação, a forma como a empresa proporcionará experiências com seus públicos de interesse, em rede, pressupõe uma nova forma de viabilizar experiências.

Prahalad e Ramaswamy propõem 4 dimensões para que exista inovação da experiência através da cocriação, que são: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência (DART). Os autores lembram que “à medida que migramos para uma rede de experiências, devemos reconhecer que o valor se situa não só na variedade de experiências que acomodamos como empresa, mas também na qualidade da cocriação de experiências” (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004, p.142).

O pesquisador brasileiro Augusto de Franco (2012) tece uma crítica sobre o conceito de cocriação proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) sob a ótica de que o conceito precisa ser reinventado e trazendo a premissa básica de que toda a criação é cocriação. O autor acredita que cocriação é um conceito amplo “que não pode ser reduzido ao mundo dos negócios. Ela já acontece nas sociedades e nas ciências (desde que existe vida em sociedade, quer dizer, vida humana e desde que existem investigação, busca, polinização e aprendizagem, quer dizer, convivência social) (FRANCO, 2012, p.19). Para o autor, a cocriação pode ser pensada como:

Um processo composto por tentativas recorrentes de estabelecer e restabelecer congruências múltiplas e recíprocas entre ideias que mutam quando interagem, nem sempre se aproximando e se fundindo, mas frequentemente se distanciando e que podem ser novamente modificadas na interação para se combinar e reagir “quimicamente” umas com as outras em novas combinações gerando novas “substâncias” (novas ideias substantivas) (FRANCO, 2012, p.23).

A crítica que Franco faz sobre o conceito de Prahalad e Ramaswamy centra-se principalmente na questão de que os autores falam em participação quando na verdade o que interessa em um processo de cocriação é a interação. Conceito que não é, segundo Franco (2012), abordado pelos autores que cunharam o conceito de Cocriação. Franco diz que:

O modelo implicado na cocriação participativa não tem nada a ver com rede e seus construtores não parecem estar muito familiarizados com o assunto (redes). Do contrário se preocupariam mais com os ambientes do que com as características dos indivíduos, mais com capital social do que com capital humano, mais com a interação do que com a participação, mais com a liberdade para criar do que com as metodologias (e os manuais e os guias) urdidas para, supostamente, promover e conduzir a criação (FRANCO, 2012, p.23).

Assim, Franco diz que “cocriação é resultado de interação, quer dizer, de continua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração. Franco chama de cocriação interativa” (FRANCO, 2012, p. 28). A ideia é que não é simplesmente participar, mas vai além disso, é construir, colaborar através de trocas constantes. O autor considera que outras classes de fenômenos começam a se manifestar gerando novos resultados que não podem ser somente explicados pela soma das contribuições individuais dos interagentes ou pelo efeito direto de sua participação, mas sim pela sinergia da soma das partes, transformado em algo

maior. O autor entende que não existe cocriação sem rede e a liberdade de criação é a essência da cocriação. Quanto maior a possibilidade de interação “sobretudo à interação com o outro-imprevisível” mais liberdade possibilitará o “criador-coletivo”, sendo criado pela rede social, pois a cocriação é um fenômeno de rede, ou seja “da pessoa (conectada), não do indivíduo (isolado)” (FRANCO, 2012, p.33).

O conhecimento produzido em redes de cocriação dá-se entre os indivíduos que interagem. E para que haja interação a liberdade de propor ideias é essencial, conforme explica Franco:

E já sabemos também que quanto maior a liberdade para que as ideias possam ser buscadas, concebidas, clonadas e modificadas na interação entre os sujeitos, maior é a capacidade dos sujeitos interagentes de produzir ideias inovadoras (que são inovadoras não porque sejam absolutamente novas em relação às ideias anteriores que as geraram e sim porque expressam configurações inéditas de fluxos, e inéditas ao ponto de conseguirem ser percebidas como tais (FRANCO, 2012, p.32).

E a liberdade aqui exposta diz respeito a não interferir ou interferir o mínimo possível nos fluxos, possibilitando que a liberdade essencialmente aconteça através de zonas ou campos de cocriação, permitindo que as pessoas possam interagir e criar conjuntamente. “Podemos continuar propondo desafios, inclusive listando temas para convocar o exercício da *co-creation*¹⁵, mas não podemos impedir que surjam outros temas na interação. Ou seja, a *co-creation* tem que ser aberta ao que não estava planejado, ao inesperado (que é, justamente, o sentido de inovação)” (FRANCO, 2012, p.40).

No entendimento de Franco “não pode, a rigor, haver inovação aberta em empresa fechada, também não pode haver cocriação interativa em ambientes configurados para a participação” (FRANCO, 2012, p. 25). Assim, entende-se que a cocriação precisa levar em consideração, além de constituir uma rede social, que proporcione a liberdade de interação e que esta interação possa trafegar por todos os caminhos, conforme interesse dos indivíduos que a constituem.

O autor diz ainda que as principais características do conceito de cocriação interativa são: (a) Cocriação é criação, intermitente e imprevisível. Cocriação é um processo permanente – ou, talvez melhor, intermitente – tão permanentemente imprevisível quanto a criação, que não tem hora para acontecer, para começar ou para acabar; (b) Sua chamada ou convocação para os eventos ou espaços é *open* (neles qualquer um pode entrar, seja para cocriar em temas previamente escolhidos, seja para propor outros temas, inesperados); seu processo é *open* (é um programa não-proprietário, que pode ser copiado, replicado,

¹⁵ Cocriação

modificado e reproduzido, pertencendo, portanto, ao domínio público); e seu desfecho é *open* (imprevisível); (c) Cocriação é distribuída. Não centralizada ou descentralizada, mas distribuída de fato, quer dizer, a topologia da rede social que se configura no processo de *co-creation* é distribuída (ou, pelo menos, mais distribuída do que centralizada). Isso significa que não há hierarquia na cocriação, ou seja, não há a possibilidade de alguém, em virtude do cargo ou posição que ocupa em uma estrutura de poder, mandar nos outros, dizer o que eles devem ou não devem fazer exigindo-lhes obediência; (d) Cocriação é baseada na interação. Não na participação, mas na interação mesmo. Isso significa, em primeiro lugar, que não se trata de arrebatar pessoas para trabalhar para nós (ou colocá-las em função dos nossos propósitos), nem se trata de inspirá-las, liderá-las ou guiá-las de algum modo, seja por meio de diretivas emanadas de alguma autoridade (legitimada pela sua posição hierárquica, representatividade, popularidade ou reputação), seja por meio de regras estabelecidas antes do processo, seja pelo convencimento ou pelo assentimento obtido em troca de um prêmio ou favor (como quem conduz uma criança docemente pela mão para algum lugar que ela não se propôs a ir com a promessa de passar antes na sorveteria). Mas dizer que a *co-creation* é *i-based* significa, em segundo lugar, que ela constitui ambientes favoráveis à manifestação da fenomenologia da interação, sobretudo à precipitação daqueles fenômenos associados à inteligência coletiva (FRANCO, 2012, p.26).

Assim, a interação entre as organizações e seus públicos é a própria essência da cocriação de valor, sendo a experiência individual a própria base do relacionamento, ancorados em estruturas técnicas e capacidades sociais, que formam redes alicerçadas no encontro e no produto deste encontro, através de experiências que criam valor.

Dois conceitos que consideramos importantes trazer para a discussão são: Inovação Aberta proposta por Henry Chesbrough (2003) e *Crowdsourcing* por Jeff Howe (2006). Conceitos que muitas vezes são confundidos com cocriação e que julgamos necessários que façamos as aproximações e distanciamentos necessários.

Crowdsourcing cuja palavra em inglês “*crowd*” pode ser traduzida como “multidão, público, grupo e “*sourcing*” significa “abastecimento, fornecimento”, assim, entende-se o conceito como multidão fornecendo conhecimento ou conteúdo. Os conceitos de multidão e da cultura da participação estão na base do *crowdsourcing*. Entende-se a ideia de participação como forma ativa de um novo comportamento social em que pessoas se reúnem para executar tarefas ou ideias, sem muitas vezes nenhuma remuneração envolvida. A produção dá-se voluntariamente simplesmente pelo desejo de colaborar, de estar entre pares. Somos por natureza seres sociais e esta forma de construção de conhecimento pressupõe agregar diversos

especialistas para que seja desenvolvido algo com melhor qualidade. Pode-se dizer que o conceito originou-se através da criação de *softwares* livres, ou seja, com os códigos abertos, onde qualquer pessoa que entenda da programação possa modificá-lo, melhorá-lo, agregando conhecimento e solucionando problemas para novas tecnologias.

Franco critica o *crowdsourcing* desenvolvido por empresas “fechadas” como sugere o autor para organizações hierárquicas e que tem como objetivo final o lucro:

No crowdsourcing praticado pela empresa fechada, oferta-se um prêmio para quem apresentar a melhor solução para algum problema ou desafio. A empresa que faz isso desperdiça capital social porque não internaliza o processo contínuo de criação que poderia ser gerado pela interação entre as unidades de capital humano mobilizado. Os que atendem à chamada centralizada da empresa hierárquica interessada, a rigor, em outsourcing (ou em “externalizar sua área de inovação”), acabam se comportando como competidores, cada qual torcendo para que os outros concorrentes apresentem soluções piores do que a sua (e, pior ainda, sem terem sequer a possibilidade de conhecê-las). Mas, via de regra, a inovação surge da polinização mútua, da fertilização cruzada de ideias diferentes. É por isso que os processos de cocriação do open source, como o do Linux e do Apache, ainda são muito mais potentes do que o crowdsourcing praticado pelas empresas fechadas. Sem interação entre os criadores, sem polinização mútua, sem rede, o crowdsourcing não é cocriação e sim um novo tipo de terceirização” (FRANCO, 2011, p.19).

Franco questiona também o *crowdsourcing* onde não existe rede, que ele denomina – sem polinização, pois para o autor:

não há apenas o desperdício das pessoas, mas também o desperdício das ideias. A seleção e a escolha de vencedores (e não raro de um vencedor) gera desnecessariamente escassez onde havia abundância (de pessoas criativas e ideias inovadoras). Frequentemente as ideias mais inovadoras não estavam concentradas no projeto vencedor, mas distribuídas “em pedaços” em projetos que, como não foram vencedores, não serão mais objeto da atenção de ninguém. Mas esses “pedaços” de ideias só poderiam se juntar e se completar caso houvesse interação entre os concorrentes, que deveriam então ser colaboradores ou verdadeiramente cocriadores (FRANCO, 2012, p.23).

Ao adotar o conceito e a prática do *crowdsourcing* em rede, a empresa agrega os cocriadores em seu ecossistema. Assim, Franco (2012) entende que os contribuidores passam a fazer parte da empresa em rede e então, a inovação aberta passa para um processo de que vai muito além de simplesmente propor desafios e empresas competirem para ver quem ganha.

O *Crowdsourcing* é um uma espécie de terceirização através de um convite aberto para todos, para a multidão. É como um desafio lançado e a competição dá-se entre empresas para que uma apresente a melhor solução. Em cocriação deve existir uma rede em que o processo seja criado junto, possibilitando o pensamento livre, para buscar soluções inovadoras através de *crowdsourcing*. Este, centra-se na quantidade e resulta em mudanças incrementais, co-criação se concentra na produção de soluções de qualidade e inovador.

A inovação, que no contexto organizacional, estende-se a todas as formas de negócios e em todas as fases do processo produtivo em um cenário onde o conhecimento é amplamente

difundido, o conceito de inovação aberta pressupõe que as empresas não podem depender somente de fontes internas, mas sim, agregar agentes externos, pois a alta competitividade exige das empresas rapidez e qualidade nas ideias geradas e implantadas. Chesbrough define o conceito de *Open Innovation* como:

O uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente. O Open Innovation é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como ideias internas, e caminhos internos e externos para alcançar o mercado, enquanto elas desenvolvem suas tecnologias”(CHESBROUGH, 2006, p.01).

A prática da inovação aberta pressupõe a efetiva participação e colaboração de outras empresas e instituições visando a busca de metas comuns através da troca de experiências e especializações em diferentes áreas, pesquisa e desenvolvimento no que concerne a produção de conhecimento.

Por fim, a prática da cocriação não é exclusiva do contexto organizacional, porém, a partir das tecnologias digitais, intensificaram-se a busca por criações conjuntas entre públicos em redes e organizações. As redes digitais ampliam as possibilidades de cocriação. Posto isto, entender o contexto organizacional alicerçado pelas redes sociais digitais em uma perspectiva relacional é fundamental e será abordada no próximo capítulo desta pesquisa. Várias empresas perceberam a importância e desenvolvem cocriação de valor como forma de inovação a citar a Starbucks¹⁶, Dell computer¹⁷, Pepsico¹⁸, entre outros exemplos.

¹⁶ Starbucks: <http://mystarbucksidea.force.com/>

¹⁷ Dell: <http://www.ideastorm.com/>

¹⁸ <https://www.facebook.com/PepsiCoBrasil/posts/177684458919133>.

CAPÍTULO II COMUNICAÇÃO DIGITAL, RELACIONAL E ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A partir de meados do século XX a maturação tecnológica fez emergir um novo meio: a internet surge com características técnicas diferentes do que se via até então. Porém, distante de a vermos apenas como um instrumento, entendemos a internet como um novo meio de comunicação que ampliou as possibilidades de visibilidade e interação repercutindo principalmente nos comportamentos de sujeitos e organizações. Hoje, vemos enraizado na sociedade outros modos de pensar e agir que foram sendo construídos ao longo do desenvolvimento da comunicação em rede, transformando as práticas sociais. (SAAD CORRÊA, 2003, 2005, 2008, 2009; OLIVEIRA e PAULA (2007), OLIVEIRA e MARCHIORI, 2012; TERRA, 2010, 2016)

Partindo do entendimento de que organizações são atores sociais e que estamos em transição de um paradigma informacional para o relacional, neste capítulo discutiremos os impactos que os avanços tecnológicos impuseram para as organizações, bem como o entendimento das diferenças do que é estratégia de comunicação e comunicação estratégica (PEREZ, 2012, 2014; TIRONE e CAVALLO, 2006).

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL

Levando em consideração a complexidade das interações sociais e buscando efetividade nos processos estratégicos organizacionais em tempos de redes digitais, alta velocidade de conexão via internet, fluxos informacionais nunca antes vistos, ferramentas digitais de comunicação inovadoras e novos modelos comportamentais que surgem a partir delas, pensar de forma ampla a comunicação nas organizações exige mudanças nos modelos até então praticados.

Na contemporaneidade, fala-se na existência de estratégias digitais, sendo entendidas como o centro de um processo de planejamento dinâmico que exige contínuas reestruturações, em que não se pretende criar estratégias rígidas e sim um ambiente favorável às mudanças, com poucas conexões ao processo tradicional centrado na técnica e que valoriza a criatividade e a intuição (SAAD CORRÊA, 2003, p. 48).

Neste sentido, as mudanças causadas pelas tecnologias digitais reconfiguraram os modelos conceituais, o planejamento e o fazer comunicacional nas organizações. As empresas precisaram se adaptar a esta reconfiguração, pois a elaboração de estratégias leva em

consideração que “primeiro percebe-se o ambiente e o mercado diante da inovação e imediatamente a empresa deverá adequar-se ao mesmo” (SAAD, 2003, p.50).

Saad Corrêa conceitua comunicação digital como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações” (SAAD CORRÊA, 2005, p.103). Assim, torna-se necessário identificar e aproveitar as vantagens destas possibilidades interacionais e reconhecer as potencialidades das novas práticas de socialização que partem da apropriação de usos destas ferramentas pelos públicos de interesse das organizações, já que os fluxos comunicacionais são constituídos em um contexto relacional diferente do existente em um passado próximo.

No cenário em que a mídia de massa perde seu papel hegemônico de mediadora da interação entre uma organização e seus públicos e as empresas percebem o aumento das contribuições de opiniões e manifestações dos públicos pelo uso destas tecnologias de comunicação e ferramentas digitais surge a necessidade de pensar a comunicação digital como parte importante do processo de construção das estratégias organizacionais.

As mudanças acarretadas pelas tecnologias digitais no contexto das organizações perpassam experiências individuais e coletivas, além de interações constantes e ações de colaboração que integram o cotidiano social, agregando uma nova forma de ser e estar no mundo, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações. Ao encontro disto Kaufman expõem que:

As atividades quotidianas das empresas - administração, financiamento, inovação, produção, distribuição, vendas, e relacionamento com diversos públicos, tais como os colaboradores, acionistas, consumidores, mídia, mercado e público em geral - ocorrem predominantemente via redes digitais de comunicação. Essas mesmas tecnologias promovem a cooperação entre pequenas e médias empresas, entre as mesmas e as grandes corporações, e entre os atores de uma mesma cadeia produtiva; facilitam alianças estratégicas entre as corporações e as suas subsidiárias; facultam o acesso imediato à informação e pesquisa; perpassam toda a atividade econômica, ampliando oportunidades ao oferecerem canais de conexão imediatos e de baixo custo (KAUFMAN, 2013, p. 18).

Consideramos importante a reflexão sobre os desafios e as oportunidades da relação existente entre as tecnologias digitais e a comunicação nas organizações, pois é, nesta interseção, que os profissionais de comunicação atuam. Para Saad Corrêa esta relação entre organização, tecnologias digitais e comunicação “tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido)” (SAAD CORREA, 2009, p.163). O posicionamento e a

construção de estratégias organizacionais sofrem alterações sob a perspectiva das tecnologias da informação e refletir de que forma acontece este fenômeno, contribui para mudanças na forma de constituição dos negócios torna-se crucial para uma adequação da postura organizacional perante as novas exigências do mercado. Neste sentido, Kaufman; Roza acreditam que:

Existe um claro conflito entre a cultura colaborativa e a cultura corporativa, o que inclui as empresas consideradas mais abertas ao novo ambiente social, econômico, e de relações pessoais. Os fundamentos que norteiam a concepção de “empresa” foram forjados na era industrial, resultando em estruturas centralizadas, hierárquicas, compartimentalizadas [...] incompatíveis com as arquiteturas informativas em rede e com as interconexões nas novas esferas públicas. (KAUFMAN, 2013, p. 55)

Por meio das mídias e redes sociais digitais os públicos vivenciam a possibilidade de interferir de forma ativa, intensa e constante, promovendo a sociabilização e a geração de valor e desenvolvendo rupturas de padrões e estruturas organizacionais que não se adaptam mais as antigas formas de se fazer negócios. As mudanças que surgem em diferentes níveis alteram, principalmente, a forma das organizações estabelecerem-se em seus mercados de atuação. Consideramos uma ruptura cujas mudanças ainda não temos como avaliar em sua totalidade, mas é consenso entre os pesquisadores da área que as tecnologias digitais modificaram a maneira como as empresas buscam a sua sustentabilidade. Ao encontro disso Kaufman (2013) expõem parte do que é vivenciado pelas organizações na busca de sua sobrevivência neste contexto:

A morfologia de redes agrega vantagens para as empresas, e parte delas já foram incorporadas; já a outra parte, as empresas não estão enfrentando com a mesma disposição e transparência, devido ao potencial de provocar, como estamos tentando mostrar, uma ruptura com um de seus elementos constitutivos. Há algo contraditório entre a sobrevivência do “controle” na empresa e a sobrevivência da própria empresa no ambiente de “não-controle” (KAUFMAN, 2013, p.333).

As adequações e apropriações das tecnologias digitais pelas organizações acontecem em diferentes níveis, em escala mundial, sendo que os desdobramentos estratégicos que ainda estão sendo absorvidos pelas corporações. Com relação a isso Saad Corrêa (2009) diz que “a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável (SAAD CORREA, 2009, p.163). Podemos considerar que a estrutura organizacional, desde a gestão, sistemas de controles e processos produtivos até a gestão comunicacional com estratégias e ferramentas que utilizam as tecnologias digitais são incorporadas diariamente e se tornam cada vez mais presentes no cenário corporativo.

No contexto comunicacional o desenvolvimento das mídias sociais pressionaram as organizações a desenvolverem uma nova postura perante seus públicos. Podemos citar como principais características a exigência de mais transparência nos seus processos e o aumento na necessidade de rápidas resposta aos anseios do mercado. Saad Correa (2009) compreende as mídias sociais como “quaisquer tecnologias ou práticas *on-line* que permitem o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante” (SAAD CORREA, 2009, p.164). Estas práticas transformam o modo, até então existente, do que é comunicação nas organizações.

Sendo os indivíduos capazes de se apropriar das tecnologias digitais para interagirem, produzirem e compartilharem informações, conteúdos e valores, naturalmente a comunicação organizacional precisa ser reconfigurada, para assim estabelecerem e ampliarem o relacionamento com seus públicos estratégicos.

As mídias e redes sociais digitais possibilitam que o processo comunicacional seja traduzido através de práticas baseadas em uma lógica que tem como pressuposto o relacionamento constante, atribuindo novos sentidos para a comunicação estratégica nas organizações. Nota-se então, que a relação entre empresa e comunicação “está em metamorfose, incluindo a superação do tempo cronológico, do espaço físico, e da materialidade [...] a gênese das redes sociais digitais foi de espaço de sociabilidade que, pelo uso da própria tecnologia, adquiri outros sentidos” (KAUFMAN, 2013, p.332).

Neste cenário de desenvolvimento da web social com suas ferramentas digitais e recursos interativos, a geração de conteúdo pelos próprios usuários reconfiguram o entendimento e as potencialidades do que vem a ser públicos para as organizações. Um novo consumidor surge, muito diferente do passivo tradicionalmente definido pelo contexto organizacional. Para Kunsch:

Na era digital o conceito tradicional de públicos dimensionados por espaço geográfico, nas categorias de interno, misto e externo não dá conta de acompanhar a dinâmica dos dias de hoje. Os públicos se formam dependendo de como são afetados pelas instituições e organizações. Com a internet a formação de públicos virtuais é uma constante e incontrolável.

Nesse contexto vale como recorte discorrer sobre as comunidades virtuais e as redes sociais como um público fundamental que não pode ser ignorado pelos setores de comunicação das organizações (KUNSCH, 2007, p.44).

A sociedade em rede interfere no comportamento organizacional e o seu relacionamento não se limita mais a já ultrapassada definição de públicos em interno, externo e misto. Deste modo, a comunicação no contexto organizacional, para constituir-se de forma estratégica, necessita se apropriar de novas possibilidades interacionais. Assim, os públicos não assumem mais o papel instituído de serem somente receptores informacionais. A

possibilidade de estarem no pólo de emissão de mensagens, torna-o um elemento ativo no processo de produção, com poder de se manifestarem na rede conforme a própria vontade. Desta forma, exige das empresas sair do domínio comum e empreender esforços no sentido de adequar suas estratégias organizacionais a esta nova realidade e configuração dos negócios.

Na sociedade de informação em rede os públicos assumem o direito de participar ativamente em processo desde o desenvolvimento de produtos e serviços até as formas diversas de disseminação de conteúdos, informações, valores que julguem relevantes. Neste cenário, nota-se que os autores da área buscam ampliar o campo de pesquisa integrando a análise de plataformas e ferramentas digitais que possibilitam uma reconfiguração no âmbito relacional entre organizações e seus públicos.

As redes sociais digitais surgem neste contexto e expandem, de certo modo, a capacidade social humana, principalmente pela rapidez e amplitude com que suas mensagens são expostas, podendo tornar-se visíveis rapidamente para um grande número de pessoas e/ou grupos. Terra entende que uma rede social digital (ou on-line) é “um ambiente em que as pessoas se comunicam e portanto, há uma conexão, que é permitida pelas ferramentas de mídias sociais interativas, colaborativas e de uso coletivo” (TERRA, 2010, p.52). E ainda cita como características deste tipo de site de rede social a interatividade, serviços dirigidos a públicos novos através de tecnologias que permitem novas formas de administrar dados e possibilidades mais efetivas de resultados comunicacionais (TERRA, 2010, p.52).

Para Terra:

Estamos na era da mídiatização dos indivíduos, na possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais. daí o termo usuário-mídia. cada um de nós pode ser um canal de mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos seus próprios conteúdos (TERRA, 2010, p.85).

O consumidor na era digital está imbuído de muito mais poder comunicacional pela sua atuação nas redes sociais e a partir da cooperação com outros usuários e/ou empresas organizados em redes informacionais dissimulam conteúdos e ideias. Conforme expõe Terra “temos o potencial de expressão via plataformas de mídias sociais e a oportunidade de dialogarmos diretamente com marcas, organizações, instituições e outros pares” (TERRA, 2016, p.41). As possibilidades tecnológicas permitem que as próprias organizações tenham uma postura aberta ao diálogo e interação, neste sentido Terra fala que:

Vamos percebendo também uma mudança de postura no discurso e na prática das organizações e que afeta diretamente na forma de pensar, produzir e fazer a comunicação: informações meramente mercadológicas, unidirecionais e com fins

apenas de convencimento de compra não têm espaço para um usuário ativo da rede. A aceitação de um interlocutor corporativo é feita desde que ele esteja disposto a dialogar, realmente. E desde que abra canais digitais para isso (TERRA, 2016, p.54).

Assim, ressaltamos que a comunicação digital no contexto organizacional é uma realidade que traz mudanças disruptivas em nossa sociedade contemporânea e os estudiosos da comunicação vivem nesta realidade. Conceitos como interação, contribuição, colaboração em rede, conectividade, usuários, comunidades virtuais, redes e mídias sociais digitais fazem parte do cotidiano das organizações e podemos, com isso, refletirmos os relacionamentos com os públicos e o compartilhamento de valores por meio de diálogos complexos, difusos, constantes e velozes.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA E AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

O título deste item traz consigo, muito além do trocadilho de palavras, alguns conceitos e questionamentos que julgamos importante para qualificar nosso objeto de estudo. Pensar na comunicação e na estratégia nos remete a duas categorias de estudos: nos interessa aqui a estratégia e sua relação com a comunicação.

Utilizamos a palavra “estratégia” segundo Pérez para nos referimos a: disciplina que estuda este campo; a capacidade que nos permite atuar estrategicamente; o processo que seguimos para definir uma determinada estratégia e as decisões e atuações resultantes desse processo estratégico, ou seja, as estratégias que são elegidas Pérez (2012, p.42- 44).

Além disso, nos questionamos e buscamos autores que possam contribuir para estruturarmos as diferenças entre a comunicação estratégica e as estratégias de comunicação. Em que sentido podemos qualificar “comunicativo” e “estratégico”? Pérez (2012, p.124) nos coloca também uma importante e fundamental questão quando fala “*¿de qué estrategia y de qué comunicación estamos hablando?*” Podemos dizer que comunicação estratégica e estratégias de comunicação são a mesma coisa ou existe características que as diferencia e sobretudo, se são relevantes para os estudos de Comunicação nas organizações? Assumimos nesta pesquisa o conceito de comunicação conforme descrito por Pérez:

Deixa de ser transmissão para passar a uma categoria de ação. Deixa de ser algo que um emissor faz a um receptor para ser o espaço de encontro de nosso eu com seu entorno, de construção de nosso mundo e da relação com nossos semelhantes. Deixa de ser um sistema unidirecional para ser um sistema interativo, relacional e social de hibridização e transformação entre as alteridades presentes em cada situação. Um

sistema que nos permite gerar significações conjunta, articular nossos diferenciais e configurar nossa trama social presente e futura. Quando se fala da comunicação como o sistema em que os seres humanos acreditam e si mesmo em seu devir, se está estabelecendo uma conexão clara com a estratégia (PÉREZ, 2012, p.155).¹⁹

Pérez ao ser indagado se são todas as estratégias comunicativas e se toda comunicação é estratégica nos diz:

De acordo com nossa pesquisa, a resposta é não para as duas perguntas. Nem todas as estratégias são comunicativas: já disse que as estratégias de comunicação costumam chamar aqueles que buscam ou têm objetivos de comunicação em seu principal componente. Quando isso não aconteceu a estratégia será tudo o que se aplicam: vendas, finanças, saúde, política, militar, etc (PÉREZ, 2012, p.166).²⁰

Como vimos, Para Pérez (2012, p.166) nem toda a comunicação é estratégica. Para que uma comunicação seja estratégica, deve cumprir três requisitos:

1. Tenha as características que toda ação estratégica possui, ou seja: que tenha sido concebida para alcançar uma determinada meta; que o sujeito que toma as decisões se encontre em uma situação de incerteza; que em sua escolha o sujeito tenha agido antecipadamente; que ao fazê-lo tenha sido levado em conta as reações e decisões de terceiros; que tenham sido avaliadas várias rotas alternativas que supostamente levam ao futuro desejado (meta); elegido uma, que seja executada.
2. Para que esta ação estratégica seja comunicativa deveria cumprir também certas funções e tarefas próprias de sua natureza comunicacional: estar estruturada em função de metas descritas em parâmetros comunicacionais (a diferença de percepção que tenta aprimorar, a percepção que se deseja obter e a significação que se deseja gerar); que forme parte de uma mistura de sistemas comunicativos previamente definidos (mix de comunicação) e finalmente que se materialize em torno de sistemas e ações comunicativas.
3. E se esta ação comunicativa estratégica se move para novos paradigmas, então teria que ser fruto de um pensamento complexo; não somente falar/difundir mas também escutar/dialogar; buscar mais a articulação que a persuasão; a conectividade do que a

¹⁹ Deja de ser transmisión para pasar a ser una categoría de la acción. Deja de ser algo que un emisor hace a un receptor para ser el espacio de encuentro de nuestro yo con su entorno, de construcción de nuestro mundo y de relación con nuestros semejantes. Deja de ser un sistema unidireccional para ser un sistema interactivo, relacional y social de hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación. Uno sistema que nos permite generar significación conjunta, articular nuestras diferencias y configurar nuestra trama social presente y futura. Cuando se habla de la comunicación como el sistema en que los seres humanos se crean a sí mismos en su devenir, se está estableciendo una conexión clara con la Estrategia.

²⁰ Según nuestra investigación la respuesta es no para ambas cuestiones. No todas las estrategias son comunicativas: ya se ha dicho que se suelen llamar estrategias de comunicación aquellas que persiguen objetivos comunicacionales o tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda: de ventas, financiera, sanitaria, política, militar, etc.

difusão; compartilhar e harmonizar nossas percepções e valores mais que impor os nossos; servir de lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Mas neste caso, não ser lógica estratégica, mas sim para responder aos novos paradigmas.

Neste interim, a maioria das teorias e metodologias situam a estratégia como um processo amplo e sistemático. As autoras Oliveira e Paula (2007, p.41) consideram que “... ganham força a idéia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias, capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de valor [...]”

Para Oliveira e Paula é preciso compreender a referência ao termo comunicação estratégica a partir de pelo menos dois aspectos relevantes: o primeiro, na perspectiva das organizações, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos estratégicos e o alcance dos resultados organizacionais. O segundo diz respeito ao caráter mediador do ambiente interno e externo, com relação a inserção dos atores sociais nas decisões organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 42).

Para tanto, Oliveira e Paula (2007, p. 44) propõem cinco componentes que conferem a dimensão estratégica para a comunicação nas organizações: tratamento processual da comunicação; inserção da comunicação na cadeia de decisões; gestão de relacionamento; processo planejado e processo monitorado.

O tratamento processual da comunicação segundo as autoras deve ser considerado sob dois aspectos: primeiro a sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada. O segundo diz respeito à sua integração à gestão da organização, apoiando políticas do negócio, visando atingir os objetivos estratégicos. Para Oliveira e Paula (2007, p.44) “o tratamento processual da comunicação pressupõe a combinação e articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional.”

Inserção da comunicação na cadeia de decisões refere-se a comunicação possibilitando sinalizar cenários, considerando a perspectiva dos atores sociais nas decisões. A gestão de relacionamentos é uma exigência colocada às organizações pelas características da sociedade em rede e pelos múltiplos papéis desempenhados. Enfatiza a oportunidade de interação e diálogo da organização com os atores sociais. **O processo planejado** deve estar alinhado aos objetivos e estratégias organizacionais através de uma intencionalidade e sistematização pautadas em metodologias de planejamento estratégico. **O processo monitorado** compõe o quinto elemento destacando que um pressuposto do componente é a avaliação do processo comunicacional, levando em consideração a perspectiva da organização e demais atores

envolvidos.

O conceito de comunicação estratégica está atrelado principalmente à sua capacidade mobilizadora dentro de uma organização. É significa almejar através da comunicação, criar sinergia para atingir objetivos comunicacionais estratégicos. Corrobora neste sentido a definição de comunicação estratégica de Tirone e Cavallo (2006, p.33) como sendo “A prática que tem como objetivo converter o vínculo das organizações com seu entorno cultural, social e político em uma relação harmoniosa e positiva desde o ponto de vista de seus interesses e objetivos.”²¹

Neste sentido, entendemos que Comunicação estratégica e estratégias de comunicação são conceitos distintos, que muitas vezes são empregados como sinônimos, mas que conceitualmente carregam muitas características específicas, conforme descrito acima.

Toda estratégia é o resultado de um processo de pensamento que constitui e seleciona um percurso a ser seguido para se chegar a um ou mais objetivos. Quando esses objetivos são comunicacionais, estamos diante de estratégias de comunicação. Conforme diz Pérez (2012, p. 11) “dominar a estratégia implica duas coisas: pensamento e ação”.²²

O contexto relacional das estratégias muda, assim como a necessidade de adaptabilidade frente aos novos cenários organizacionais. Assim, a estratégia comunicacional não é linear, pois a circularidade e o caráter dialógico está intimamente embricado na natureza do processo de sua construção.

Sob estas considerações, Pérez (2001, p.672) propõe uma nova teoria sobre estratégia “necessitamos uma teoria estratégica menos geométrica e mais hermenêutica, menos racional e mais relacional”²³. Neste sentido, O autor propõe sete mudanças²⁴ para que seja possível pensar em uma nova teoria sobre estratégia:

1. No paradigma: da fragmentação à complexidade; 2. O sujeito: de ator racional à homem relacional; 3. Na organização: de unidade de produção à célula de inovação e significação; 4. O objeto de estudo e o enfoque: do contingente ao imanente e da ciência do conflito a ciência da articulação; 5. A matriz de estudo: da economia à comunicação; 6. O método: novas ferramentas; 7. Na metodologia: novos modelos.

²¹ la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.”

²² “dominar la estrategia implica dos cosas: pensamiento y acción.

²³ “Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”

²⁴ 1. En el paradigma: de la fragmentación a la complejidad; 2. En el sujeto: del actor racional al hombre relacional. 3. En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación. 4. En el objeto de estudio y en el enfoque: de lo contingente a lo immanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. 5. En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación. 6. En el método: nuevas herramientas; 7. En la metodología: nuevos modelos.

A perspectiva de Pérez (2012, p.54) busca entender a estratégia a partir da complexidade, de um novo ser, o relacional. Uma teoria de estratégia que necessita um sistema de articulação e que é estabelecido através da conexão com a comunicação. Conforme propõe “estamos falando de passar de uma comunicação linear a uma comunicação complexa. De uma plana a outra multidimensional. Da comunicação como processo informativo à comunicação como lugar de encontro, hibridação e transformação onde se articulam as percepções plurais da realidade”²⁵. Propõe um quarto paradigma, que parte do que chamou de “La Nueva Teoría Estratégica”, que denomina de: humano/relacional onde o pesquisador propõe repensar e refundar a estratégia a partir da comunicação e do relacional.

Sobre comunicação estratégica e estratégias de comunicação Pérez concorda que estamos falando de conceitos distintos. O autor diz que:

Há poucos autores que abordam estas questões. Nossa resposta é dupla (1) esta é uma interface para se juntar duas categorias são reforçadas; e (2) este é um tipo de estratégias e tempo para uma subcategoria de comunicação, simplesmente porque as estratégias de comunicação e comunicação estratégica são duas coisas diferentes, mas muitos autores utilizá-los alternadamente [...] Concluimos, portanto, que nem todas as comunicações são estratégicas e que pode e deve diferenciar entre uma estratégia de comunicação e comunicação estratégica. Gostaríamos de pensar que a digitalização é utilizada para limitar o fenómeno e facilitar a convergência em torno dele. (PEREZ, 2012, p.44).²⁶

Compreender a comunicação neste contexto estratégico é indispensável para construir relacionamentos sólidos e relevantes na sociedade, visto que reforça a necessidade de pensarmos o carácter relacional e dialógico da comunicação alicerçado por pressupostos que não contemplam a linearidade dos fluxos informacionais e sim que considera a circularidade entre o pólo emissor e receptor. A partir desta exposição aprofundaremos no próximo item o conceito e características da comunicação dialógica e relacional e de que forma modificam a comunicação no contexto das organizações.

²⁵ “Estamos hablando de pasar de una comunicación lineal a una comunicación compleja. De una plana a otra multidimensional. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad.”

²⁶ Son escasos los autores que tratan estas cuestiones. Nuestra respuesta es doble (1) estamos ante un interfaz de dos categorías que al unirse se potencian; y (2) estamos ante un tipo de estrategias y a la vez ante una subcategoría de la comunicación, sencillamente porque estrategias de comunicación y comunicación estratégica son dos cosas distintas aunque muchos autores las utilicen como sinónimos [...] Concluimos pues que no todas las comunicaciones son estratégicas y que se puede y se debe diferenciar entre una estrategia de comunicación y una comunicación estratégica. Quisiéramos pensar que la exploración haya servido para acotar el fenómeno y facilitar así la convergencia en torno suyo y propiciar así la unificación del campo (PEREZ, 2012, p.44).

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL RELACIONAL

Resgatando o conceito de comunicação humana, conforme apresentado no item 1.1 do capítulo 1 aprofundamos o entendimento do conceito de comunicação no contexto das organizações. Partimos do pressuposto que “a comunicação como diálogo serve aos ideais dos avanços da sociedade, mas é apenas um projeto (PERUZZOLO, 2008, p.2) e que também, não serve mais uma comunicação linear, com cunho somente informacional. Comunicação é relacionar-se, como diz Peruzzolo (2006) “comunicação é encontro”.

Assim sendo, pensar a comunicação no contexto organizacional também como encontro é abandonar o falso peso instituído por longa data no pólo emissor e entender que, independente do contexto tecnológico em que vivemos, ampliar o conceito do que é a comunicação nas organizações faz-se urgente e tem como objetivo qualificar e dar sentido ao processo, pois pressupõe diálogo, entendimento e o encontro com o outro.

As organizações acreditavam e demonstravam, através das estratégias utilizadas, que poderiam controlar os fluxos e o sentido de sua comunicação, sendo esta linear, imune de riscos e incertezas, levando em consideração sua posição de pólo emissor, identificando um público, mas sem necessidade de realizar efetivamente comunicação, a que entendemos ser em sua completude, a dialógica, que permite encontros e que é incerta, mesmo acreditando no potencial da intencionalidade é ainda assim, um ideal, uma incessante busca.

A comunicação nas organizações, na perspectiva da sociedade em rede e, por meio de mudanças causadas pelo cenário da revolução digital, sofreu os impactos e a aceleração no modo de produzir e veicular suas mensagens. O reconhecimento do poder comunicativo dos públicos, a maior possibilidade de diálogo, o amplo entendimento dos efeitos da tecnologia na compreensão espaço-temporal e a profunda interconexão entre acontecimentos fez com que as organizações entrassem em uma nova configuração interacional com os diferentes públicos de interesse, alicerçadas em uma nova lógica relacional.

Tomaremos por referência a proposta apresentada por Oliveira e Paula (2007) denominada de “Modelo de Interação Comunicacional Dialógica” que considera a comunicação um processo plural, de trocas entre diferentes atores sociais. Acreditamos que o modelo teórico-conceitual apresentado responde à complexidade dos processos interacionais contemporâneos.

A principal base deste modelo está na teorização do campo comunicacional, bem como do paradigma relacional, que se caracteriza por um processo plural, multifacetado e de interação entre os atores sociais com destaque para o pólo receptor, que tem autonomia no

processo e assim, no espaço relacional comum é possível a negociação e o entendimento. O modelo de Oliveira e Paula (2007) leva em consideração a interação e o diálogo entre os interlocutores, sendo a organização um ator social dentro do processo comunicacional.

A proposta teórica das autoras tem como referências teóricas o modelo praxiológico de Queré (1991); os estudos de recepção de Fausto Neto (1998) que fala da comunicação a partir de seu aspecto relacional, em que os sujeitos produzem sentido; o modelo proposto por Braga (2004) em que a comunicação é constituída por zonas de interfaces entre determinados conhecimentos, imbricados com suas intenções e desejos.

A partir desta proposta teórica, podemos inferir que é insuficiente pensar a comunicação nas organizações a partir do modelo informacional sendo necessário avançar em direção a uma dimensão estratégica que se concretizará a partir de práticas interativas e relacionais, isto é, a comunicação caminha para um processo estratégico quando constrói relacionamentos baseados no diálogo, troca mútua e constante com seus públicos.

Sendo a comunicação organizacional um processo de construção e disputa de sentidos, pode-se dizer que a visão estratégica estará na observação atenta das relações que se estabelecem nesse contexto, em que, principalmente, o comunicador organizacional não será aquele que aceitará as transformações do contexto, mas, sim, será agente proativo e influenciará tal reconfiguração social. Nesse contexto de múltiplas interações são inúmeras as informações que chegam até os públicos organizacionais; logo, a comunicação organizacional estratégica estará focada em constituir-se e instituir-se como referência em um determinado segmento de mercado ou além dele (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Oliveira e Paula (2007) destacam como função da comunicação organizacional a função espelho, que viabiliza-se através do acompanhamento das transformações do ambiente, antecipando impactos negativos para a política comunicacional. Nesse contexto, amplia-se o caráter estratégico da comunicação organizacional, uma vez que busca identificar as mudanças sociais e altera os contornos relacionais.

Levadas pelas práticas desse novo contexto, as organizações devem utilizar as possibilidades de estreitar relacionamento e interagir de forma sinérgica com seus públicos, buscando legitimar sua atuação. O papel da Comunicação nas organizações deixa de ter uma função meramente operacional e passa a ser considerada estratégica, pois estabelecer diálogo com os públicos passa a ser pressuposto fundamental para a sua sustentabilidade, possibilita o cumprimento de sua missão, atinge os objetivos organizacionais, compartilha valores e diferenciais competitivos.

CAPÍTULO III

O PERCURSO METODOLÓGICO E O PROGRAMA COCRIANDO NATURA

“Cada minuto, en algún lugar del mundo, alguien conecta en su mente cosas que antes estaban desligadas y al hacerlo aporta una nueva configuración para entender y resolver un problema.”
(PÉREZ, 2012, p.70)

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico da presente pesquisa consiste na aplicação articulada de diferentes e complementares métodos e técnicas que buscam investigar como configuram-se as estratégias comunicacionais através da cocriação na ambiência digital da empresa Natura. Com base nos objetivos geral e específicos a serem respondidos e do problema central a pesquisa tem como processo metodológico o levantamento bibliográfico e a aplicação do modelo de análise sociológica de sites e plataformas digitais proposto por Proulx (2012, p.18) articulada com os blocos de interação para projetos de cocriação apresentados por Prahalad e Ramaswamy (2004). Nossa proposta é a combinação destas duas perspectivas metodológicas buscando aproximar a visão sociológica e administrativa, construindo assim, o entendimento da comunicação enquanto objeto conceitual.

Propomos assim, a partir das dimensões de Proulx e dos Blocos de interação em experiências de cocriação de Prahalad e Ramaswamy a análise de cinco categorias com o propósito de uma análise comunicacional de uma rede social de cocriação em uma empresa privada. Analisando cada uma das propostas dos autores conseguimos alocar conceitos e agrupar significações definindo assim cinco categorias que ao nosso entender, criam um escopo de análise pertinente para responder ao problema de pesquisa que nos dispomos: Análise da Plataforma; Diálogo; A experiência do usuário, Risco-benefício e Contribuição.

3.2 Cocriando Natura

A Natura²⁷ foi criada em 1969, quando Antonio Luiz da Cunha Seabra, abriu uma loja e um laboratório em São Paulo. No ano de 1974 foi feita a escolha pelo modelo de vendas diretas. Em 1989, as quatro empresas que compunham o sistema Natura, originárias de

²⁷ Fonte: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia/>

parcerias com outros empreendedores, foram incorporadas à Natura Cosméticos. Em 1983, a Natura tornou-se uma das primeiras fábricas de bens de consumo contínuo a comercializar produtos com recargas ou refil. No período de 1990 a 1992 a empresa ganhou competitividade para enfrentar o mercado global com a integração de veteranos de multinacionais na diretoria.

A expansão na América Latina iniciou em 1994 através da venda para o Chile, Peru e Argentina. Em 1999, a Natura comprou o fabricante de produtos fitoterápicos Flora Medicinal para aquisição de tecnologia na produção de produtos à base de plantas, seguindo sua estratégia de desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade brasileira. Atualmente mantém operações na Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França.

A empresa passou a década de noventa reorientando a carteira de produtos para linhas com base nos conceitos de biodiversidade. Em 2001, inaugurou o complexo industrial de Cajamar no estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações.

Fazem parte dessa rede, aproximadamente, 7 mil colaboradores, 1,6 milhão de Consultoras e Consultores Natura (CNs) e quase 14 mil Consultoras Natura Orientadoras²⁸ (CNOs) - além de mais de 5 mil fornecedores e 32 comunidades agroextrativistas. Essa rede alcança cerca de 100 milhões de consumidores.

A Natura é a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento de venda direta. A visão da empresa está assim descrita “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.”

A Natura, através de seu discurso institucional e programas desenvolvidos incentiva à inovação, através de uma cultura mais aberta. Um dos Programas da empresa que materializam esta cultura é o Programa Natura Campus²⁹, uma iniciativa de inovação aberta promovida pela empresa que tem o objetivo de promover parcerias e conexões em redes de empresas para desenvolvimento de novas ideias, conhecimentos, produtos e serviços,

²⁸ CNO é uma Consultora Natura Orientadora, mas antes de mais nada significa “**Criando Novas Oportunidades**” orientadas para relacionamento e negócios, oferecendo a chance para mais e mais pessoas participarem da comunidade Natura, e assim criar elos entre os consumidores, consultoras e promotoras. As CNs poderão assumir este novo papel, reunindo toda a sua energia empreendedora, sendo convidadas a tornar-se CNs ORIENTADORAS. Fonte: <http://blogconsultoria.natura.net/o-que-e-cno/>

²⁹ <http://www.naturacampus.com.br/>

fortalecendo a ciência, tecnologia e a inovação. O Programa iniciou em 2003 e já foram contratados mais de 53 projetos em parceria.

Por meio da identificação de uma oportunidade de mercado, a empresa idealizou um projeto inicial de cocriação que teve início no ano de 2012, que se chamava Projeto Primavera³⁰ e que iniciou através de um grupo fechado no Facebook. Segundo a coordenadora de redes de inovação da Natura, Juliana Nascimento³¹, foram convidadas consultores e colaboradores da Natura que tinham o perfil do consumidor final. O Grupo iniciou com 40 pessoas e em seis meses a rede aumentou para 80 pessoas. As jornadas duravam cerca de um mês e ao final era feito um encontro presencial. Foram realizadas três Jornadas durante o ano de 2012.

A partir da experiência com as primeiras três Jornadas perceberam que o Facebook não era uma plataforma ideal para a cocriação e também uma dificuldade identificada era não conseguir aumentar substancialmente o número de participantes em função de terem que convidar um a um, pelo motivo da rede não ser aberta. Através de uma consultoria realizada com Augusto de Franco, teórico de rede, estruturaram a rede trazendo alguns conceitos importantes para construção do modelo de rede da Natura, sendo a principal característica de ser aberta, ou seja, qualquer pessoa pode participar, com interações virtuais e também encontros presenciais. Foram criados o nome Cocriando Natura, a identidade visual, o conceito e uma plataforma pré-formatada que foi adaptada de uma já existente, em função do alto custo de produzir uma própria. O Cocriando Natura³², movimento de criação coletiva através de uma rede aberta com o objetivo, segundo a responsável pela rede de inovação, de construir respostas para os desafios do mundo atual. As pessoas que desejam participar podem colaborar com ideias, conceitos e protótipos para os desafios de inovação da empresa.

As Jornadas se tornaram mais complexas, ou seja, com duração mais longas, de cerca de 2 a 3 meses. Foram feitas 4 Jornadas no ano de 2013. E a partir do aprendizado de um ano de atuação a empresa percebeu a importância de ter o olhar do consumidor para os desafios da empresa e então perceberam a necessidade de melhorar a plataforma, pois a experiência de interface de usuário era muito limitada na plataforma existente. A partir disto, a empresa decidiu desenvolver uma plataforma própria. E neste processo tiveram alguns problemas técnicos devido a complexidade da rede planejada. Assim, no ano de 2014 voltaram com a rede para o Facebook. Assim, com alguns atrasos, a plataforma nova, tal como está hoje no ar,

³⁰ <https://vimeo.com/55636151>

³¹ Entrevista concedida para esta pesquisa no dia 08 de janeiro de 2016.

³²Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=Nossa%20Rede&posts=4>

foi lançada no início do ano de 2015.

O processo de cocriação tem início quando um novo desafio é identificado em diferentes departamentos da empresa. Se este desafio oferece a oportunidade de cocriar com a rede, a empresa lança uma Jornada. As Jornadas de cocriação são um convite para todos aqueles que se identificam com o tema do desafio e propósito da rede, que é interagir e colaborar com a Natura na plataforma virtual e também, por meio de encontros presenciais.

Cada Jornada tem fases e prazos específicos. Elas começam no site do Cocriando Natura, ficam em média de dois a três meses disponíveis e ao final é elaborado um resumo de tudo que foi construído e o resultado extraído dessa cocriação é entregue para diferentes departamentos da empresa e serve como fonte de inspiração para as futuras inovações. Além disso, as pessoas que mais participaram do processo da Jornada de cocriação são convidadas para uma experiência que envolve um dia de relacionamento, trocas e aprendizado sobre o tema que estão cocriando, na sede da empresa, em São Paulo.

Em 2014 foram lançadas quatro jornadas por meio do Facebook. Em junho de 2014 foi lançada a primeira jornada de Cocriação Design e Experiência, que tinha por objetivo descobrir como unir o mundo da tecnologia digital/virtual com o mundo físico dos cosméticos, de forma a ampliar a experiência do consumidor. Foram 2 meses de interações virtual com mais de 120 pessoas, e depois um encontro presencial onde foi cocriado o tema “Como a cosmética e a tecnologia podem entregar experiências que despertem sentidos, emoções e significados”.³³

Outro desafio foi a jornada de cocriação App Maquiagem³⁴ que aconteceu entre junho e julho de 2014. Ela tinha como objetivo aprofundar com a rede o olhar sobre os aplicativos de maquiagem, abordando temas como tutoriais, comunidades, maquiador virtual, processo de pagamento, etc.

A Natura desenvolveu também a jornada de cocriação Ekos³⁵ que aconteceu entre setembro e final de novembro de 2014. O desafio proposto foi descobrir como conectar mais pessoas a uma marca que tem foco na sustentabilidade, como aproximar mais as pessoas da marca Ekos e do seu modelo de negócio. A Jornada durou mais de dois meses no Facebook e também, ao final, foi realizado um encontro presencial. Segundo a Natura, participaram mais de 150 pessoas, com 500 interações e 25 ideias.

³³http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_design_de_experiencias?briefing=sim&etapaID=1390928300911

³⁴ http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_-_historico_2014

³⁵ <https://www.facebook.com/CocriandoNaturaOficial/photos/a.365994623582139.1073741830.312715532243382/365994666915468/?type=1&theater>

Em paralelo entre os meses de setembro de dezembro de 2014 foi lançada a jornada Bem-Estar com cerca de 100 participantes, essa jornada buscava entender e aprofundar o olhar sobre o tema bem-estar, quais marcas, experiências, produtos e serviços são mais relevantes no tema do bem-estar.

No ano de 2015 foram lançados 4 Jornadas, todas na plataforma própria da Natura. A primeira Jornada lançada foi a Tododia com a pergunta “Como podemos trazer mais cuidado, beleza e prazer na sua rotina?” que teve duração de 3 meses, iniciando em 04 de março e o encerramento aconteceu em 30 de maio. Foram enviadas mais de 140 ideias, com cerca de 80 participantes e foram realizadas mais de 290 interações entre comentários e curtidas.

Figura 4: Banner da Jornada Tododia



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?stJor=finalizada

A segunda Jornada lançada em 2015 foi a Bem-Estar que teve início em 04 de março e foi encerrada em 23 de junho e teve como desafio a seguinte pergunta “Como a Natura pode ampliar o nosso bem-estar?” Segunda a empresa, participaram mais de 110 participantes, com mais de 120 ideias enviadas e mais de 400 interações entre comentários e curtidas.

Figura 5: Banner da Jornada Bem-Estar



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?stJor=finalizada

A terceira Jornada do ano foi a SOU e teve como pergunta mobilizadora “Como podemos inspirar e mobilizar para reduzir o desperdício no dia a dia?” que aconteceu entre 13 de julho e 9 de setembro. Participaram da Jornada mais de 65 cocriadores, com mais de 125 ideias enviadas e 340 comentários.

Figura 6: Banner da Jornada Sou



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?stJor=finalizada

A última Jornada lançada pela Natura em 2015 foi a Jornada Do meu Jeito³⁶ que aconteceu entre os meses de 21 de outubro de 2015 a 18 de janeiro de 2016 e teve como questionamento “Como podemos ampliar a sua experiência com cosméticos por meio da personalização?” Após 3 meses no ar foram cocriadas 147 ideias, com 79 participantes e com o total de 909 interações na plataforma.

Figura 7: Banner da Jornada Do Meu Jeito



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_do_meu_jeito?stJor=finalizada

O Programa Cocriando Natura, desde o seu lançamento, já conectou, segundo dados obtidos no blog do programa³⁷, mais de 2 mil pessoas na sua rede e já realizou mais de dez jornadas de cocriação com mais de 3 mil contribuições.

3.3 O Modelo Analítico de Proulx

O modelo analítico estruturado em torno de quatro dimensões proposta por Proulx (2012, p.18) leva em consideração: a arquitetura técnica da plataforma; a estrutura de interações sociais que acontecem na plataforma; a experiência do usuário do site e a qualidade da contribuição do usuário.

Segundo Proulx (2012, p.19) é preciso analisar a **Arquitetura técnica** e suas características, o design da interface e suas escolhas técnicas, que possibilitam uma série de suposições implícitas que são essenciais. O autor entende que o dispositivo não é neutro, pois existem recursos que são habilitados pela interface e outros que não são e isto traz implicações para o usuário, trazendo oportunidades e limitações de acesso as informações, de usabilidade e alternativas de navegação. Estas escolhas da empresa permanecem invisíveis para a maioria dos usuários, mas servem também para um melhor controle das ferramentas.

A segunda dimensão de análise proposta por Proulx (2012, p.21) são **as interações entre os membros da plataforma**. (Di Gangi e Wasco, p.54 apud Proulx 2012, p.21) elaboraram, para a análise do contexto, uma lista de indicadores de interação:

³⁷ <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando>

A natureza e a qualidade dos diálogos; facilidade de acesso uns aos outros; a possibilidade de uma transparência exibida; liberdade de correr riscos na interação. Outro critério importante para avaliar a qualidade das interações pelo conteúdo dos intercâmbios. Não é questionar a própria natureza do conteúdo; mas sim para ver se as trocas são significativas o suficiente para os próprios usuários³⁸ (PROULX, 2012, p.21).

A terceira dimensão do modelo de análise refere-se a **experiência de utilização do usuário**. A natureza desta experiência pode variar de uma utilização passiva dos recursos oferecidos “a interface me dá opções, eu clico, eu ligeiramente exploro o ambiente digital, mas não exploro com profundidade” e o comportamento pró-ativo do usuário, que está ativamente envolvido na plataforma, contribui e explora as possibilidades do dispositivo.

Em termos de experiência do usuário, Proulx (2012, p.23) diz que há uma causalidade circular entre, por um lado, o que chamaria de experiência significativa da rede - a partir do qual emerge um verdadeiro prazer por viver a experiência – e a outra, uma forma de compromisso com os padrões do dispositivo. Uma rede de cocriação de valor tem como objetivo principal a própria criação de experiência para os usuários.

A quarta dimensão do modelo de análise é a **qualidade da contribuição do usuário**. Um primeiro exemplo citado por Proulx (2012, p.24) de "contribuição" no contexto das práticas digitais relacionadas com a *web social* é manter um blog. Um outro exemplo de contribuição apresentado pelo autor no universo digital consiste na escrita colaborativa de um artigo na *Wikipedia*. Este trabalho exige a cooperação entre vários contribuintes mobilizados em torno do tema do artigo para escrever. Neste contexto, podemos considerar uma plataforma de cocriação, um modelo formatado para potencialmente obter contribuição com foco na inovação organizacional. A figura abaixo ilustra o resumo das quatro dimensões propostas por Proulx (2012).

³⁸ la nature et la qualité des dialogues; la facilité d’une accessibilité à l’autre; la possibilité d’une transparence affichée; la liberté d’une prise de risque dans l’interaction. Un autre critère important pour évaluer la qualité des interactions concerne le contenu des échanges. Il ne s’agit pas d’interroger la nature même des contenus; il s’agit plutôt de voir si les échanges sont suffisamment signifiants pour les usagers eux-mêmes.” (PROULX, 2012, p.21)

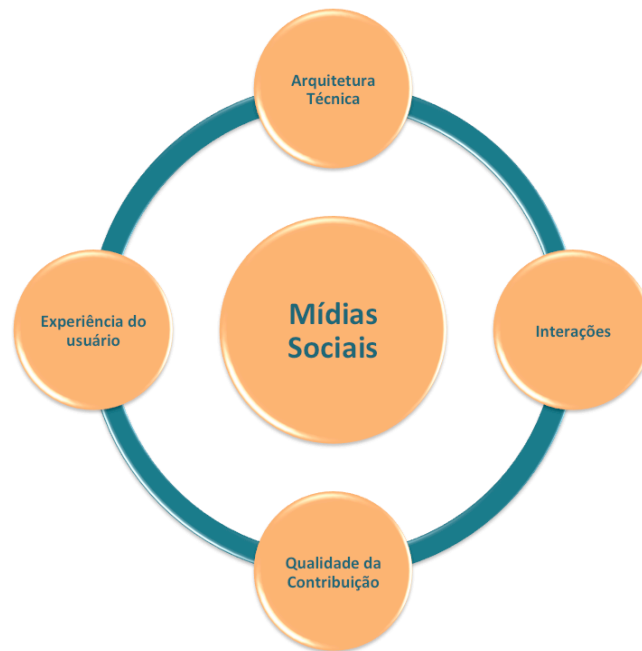


Figura 1: Proposta de Análise Sociológica das mídias sociais de Proulx (2012)

Fonte: Elaborada pela autora

3.4 O Modelo de Análise de Prahalad e Ramaswamy

Seguindo o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, detalharemos abaixo as etapas que Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam visando a alta qualidade de interações entre o consumidor e a empresa e a oportunidade para o cliente cocriar experiências únicas que permitem gerar novas vantagens competitivas. O foco da empresa deve ser na qualidade da interação entre ela e seus clientes, proporcionando ambientes de experiência inovadoras, personalizando o relacionamento para cada cliente.

Para construir um sistema de cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy, propõem a criação de blocos de interação entre os clientes e as empresas, a fim de facilitar a cocriação de experiências. As bases desses blocos de interação são o diálogo, o acesso, o risco-benefício percebido e a transparência (DART), conforme detalhamento abaixo:

- **Diálogo:** Implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e disposição dos dois lados (consumidores e empresa). Deve girar em torno de questões de interesse para ambos. O diálogo cria e mantém a lealdade da comunidade de consumidores.
- **Acesso:** Sem acesso à informação, o consumidor não consegue estabelecer um diálogo

honesto com a empresa. Caso a empresa não promova acesso às informações que o consumidor deseja, ele busca em outras fontes, seja com outros consumidores ou outras empresas.

- **Risco-benefício percebido:** Em uma época em que consumidores criam junto com as organizações, eles devem também compartilhar os riscos desta cocriação. Assim, um diálogo, facilitado pelo acesso e transparência de informações, pode levar o consumidor a um claro julgamento de risco-benefício de suas decisões.
- **Transparência:** Não basta ter acesso às informações – o consumidor deseja transparência para estabelecer confiança no diálogo. Junto com o acesso, a transparência de informações são as condições para o estabelecimento do diálogo.

Combinar os quatro blocos (diálogo, transparência, acesso e risco-benefício) promove o melhor engajamento do consumidor para que ele se transforme em um colaborador e co criador de valor para a organização. O esquema abaixo ilustra as dimensões propostas por Prahalad e Ramaswamy (2004):

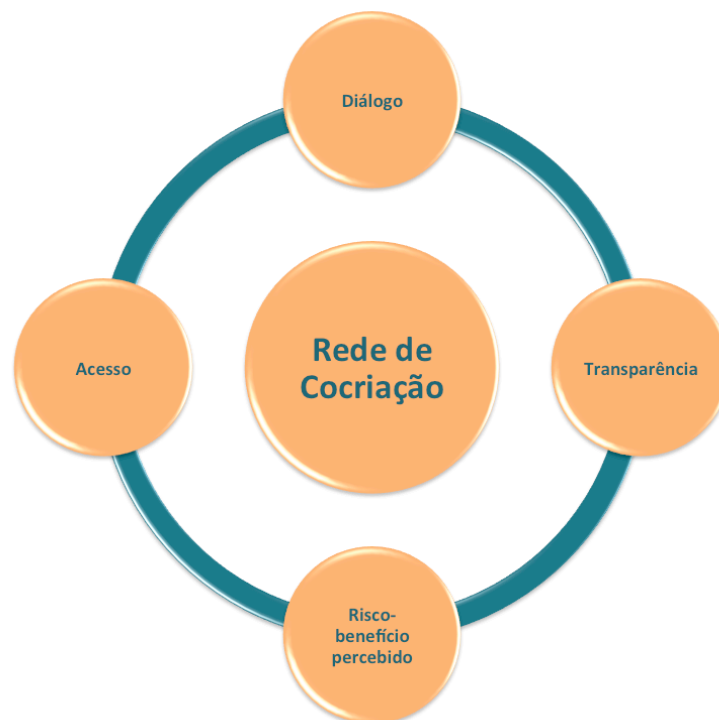


Figura 2: Blocos de interação em redes de Cocriação proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004)

Fonte: Elaborada pela autora

3.5 O Modelo de Análise do Estudo

Levando em consideração que não queremos analisar somente uma plataforma digital e tampouco a cocriação enquanto processo de inovação, mas sim uma análise da rede, dos processos interacionais presentes e principalmente a experiência que surge a partir desta interação alocamos conceitos e agrupamos significações definindo assim categorias que ao nosso entender, criam um escopo de análise para a presente pesquisa mais pertinente.

Da análise proposta por Proulx (2012) utilizamos a análise da plataforma, a experiência dos usuários, a qualidade da contribuição. No que concerne às dimensões desenvolvidas por Prahalad e Ramaswamy (2004) nos é mais significativo neste estudo o diálogo e o risco-benefício percebido. Assim, utilizamos as seguintes categorias de análise para o modelo desenvolvido para este estudo: Análise da Plataforma; Diálogo; A experiência do usuário, Risco-benefício e Contribuição.

A **Análise da Plataforma** Consiste na descrição da arquitetura técnica da plataforma visando entender as potencialidades e formas de controle que o design e a estrutura de sistemas estabelece. A interface da plataforma, formas de acesso, dados solicitados, as seções e organização do conteúdo dentro da limitação do espaço definido constitui uma estrutura formal importante para entender principalmente os impactos nas possibilidades de sociabilidade da plataforma.

Além do entendimento da estrutura física de uma plataforma, analisar o **diálogo** e os fluxos interacionais disponíveis e, principalmente, o incentivo para que exista interação é uma categoria importante de análise, visto que a qualidade das interações define a qualidade da própria rede e conseqüentemente dos resultados das estratégias de comunicação desenvolvidas.

Tão importante quanto analisar a estrutura e arquitetura da plataforma, das possibilidades interacionais suscitadas pela plataforma o objetivo deve ser o de oportunizar a melhor **experiência para o usuário**, conforme descreve Prahalad e Ramaswamy (2004). Insere-se nesta categoria de análise a transparência das informações, a confiabilidade do conteúdo produzido e disponibilizado, a transparência no intuito de deixar o mais claro possível as regras visando construir a credibilidade necessária para estabelecer vínculos.

O **risco-benefício** que o participante de uma rede de cocriação corre precisa ser explicitado e explicado, pois a troca estabelecida entre usuários e a organização pressupõe um entendimento e consenso entre as partes. Além disso, por se tratar de uma rede de cocriação o risco da colaboração é principalmente do participante da rede e é fundamental assim o

entendimento do funcionamento e dos interesses da empresa em obter suas contribuições, bem como a dinâmica sobre a existência ou não de premiações e em que formato está estruturada.

A última categoria de análise refere-se a **contribuição** das interações realizadas na plataforma digital. Por se tratar de uma rede de cocriação, analisamos ao final do processo de uma jornada as contribuições realizadas pelos participantes e de que forma foram relevantes para a empresa Natura.

O estudo da rede de cocriação do programa Cocriando Natura³⁹ deu-se através da análise da jornada SOU⁴⁰, por meio da fusão entre as dimensões de Proulx (2012) e os blocos propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004). Também analisamos as postagens do Blog⁴¹ que foram publicadas durante o período de vigência da Jornada SOU. Além disso, analisamos as postagens realizadas no facebook referente a Jornada SOU.

Visando aprofundar as análises, fizemos entrevista online síncrona (apêndice 1), semi-estruturada com a responsável pela gestão de inovação da Natura. Também, através de questionário estruturado (apêndice 2), aplicamos uma pesquisa com os cinco participantes da rede de cocriação da Natura que mais contribuíram com ideias na jornada SOU. Tanto a entrevista em profundidade, que foi realizada com a responsável pela inovação em rede da Natura por meio do *software de conference Skype*⁴² como a aplicação de questionário estruturado visou tensionar o pensamento teórico articulado na pesquisa.

A ilustração a seguir esquematiza o percurso metodológico construído para responder o problema de pesquisa.

³⁹ <https://www.facebook.com/CocriandoNaturaOficial/?fref=ts>

⁴⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=hT6qP9ZKc0>

⁴¹ <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando>

⁴² O Skype é o software que permite realizar chamadas de vídeo e voz por computador com pessoas que não estão no mesmo espaço físico.



Figura 3: Plataformas que serão analisadas na pesquisa.
Fonte: Elaborada pela autora

CAPÍTULO IV: APROPRIAÇÃO DE UMA REDE DE COCRIAÇÃO ONLINE COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: O ESTUDO DO COCRIANDO NATURA

Visando aprofundar a compreensão da problemática que conduz este estudo, analisamos as possíveis causas dos fenômenos identificados com suporte na coleta de dados quantitativos e qualitativos, levando em consideração a reflexão teórica que embasa esta pesquisa, a fim de fazermos as inferências que julgamos pertinentes. A estrutura deste capítulo contempla a análise da arquitetura técnica do website do Programa (item 4.1), a análise da rede de cocriação através da Jornada SOU (item 4.2) e a análise descritiva das mídias sociais do Programa - Blog e Fanpage. (item 4.7).

4.1 Arquitetura técnica da plataforma do website Cocriando Natura

Seguindo as categorias definidas na metodologia, a análise dos dados foi feita a partir do estudo da organização e da sistemática de funcionamento do website do Cocriando Natura. Para isso, realizamos uma observação detalhada das páginas, das seções e dos links do *website*, permitindo-nos verificar quais são as formas de interação oferecidas pela organização, visando atingir seus públicos de interesse e verificar como se estrutura a rede de cocriação. Para isso, utilizamos a primeira categoria de análise de plataformas digitais proposta por Proulx (2012), ou seja, a análise da arquitetura técnica de plataformas digitais.

O website é a plataforma em que a empresa se propõe a apresentar o Cocriando Natura, permitindo acesso ao blog, às jornadas e à rede social digital, especificadamente chamada de comunidade. Com a análise desta primeira categoria definida com base no que Proulx (2012) propõe, podemos inferir e reconhecer quais são as possibilidades e limitações do website. O menu do website é composto pelas seguintes abas: *Como funciona*, *Jornadas*, *Comunidade*, *Blog* e *Contato*, além do sistema de busca interna no site e do ícone para cadastro e *login*.

Logo abaixo, são apresentados quatro banners que ficam alternando em um espaço relativamente grande do portal. Nesses banners, ficam rodando informações sobre o Cocriando. O primeiro convida o usuário para conhecer as novidades da plataforma, enquanto os outros se referem às jornadas, sempre vinculando o nome da jornada a uma pergunta mobilizadora. Abaixo, seguem os quatro banners atuais, nas figuras 4, 5, 6 e 7.

Figura 8 - Banner de boas-vindas ao Cocriando Natura.⁴³



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Figura 9 - Banner jornada Sou



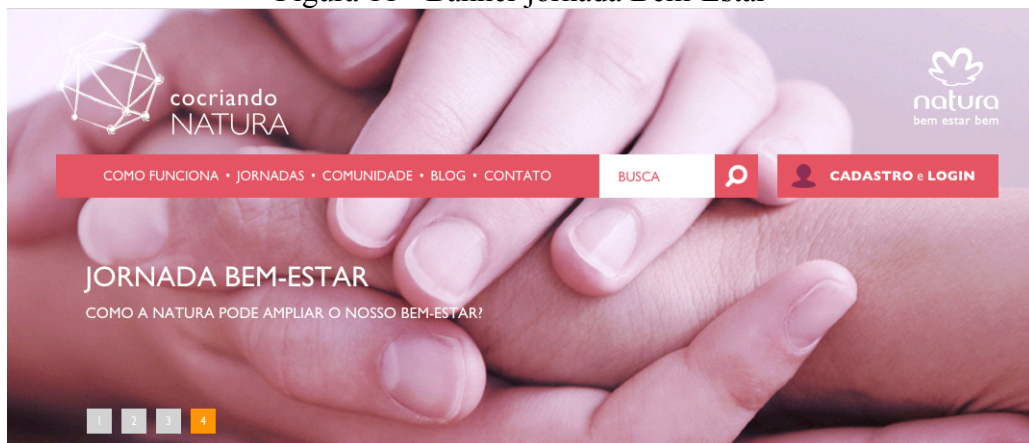
Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406604163

Figura 10 - Banner jornada todo dia.



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia

Figura 11 - Banner jornada Bem-Estar



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?stJor=finalizada

Logo abaixo dos banners rotativos, é divulgado o Cocriando em números, em que é apresentado o total de participantes, o número de jornadas no ar, o número total de desafios lançados e a quantidade de ideias enviadas. Ao lado deste bloco, temos os ícones de acesso às redes sociais Facebook, Twitter e LinkedIn, conforme segue na figura abaixo:

Figura 12 - Barra que ilustra o Cocriando em números.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Ao clicar no ícone Facebook, por exemplo, o usuário pode compartilhar as informações do Cocriando para sua rede de amigos. O texto apresentado para que o usuário possa compartilhar em sua timeline da rede social segue na figura abaixo. O texto também é convocativo e transparente na forma como comunica ao usuário que ele está sendo chamado a colaborar com os desafios de inovação da Natura. Ao clicar no texto, os amigos do participante que compartilhou são direcionados para o website Cocriando. Figura 13 - Texto que o usuário poderá compartilhar ao clicar no ícone do Facebook no Portal.



Fonte: <https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fcocriando.natura.net%2Fcs%2Fco-criando%2Fhomecocriando>

Logo abaixo, é apresentado um vídeo eu compõe o layout denominado pela Natura como *Manifesto Cocriando*, que tem o objetivo de convocar o usuário a contribuir. A frase que acompanha a janela para o vídeo está assim descrita: “**É tempo de reinventar nosso jeito de inovar. É tempo de cocriar. Vamos juntos?**”. A empresa deixa claro que está propondo um novo jeito de inovar e que precisa que o usuário aceite o desafio de cocriação, conforme segue na Figura 14.

Figura 14 - Janela que conduz ao vídeo chamado Manifesto Cocriando.



Fonte: Link para o vídeo na plataforma youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=5yneMneUIfA>

Ao lado do vídeo, existe um banner (Figura 15), convidando o usuário a fazer parte e convidando-o para esclarecer as dúvidas com relação à proposta da Natura.

Figura 15 - Banner convocativo



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Seguindo o layout do website, são divulgadas as jornadas que estão no ar e as informações sobre a última jornada que se encerrou (Figura 16).

Figura 16 - Banner das jornadas



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Ainda na página inicial, são apresentados, com destaque, links para quatro posts do Blog do Cocriando Natura, com um texto resumo e um link para que o usuário seja direcionado para o Blog e possa ler a postagem na íntegra (Figura 17).

Figura 17 - Destaque na página inicial para as últimas postagens do Blog Cocriando Natura.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

No final da página, novamente são colocados ícones do menu inicial com: Como funciona; Jornadas; Comunidade e Blog. O rodapé do website é padrão para todas as páginas do portal da Natura, chamando para outros sites da empresa.

Figura 18 - Rodapé padrão de todas as páginas da Natura.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Abaixo (Figura 19), temos um *printscreen* do *Website* Cocriando Natura. São utilizadas principalmente cores quentes, imagens que transmitem a ideia de rede, de colaboração, indo ao encontro da identidade visual do movimento e, conseqüentemente, da proposta do Programa.

Figura 19 - Portal Cocriando Natura

The screenshot displays the Cocriando Natura website interface. At the top, a navigation bar includes links for 'SELECIONE O PERFIL', 'CONSULTORIA', 'FORÇA DE VENDAS', 'COLABORADOR', 'INVESTIDOR', and 'FORNECEDORES'. The main header features the 'cocriando NATURA' logo and the 'natura bem estar bem' logo. Below the header is a navigation menu with 'COMO FUNCIONA', 'JORNADAS', 'COMUNIDADE', 'BLOG', 'CONTATO', 'BUSCA', 'CADASTRO', and 'LOGIN'. The main content area is titled 'JORNADA BEM-ESTAR' with the subtitle 'COMO A NATURA PODE AMPLIAR O NOSSO BEM-ESTAR?'. A statistics bar shows 'Cocriando hoje' with 990 participants, 5 jornadas, 57 desafios, and 634 ideias enviadas. The page is divided into several sections: 'MANIFESTO COCRIANDO' with a 'SABIA MAIS' button; a video player for 'Cocriando Natura - Manifesto' with a 'FAÇA PARTE' button; 'JORNADA NO AR' for 'SOU' with a 'PARTICIPE' button; 'JORNADA FINALIZADA' for 'BEM-ESTAR' with a 'VEJA MAIS' button; and a grid of four blog posts: 'CONSUMIR: UM ATO DE CONSCIÊNCIA', 'DISCUTINDO O DESPERDÍCIO DENTRO DO SEU PRATO', 'PROCRASTINAÇÃO E A INCRÍVEL CAÇA AO FOCO', and 'VOCÊ DEIXA UMA MARCA NO MUNDO, SABIÁ?'. At the bottom, there are four orange buttons: 'Entenda Como Funciona', 'Veja as Jornadas', 'Conheça a Comunidade', and 'Acesse o Blog'. The footer contains 'OUTROS SITES', 'OUTROS PÚBLICOS', 'REVISTAS', and a 'Quero ser consultor(a)' form.

Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

Quanto à sistemática de funcionamento, iniciamos com o link “como funciona”, no qual está explicada a dinâmica da rede e as formas de interações possíveis. A explicação é apresentada por meio de ilustrações que apresentam o processo, conforme o exemplo a seguir (Figura 20):

Figura 20 - Ilustração retirada do Portal Cocriando Natura.⁴⁴



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>

A seguir, são detalhadas cada uma das cinco etapas ilustradas na imagem acima. Também são trazidas outras ilustrações com a descrição de cada fase de uma jornada, visando facilitar o entendimento dos usuários.

Ao final da página, temos um link que leva para as perguntas frequentes. Nesta página, constam cerca de 20 perguntas, visando sanar as principais dúvidas dos usuários. O último ícone da página é uma caixa de texto com a frase “Venha cocriar conosco!” (Figura 21). Ao fazer este convite, a Natura convoca as pessoas para cooperarem com a iniciativa, o que solicita um movimento de ação que necessita que o primeiro passo seja dado por esses usuários, pois a rede só se configura como tal a partir da efetiva participação voluntária dos sujeitos que estão interagindo na plataforma.

⁴⁴ <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>. Acesso em 15 de julho de 2015.

Figura 21- Ícone convocativo que compõe o final da página.

Ainda tem dúvidas? Veja as **PERGUNTAS FREQUENTES**.

> **VENHA COCRIAR CONOSCO!**

Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>

Seguindo a estrutura do menu, temos o ícone “Jornadas”, em que são apresentadas as jornadas que estão no ar. Também há uma imagem que ocupa um espaço considerável do layout e uma pergunta mobilizadora, a partir da qual o usuário é convocado, mais uma vez, a participar, acessando o botão “participe”. A seguir, é apresentado um exemplo do banner de entrada da Jornada SOU.

Figura 22 - Banner da jornada SOU

O banner da jornada SOU apresenta o logo "cocriando NATURA" e o logo "natura bem estar bem" no topo. Abaixo, há uma barra de navegação com links: "COMO FUNCIONA • JORNADAS • COMUNIDADE • BLOG • CONTATO", "BUSCA", e "CADASTRO e LOGIN". O conteúdo principal do banner mostra imagens de sacos de lixo coloridos (verde, rosa, amarelo) com o texto "sou" em branco. À direita, há um texto: "JORNADA NO AR SOU Como podemos inspirar e mobilizar para reduzir o desperdício no dia a dia?" e um botão verde com o texto "PARTICIPE".

Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornadascocriando>

Ao clicar no botão “participe” dentro do website, o usuário é levado para uma página em que são apresentadas as quatro etapas de uma jornada, que são: inspiração, ideação, votação e encerramento. Em cada uma das etapas são disponibilizadas as ideias sugeridas pelos participantes da rede. Em cada sugestão é habilitada a possibilidade de todos os participantes interagirem entre si.

Figura 23 -Etapas de uma Jornada de Cocriação



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406604163

A etapa **Inspiração** é a primeira etapa de uma Jornada e, como o próprio nome diz, é o momento em que a rede é convidada a enviar informações que possam inspirar a rede, como situações vivenciadas pelos participantes, envio de vídeos, imagens e textos. Nesta etapa, a rede é incentivada a participar por meio de perguntas mobilizadoras, denominadas pela empresa de desafios. Nota-se que, dentro do processo, esta etapa é a mais livre no sentido de a rede enviar o que considera interessante, não havendo muitas interferências da empresa.

A etapa seguinte chama-se **Ideação**, pois, a partir, das interações realizadas na etapa anterior, chega o momento em que a rede é convidada a apresentar soluções e respostas aos desafios que a empresa compartilha.

A etapa seguinte é a de **votação**⁴⁵, em que cada um dos cocriadores pode comentar e interagir com as ideias e votar, segundo uma escala que varia de 0 a 10, as que mais lhes agradaram. A rede também é convidada a comentar, dar sugestões e contribuir com informações relevantes relacionadas com as ideias disponíveis para votação.

Com relação às contribuições, a Natura ressalta que “*é importante lembrar a essência do Cocriando, aqui não acreditamos na ‘melhor ideia’ e sim na construção coletiva das ideias que nós, como rede, achamos mais relevantes.*”⁴⁶ Todas as ideias enviadas na etapa de ideação ficam disponíveis para votação na rede. Os participantes que atribuíram alguma

⁴⁵ http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_-_fase_vota%C3%A7%C3%A3o_bem-estar

⁴⁶ http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_-_fase_vota%C3%A7%C3%A3o_bem-estar?conteudo=1397406186343

nota ficam anônimos, o que a empresa justifica como uma forma de os interagentes se sentirem mais confortáveis em dar sua opinião.

A última etapa, denominada **Encerramento**, tem o objetivo de agradecer as contribuições e as interações realizadas durante a Jornada, bem as ideias cocriadas. Como não é propósito da empresa classificar as melhores ideias, o fechamento é feito com uma postagem que evidencia o propósito do Programa: *“Finalizamos a fase de votação e agora nós iremos fazer uma análise de todas as ideias e levamos para o time interno de inovação da Natura o resultado da nossa cocriação”*.

Acreditamos que o website cumpre o seu papel no sentido de organizar as informações relevantes, de apresentar os propósitos do Programa, bem como de direcionar os usuários a participarem da rede de cocriação da empresa. A identidade visual do website é atrativa, com ilustrações que tornam a explicação das etapas do programa de fácil entendimento. Além disso, através de vídeos e fotos, o entendimento do conceito do Programa se torna mais interativo e agradável.

A seguir, analisaremos a Jornada SOU, tendo como base as cinco categorias descritas no processo metodológico apresentadas no capítulo III.

4.2 Análise da Arquitetura técnica da rede Cocriando Natura

A linha de produtos de higiene pessoal e beleza SOU tem como diferencial o fato de os produtos serem confeccionados com 70% menos plástico, muito semelhante a um refil, além de ocupar menos espaço nas fábricas e centros de distribuição durante o processo de transporte. A intenção é baratear a logística e evitar desperdícios de matéria-prima e energia.

A Jornada SOU foi lançada pela Natura no dia 13 de julho de 2015 e teve como principal objetivo refletir e criar uma rede de novas ideias e soluções para o seguinte desafio: *“Como podemos inspirar e mobilizar as pessoas para reduzir o desperdício no dia a dia?”*. Além da pergunta principal, a Jornada instigou os participantes a refletirem como o desperdício estava presente no dia a dia deles e como poderiam mudar seus hábitos.

A seguir (Figura 24), são apresentadas as etapas da Jornada SOU e o número de ideias enviadas e votadas pelos participantes da rede.

Figura 24 - Etapas da jornada SOU



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625089

Na Jornada SOU, as perguntas que mobilizaram a rede foram:

1. Quando falamos em desperdício o que vem a sua cabeça? Podem ser situações, temas, vídeos, textos e imagens sobre o assunto;
2. Como o desperdício está presente no seu dia a dia? Descreva algum momento/situação que você acha que desperdiça algo;
3. Você toma alguma atitude ou ação para evitar ou diminuir o desperdício na sua rotina? Compartilhe com a gente!;
4. Você conhece alguma ação de alguém ou organização para reduzir o desperdício que te inspire? Compartilhe com a gente boas práticas sobre diminuição do desperdício!;
5. Quais marcas vêm na sua cabeça quando falamos em redução de desperdício? Pode ser por uma boa causa ou não. Conte porque!;⁴⁷

Na etapa de Inspiração da jornada SOU, foram enviadas, pelos participantes, 66 ideias que ficaram disponíveis na rede com identificação de quem enviou, sendo possível que todos curtissem ou compartilhassem a ideia. Na etapa Ideação, foram lançadas pela empresa nove desafios:

1. Quais são suas ideias para diminuir o desperdício no dia a dia? Pense em ideias que possam ser difundidas para maior número de pessoas. Pense em ações práticas que possam ser implantadas;
2. Como podemos tornar a redução do desperdício uma ação mais divertida e interessante? Sabemos que quando a atividade é mais divertida e prazerosa, é mais fácil de adotar e adaptar. Pense em jogos, gincanas, tipos de comunicação mais divertidas, campanhas, etc;

⁴⁷ http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou. Acesso em: 10 de agosto de 2015.

3. Como incentivamos as pessoas a mudarem hábitos? Sabemos que a diminuição do desperdício está relacionada aos nossos hábitos diários. Como mudamos rituais, rotina e costumes no dia a dia. Quais estratégias/técnicas as pessoas usam para criar novos hábitos? Pense em formas de incentivo, conscientização, campanhas, etc;
4. Como SOU poderia ajudar você a diminuir desperdício no seu dia a dia? Pense em ações, campanhas, tipos de serviço, produtos, que tenham a ver com a marca;
5. Como a marca SOU poderia aumentar o seu impacto na redução do desperdício? Como alcançar e mobilizar o maior número de pessoas na diminuição do desperdício? Pense em ações, serviços, campanhas que possam ser difundidas e/ou “viralizadas”;
6. Como a marca SOU pode incentivar a reduzir o desperdício de água no nosso dia a dia? Quais ideias de ações, campanhas, produtos e serviços a marca poderia implementar?;
7. Que tipo de comunicação e mensagem te inspira e mobiliza para que você tenha uma atitude diferente? Pode ser desde uma notícia, um vídeo, uma conversa, uma situação que você vivenciou e te ajudou a ter uma atitude mais consciente;
8. Como podemos evoluir ainda mais a embalagem de SOU para reduzir ainda mais seu impacto, sabendo que ela já utiliza 70% menos plástico? Que tipo de ações a marca poderia implementar?;
9. Imagine que SOU vai promover uma ação/movimento para reduzir o desperdício na sua cidade. Como você imagina essa iniciativa? O que seria a ação?⁴⁸.

Os desafios são assim lançados pela Natura:

⁴⁸ http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou. Acesso em 10 de agosto de 2015.

Figura 25 - Desafios da Jornada SOU



DESAFIOS PARA INSPIRAR

- Desafio 1: Dica
- Desafio 2: Pura diversão
- Desafio 3: Novos hábitos
- Desafio 4: SOU menos desperdício
- Desafio 5: SOU para mais pessoas
- Desafio 6: SOU menos água
- Desafio 7: SOU comunica
- Desafio 8: Embalagem SOU
- Desafio 9: SOU mais ação

ENTENDA JORNADA SOU

Novas ideias, novos hábitos e um novo pensamento sobre o desperdício.

> Leia mais no Blog

FASE VOTAÇÃO
CHEGOU A HORA DE VOTAR E ORGANIZAR NAS IDEIAS ENVIADAS!

COMO FUNCIONA A FASE DE VOTAÇÃO?

Queremos explicar para vocês mais sobre a importância dessa fase e como podemos...

Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625089

Ao clicar em algum desafio, o participante precisa se cadastrar na rede e preencher os dados: nome, endereço de e-mail e definição de senha para acesso. Ao fazer login, o participante poderá enviar sua ideia conforme segue na figura abaixo. A ideia, ao ser enviada, não passa por nenhum filtro, sendo automaticamente publicada no site (conforme mostra a figura 26). Todos os participantes cadastrados podem participar de qualquer desafio ou Jornada lançada pela empresa.

Figura 26 - Página com formulário para o envio de ideias.

[Início](#) | [Sobre](#) | [Contato](#) | [Ajuda](#) | [Política de Privacidade](#) | [Termos de Uso](#)

[Cocriando NATURA](#)

[CORPO FUNCIONA](#) | [JORNADAS](#) | [COMPANHIADE](#) | [BLOG](#) | [CONTATO](#)

[Busca](#)

[Cocriando](#) | [Natura](#)

COMO PODEMOS INSPIRAR E MOBILIZAR PARA REDUZIR O DESPERDÍCIO NO DIA A DIA?

[Início](#) | [Sobre](#) | [Contato](#)

[INSPIRAÇÃO](#) | [IDEIAÇÃO](#) | [VOTAÇÃO](#) | [ENCERRAMENTO](#)

Alguns desafios e faz de criar soluções e respostas para os desafios de fase de ideação descritos abaixo. Compartilhe suas ideias com imagens e vídeos para deixá-las mais visuais.

ENVIE SUA IDEIA

Preencha os campos abaixo com as informações indicadas e para enviar sua ideia.

Título da ideia: máximo de 60 caracteres

O título deve ser uma proposta clara que resuma a sua ideia.

Mensagem: máximo de 400 caracteres

Descreva a sua ideia com todos os detalhes possíveis. É possível enviar uma de uma ideia.

Reúna a sua história com uma imagem, desenho, foto, vídeo. A ilustração ajuda muito a conectar a sua ideia e a convencer a outros participantes, ajudando para que todos possam entender!

Enviar Imagem Enviar Vídeo Somente Texto

Formatos permitidos: JPEG, JPG, GIF

OUTROS SITES

- Adriana Pflaumgart
- Blog Cocriando
- Blog Companhia
- Blog Natura
- Plano de Negócios
- Natura Carreira
- Natura Física
- Natura Saúde
- Natura Trabalho

OUTROS PÚBLICOS

- Colaboradores
- Parceiros Parceiros
- Empresários
- Empresas
- Investidores

REDES SOCIAIS

- Redes Sociais
- Redes Sociais

OUTROS SITES

- Outros Sites
- Outros Sites

© 2014 NATURA. Todos os direitos reservados. | Política de Privacidade | Termos e Condições de Uso

Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625089

Ao lançar uma ideia na rede, o cocriador pode receber curtidas e comentários dos outros participantes e também curtir e comentar ideias dos outros cocriadores. Isso é permitido com a intenção de a rede estabelecer diálogo, construir conjuntamente as ideias e cocriar soluções para os desafios lançados. Abaixo, segue um *print screen* da tela onde são expostas as ideias para votação.

Figura 27 - Divulgação das ideias enviadas pelos cocriadores da rede.

IDEIAS PARA VOTAÇÃO Ordenar por: **MAIS RECENTES** **TODAS AS IDEIAS**



Concurso de Inovação em Upcycling
O upcycling é um processo originado da proposta do Cradle to Cradle (política de ciclo reverso dos produtos) criado por Reine Pilz e William Mc Donough, ele propõe o prolongamento da vida...

LEIA MAIS 6 Comentários
5 Curtidas

Naiza
31/08/2015, 17:50



APLICATIVOS
A Natura poderia lançar a ideia manter um link com aplicativos que fazem toda a diferença na vida do planeta e consequentemente na nossa. Como por exemplo a problema do desperdício água...

LEIA MAIS 3 Comentários
2 Curtidas

Regina
30/08/2015, 13:45

Aumento do consumo de refis - Redução de resíduo plástico - Antes de ser consultora, ...

Aumento do consumo de refis - Redução de resíduo plástico
Antes de ser consultora, não conhecia os refis de shampoos/condicionadores e hidratantes. Na minha opinião é uma grande oportunidade da Natura ajudar a incentivar o hábito de sermos mais...

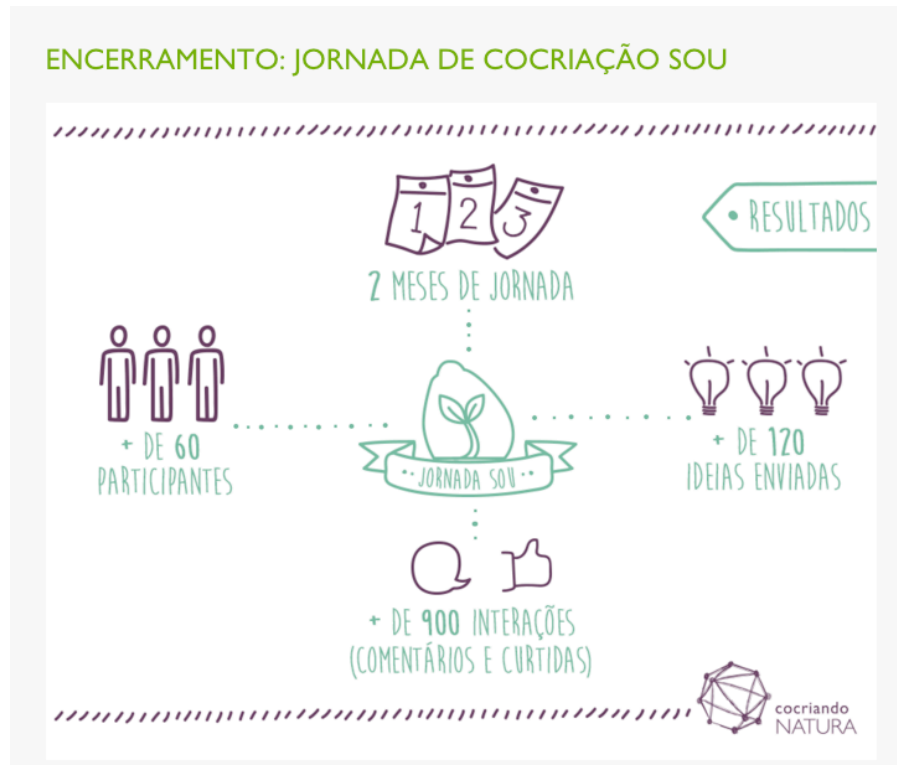
LEIA MAIS 2 Comentários
1 Curtidas

Patrícia
29/08/2015, 20:41

Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625626

Na última etapa, de encerramento, a empresa tem o objetivo de agradecer a rede pelas contribuições, apresentar o número de ideias que foram enviadas e a quantidade de interações realizadas, além de apresentar os participantes que mais contribuíram. Importante destacar que a Natura considera, no número de interações, o total de curtidas e comentários realizados na rede.

Figura 28 - Banner de encerramento do Jornada SOU



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406626332

A partir da análise da plataforma, juntamente com a análise das entrevistas realizadas com a responsável pela rede de inovação da Natura e com os cocriadores que mais interagiram na Jornada SOU, percebe-se que a arquitetura técnica da plataforma é um aspecto fundamental para o funcionamento da rede, o que a empresa vem, ao longo dos anos, aprimorando por meio das necessidades identificadas pelos participantes. Juliana Nascimento diz que “a estrutura da rede também é cocriada com os participantes”.

A empresa começou como um grupo fechado no Facebook e desenvolveu, ao longo de quatro anos de existência do programa, uma rede mais complexa, na medida em que desenvolveu as Jornadas de cocriação. Como propõe Proulx (2012), uma plataforma é composta de circularidade entre o prazer de contribuir e o enquadramento nas normas e regras da estrutura da plataforma. A partir dos fundamentos da sociedade baseada na informação em rede, a apropriação de uma cultura técnica digital nos parece fundamental para a construção de conhecimento “nas” e “em” redes. Assim, a importância dos recursos técnicos pode interferir no processo cognitivo e colaborativo em rede, conforme expõe Millerand (2001):

A ideia mestra nesse caso consiste em considerar os objetos técnicos como artefatos que agem como parceiros na atividade cognitiva daquele ou daquela que o utiliza.

Eles podem, assim, ser considerados como recursos que permitem facilitar as tarefas cognitivas de atenção, raciocínio, memorização, planejamento, etc, na medida em que assumem uma parte da atividade cognitiva do usuário (MILLERAND, 2001, p.167 *apud* PROULX, 2010, p.447).

Apoiados na análise da plataforma e das entrevistas com os usuários, percebemos que a interface com layout amigável, centrada nas necessidades de uso dos participantes, transparentes no sentido de facilitar o entendimento do processo interacional, é fundamental para a construção cognitiva coletiva. Conforme questiona Proulx, “estaríamos diante da emergência de uma nova forma de pensamento, associada à utilização intensiva das redes de comunicação, que poderíamos chamar de pensamento-rede?” (PROULX, 2010, p.450). Acreditamos que a rede de cocriação da Natura pode ser uma evidência de prática social e organizacional que busca se estabelecer enquanto forma de construção de pensamento coletivo associado à comunicação e à interação em rede.

A evolução dos objetos técnicos exige uma reavaliação da natureza da cultura técnica hoje necessária para uma apropriação adequada dos dispositivos de comunicação mediada pelas redes digitais. Proulx (2010) diz que uma parte inicial dessa cultura técnica consiste na sensibilização geral (filosófica e sociológica) do lugar da técnica na sociedade contemporânea e de como as complexas relações unem tecnologias e sociedades. E é por meio de um trabalho prático de sensibilização e de autossensibilização (de natureza psicossociológica) para as atitudes (muitas vezes inconscientes) e para as emoções dos agentes humanos frente o fenômeno técnico que se tornará possível a apropriação dessa primeira parte de conhecimentos. A segunda parte diz respeito ao domínio dos ambientes e códigos digitais e às interfaces necessárias para a ‘navegação’ no universo computacional. A terceira e última parte desse processo descrito pelo referido autor é a aprendizagem dos modos de comunicação próprios a esse “novo ambiente (práticas interacionais, uso de códigos éticos aplicáveis para que seja possível gerir as relações interacionais on-line, novos modos cooperativos de cumprimento de tarefas envolvendo interlocutores conectados em redes humanas).” (PROULX, 2010, p.448)

Para exemplificar este pensamento, trazemos o depoimento de uma entrevistada quando questionada sobre a arquitetura técnica da rede, as facilidades de encontrar informações, as facilidades de acesso à rede, etc.

Já reclamei muito! Hoje mesmo mandei uma reclamação. Às vezes acontece de mandar uma ideia, não vai, aí depois fica duplicada a ideia. E aí o site não apaga. Aí as pessoas comentam nas duas, ficam perdidos. Eu acho ruim também que não

tem rascunho. Já aconteceu de eu perder ideia e não ter como resgatar. Pediram para eu fazer uma foto da tela, mas não teve como rever. Agora eu faço no meu computador e salvo e depois mando as ideias. Acho um defeito isso. Tem gente que chega ao final de uma jornada e dá uma ideia que já foi dado lá atrás e a pessoa não leu ou porque não tinha interesse ou porque está muito para atrás mesmo. Fica repetitivo. Tinha que ter algum recado para você ler as ideias anteriores. Não deixar mandar uma ideia repetitiva. Fica confuso e monótono. (ENTREVISTADO 1)

Percebemos que as limitações e as permissões possíveis por meio de códigos normativos da rede de cocriação da Natura são atravessadas por práticas e formas de usos das tecnologias propostas pelas possibilidades interativas no sentido de controle social, conforme nos expõe Proulx (2010, p.450): “os percursos de uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) – heterogêneos, plurais e multifuncionais – se desenvolvem, portanto, num contexto normativo feito de regras, de procedimentos e de protocolos.” Porém, as apropriações de usos pelos usuários da rede de cocriação da empresa rompem, em alguns momentos, com as normas estabelecidas, exigindo novas práticas e novos significados, sendo um espaço de construção coletiva do espaço e da ação dos usuários.

Uma questão que nos parece relevante nesse contexto foi levantada por uma das entrevistadas e aponta para a necessidade de apropriação de usos dos usuários conforme fala Proulx (2012). A entrevistada e outras participantes, que se conheceram em um encontro presencial, realizado no final de uma Jornada, criaram um grupo no aplicativo Whatsapp⁴⁹. Nesse dispositivo, conversam sobre diferentes assuntos, não relacionados à Natura e a suas jornadas de cocriação, mas sobre temáticas de interesse do grupo. Percebemos que esta evidência comprova que os usuários procuram formas alternativas de quebrar com as regras estabelecidas pelas plataformas. No entanto, se a Natura tivesse uma rede aberta e descentralizada poderia, agregar esses temas relevantes para os usuários e tornar mais rico o processo e a experiência da cocriação.

Percebemos que os usuários entrevistados participam da própria construção da estrutura técnica da rede, contribuindo com a empresa no desenvolvimento das normas de usos, visando facilitar o acesso às informações e, principalmente, a transparência da própria prática de contribuição. Entendemos que a plataforma possibilita (ou não) o aumento das contribuições dos usuários, conforme fica evidente na fala da entrevistada: “No ano retrasado, eu não contribuí muito, pois achava a plataforma muito ruim. Não era atrativo entrar e colaborar. No ano passado, depois que mudaram a plataforma, eu participei de quase todas as

⁴⁹ Aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones.

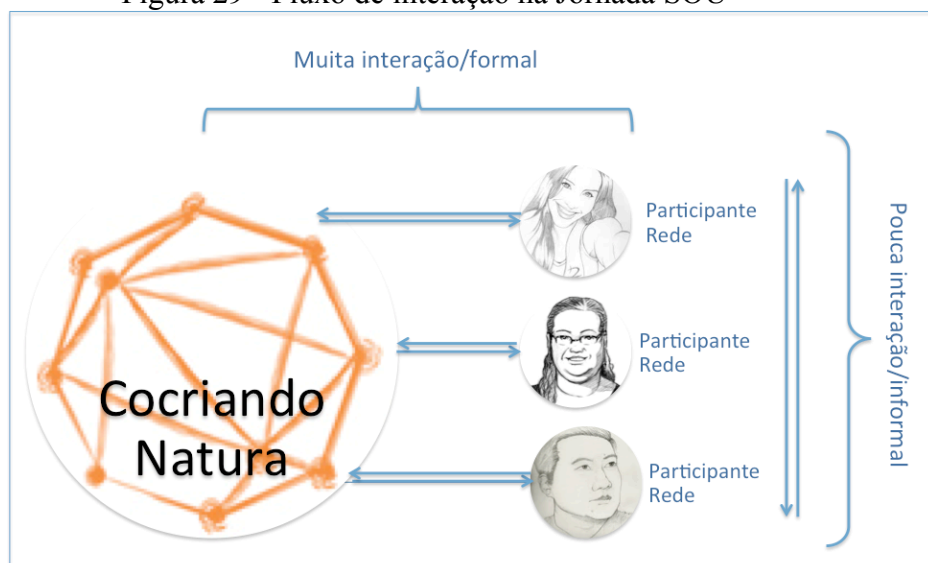
jornadas”.

A facilidade de acesso à rede e a organização das informações são fundamentais para que as pessoas se sintam confortáveis e dispostas a contribuir. Sendo assim, o prazer em colaborar não é absorvido por inconvenientes técnicos que dificultam as interações. Verificamos que embora a Natura tenha construído conjuntamente com os cocriadores a própria rede, os cocriadores que mais participaram da Jornada SOU relatam alguns aspectos da rede que não são favoráveis e que inclusive inibem a sua participação, como a dificuldade em visualizar as páginas com as ideias enviadas, o que faz com que repitam a ideia já sugerida anteriormente. Isso acaba desmotivando o fluxo cognitivo coletivo da rede.

4.3 Diálogo

Participaram da Jornada SOU mais de 65 cocriadores, com mais de 125 ideias enviadas e 340 comentários. Percebemos, através da análise da Jornada, que existe interação promovida pela empresa com os participantes e que os participantes respondem às interações da empresa, não existindo ainda uma prática consolidada de interação entre os participantes. Ilustramos essas interações na Figura 29.

Figura 29 - Fluxo de interação na Jornada SOU



Fonte: Elaborada pela autora.

As possibilidades de interação, na concepção de Franco (2012), dependem da liberdade do “criador-coletivo”, da pessoa conectada e do conhecimento que está sendo criado pela rede. Quanto maior a liberdade e o nível de conhecimento, mais qualificado será o processo, pois cocriação é um fenômeno de rede e não de um indivíduo isolado. (FRANCO, 2012, p.33).

A liberdade pressupõe uma rede aberta e descentralizada, com temas que emergem de acordo com a vontade da rede. A rede Natura, entretanto, não se estrutura dessa forma: ela é centralizada e organizada para que os participantes se encaixem em uma sistemática criteriosamente pensada, com o objetivo de atender as demandas de inovação da empresa.

Assim, há conquistas no sentido de produção direcionada de inovação; entretanto, por outro lado, perde-se a espontaneidade das contribuições dos participantes da rede, que poderiam cocriar naturalmente ideias que poderiam até extrapolar a própria expectativa da Natura, trazendo questões muito mais relevantes para a sociedade, para os consumidores e para demais públicos de interesse.

No que tange à qualidade dialógica da rede, aspecto essencial quando se pensa em criar e cocriar ideias em rede, questionado sobre a prática do diálogo com os outros participantes, um dos entrevistados diz:

Sim, eu faço comentário, se eu pensei ou vi algo na internet eu não só dou a minha ideia, mas procuro contribuir com a ideia dos outros. Acho legal como eles montaram a plataforma que tu pode contribuir com a ideia dos outros. Eu acho que isso que é rico né? Não é só a sua ideia, mas você poder contribuir com a ideia do outro. Eu comecei a reparar pelo tipo de comentário que a Natura tem uma pessoa para ficar colocando mais questões ali na rede porque às vezes dá uma parada, nesta jornada eu percebi, até ela está bem longa, então alguém fica puxando a rede. Uma pessoa que fica colocando mais questões. (ENTREVISTADA 1).

Conforme comentado pela entrevistada 1, a rede do Cocriando Natura é centralizada. A empresa, através de moderação, direciona as temáticas e os desafios e sistematiza as Jornadas em etapas com data de início e fim. Durante os desafios lançados, a equipe da Natura interage com os participantes, questionando-os sobre as ideias enviadas e/ou sobre as respostas dos outros participantes. A interação é limitada no sentido da rede naturalmente cocriar e assim percebe-se que a Natura precisa, constantemente, incentivar a interação entre os participantes da rede. Mesmo tendo relatos como o da entrevistada 2 que, diferentemente da entrevistada 1, afirma que “a cocriação é ouvir o outro e trocar e construir junto. É

permitir ao outro contribuir. É exercitar o respeito e o diálogo.” Ainda assim, considerando o número de interações realizadas na rede, percebe-se que a interação tem um longo caminho a ser percorrido no sentido de construção coletiva e colaboração em rede.

Outra entrevistada comentou que um ponto da estrutura técnica da rede dificulta o diálogo entre os participantes, conforme explica a seguir:

Não que o site não pode ajudar nisso. Porque ficar voltando várias páginas não é legal, nem todo mundo tem paciência de ficar voltando páginas anteriores. Não acontece sempre. Já aconteceu de eu dar uma ideia e a pessoa mandou uma mensagem gigante. Eu achei que foi um pouco de insulto, pois a pessoa já queria que eu falasse como iria operacionalizar a ideia. E não cabia a mim, naquela etapa pensar nisso. Então não respondi, não gostei muito a forma como ela escreveu. As pessoas acham bom que suas ideias tenham comentário e tal, mas nem sempre acontece. Já vi que muitos dos comentários é a própria Natura que faz, para estimular a rede. Mas entre os participante não é todo mundo que contribui. (ENTREVISTADA 1)

Por outro lado, percebemos que alguns participantes da rede não são conscientes do caráter limitador da estrutura técnica e conceitual da rede, como comenta uma entrevistada:

A rede é bem independente e bem democrática. Eles agradecem muito que estamos contribuindo. As pessoas podem não ter tanta disponibilidade. Tem muitas pessoas que entram e saem. Eu sempre reencontro participantes da rede. Eu imagino que esta porta aberta deixa as pessoas à vontade de entrar e sair. Algumas não participam muito do online, mas participam do presencial. (ENTREVISTADA 2)

Um outro aspecto levantado por um entrevistado diz respeito à importância dos encontros presenciais para aumentar a vontade de contribuir na rede digital: *“Falta de cultura de participar em rede. Participar do encontro presencial dá muito mais vontade de contribuir”*.

Percebe-se a importância do presencial para complementar o processo de cocriação. Juliana Nascimento (2016)⁵⁰, responsável pelo desenvolvimento do Programa Cocriando Natura, quando questionada se acreditava que as ferramentas disponíveis e a arquitetura da rede estimulavam o diálogo entre os membros, assim se manifestou:

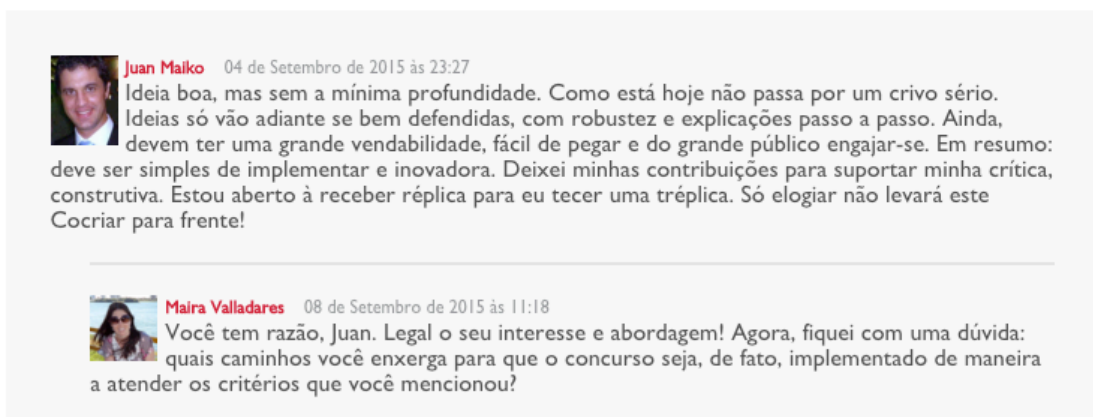
Temos uma rede hierárquica, pois não tem como não ser não hierárquica. É no sentido de ter um centro. A Natura coloca questões. Augusto de Franco fala assim: Coloca as pessoas ali para conversarem e deixa que elas tragam os temas. A Natura sempre leva o tema. É um aprendizando não só de plataforma, mas de cultura colaborativa. A gente sabe que a interação não é alta entre os participantes. Temos estímulo e medalhas, mas sabemos que muito disso é questão muito de cultura e de longo prazo. Tem que se acostumar com a plataforma. Tem uma curva de conhecimento grande aí. Mas sabemos que temos que estimular sempre mais (NASCIMENTO, 2016).

⁵⁰ Entrevista concedida via Skpe no dia 08 de janeiro de 2016.

Nota-se que existe a colaboração em rede, mas muitas vezes mediada e incentivada pela própria empresa, como no caso que destacamos abaixo de uma interação realizada em uma ideia que estava na etapa de votação de uma ideia.

Figura 30: Interação na Natura para estimular o diálogo e a cocriação na rede.

COMENTÁRIOS



Juan Maiko 04 de Setembro de 2015 às 23:27
 Ideia boa, mas sem a mínima profundidade. Como está hoje não passa por um crivo sério. Ideias só vão adiante se bem defendidas, com robustez e explicações passo a passo. Ainda, devem ter uma grande vendabilidade, fácil de pegar e do grande público engajar-se. Em resumo: deve ser simples de implementar e inovadora. Deixei minhas contribuições para suportar minha crítica, construtiva. Estou aberto à receber réplica para eu tecer uma tréplica. Só elogiar não levará este Cocriar para frente!

Maira Valladares 08 de Setembro de 2015 às 11:18
 Você tem razão, Juan. Legal o seu interesse e abordagem! Agora, fiquei com uma dúvida: quais caminhos você enxerga para que o concurso seja, de fato, implementado de maneira a atender os critérios que você mencionou?

Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625089&ideiaID=1397389486735

Maira Valadares faz parte da rede, mas está respondendo enquanto colaboradora do processo junto à Natura. Ela possui a função denominada no contexto corporativo de Netweaver⁵¹, ou seja, articulador de rede. Com relação a esse processo articulador na rede Cocriando Natura, a coordenadora do Programa explica que:

Internamente temos um processo nosso aqui, que eu chamo de curadoria. Então, junto com a cocriação, a gente vai fazendo netweaver, ou seja, articulação de rede, conversando com as pessoas, dando feedback e inspirando para rolar a interação. E ao mesmo tempo que a gente vai lendo e dando feedback, a gente vai fazendo uma peneira grande do que as pessoas estão falando sobre aquele desafio, com um relatório analítico disso, onde a gente leva o que a rede tá falando e analisando isso a gente já propõe algumas oportunidades de atuação daquele desafio e sub marcas. E aí eu trago uma curadoria com um olhar coletivo. (NASCIMENTO, 2016)

Através desse testemunho, evidencia-se que a rede, para interagir de acordo com que a empresa espera, tem a necessidade de receber estímulos, como descrito acima. Em divulgação

⁵¹ Termo em inglês que significa articulador e animador de redes sociais digitais. A tradução literal do termo em inglês seria net “rede” e weaver “tecelão”, por isso a denominação de articulador, tecelão na rede.

no website, a empresa informou que na Jornada SOU foram realizadas mais de 900 interações na rede, considerando comentários e curtidas. Na etapa Inspiração da Jornada, foram enviadas 66 ideias, com um total de 99 curtidas e 184 comentários. O total de participantes na rede quando a Jornada SOU estava no ar foi de cerca de mil participantes. Sendo assim, considerando o universo de ideias enviadas nesta etapa, temos o total de 6,6% de participação da rede, sendo 2,7% a média de comentários por ideia.

Na etapa Ideação, a rede contribuiu com 61 ideias e foram efetuadas 101 curtidas e 184 comentários, totalizando uma média de 3 comentários por ideia.

Seguindo, na etapa de votação, foram contabilizadas as mesmas 61 ideias e as interações aconteceram da seguinte forma: 101 curtidas e 193 comentários, totalizando uma média de 3,1% comentários por ideia.

Tabela 1: Quadro com a quantidade de curtidas e comentários realizados na Jornada SOU.

Etapa	Número de curtidas	Número de comentários	Total de interações
Inspiração	99	184	283
Ideação	101	184	285
Votação	101	193	294

Fonte: Elaborada pela autora.

Consideramos baixo o número de participantes e de interações realizadas na rede nesta Jornada específica que estamos analisando. Percebemos que as ideias não são cocriadas: elas são somente disponibilizadas pelos participantes e existe pouca interação no sentido de construção conjunta de ideia, articulação de pensamento visando à inovação. Não estamos considerando aqui as curtidas como interação de qualidade no sentido de possibilitar a inovação, que é o que a rede de cocriação se propõe.

Nesse sentido, também precisamos considerar que nossa análise não está levando em consideração os encontros presenciais, já que na Jornada SOU aconteceu um encontro no mês de dezembro. Entretanto, também precisamos levar em consideração o que Prahalad e Ramaswamy (2004) falam sobre a importância da experiência: o sentido da cocriação se dá no que pode ser vivenciado pelas pessoas envolvidas. Detalharemos a análise realizada com relação a esse aspecto a seguir.

Conforme nos falam Prahalad e Ramaswamy (2004), “a nova premissa é que o consumidor e a empresa cocriam valor e, assim, a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas

experiências de cocriação” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.30). Assim, ressalta-se a importância da qualidade dos diálogos estabelecidos na rede e a quantidade de interações que são estabelecidas com o objetivo de troca de informações e a produção de conhecimento. Nesse mesmo sentido, Franco (2012) diz que a “cocriação é resultado de interação, quer dizer, de contínua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração.” (FRANCO, 2012, p.28). Para isso, não é somente o fato de participar de uma rede, mas de interagir de forma que, a partir das interações realizadas, surja diálogos, colaboração e criações conjuntas.

Seguindo nesse pensamento, a comunicação organizacional é estratégica “na medida em que enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.47). Acredita-se que, a cocriação em rede online, possibilita pensar a comunicação a partir de seu caráter estratégico, pois considera, além da possibilidade relacional que o meio proporciona, também a expectativas interacional dos públicos, pois conforme falam Oliveira e Paula “a comunicação organizacional engloba políticas e estratégias elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão, às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage”. (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.21).

Detalharemos a análise realizada com relação à experiência dos usuários na rede a seguir.

4.4 A experiência do usuário

O processo vivenciado pelo usuário, conforme ressaltam Prahalad e Ramaswamy (2004), torna-se a própria essência da cocriação, pois a “nova premissa é que o consumidor e a empresa cocriam valor e assim a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor”. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.30). Os autores ressaltam que a criação de valor através do processo de cocriação tem como base a experiência vivenciada pelos envolvidos. Nessa categoria, analisamos a opinião dos participantes quanto aos motivos que os levaram a contribuir, a percepção dos participantes quanto à subjetivação e à experiência vivenciada na rede, enquanto contribuidores ativos.

Nota-se nos entrevistados um sentimento de pertencimento por fazerem parte da rede e contribuírem com ideias. Percebemos isso, por exemplo, na fala de uma entrevistada 1: “*Eu sinto fazendo parte de certa forma de um grupo, de um grupo da Natura. Mesmo não sendo*

exatamente da equipe. Mas pelo menos posso ajudar uma marca brasileira que está mais à frente em questões de inovação.” Ressalta-se a importância da iniciativa da Natura com o desenvolvimento de um programa de cocriação, mas também na forma de condução da inovação em rede. Evidencia-se isto quando a entrevistada 1 diz: *“eu admiro a Natura nem é muito a questão dos produtos, gosto e tudo, mas é pela atitude que ela tem de ser além. De ser até um exemplo para outras empresas evoluírem. Eu gosto da iniciativa, não só por ser a Natura”*.

Depoimentos de dois participantes ressaltam também a importância da experiência vivida, conforme ressaltam Prahalad e Ramaswamy (2004):

Sou apaixonada pela Natura e pelos produtos e sou consumidora e consultora. E segundo a Cocriação é um vício. É uma troca muito grande. A gente deixa ideias, mas pega muito conhecimento também. Vemos a ideia dos outros e que está construindo alguma coisa junto. É uma energia muito boa. A equipe da Natura já me ligou para mandar o site e-commerce para eu ver o que eu achava, antes de colocar no ar. (ENTREVISTADA 2)

É uma empresa muito bacana, a única que eu conheço que está abrindo as portas para que os consumidores possam conhecer os produtos, conhecer como eles pensam. O que é mais legal é saber que tem uma empresa que está querendo ouvir o que eu penso. E poder contribuir com os produtos. (ENTREVISTADO 3)

Complementando a análise sobre a importância da experiência de colaboradores em rede, destaca-se que a estrutura social, consequência dos avanços tecnológicos e de novas formas de interação, contribuem para a construção social dos indivíduos que passam a valorizar determinadas experiências centradas na construção coletiva de conhecimento.

As organizações, nesse contexto, são desafiadas a criar ambientes colaborativos que incentivam novas formas de experiências e sociabilidade em rede. A criação de espaços sociais colaborativos reconfigura a construção coletiva de conhecimento, conforme propõe Dijck (2009): *“precisamos explicar as funções múltiplas de usuários em um ambiente de mídia onde as fronteiras entre comércio, conteúdo e informações estão atualmente sendo redesenhadas”* (DIJCK, 2009, p.42). A economia da informação em rede (BENKLER, 2006) é caracterizada pela ação individual colaborativa e descentralizada, o que possibilita uma ampliação das fronteiras das experiências coletivas, reconfigurando a forma de construção social em nossa sociedade.

Outro relato reforça a importância da experiência em rede, que vai além da contribuição e premiação e torna-se significativa pelo fato de a empresa realizar o processo e

agregar valor, reforçando laços sociais com seus públicos. Evidencia-se isso na fala da entrevistada 2, quando ela afirma: “quando perguntei se iríamos ver a ideia na prática eles responderam que eles utilizam as ideias das jornadas até como uma pesquisa deles. Eu já vi outros casos quando tem cocriação que mostram o que foi feito. Mas mesmo que não fosse assim eu não fiquei decepcionada.” A mesma entrevistada ainda reforça que “tem gente que não gosta de cocriação porque acha que está trabalhando de graça ou divulgando ideias. Eu não vejo desta forma, porque vejo que estou me enriquecendo ali no meio também. Acho legal eles valorizarem quem está contribuindo.” A experiência colaborativa possibilita novas formas interacionais entre uma organização e seus públicos. A partir do exposto, podemos pensar que existe um novo contexto social de contribuição que pode ser aproveitado pelas organizações para estarem mais próximas dos seus públicos e suas necessidades.

Juliana Nascimento (2016) explica que a Natura avalia a experiência vivenciada pelos cocriadores em rede por meio de pesquisa anual de satisfação e individualmente, nos encontros presenciais. Ela ressalta:

*Toda a rede é uma rede de relações. E as pessoas entram porque têm afinidade com a marca, com a empresa, sobre o tema, querem aprender e fazer conexões, querem conhecer outras pessoas. E sempre quando tem os encontros presenciais, sempre existe uma relação humana. A gente faz um encontro anual e esta lógica vem do Augusto de Franco que diz que **quanto maior a conexão, maior a interação, maior será a inovação**. E a gente reconhece as pessoas que mais interagem na plataforma. E não existe melhor ideia, existe quem mais interage. Para [a] gente quem mais está interagindo, está mais ajudando a inovação a fluir. (ENTREVISTADA) (grifo nosso)*

Juliana Nascimento (2016) ressaltou que a Natura entende que a interação é um indicador muito importante e por isso que todas as formas de interação na rede são pontuadas. Ao encontro da importância disso, Di Felice, Torres, Yanaze (2012) dizem que “as redes sociais emergentes são aquelas que se constroem a partir das interações entre atores sociais e no momento em que tais interações se tornam essenciais para a existência da própria rede (DI FELICE; TORRES; YANAZE, 2012, p. 69).” A existência da rede está condicionada ao processo interacional ativo entre os atores sociais que constituem a rede por meio de suas ações. A interação incentivada na rede do Programa Cocriando Natura vai além da rede online, e os participantes que mais interagem são chamados para um encontro, conforme explica Nascimento (2016):

Chamamos as 30 pessoas que não interagem na rede para um dia de experiência da marca. E está alicerçado em 3 pilares: um sim, é a marca; um dia de prazer e diversão; o terceiro é aprendizado, conhecimento e ampliação de consciência. E tem haver com os temas das jornadas. Ano passado, em dezembro, fizemos três encontros: da jornada SOU, Bem Estar e Todo dia. Então fizemos oficinas de

meditação, depois uma oficina de sentidos, que tinha a ver no todo o dia em um processo de conexão e uma oficina culinária com receitas para evitar o desperdício. Eles saem encantados. Eu adoro, porque para mim é o que faz sentido. Esta conexão emocional que se estabelece com a rede e com a marca é incrível.

A seguir, seguem algumas fotos disponibilizadas no Blog Cocriando Natura que mostram alguns momentos vivenciados pelos cocriadores no encontro presencial, ao final da Jornada:

Figura 31: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=SOU&posts=17>

Figura 32: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=SOU&posts=17>

Figura 33: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015.



Figura 34: Foto de encontro presencial que aconteceu em dezembro/2015.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=SOU&posts=17>

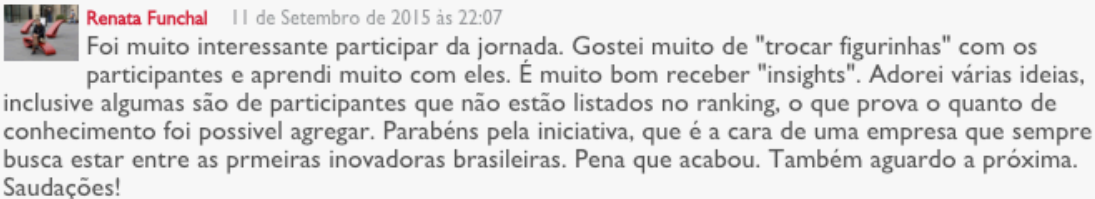
Figura 35: Foto de encontro presencial que acontece em dezembro/2015.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=SOU&posts=>

Percebemos que, mesmo existindo limitação na plataforma e considerando que exista um direcionamento das temáticas que talvez pudessem inibir a produção conjunta de ideias, os usuários consideram muito valiosa a experiência vivenciada. Abaixo, é apresentado um relato que torna visível a importância da experiência vivenciada na rede de cocriação e que evidencia a importância de uma rede com o objetivo de construir e estreitar relacionamentos entre as organizações e seus públicos.

Figura 36: Depoimento feito por uma participante relatando a sua experiência em participar da Jornada.



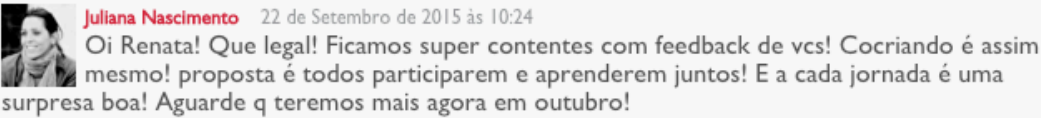
Renata Funchal 11 de Setembro de 2015 às 22:07
Foi muito interessante participar da jornada. Gostei muito de "trocar figurinhas" com os participantes e aprendi muito com eles. É muito bom receber "insights". Adorei várias ideias, inclusive algumas são de participantes que não estão listados no ranking, o que prova o quanto de conhecimento foi possível agregar. Parabéns pela iniciativa, que é a cara de uma empresa que sempre busca estar entre as primeiras inovadoras brasileiras. Pena que acabou. Também aguardo a próxima. Saudações!



Maíra Valladares 14 de Setembro de 2015 às 15:32
Que bacana, Renata. Também agradeço a você pela sinergia nessas últimas semanas. Coincido com o seu pensamento. Novas pessoas inspiram novas ideias. Ganha o Cocriando Natura, que amplia o potencial da empresa de gerar bem-estar social e produtos sustentáveis :-)



Regina Luciana 20 de Setembro de 2015 às 16:41
Realmente é muito empolgante Renata... a gente sempre fica esperando o lançamento da próxima...bjks



Juliana Nascimento 22 de Setembro de 2015 às 10:24
Oi Renata! Que legal! Ficamos super contentes com feedback de vcs! Cocriando é assim mesmo! proposta é todos participarem e aprenderem juntos! E a cada jornada é uma surpresa boa! Aguarde q teremos mais agora em outubro!

Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?stJor=finalizada

Sendo assim, levando em consideração que a comunicação das organizações pressupõe esforços e estratégias que fortaleçam relações, que legitimem a sua atuação através de trocas simbólicas de valores, o processo desenvolvido no Programa Cocriando Natura possibilita que a empresa qualifique suas interações e relações através da rede de cocriação online.

4.5 Risco-benefício

Uma das dimensões que Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram importantes na cocriação é que o contribuidor tenha claro o risco-benefício da sua contribuição, ou seja, que a empresa seja transparente no que diz respeito às regras, à forma de contribuição e à contrapartida da interação que se dispõe a realizar. No Cocriando Natura, os participantes deixam seus dados cadastrais e a empresa tem acesso a um grupo de usuários com alto potencial relacional e disposição para contribuir, o que é notadamente muito valioso para a organização. A empresa estimula a interação com a distribuição de pontuação a cada contato. Consideramos que não está acessível e totalmente claro no website os benefícios que o participante terá em interagir na rede. A tabela abaixo está disponível no final da página “Como funciona”, dentro de “Perguntas Frequentes”, no website. A Natura chama de *gamification*⁵² a possibilidade do participante ganhar pontos de acordo com as interações que estabelece na rede e descreve como “um recurso que transforma uma atividade em um jogo”. A empresa deixa claro que o objetivo da pontuação é incentivar a participação na rede, como segue na íntegra o texto disponível no website:

Na Rede Cocriando Natura qualquer atividade está vinculada a uma pontuação e à medida que você interage, vai acumulando pontos que liberam novas funcionalidades na Rede. Nosso objetivo é incentivar a colaboração e cocriação na rede e por isso quanto mais você colaborar e ajudar a construir as ideias, conceitos, mais pontos você vai ganhar! (Link “Como participar”. Grifo nosso).

A seguir (Figura 21), temos a tabela que está disponível no link “Perguntas frequentes”. Essa tabela é importante para que o participante tenha acesso à dinâmica de funcionamento da rede e a entenda, assim como as formas de premiações que poderiam estar acessível, segundo nosso ponto de vista, em uma seção mais facilmente visível no website.

⁵² <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-gamification>

Figura 37: Tabela de pontuação de acordo com as interações realizadas pelo participante.

O objetivo da Rede Cocriando é estimular a geração de inovação por meio da colaboração e a lógica de pontuação segue essa mesma linha. Ao criar um conteúdo, seja uma ideia ou comentário, você ganha pontos, porém quanto mais usuários curtirem e colaborarem com suas ideias, mais você multiplica essa pontuação.

Interações	1 pt	10 pt	25 pt	50 pt	100 pt
Cadastro realizado com sucesso			●		
Participantes que já acompanharam o Cocriando em 2012 ou 2013			●		
Preenchimento completo do cadastro					●
Minha primeira Jornada - 1º desafio respondido de uma Jornada				●	
Envio de comentário	●				
Recebimento de um comentário em um desafio		●			
Recebimento de um curtir em um desafio	●				
Participação em um desafio			●		
Participação em todos os desafios de uma mesma etapa				●	
Participação em todos os desafios de uma jornada					●
Participação no "construir a partir disso"				●	
Recebimento de uma contribuição de outro participante em um desafio					●
Maior pontuação de curtidas em uma Jornada			●		
Maior pontuação de comentários em uma Jornada				●	
Maior pontuação de comentários do Ano					●
Maior pontuação em participação de desafios em uma Jornada				●	
Maior pontuação em participação de desafios do ano					●

Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>

Todas as interações realizadas pelos participantes são pontuadas e ficam registradas no perfil do participante. Não existe recompensa financeira para os cocriadores, e a tabela com as pontuações para as interações foi criada somente com o objetivo de dar destaque para os cocriadores que mais participam em cada uma das Jornadas.

Quando questionados se as suas ideias eram verdadeiramente valorizadas pela Natura, percebemos que existe satisfação no ato de contribuir (PROULX, 2012), independentemente de qualquer espécie de remuneração. Abaixo, seguem alguns depoimentos que elucidam esse sentimento:

Acho interessante conhecer a equipe, a empresa. Acho bom para poder saber mais sobre a marca. Não interessa para mim, pode ser a marca que for, mas eu acho interessante ter este contato, conhecer mais a marca. Que não é só de venda, mas sim de um relacionamento mais profundo. (ENTREVISTADO 1)

Sempre fui apaixonada pela natureza e pelos valores da empresa. Com a questão sócio-ambiental. Me sinto bem em contribuir com uma empresa que tem estes valores. Uma troca muito grande e é muito bom ser ouvida por uma empresa do porte da Natura. (ENTREVISTADO 2)

Muitas ideias são aceitas. Agora saiu hidratante em spray e que saiu do Cocriando. Eles estão aproveitando as ideias. É bom para a empresa. Mas igual, vale a pena,


mesmo sabendo que existe a questão comercial eu gosto de contribuir. Algumas amigas me perguntam: Mas você está dando ideias e não está ganhando nada? Mas não é bem assim. A gente ganha muito em conhecer outras pessoas, em trocar experiências, em ouvir as ideias sugeridas. Eu gosto muito! (ENTREVISTADO 4)

Juliana Nascimento (2016) diz que “em uma rede de cocriação vale muito mais os fatores intangíveis do que os tangíveis. E vimos que o tangível as vezes atrapalha. Como queremos uma coisa coletiva e não individual, não faz muito sentido a gente premiar uma ideia. Não é este modelo que a gente quer.” Essa colocação colabora com esta percepção Benkler (2006), o qual diz que “alguns recursos podem mobilizar-se por dinheiro e outros por relações sociais, mas devido a uma grande variedade de razões institucionais, culturais e possivelmente tecnológicas, há recursos que são mais facilmente mobilizados por relações sociais do que por dinheiro. (BENKLER, 2006, p.136).

Para a Natura, segundo expõe Nascimento (2016), alguns fatores intangíveis que são valorizados pela rede são “se as ideias são implementadas, *feedback* constante, se os temas são relevantes, se o ambiente é divertido, se eles conseguem aprender com o projeto e a transparência e comunicação”. O prazer de contribuir, aliado ao desejo de fazer parte de um grupo social e à necessidade de se sentirem importantes, são pontos relevantes que justificam o investimento de tempo e conhecimento sem retorno financeiro. Nascimento (2016) explica que “as pessoas querem ser importantes, ser visíveis. Semanalmente, colocamos um participante na fanpage para apresentar para a rede quem é aquele participante. Isto faz sentido para eles terem conexão com a marca”.

Notamos, por meio das entrevistas, que a transparência que a Natura informa os usuários sobre a não existência de compensação financeira é bem aceito pelos participantes. Conforme relatou a responsável pela rede de cocriação, os usuários se sentem recompensados quando são valorizados publicamente na rede e nas mídias sociais da empresa. A seguir, é ilustrada a forma como a Natura valoriza e divulga as interações dos cocriadores:


Figura 38 - Medalhas conquistadas por uma participante ao longo da Jornada.



COMO FUNCIONA • JORNADAS • COMUNIDADE • BLOG • CONTATO

BUSCA

CADASTRO • LOGIN




PERFIL


CAROLINA PÓVOAS DO VALLE

Sou feliz por ser Consultora Natura e levar o bem estar bem às pessoas, e apoiar uma empresa que realmente se preocupa com as pessoas e o mundo! Apaixonada pela Natura e por Cocriação. 63


MEDALHAS CONQUISTADAS




TROFÉU MENTE FÉRTIL




TROFÉU VAMOS NESTA




TROFÉU TAMO JUNTO




DESBRAVADOR




SUCESSO NO CADASTRO




TROFÉU MEGAFONE




TROFÉU MENTE ABERTA




SUPERCOLABORADOR



BEM-VINDO!




FICA A DICA



RECEBENDO UMA MÃOZINHA

IDEIAS




DO MEU JEITO

CONSULTORIA NATURA VIRTUAL

Tem um aplicativo que a gente vê na imagem do celular ou tablet, até em vídeo, instantaneamente, como ficaríamos maquiadas, escolhendo o que usar: os tons, as cores e até a espessura dos...

6 Comentários
2 Curtidas

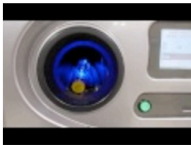


DO MEU JEITO

MAQUIAGEM E CUIDADOS COM A PELE, PASSO A PASSO, PARA MIM!

Tem um aplicativo que a gente vê na imagem do celular ou tablet, até em vídeo, instantaneamente, como ficaríamos maquiadas, escolhendo o que usar: os tons, as cores e até a espessura dos...

8 Comentários
1 Curtidas



SOU

MAQUINA DE LOGÍSTICA REVERSA COM CUPONS DE DESCONTO!

A Natura poderia ter uma máquina de logística reversa, como as das garrafas plásticas da Alemanha...

9 Comentários
2 Curtidas

+ CARREGAR MAIS

A prática de contribuição reflete a vontade e/ou necessidade de compartilhamento e colaboração dos indivíduos. A cooperação de membros de uma rede não se enquadra em uma exclusiva lógica comercial, pois a integração dos contribuidores pauta-se em normas e crenças de partilha e, assim, são movidos pelo prazer em contribuir, pelos diálogos realizados e pelo conhecimento adquirido. A força dos contribuidores em rede tem como base o potencial interativo e comunicativo para se estabelecer e crescer na busca de criar valores sociais pertinentes ao grupo envolvido. Na categoria seguinte, aprofundamos o conceito de contribuição nesse cenário de cocriação em rede online.

4.6 Contribuição

Quando foi questionado sobre as principais razões que levam o cocriador a contribuir com a Natura, destacamos alguns depoimentos que fortalecem o sentido da prática de contribuição desenvolvida na rede. O entrevistado 4 respondeu que:

Crescimento pessoal e conhecer pessoas. Você acaba vendo formas de pensar diferente. Vejo que o objetivo da Natura é entender de quem usa, o que pensa sobre a empresa e os produtos. É a possibilidade de eles verificarem se existe algo que eles não pensaram ainda e que nós, que somos consumidoras, usamos e percebemos. (ENTREVISTADO 4)

Ademais, o entrevistado 5 respondeu que:

Além da liberdade de escrever qualquer coisa, de dar opinião, ter as opiniões respeitadas. A rede é muito coesa e contribuem com a tua ideia. Você aprofunda muito mais pelo conhecimento dos outros. (ENTREVISTADO 5)

Também nos interessa entender de que forma a Natura compreende a importância do Programa de cocriação e a partir de quais propósitos criou e mantém a rede. Nascimento (2016) explica que “o principal objetivo é interagir com este consumidor, com esta pessoa que vive a marca lá na ponta e trazer a percepção e olhar dele para dentro dos desafios que a empresa tem. Então, acho que este é o principal objetivo.” As percepções dos consumidores são trazidas para dentro do processo de inovação da Natura e a plataforma criada estimula a interação e a cocriação em rede online. A contribuição é espontânea, conforme aponta Nascimento (2016): “eu não pago as pessoas para estarem ali. Em um processo criativo, na essência, a criação vem muito de um desejo intuitivo, nato, ela vem do coração. Não é ‘vou criar porque eu vou ganhar isso’. Não funciona”.

A Natura não possui metas estipuladas com relação ao número de participantes e contribuições em cada Jornada. Não existe um objetivo quantitativo a ser seguido. Nascimento (2016) considera que “agora que passou um ano com a nova plataforma, a gente consegue parar um pouco e mensurar as jornadas. Mas é difícil colocar uma meta, porque dependendo do tema eu posso ter temas com mais gente e temas com menos, porque é por interesse”.

Percebemos que a qualidade da contribuição do usuário da rede Natura acontece de forma muitas vezes mais individualizada do que efetivamente um processo coletivo e em rede. Não que não exista qualidade e, principalmente, a visão do usuário para os desafios lançados, mas a contribuição é limitada levando em consideração o potencial que uma rede de cocriação possibilita. A percepção da empresa em relação à qualidade da contribuição diz muito respeito mais à visão do usuário para os desafios apresentados do que por ideias inéditas que ele pode trazer. Com relação a isso, Nascimento (2016) argumenta que “internamente, temos um processo que eu chamo de curadoria. Então, junto com a cocriação, a gente vai fazendo *netweaver*, ou seja, articulação de rede, conversando com as pessoas, dando feedback e inspirando para rolar a interação.”

A empresa estimula constantemente a rede a fim de que as trocas aconteçam e de que a rede possa responder satisfatoriamente aos desafios, fazendo com que seja possível que a empresa aproveite as oportunidades. Na fala de Nascimento (2016), fica clara a forma de atuação: “a gente vai fazendo uma peneira grande do que as pessoas estão falando sobre aquele desafio, com um relatório analítico disso, onde a gente leva o que a rede tá falando e analisando isso a gente já propõe algumas oportunidades de atuação daquele desafio”.

A percepção da Natura sobre a qualidade da contribuição está expressa na seguinte fala de Nascimento (2016): “mais importante do que a ideia é a percepção de valor dele, as necessidades dele.” Analisando a jornada SOU, percebe-se que a Natura estimula os participantes a contribuírem com a empresa, principalmente através dos desafios lançados, com o intuito de direcionar campanhas, pois os participantes são incentivados a contribuir com ideias de ações, campanhas, produtos e serviços que a marca poderia implementar. Sobre isso, Juliana Nascimento explica que “às vezes os desafios dão luz para algum caminho que nós já estávamos pensando ou outras vezes para algum ponto que não estávamos atentos e que precisávamos olhar. Este tipo de qualidade que a gente avalia.”

A contribuição é feita de forma espontânea e gratuita pelos participantes. Conforme descreve Proulx (2014):

Em relação aos significados atribuídos a estas práticas por parte dos próprios

contribuidores, a primeira observação a fazer é que, na maioria dos casos, estes agentes não procuram, a priori, compensação financeira para o seu gesto contributivo. Pelo contrário, uma transação monetária representaria uma mercantilização da sua contribuição, o que resultaria na destruição do espírito de gratuidade próprio do clima de cooperação e confiança mútua (PROULX, 2014, p. 9).

Uma das razões que levam os usuários de uma rede a contribuírem consiste no próprio prazer de “fazer parte de uma comunidade” orientada para os mesmos tipos de interesses ou gostos partilhados. “O fato de pertencer a uma mesma comunidade pode, por exemplo, ocasionar a formação de novos laços de sociabilidade, de conhecimento recíproco ou de amizade” (PROULX, 2014, p.10). Assim, o desejo de partilhar as suas criações artísticas, os seus pensamentos e opiniões e as imagens de que gosta com “públicos em rede”, constituídos por pessoas conhecidas e desconhecidas, continua a ser uma forte motivação, com a expectativa, mais ou menos explícita, de receber retorno dos utilizadores que receberam essas mensagens (PROULX, 2014, p.11).

O sentimento de pertencimento que os contribuidores de uma rede de cocriação estabelecem parte da necessidade de compartilhar valores, da cooperação com ideia de partilha coletiva e pertença a uma “comunidade”. Três aspectos principais caracterizam a economia da contribuição: a) a dicotomia entre o produtor e o consumidor tende a desaparecer, deixando emergir a figura híbrida e dialógica do contribuidor; b) o valor produzido pelos contribuidores – livremente investidos na atividade – não é completamente “monetizável”, já que parte da motivação dos colaboradores é economicamente desinteressada; c) é tanto uma economia criadora de um “valor social” (estilo de vida, saber-viver), como uma economia de subsistência (PROULX, 2013, p. 15).

Nesse sentido, a participação e criação coletiva encontra na web novos espaços interacionais, fortalecendo relacionamentos entre as organizações e seus públicos. Percebemos a importância cada vez maior, na sociedade em rede, da cooperação e da comunicação, remetendo à partilha de informação e ao colaborativo. Além disso, é oportunizado, a partir desta sistemática coletiva, o desenvolvimento de relações sociais por meio de trocas simbólicas, características pertencentes às práticas da comunicação organizacional fundamentada no paradigma relacional.

Os desafios que surgem, no contexto organizacional, provocados pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação (TICs), no qual ampliou-se as possibilidades interativas, tanto individuais, quanto coletivas exige uma postura aberta com participação ativa dos diferentes públicos com a intenção de criar valor. Assim, Prahalad e Ramaswamy (2004) entendem a cocriação de valor enquanto possibilidade de modificar o processo de

criação de valor para as organizações contemporâneas. Sendo assim, “a experiência de cocriação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas experiências de cocriação” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.30).

Prahalad e Ramaswamy (2004, p.75) ainda elencam as principais características da cocriação de valor para as organizações, e aqui contrapomos com o percebido no programa de cocriação da Natura:

- 1. Oferecer oportunidades para que os consumidores coconstruam suas próprias experiências específicas, em determinado contexto de espaço e tempo:** A Natura propõe, através de sua proposta de inovação em rede de cocriação online, que os consumidores construam suas próprias experiências dentro da plataforma, contribuindo e criando valor conjunto em rede;
- 2. Acomodar um grupo heterogêneo de consumidores, desde os muito sofisticados e ativos até os poucos sofisticados e passivos:** Sendo a rede aberta, qualquer usuário pode fazer parte da rede e contribuir na frequência que lhe convém, de acordo com a maior ou menor afinidade com os temas;
- 3. Reconhecer que todos os consumidores (inclusive os ativos e inteligentes) nem sempre querem cocriar, às vezes, pretendem apenas consumir de maneira passiva:** Mesmo a empresa criando várias ferramentas e utilizando diferentes mídias sociais para estimular os usuários a participarem, nota-se, pelo número de participantes ativos na Jornada analisada, que a rede não participa na totalidade dos desafios e pelo percebido é respeitado pela empresa, que inclusive não define metas de interações e ideias enviadas por Jornada;
- 4. Facilitar o aproveitamento de novas oportunidades resultantes da evolução de novas tecnologias:** Percebe-se que a Natura, por meio das melhorias que propôs em sua rede online, cria novas oportunidades que têm como objetivo facilitar a interação entre os cocriadores.

5. **Acomodar o envolvimento das comunidades de consumidores:** Analisando as diferentes temáticas lançadas pela Natura, nota-se que existe esforço da empresa em buscar temas que sejam relevantes para diferentes perfis de usuários da rede.

6. **Engajar o consumidor sob os pontos de vista emocional e intelectual:** Constata-se que a Natura preocupa-se com o envolvimento intelectual dos usuários quando, por exemplo, propõe os temas e disponibiliza informações relevantes aos usuários em postagens no seu Blog. Na Jornada SOU, foram postados artigos⁵³ no blog com a temática do desperdício. Alguns títulos de artigos disponibilizados na plataforma demonstram a preocupação com o conhecimento circulante da rede: (a) Discutindo o desperdício dentro do seu prato; (b) O meu, o seu, o nosso consume colaborativo; (c) Combantendo o desperdício no ambiente de trabalho;

7. **Reconhecer explicitamente os aspectos social e técnico das experiências de cocriação:** As questões sociais que envolvem a cocriação parece que foram e são absorvidas pela Natura durante o processo de cocriação por intermédio de diálogo constante com os usuários da rede. Pelas entrevistas realizadas com alguns usuários, percebemos que eles valorizam se sentir importantes através da visibilidade dada pela empresa para suas ideias, bem como a percepção de que suas contribuições são valorizadas pela Natura. Fica evidente este reconhecimento na fala da Juliana Nascimento (2016), quando diz que “é um aprendizado não só de plataforma, mas de cultura colaborativa. A gente sabe que a interação não é alta entre os participantes. Temos estímulo e medalhas, mas sabemos que muito disso é questão muito de cultura e de longo prazo.”

A crítica que Franco faz sobre o conceito de Prahalad e Ramaswamy (2004) centra-se, principalmente, na questão de que os autores falam em participação, quando na verdade o que interessa em um processo de cocriação é a interação. A Natura, percebendo a importância da interação para o processo, estimula e premia a interação, e não a qualidade da contribuição dada ou a melhor ideia, mas o quanto o cocriador interagiu na rede.

⁵³ <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blogcocriando?catSelecionada=SOU&posts=17>

A seguir, é explanado o banner que apresenta para a rede os usuários que mais contribuíram na Jornada SOU. Isso se configure como uma forma de retribuir as contribuições realizadas durante os dois meses de processo, valorizada pelos cocriadores:

Figura 39: Banner de divulgação dos cocriadores que mais contribuíram na Jornada SOU.



Fonte: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406626332

Figura 40: Destaque para o cocriador que mais contribuiu na Jornada.



Fonte: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/perfilusuariovisitante?idUsuario=1397388358334>

Visando finalizar a análise da Jornada SOU, sistematizamos os pontos fortes e fracos e destacamos as principais oportunidades e ameaças identificadas:

1. Pontos positivos:

- 1.1 Estreita relacionamento com os públicos.
- 1.2 Engaja os públicos nos propósitos da marca.
- 1.3 Fortalece a marca Natura e seus produtos.
- 1.4 Proporcionam experiências significativas através de interações presenciais e online.

2. Pontos negativos:

- 2.1 Limitação da capacidade criativa da rede pelo direcionamento das temáticas.
- 2.2 Rede centralizada.
- 2.3 Limitação das interações pela estrutura técnica da rede.
- 2.4 A concorrência ter acesso ao que a empresa está trabalhando.

3. Oportunidades

- 3.1 Realizar uma Jornada sem direcionar as temáticas visando avaliar a qualidade das interações e das contribuições realizadas.
- 3.2 Aprofundar o relacionamento com a rede através de mais experiências presenciais.
- 3.3 Incentivar ainda mais a interação entre os membros da rede.

4. Ameaças

- 4.1 Limitações nas interações por problemas técnicos da plataforma.
- 4.2 Falta de cultura de colaboração em rede online.
- 4.3 Temáticas e desafios que desestimulem a rede.

4.7 Mídias sociais digitais e a apropriação no processo de cocriação

Realizamos uma análise descritiva do Blog⁵⁴ e a Fanpage⁵⁵ do Programa Cocriando Natura no sentido de entender a apropriação destas mídias sociais digitais enquanto suporte interacional para o processo de cocriação e também para divulgação do programa.

4.7.1 O Blog do Programa Cocriando Natura

Durante a Jornada SOU foram publicadas 17 postagens entre 13 de julho e 4 de setembro de 2016. Segue na tabela abaixo os temas das postagens e as interações realizadas em cada publicação, levando em consideração número de curtidas, comentários e compartilhamentos.

Data/Temática das postagens	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Total de interações
13/07 - Entenda Jornada SOU⁵⁶: Novas ideias, novos hábitos e um novo pensamento sobre o desperdício.	2	3	0	5
14/07 – O meu, o seu, o nosso consumo colaborativo⁵⁷: Entenda alguns conceitos da economia colaborativa e como ela pode te ajudar.	3	2	0	5
16/07 – De quem tem, para quem precisa⁵⁸: A ponte no consumo compartilhado.	4	0	0	4
27/07 – Você deixa uma marca no mundo, sabia⁵⁹? É a sua pegada ecológica. E ela tem impacto direto no futuro do planeta.	1	0	0	1

⁵⁴ São ferramentas de comunicação usadas para a livre expressão de opiniões, pontos de vista, críticas e sugestões. (TERRA, 2010, P.71)

⁵⁵ Interface específica da rede social Facebook para a divulgação de uma empresa, produto ou marca.

⁵⁶http://cocriando.natura.net/cs/Satellite?c=CoCriando_C&cid=1397406654891&conteudo=1397406654891&d=Touch&pagename=CoCriando%2FCoCriando_C%2FCcLaBlogDetail

⁵⁷http://cocriando.natura.net/cs/Satellite?c=CoCriando_C&cid=1397406674981&conteudo=1397406674981&d=Touch&pagename=CoCriando%2FCoCriando_C%2FCcLaBlogDetail

⁵⁸http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_consumo_compartilhado_a_ponte_direta_entre_quem_tem?conteudo=1397406695436

⁵⁹http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_voc%C3%AA_deixa_uma_marca_no_mundo_sabia?conteudo=1397406847678

29/07 – Procrastinar e a incrível caça ao fogo⁶⁰: Cheio de tarefas atrasadas? Treine seu cérebro e evite o desperdício de tempo.	2	0	0	2
03/08 – Discutindo o desperdício dentro do seu prato⁶¹: A questão não é apenas o que você come. Mas como come. E o que faz com o que sobra.	1	0	0	1
05/08 – Consumir: Um ato de consciência⁶²: Ter mais consciência no momento da compra, uso e descarte dos produtos e conseqüentemente menos desperdício.	3	0	0	3
14/08 – Você realmente precisa de tudo isso?⁶³ Porque, afinal de contas, coisas são apenas coisas.	3	2	0	5
14/08 – Lixão de última geração⁶⁴: Saiu uma nova versão daquele celular... e o que você faz com o antigo?	2	0	0	2
24/08 – Uma lição de sustentabilidade⁶⁵: Como usar o lado lúdico das crianças para ensiná-las a combater o desperdício.	1	0	0	1
24/08 – Combatendo o desperdício no ambiente de trabalho⁶⁶: É importante levar a sustentabilidade também para fora da sua casa	1	0	0	1
28/08 – Fechando a	1	0	0	1

⁶⁰http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_procrastina%C3%A7%C3%A3o_e_a_incr%C3%ADvel_ca%C3%A7a_ao_fogo?conteudo=1397406866998

⁶¹http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_discutindo_o_desperd%C3%ADcio_dentro_do_seu_prato?conteudo=1397406927623

⁶²http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_comprar_um_ato_de_consci%C3%A2ncia?conteudo=1397406957345

⁶³http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_voc%C3%AA_realmente_precisa_de_tudo_isso?conteudo=1397407116433

⁶⁴http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_lix%C3%A3o_de_%C3%BAltima_gera%C3%A7%C3%A3o?conteudo=1397407116236

⁶⁵http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_uma_li%C3%A7%C3%A3o_de_sustentabilidade?conteudo=1397407368194

⁶⁶http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_combatendo_o_desperd%C3%ADcio_no_ambiente_de_trabalho?conteudo=1397407368663

torneira do desperdício ⁶⁷ : Você pode, mesmo sem saber, estar jogando um de seus maiores bens pelo ralo.				
28/08 – Praticando a sustentabilidade no seu bolso ⁶⁸ : Aprender a poupar também pode ser uma atitude contra o desperdício.	1	0	0	1
28/08 – Quando nós podemos ir além da reciclagem ⁶⁹ : Conheça o conceito de upcycling, uma forma mais moderna de transformação de resíduos.	1	0	0	1
02/09 – Acabando com o desperdício de maquiagem ⁷⁰ : O seu nécessaire pode ser mais eficiente. Sem exageros, sem excessos. E igualmente lindo.	1	0	0	1
04/09 – Colocando energia para economizar energia ⁷¹ : A economia fez o brasileiro ampliar o consumo. E com isso, veio o desperdício.	1	0	0	1
04/09 – Você só come comida se ela for “bonita”? ⁷² Quando a coisa de “comer com os olhos” se torna um incentivo ao desperdício...	1	0	0	1
Total de interações nas postagens: 36				

Tabela 02: Temáticas e interações realizadas nas postagens durante a Jornada SOU no Blog do Programa

⁶⁷http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_fechando_a_torneira_do_desperd%C3%ADcio?conteudo=1397407466971

⁶⁸http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_praticando_a_sustentabilidade_no_seu_bolso?conteudo=1397407467772

⁶⁹http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_quando_n%C3%B3s_podemos_ir_al%C3%A9m_da_reciclagem?conteudo=1397407468319

⁷⁰http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_acabando_com_o_desperd%C3%ADcio_de_maquiagem!?conteudo=1397407574191

⁷¹http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_colocando_energia_para_economizar_energia?conteudo=1397407606171

⁷²http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_voc%C3%AA_s%C3%B3_come_comida_se_ela_for_bonita?conteudo=1397407606299

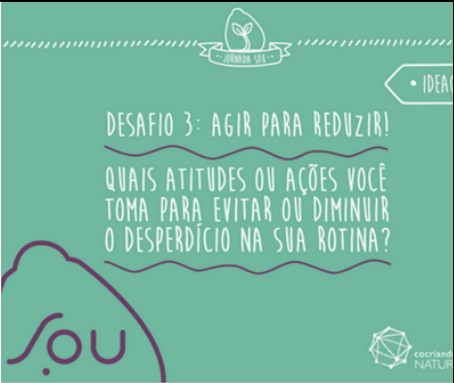
Nota-se que a sistemática de postagens não seguiu uma periodicidade definida, pois em alguns dias foram realizadas duas publicações e em outros nenhuma e até períodos de até nove dias sem nenhuma nova publicação. Percebeu-se também, levando em consideração o número de interação realizadas em cada uma das postagens, conforme tabela acima, que houveram poucas interações (curtidas, comentários e compartilhamentos), com a média geral de 1,6 curtidas, 0,4 comentários e nenhum compartilhamento por cada uma das 17 postagens realizadas durante a Jornada SOU.


Percebe-se que não existe um número relevante de interações no Blog do Programa, mas é uma ferramenta importante enquanto fonte de subsídio informacional e espaço em que a empresa divulga seus valores e direciona o pensamento coletivo na busca das soluções para os desafios lançados. Enfim, acreditamos que a ferramenta facilite o processo de cocriação e auxilia na construção da presença online do Cocriando Natura e, conseqüentemente, da empresa.

A seguir, faremos uma análise descritiva da Fanpage do Programa para compreendermos de que forma a Natura apresenta o Programa Cocriando nesta rede social digital.

4.7.2 A Fanpage do Programa Cocriando Natura

Data/Temática das postagens	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Total de interações
13/07 - Como podemos inspirar e mobilizar para reduzir o desperdício no dia a dia? Essa é a pergunta que a Renata Burgos e a Pamela Maiuolo, gerentes de marketing e inovação da marca SOU, te convidam a responder durante a Jornada de SOU. Assista ao vídeo, conheça o nosso desafio e participe.	178	11	336	525
15/07 - Novas ideias, novos hábitos e um novo pensamento sobre o desperdício. É com essa intenção que lançamos a Jornada de cocriação SOU. Como podemos inspirar e mobilizar as pessoas para reduzir o desperdício? Participe enviando sua ideia: http://bit.ly/1CB5ojm	36	0	347	383
24/07 - Queremos saber o que você faz para combater o desperdício. Envie sua ideia para o nosso desafio.	16	1	0	17

				
<p>29/07 - Jogos, gincanas, campanhas interativas... Sabemos que quando a atividade é divertida e prazerosa, é mais fácil de participar. Que tipo de ações podemos fazer para reduzir o desperdício? Participe da Jornada SOU.</p> 	5 mil	2	86	5.088
<p>31/07 - Queremos te estimular a reduzir o desperdício do seu dia a dia. Tem alguma ideia? Envie sua sugestão e venha cocriar com a gente.</p> 	6,5 mil	46	141	6.687
04/08	13	0	0	13

				
<p>07/08 - Tem alguma ideia de como diminuir o desperdício que te inspire e possa ser colocada em prática para um maior número de pessoas? Compartilhe na Jornada SOU.</p> 	25	0	0	25
<p>10/08 - Campanhas, palestras, eventos... De que forma podemos incentivar e conscientizar as pessoas a criarem novos hábitos? Participe da Jornada SOU e compartilhe as suas ideias.</p> 	15	0	0	15
12/08	11	0	0	11

				
<p>14/08 - Que tipo de ações, serviços e campanhas a marca SOU pode fazer para alcançar, mobilizar e conscientizar mais pessoas sobre o desperdício? Conte para a gente na Jornada SOU.</p> 	16	0	0	16
<p>17/08 - Quais ideias de ações, campanhas, produtos e serviços a marca SOU poderia implementar para ajudar a diminuir esse problema? Compartilhe suas sugestões na Jornada SOU.</p> 	52	3	242	297
<p>25/08 - A marca SOU já utiliza 70% menos plástico em sua embalagem. Que nova mudança poderia ser feita para continuar a diminuir o desperdício? Venha cocriar com a gente na Jornada SOU.</p>	17	0	2	19

				
<p>31/08 - A fase de votação da Jornada SOU já começou! Acesse o nosso site e escolha as ideias que você mais gostou.</p> 	22	0	1	23
<p>01/09 - Na última semana nós do Cocriando participamos de dois importantes eventos relacionados a sustentabilidade, Virada Sustentável (SP) e Sustainable Brands, (RJ). Saiba como foi esse tempo de compartilhar ideias sobre a Jornada de SOU contra o desperdício.</p> 	15	0	0	15
<p>03/09 - Você é daquelas que tem vários tipos de perfumes e maquiagens? Já pensou em como isso pode ser um grande desperdício? Veja algumas dicas e inspirações para uma necessidade mais simples, linda e ecológica</p>	17	0	1	18


				
Total de interações nas postagens: 13.152				

Tabela 03: Temáticas e interações realizadas nas postagens durante a Jornada SOU na Fanpage do Programa

Os dados mostram que a Natura atinge um maior número de pessoas na rede social digital Facebook do que em seu Blog, mesmo que seja uma interação limitada, pois a maioria deu-se por meio de curtidas e compartilhamentos. Podemos inferir que o objetivo da empresa com as publicações realizadas na Jornada efetuou-se principalmente no sentido de divulgar o programa, à Jornada e os desafios e também valorizar os participantes da rede apresentando-os para todos os seguidores da Fanpage.

Um ponto importante a ser destacado também é a diferença que existe no número de interações (curtidas, comentários e compartilhamentos) entre as postagens analisadas. Uma possibilidade é de que a Natura tenha impulsionado a publicação, ou seja, divulgado através de anúncios pagos no Facebook. Assim, pode-se explicar publicações com mais de 6,5 mil e outras com somente 11 interações. É uma prática comum de empresas que possuem Fanpage no Facebook, pois assim, possibilita que mais pessoas possam visualizar o que está sendo publicado.

Em pesquisa realizada pela ABERJE, no ano de 2014 (coleta realizada entre 06 de fevereiro e 28 de março), intitulada “Espaços Corporativos em Redes Sociais Digitais e Processo de Colaboração nas Organizações: realidade no Brasil”⁷³ em que a Associação buscou traçar o cenário de interatividade organizacional com públicos estratégicos a partir de plataformas sociais digitais, com vistas a identificar os efeitos do uso de tecnologia para processos colaborativos mais eficazes e na qual participaram 53 organizações associadas à ABERJE, de diferentes seguimentos e classificadas entre as 1000 maiores empresas do Brasil, de acordo com a revista Valor Econômico, mostram que os principais benefícios alcançados pelas organizações em decorrência do uso de espaços corporativos em redes sociais digitais são: (a) 48,8% - Aumento do conhecimento de nossa organização, produtos ou serviços pelo nosso público. (b) 48,8% - Criação de percepções mais favoráveis em relação à organização,

⁷³ http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesqRedesSociaisCorporativa2014_final.pdf

às marcas e aos produtos/serviços. (c) 46,3% - Melhor compreensão das percepções dos clientes quanto à organização, às marcas e aos produtos e serviços. (d) 34,1% - Desenvolvimento de atividades de marketing/comunicação direcionadas. (e) 26,8% - Antecipações de problemas potenciais em relação aos produtos e serviços. (f) 22% - Aumento do tráfego para o nosso site corporativo. (g) 22% - Desenvolvimento de habilidade para monitorar o que está sendo dito sobre a nossa organização. (h) 19,5% - Realização de melhorias na organização decorrentes dos comentários positivos e negativos recebidos. (i) 14,6% - Aprimoramento do conhecimento organizacional sobre seu mercado. (j) 9,8% Identificação de novas oportunidades de produtos ou serviços.

A Natura incentiva, através da interação realizada na rede, que os usuários colaborem em sua rede de cocriação online. A postagem abaixo evidencia esta postura da empresa, quando responde para uma seguidora no Facebook e direciona a ação do usuário para a rede de cocriação.

Figura 41: Resposta da Natura para um usuário que interagiu na Fanpage do Programa



A compreensão do potencial interativo de espaços corporativos em redes sociais digitais, que visam estreitar relacionamento com os públicos de interesse das organizações, possibilita integrá-los como componente importante no desenvolvimento da comunicação estratégica e das estratégias de comunicação no contexto organizacional.

Mesmo considerando que, tanto as organizações, como os usuários, ainda estejam em processo de adaptação, existe um potencial interacional a ser explorado em redes sociais online. Conforme nos fala Terra “Vamos percebendo uma mudança de postura no discurso e na prática das organizações e que afeta diretamente na forma de pensar, produzir e fazer a comunicação”. Além de interesses mercadológicos, os usuários querem estabelecer relacionamentos com as marcas. Porém, a aceitação de um interlocutor corporativo só acontece se ele “esteja disposto a dialogar, realmente. E desde que abra canais digitais para isso” (TERRA, 2016, p.54). Nesse sentido, Conforme exposto na pesquisa bibliográfica, Saad Corrêa considera que a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte das organizações devido a questões estruturais aliadas a motivação dos públicos em serem protagonistas são os pontos mais sensíveis na triangulação entre as organizações, tecnologias digitais e a comunicação. (SAAD, 2009, p.163). As mudanças percebidas, no cenário corporativo atual são complexas e se viabilizam por meio de uma lógica interacional emergente, que dá à dimensão estratégica, contornos muito mais amplos e indispensáveis para as organizações.

A ambiência digital cria novos espaços comunicacionais onde choca-se a cultura colaborativa, constitutiva deste meio, e a cultura corporativa, ainda centralizada e hierárquica. (KAUFMAN; ROZA, 2013, p. 55). Nesse embate, diferentes atores sociais viabilizam ações e interagem, a partir de novas práticas sociais, que devem ser absorvidas, processadas e conduzidas no sentido construção estratégica de relacionamentos com os diferentes públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando este estudo, propomos-nos a realizar algumas inferências no que diz respeito aos dados levantados nesta pesquisa. Acreditamos que conseguimos aprofundar os estudos sobre estratégias de comunicação no contexto organizacional, explorando o contexto dialógico e relacional presente na sociedade em rede, conduzidos por novas lógicas que visam ao estreitamento de relações entre uma organização e seus diferentes públicos de interesse. Isso se deu por meio de novas configurações e apropriações da comunicação em redes de cocriação online, tendo como objeto de estudo o Programa Cocriando Natura.

Sob essa perspectiva, as exigências sociais e os avanços das tecnologias digitais que alteraram a forma como as organizações precisam estabelecer suas estratégias comunicacionais e as formas de se relacionarem com seus públicos produzem impactos na própria busca pelo posicionamento e sustentabilidade organizacional.

Elucidando aqui o objetivo geral a que nos propomos analisar neste estudo temos: **a cocriação de valor como estratégia de comunicação organizacional**. Acreditamos que, levando em consideração a cultura da contribuição em curso em nossa sociedade, estimulada pelo contexto tecnológico e suas diferentes formas interacionais, a cocriação de valor viabiliza processos comunicacionais estratégicos entre uma organização e seus públicos de interesse.

Os objetivos específicos que esta pesquisa se propôs atender foram:

(1) Descrever as principais mídias sociais digitais utilizadas: A partir do detalhamento das plataformas digitais utilizadas pela Natura para divulgar o Programa, consideramos que a arquitetura técnica é um aspecto importante para os usuários. A interface é amigável e atrativa, o que contribui para que os usuários sintam-se confortáveis em visualizar as informações, pois a identidade visual é fortalecida por elementos como fotos, vídeos, depoimentos, entre outros aspectos que facilitam o entendimento da dinâmica do Programa. Além disso, percebemos que a Natura utiliza-se de diferentes mídias sociais digitais, visando incentivar a cocriação. Nesse sentido, tanto o blog, quanto o Facebook servem de suporte estratégico para que circulem informações sobre o que a empresa tem interesse em mostrar. O blog, pelo que verificamos nas postagens, se presta mais ao objetivo de alimentar a rede com informações relevantes sobre os desafios lançados. Já o Facebook dá suporte às divulgações sobre os participantes e à divulgação dos desafios lançados.

(2) Verificar a apropriação estratégica de uma rede online para a cocriação de valor: O desenvolvimento da comunicação no contexto organizacional relacional e dialógico se dá por meio de ferramentas e por redes sociais digitais que possibilitam estreitar

relacionamentos e propõem uma nova forma de posicionamento estratégico. Assim, em nosso estudo, entendemos que a Natura viabilizou estratégias e estreitou relacionamento com os públicos online, incentivou a colaboração e a cocriação em rede online. Entretanto, ainda existe um caminho a ser percorrido no sentido da cultura da participação, estando o processo em curso, com aprendizados tanto para a empresa, quanto para os públicos que com ela interagem, permitindo que novas e mais significativas experiências possam ser praticadas e com resultados mais efetivos para os envolvidos;

(3) Descrever a rede de cocriação online criada pela Natura: A rede de cocriação online pode ser considerada uma ferramenta complexa e inédita, no sentido de estruturar em rede um grupo grande de públicos de interesse da organização, que tem como objetivo cocriar ideias através de interações online, visando à inovação;

(4) Analisar as formas de interação proporcionadas pela rede social digital do Programa Cocriando Natura: Concluimos, a partir das análises quantitativas e qualitativas das interações realizadas na rede de cocriação pelo estudo da Jornada SOU, e a partir das entrevistas realizadas, que existe pouca interação na rede. A Natura precisa empreender um esforço no sentido de articulação da rede para incentivar a participação. Mesmo assim nota-se que as ideias não são construídas coletivamente, mas que existe o envio de ideias por parte dos usuários e a Natura atua suscitando novas interações. Uma das possíveis causas que identificamos é a centralidade da empresa direcionando todo o processo e limitando a liberdade dos usuários cocriarem a partir do processo de interação por afinidade e interesse. Porém, mesmo considerando que não exista uma efetiva interação que fomente a cocriação de valores verdadeiramente coletivos, consideramos significativa a experiência vivenciada pelos participantes da rede, que avaliam como extremamente relevante e que, pelos relatos, mostram que se sentem valorizados e consideram o processo rico em aprendizagem e trocas de valores.

Trazendo a problemática que conduziu a perspectiva de análise do presente estudo, materializada na pergunta “**Como a Natura utiliza-se de uma rede de cocriação online como estratégia de comunicação na sociedade em rede?**”, entendemos que as interações realizadas na rede de cocriação da Natura são geradoras de relações sociais que geram laços sociais significativos para as organizações. Além disso, foi possível verificar que, por meio do paradigma da sociedade informacional e em rede, uma nova configuração do fazer comunicacional é estabelecido, com o objetivo de cunhar experiências que podem, em determinados momentos, ultrapassar aspectos meramente comerciais e que através de uma

cultura da participação o já descrito usuário-mídia (TERRA, 2011) tem papel potencialmente diferente junto às organizações com as quais se relaciona.

A visibilidade e as formas de interações dos diferentes atores sociais, através de uma rede de cocriação de valor, configuram-se por meio de novos pressupostos relacionais em que a comunicação organizacional é atravessada por novas perspectivas teóricas e práticas. A partir disso, entendemos que a cocriação configura-se como uma estratégia de comunicação na perspectiva dialógica e relacional no contexto das organizações e contribui para estreitar o relacionamento com os públicos envolvidos no processo, tornando-se mais envolvidos com a marca

Mesmo considerando que a utilização da cultura da contribuição e da participação motiva a colaboração gratuita de ideias dos usuários para a empresa, eles relatam que se sentem valorizados pela empresa, que mesmo sabendo que não existe recompensa financeira, consideram que o conhecimento, a interação e as trocas realizadas são compensadores e significativos.

Percebemos também que a participação dos integrantes da rede é limitada e as ideias não são construídas conjuntamente pelo diálogo. O que existe é o incentivo à colaboração de ideias através de votação e premiação com medalhas para os usuários que mais interagiram, tornando-se, muitas vezes, uma comunicação com propósito ainda somente informacional.

A rede de cocriação online, mesmo sendo constituída por diversos atores, não necessariamente deixa de ser hierarquizada. Por meio da cocriação, a rede pressupõe que existe a possibilidade de livre colaboração, existindo, por outro lado, o controle. Uma rede de cocriação de valor online organiza digitalmente as formas de interação com os atores sociais, atrai e premia as contribuições conforme suas regras. Mesmo assim, as interações e participações contribuem para novas perspectivas da comunicação no contexto das organizações. A rede proposta pela empresa é um dispositivo de mediação que organiza as formas de interação nesse cenário de cocriação em redes online, possibilitando experiências valorizadas pelos usuários.

Consideramos baixo o número de participantes e de interações na rede nesta Jornada que analisamos. Ainda, percebemos que as ideias não são cocriadas, mas disponibilizadas pelos participantes, gerando pouca interação no sentido de construção conjunta de ideia e articulação de pensamento visando à inovação.

A rede proposta pela Natura está buscando o ponto de vista das experiências de subjetivação por meio do recurso de contribuição, um dos pontos importantes em projetos de cocriação. As interações propostas pela empresa remetem à ação, ao envolvimento das

pessoas com os temas e aos desafios lançados pela empresa, incentivando a capacidade criativa dos usuários, utilizando seus conhecimentos e suas visões de mundo para que exista interação e para que, por meio dela, sejam construídos diálogos e posteriormente conhecimento e inovações.

Considerando algumas lacunas nesta breve pesquisa, ficam abertas ainda algumas perguntas que não foram respondidas e que, em nosso entendimento, são mobilizadoras para futuros estudos científicos: Sobre que tipo de diálogo e a partir de que interações estamos pensando a relação comunicacional das organizações? A partir das capacidades técnicas de comunicação e informação disponíveis hoje, que tipo de relacionamento são ainda possíveis de serem explorados pelas organizações? A partir dos avanços tecnológicos disponíveis hoje, que outras possibilidades e apropriações sociais os públicos farão que terão que ser absorvidos pelas organizações?

Sendo assim, seguimos com a certeza que o assunto não se iniciou aqui e tampouco aqui se esgota. Muitos outros estudos devem ser realizados para que seja possível refletirmos sobre a revolução sociotécnica em curso e o impacto de suas mudanças para a comunicação no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENKLER, Yochai. **La riqueza de las redes**. Barcelona: Icaria editorial, 2015.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALLO, A.; TIRONI, E. **Comunicación Estratégica**. Viver em um mundo de señales. Chile: Taurus, 2011

CHESBROUGH, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. USA: Oxford University Press.

DI FELICE, M. **As formas digitais do social e os novos dinamismos da sociabilidade contemporânea**. In: I ABRAPCORP - I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2007. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: ECA-USP, 2007. Disponível em: . Acesso em 10 dez. 2015.

DI FELICE, Massimo; TORRES, Julliana Cutolo; YANAZE, Leandro, K. H. **Redes digitais e sustentabilidade: as interações com o meio ambiente na era da informação**. São Paulo: Annablume, 2012.

DIJCK, José van. users like you? theorizing agency in user-generated content. *media, culture & Society*. amsterdam, sage publications, V.31 (1), p. 41- 58, 2009.

FRANÇA, V. V. **O objeto da comunicação/ A comunicação como objeto**. In: HOHLFELDT, A; MARTINO, L. C. ;FRANÇA, V. V. *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

FRANCO, Augusto de. *Cocriação: Reinventando o conceito*. São Paulo: Escola de Redes, 2012.

JENKIS, H; GREEN, Joshua; FORD, Sam. *A Cultura da Conexão. Criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph. 2014.

KAUFAM, Dora. *O despertar de Gulliver: os desafios da empresa em redes digitais*. São Paulo – SP, 2015. [Tese de Doutorado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. *Journal: Signo y Pensamiento* XXVI, 2007.

NASCIMENTO, J. Entrevista concedida a autora desta dissertação. São Paulo, jan/2016.

NATURA. Portal Cocriando Natura. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/cocriando-natura>> Acesso em 20 de jun. 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação Estratégica nas organizações?**. 2ª ed. São Paulo: Paulus, 2007.

PÉREZ, R. A. **La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?**. Revista Mediterránea de Comunicación, vol. 5(2), 9-31. Disponível em: <<http://mediterranea-comunicacion.org/>> Acesso em: 27 de junho de 2015.

_____. **El estado del arte en la Comunicación Estratégica**. Mediaciones Sociales, n.10, 2012, p.121-196.

_____. **Pensar la estrategia**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PERUZZOLO, Adair. **Comunicação como encontro**. SC: Edusc, 2006.

_____. **A comunicação, o outro e o devir**. In: Revista Sociais e Humanas. V.21, n1, 2008. 1-16. Disponível em <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/775/534>> Acesso em: 03/set. 2015.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROULX, Serge. **Desafios e paradoxos de uma economia da contribuição**. *Estudos em Comunicação, Portugal, n.15, p. 5-21, maio*. 2014.

_____. **Médias sociaux: Enjeux pour la communication**. Canadá: Québec, 2012.

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

RECUERO, R; BASTOS, M; ZAGO, G. **Análise de Redes para Mídia Social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura. Perspectivas, questões e autores**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital. Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Senac, 2003.

SAAD CORRÊA, E. **Reflexões para uma Epistemologia da Comunicação Digital**. In: Observatorio. Vol. 2, n. 1, 2008. 307 - 320. Disponível em: <http://obs.obercom.pt>. Acesso em: 29 ago. 2010.

_____. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: Históricos, Fundamentos e Processos**. Vol. I. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Estratégias 2.0 para a mídia digital. Internet, informação e comunicação**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2008.

SAAD CORRÊA, E. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 94-111, 2005.

_____. **Estratégias para a mídia digital. Internet, informação e comunicação**. 1. ed. São

Paulo: SENAC, 2003.

STASIAK, Daiana. **A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiaticização social: Novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura.** Brasília, 2013. [Tese de Doutorado – Universidade Federal de Goiás].

SILVA, Ana Paula de Souza. **Comunicação organizacional em tempo de redes sociais: Natura no facebook.** São Paulo, 2011. [Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação]

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Usuário-mídia: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário.** São Paulo – SP, 2010. [Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

Terra, C. Usuário-mídia: figura revolucionária para a Comunicação Organizacional? En Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). **Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos.** Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102. La Laguna (Tenerife): Latina, 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA COCRIANDO NATURA

1. A partir de quais necessidades a Natura concebeu o Cocriando Natura?
2. O Cocriando Natura é um Programa?
3. Pelo que li no Blog, vocês iniciaram a rede no facebook. Como se deu a evolução desde a ideia inicial até o estágio atual onde existe uma plataforma específica para o Cocriando Natura?
4. Para a concepção do Cocriando Natura foram contratados especialistas em Cocriação de fora da empresa?
5. Quais são os objetivos da Natura com a manutenção da rede?
6. A Jornada SOU teve 61 ideias na etapa de votação. Vocês possuem metas definidas de número de participantes e de ideias arrecadadas em cada jornada?
7. Como vocês avaliam a experiência dos participantes em cada uma das jornadas realizadas? É realizada pesquisa de satisfação em cada jornada?
8. Como a natura avalia a qualidade das contribuições dos usuários?
9. Como as ideias sugeridas pelos participantes é internalizada para o desenvolvimento de produtos e conceitos?
10. O que é dado como prêmio para as ideias vencedoras?
11. Quais são, na sua opinião, os principais motivos que levam as pessoas a participarem da rede de cocriação da Natura?
12. Fale sobre a interação entre os participantes na rede durante o processo de cocriação. Durante o processo de trocas na rede, percebe-se que não existe muita interação entre os participantes e se dá principalmente entre os participantes e a Natura. Vocês acreditam que de acordo com as ferramentas disponíveis e a arquitetura da rede a troca entre os membros é estimulada?
13. A Natura acredita que as contribuições que vieram da rede até o momento atual é relevante e faz com que a empresa tenha interesse em investir ainda mais no Programa?
14. Como vocês planejam a continuidade e avanços do Cocriando para os próximos anos?

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTE DA JORNADA SOU DA REDE COCRIANDO NATURA

1. Há quanto tempo você participa da rede?
2. Como você tomou conhecimento do Cocriando Natura?
3. Quais foram os motivos que levaram você a entrar a rede?
4. Você já contribui com ideias em quantas jornadas?
5. Como você se sente em contribuir com a Natura?
6. Como, na sua visão, a Natura valoriza as ideias apresentadas pela rede?
7. Quais são as principais razões que levam você a contribuir com ideias na rede?
8. Você se sente recompensado pelas ideias sugeridas?
9. Qual a sua opinião sobre a arquitetura da rede (estrutura, facilidade de encontrar informações, facilidade de acesso à rede, etc)?

Você já dialogou com outros participantes da rede sobre novas ideias?

O que significa para você participar do Programa Cocriando?

QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA COCRIANDO NATURA

Entrevistada: Juliana Nascimento

Cargo: Coordenadora de projetos de redes e inovação

Formação: Administradora

1. O Cocriando Natura é um Programa?

Antigamente ele era um Projeto e hoje ele é um Programa, devida a perenidade dele. Hoje é permanente.

2. A partir de quais necessidades a Natura concebeu o Cocriando Natura?

Então! Na verdade foi assim. Não sei se chega a ser uma necessidade, mas uma oportunidade né? A Natura tem área de inovação aberta com a Natura Campus, há mais de 10 anos o Programa Natura Campus existe. Que é como que a gente inova com o meio acadêmico e científico né? Para inovação e fins de tecnologia. Então a Natura já tinha uma cultura mais aberta para inovar com o público externo né? E aí a gente viu que tinha um potencial grande, entendendo um pouco os movimentos enfim que a gente vê na sociedade do consumidor. A sociedade é muito mais rápida do que as empresas. Então a gente via que tinha uma oportunidade ali de um consumidor cada vez mais protagonista, cada vez mais ativo e ao mesmo tempo nós tínhamos uma rede bem grande de consultoras (que são consumidoras também) e consumidores então a gente falou: Nossa! Porque que a gente não expande então e amplia a inovação aberta da Natura para ter o olhar destas pessoas que estão na ponta experienciando a marca e vivendo a marca lá na ponta para trazer um pouco as ideias delas, as percepções, necessidades e valores para o processo de inovação da empresa. Então a gente pensou! Será que as pessoas gostariam de cocriar com a empresa.

3. Pelo que li no Blog, vocês iniciaram a rede no facebook. Como se deu a evolução desde a ideia inicial até o estágio atual onde existe uma plataforma específica para o Cocriando Natura?

A gente viu esta oportunidade e pensamos, vamos fazer! Mas quando a gente começou sem saber se as pessoas gostariam de cocriar com a empresa. Então a gente falou: vamos fazer um grupo fechado no facebook. Eu brinco que nós começamos bem no papel de pão mesmo para gente testar. Foi em 2012. Nem se chamava Cocriando, o projeto se chamava Projeto Primavera. E aí a gente convidou algumas pessoas que tinham o perfil do consumidor final, que eram consultoras Natura e colaboradores da Natura. Fui em várias áreas da empresa que tinham contato com este tipo de público para apresentar o propósito do projeto e ver se eles poderiam indicar pessoas que poderiam se identificar com isso. Então iniciamos com uma rede fechada com 40 pessoas e em seis meses aumentou para 80 pessoas. Mas não tinha um crescimento muito orgânico. Tinha que ficar falando com cada pessoa para aumentar o número. A plataforma que a gente usava era o Facebook. A gente fazia uma Jornada de um mês. Então a gente ficava falando com as pessoas durante um mês e depois fazíamos um encontro presencial e fizemos isso com três desafios da empresa. E assim, tivemos alguns aprendizados que foram importantes para o segundo momento. Um grande aprendizado foi: Nossa! Fazer no Facebook é muito confusa, a plataforma não é boa para isso. Então! Vamos para uma plataforma já mais formatada para colaboração. E percebemos que não poderia ser fechada, porque era impossível ficar convidando as pessoas daquele jeito, perguntando e entrevistando as pessoas uma a uma para ver se as pessoas queriam participar ou não. Era inviável. Então pensamos, vamos para um modelo de rede aberta. Assim eu solto o convite e entra na rede quem quer. E neste meio tempo também tivemos uma conversa com o Augusto de Franco, que é um teórico de rede e foi super inspirador e tentamos trazer para o projeto o modelo de rede distribuída, de cocriação em rede. Eu falo que não é o modelo do Augusto de Franco, porque o Augusto de Franco é mais digamos assim ele é um teórico polêmico neste sentido, porque para ele não pode ter hierarquia né? E dentro de uma organização não dava para eu não ter essa organização. A Natura também não estava madura suficientemente para eu trabalhar em uma rede totalmente distribuída e com temas que emergem como ele falava. Eu tinha que trabalhar temas que fazem sentido para a empresa, porque senão ela não consegue aplicar. No passado já fizemos caixas de sugestões e infelizmente a empresa muitas vezes não consegue implantar em função do planejamento estratégico e orçamentário. E aí ela engaveta as ideias e se frustra e não dá certo. Então a gente acabou fazendo uma adaptação, que poderia na verdade, fazer uma mistura de cocriação, em rede, em um ambiente on-live, que é virtual e

presencial com estas pessoas. E deixar o convite aberto e ver quem tivesse interesse em entrar. Então surge o Cocriando em 2013 como marca. Daí eu trago uma logo, um conceito, uma plataforma pré-formatada que adaptamos em função de custo, um ambiente virtual e presencial, com jornadas mais complexas, ou seja, jornadas maiores, de 2 ou 3 meses cada uma. Aí a gente fez 4 jornadas em 2013 e vimos que sim, as jornadas traziam valor para a empresa, em termos de desafio mesmo né? Era importante para gente ter a visão e olhar dos consumidores dentro dos desafios que a gente tinha. Aí fomos evoluindo e depois que passamos por estes 4 desafios e ok, tem valor! Vamos para o estágio dois que é assim: Esta experiência de interface de usuário era muito limitada nesta plataforma. Pensamos que precisávamos evoluir a plataforma. E por uma questão própria a Natura quis desenvolver sua própria plataforma. E aí a gente desenvolveu, só que não tínhamos experiência e tivemos alguns problemas técnicos, porque a plataforma foi desenvolvida do zero. Então a gente demorou, o que era para sair em um ano, atrasou um ano. Então para não parar a cocriação em 2014 eu volto para o Facebook. Mais aí, com uma nova configuração. Daí eu tinha fanpage e fazia os grupos de cocriação lá dentro. E até a interação ficou melhor, conseguimos articular melhor no Facebook. Ficamos um ano lá e depois ficou pronta a plataforma da Natura e lançamos em 2015. Continuamos com o Facebook para divulgar, mas a cocriação acontece especificadamente lá.

4. Para a concepção do Cocriando Natura foram contratados especialistas em Cocriação de fora da empresa?

A cocriação não tem assim um livro de referência. Eu brinco que o Cocriando é um caldeirão de várias inteligências e metodologias e a gente acabou criando uma própria a partir deste conhecimento. O que que eu trago... eu trago inteligência em redes, de cocriação presencial, cocriação virtual acabamos aprendendo fazendo. Essa miscelânea de inteligências e acabamos criando um processo único. Nenhuma consultoria conseguiu me trazer esta resposta pronta.

5. Quais são os objetivos da Natura com a manutenção da rede?

O principal objetivo é interagir com este consumidor, com esta pessoa que vive com a marca lá na ponta e trazer a percepção e olhar dele par dentro dos desafios que a

empresa tem. Então, acho que este é o principal objetivo. Fizemos o cocriando para trazer este olhar para dentro do nosso processo de inovação. E aí a gente usa este processo de cocriação e colaboração em rede que é bem diferente do que pesquisa. Tem gente que confunde cocriação com pesquisa e na verdade não, porque temos um aspecto de rede que é afinidade e toda a parte de rede que o Augusto Franco fala que é o ambiente, o espaço, que isso influencia como as pessoas interagem. O nosso espaço é totalmente aberto, emergente, inspirador. Então tem toda uma preocupação que a gente tem de fazer este espaço mais criativa para não ser caracterizado como pesquisa. E também eu não pago as pessoas para estarem ali. Em um processo criativo, na essência, a criação vem muito de um desejo intuitivo, nato, ele vem do coração. Não é vou criar porque eu vou ganhar isso. Não funciona. A gente brinca que a pessoa que vem é a pessoa certa, porque ela está a fim de estar ali. Quer contribuir, quer dar a opinião dela. É este modelo que a gente faz. A gente acabou vendo tem um engajamento forte com marca. A gente não pensou em ter engajamento com marca, mas acaba tendo engajamento forte, porque as pessoas se encantam com a empresa.

6. A Jornada SOU teve 61 ideias na etapa de votação. Vocês possuem metas definidas de número de participantes e de ideias arrecadadas em cada jornada?

Por enquanto não temos estipulado metas. Agora que passou um ano com a nova plataforma a gente consegue parar um pouco e mensurar as jornadas. Mas é difícil colocar uma meta, porque dependendo do tema eu posso ter temas com mais gente e temas com menos, porque é por interesse. As vezes um tema mais nicho vai chamar menos gente. A gente mensura sim, mas para avaliar, não para estabelecer uma meta. Mas não no sentido de colocar um objeto e seguir.

7. Como vocês avaliam a experiência dos participantes em cada uma das jornadas realizadas? É realizada pesquisa de satisfação em cada jornada?

A gente faz uma pesquisa anual de satisfação com os participantes. A última é sempre bem avaliado. De 4,5 a 5. Eles gostam muito. Tenho pessoas que sim, estão desde o início da rede, pessoas que entraram a pouco tempo, pessoas que entraram e saíram. Como toda a rede tem os que ficam, os que saem. É bom porque isso vai oxigenando a

rede. Nos encontros presenciais em pesquisa informal eles retornam que eles gostam muito. Pedem que tenha mais eventos como este.

Como toda a rede é uma rede de relações. E as pessoas entram porque tem afinidade com a marca, com a empresa, sobre o tema, querem aprender e fazer conexões, querem conhecer outras pessoas. E sempre quando tem os encontros presenciais, sempre existe uma relação humana. A gente faz um encontro anual e esta lógica vem do Augusto de Franco que diz que quanto maior a conexão, maior a interação, maior será a inovação. E a gente reconhece as pessoas que mais interagem na plataforma. E não existe melhor ideia, existe quem mais interage. Para gente quem mais está interagindo, está mais ajudando a inovação a fluir. **Entrevistador: Este é um indicador importante para vocês?** Sim! Este é um indicador importante. A interação é muito importante. Então a gente pontua todas as interações na plataforma. Reconhece quem mais interage. Então chamamos as 30 pessoas que não interagem na rede para um dia de experiência da marca. E está alicerçado em 3 pilares: um sim, é a marca; um dia de prazer e diversão; o terceiro é aprendizado, conhecimento e ampliação de consciência. E tem haver com os temas das jornadas. Ano passado, em dezembro, fizemos três encontros: da jornada SOU, Bem Estar e Todo dia. Então fizemos oficinas de meditação, depois uma oficina de sentidos, que tinha haver no todo o dia em um processo de conexão e uma oficina culinária com receitas para evitar o desperdício. Eles saem encantados. Eu adoro, porque para mim é o que faz sentido. Esta conexão emocional que se estabelece com a rede e com a marca é incrível.

8. Como a Natura avalia a qualidade das contribuições dos usuários?

Então! Internamente, temos um processo nosso aqui, que eu chamo de curadoria. Então junto com a cocriação a gente vai fazendo netweaver ou seja, articulação de rede, conversando com as pessoas, dando feedback e inspirando para rolar a interação e ao mesmo tempo que a gente vai lendo e dando feedback, a gente vai fazendo uma peneira grande do que as pessoas estão falando sobre aquele desafio, com um relatório analítico disso, onde a gente leva o que a rede tá falando e analisando isso a gente já propõe algumas oportunidades de atuação daquele desafio e sub marcas. E ai eu trago uma curadoria com um olhar coletivo. Como não é um concurso de ideia não temos a intenção de premiar a melhor ideia. E quando pensamos em inteligência coletiva, dificilmente um consumidor vai trazer uma ideia que ninguém aqui da Natura teve. Imagina um especialista estudando, vendo tendências, então nunca a gente se deparou

com uma ideia inédita, que alguém dentro da empresa não tenha pensado. Pelo menos nunca nos deparamos com isso. Eu falo que o mais importante do que a ideia é a percepção de valor dele, as necessidades dele. Quando ele diz: Eu acho que tem que ter mais produtos à granel, produtos tamanho família. É uma confirmação de que ele quer isso, que está preparado para isso. Às vezes os desafios dão luz para algum caminho que nós já estávamos pensando ou outras vezes para algum ponto que não estávamos atentos e que precisávamos olhar. Então, cada desafio tem a sua beleza e a sua surpresa vamos dizer assim. Este tipo de qualidade que a gente avalia.

9. Como as ideias sugeridas pelos participantes é internalizada para o desenvolvimento de produtos e conceitos?

10. O que é dado como prêmio para as ideias vencedoras?

O que a gente faz, o que a gente aprendeu. A gente brinca que em uma rede de cocriação vale muito mais os fatores intangíveis do que os tangíveis. E vimos que o tangível as vezes atrapalha. E como queremos uma coisa coletiva e não individual, não faz muito sentido a gente premiar uma ideia. Não é este modelo que a gente quer. E o que é fator intangível, por exemplo, se as **ideias são implementadas, feedback constante**, se os **temas são relevantes**, se o **ambiente é divertido**, se eles conseguem **aprender com o projeto, transparência e comunicação**. A rede precisa de humanização, ou seja, como a gente interage e aquilo que ele está contribuindo, está sendo internalizada pela empresa. E outro fator é o game, ganhar medalhinhas e para que possam ter **visibilidade no grupo**. As pessoas querem ser importantes, serem visíveis. Semanalmente colocamos um participante na fanpage para apresentar para a rede quem é aquele participante. Isto faz sentido para eles terem conexão com a marca. Todos estes fatores são mais importantes do que dar um ipad no final de uma jornada. Nós percebemos isso. Nós premiamos as pessoas que mais participam, que mais interagem.

11. Fale sobre a interação entre os participantes na rede durante o processo de cocriação. Durante o processo de trocas na rede, percebe-se que não existe muita interação entre os participantes e se dá principalmente entre os participantes e a

Natura. Vocês acreditam que de acordo com as ferramentas disponíveis e a arquitetura da rede a troca entre os membros é estimulada?

Temos uma rede hierárquica, pois não tem como não ser não hierárquica. É no sentido de ter um centro. A Natura coloca questões. Augusto de Franco fala assim: Coloca as pessoas ali para conversarem e deixa que elas tragam os temas. A Natura sempre leva o tema.

É um aprendizado não só de plataforma, mas de cultura colaborativa. A gente sabe que a interação não é alta entre os participantes. Temos estímulo e medalhas, mas sabemos que muito disso é questão muito de cultura e de longo prazo. Tem que se acostumar com a plataforma. Tem uma curva de conhecimento grande aí. Mas sabemos que temos que estimular sempre mais.

12. Como vocês planejam a continuidade e avanços do Cocriando para os próximos anos?

Este ano vai ficar bem parecido com o ano passado. Vamos continuar com as jornadas abertas dentro da plataforma. Faremos de 3 a 4 jornadas no ano. Demora de 2 a seis meses e somos uma equipe bem enxuta, sou eu e mais outra pessoa. Já fizemos alguns grupos fechados de cocriação. É um grupo que vou chamar 30 pessoas, mas que eu preciso de um nicho, um segmento específico. Queremos fazer a cocriação e misturar com netnografia, pois vemos oportunidade de pegar o que as pessoas falam e ver como elas fazem. Então vamos por este caminho neste caminho.

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTE DA JORNADA SOU DA REDE COCRIANDO NATURA

Entrevistada 1

Profissão: Arquiteta

Cidade: São Paulo/SP

Participa da rede: 1 ano

Há quanto tempo você participa da rede? 1 ano

Como você tomou conhecimento do Cocriando Natura?

Através do esposo, que fez, pela agência que trabalhava, o design do programa.

Quais foram os motivos que levaram você a entrar a rede?

A vontade de aprender, a forma diferente de participar e interagir.

Você já contribui com ideias em quantas jornadas? 4 jornadas.

Você participou da Jornada SOU? Sim

Como você se sente em contribuir com a Natura?

Eu sinto fazendo parte de certa forma de um grupo, de um grupo da Natura. Mesmo que não é exatamente da equipe. Mas pelo menos posso ajudar uma marca brasileira que está mais à frente em questões de inovação. Eu admiro a Natura nem é muita a questão dos produtos, gosto e tudo, mas é pela atitude que ela tem de ser além. De ser até um exemplo para outras empresas evoluírem muito. Eu gosto da iniciativa, não só por ser a Natura. Inclusive depois que eu comecei a participar do Cocriando eu busquei as coisas que a Natura faz e agora eu fui selecionada para o Racatum deles. É legal o Cocriando, mas fica bastante no plano das ideias. Inclusive teve um encontro agora no final do ano que era com quem participou mais e eu estava no meio e teve o momento de contribuição, de tirar dúvidas e eu falei que achava estranho e perguntei: Quando que a gente iria poder ver alguma coisa concreta ou que aquilo surgiu das

jornadas de cocriação? Tinha até duas pessoas da Natura que mostrou alguns resultados de produtos que já foram lançados e que veio de ideias de jornadas. Só que dali eu vi que participar deste outro programa é participar de outra etapa. Eu acho legal o Cocriando, mas você não consegue chegar nesta etapa. Participar do Natura Campus. Aí o tema de agora é mãos na mata. Então você tinha que enviar uma ideia de como você poderia trazer a natureza para o dia a dia das pessoas. E é aberto assim, não interessa de qual área você é. Eu vi que já tem até um grupo que foi criado no facebook. E é bem variado, eu sou arquiteta e vi que tem outra arquiteta no grupo e tem muita gente que é empreendedor, estudante, design, cientista. É muito interessante você poder conhecer pessoas de várias áreas.

E é a mesma equipe do Cocriando que cuida do Natura Campus? Não! Não! Não sei como funciona, mas não é a mesma equipe. A Juliana não está.

Você acredita que suas ideias são verdadeiramente valorizadas pela empresa?

É o que falei, acho que seria legal vermos a ideia acontecer. Até quando perguntei se iríamos ver a ideia na prática eles responderam que eles utilizam as ideias das jornadas até como uma pesquisa deles. Que é para reafirmar coisas que eles já estavam desenvolvendo ou para buscar uma diferenciação em algo que não pensaram. Eu já vi outros casos quando tem cocriação que mostram o que foi feito. Mas mesmo que não fosse assim eu não fiquei decepcionada. Tem gente que não gosta de cocriação porque acha que está trabalhando de graça ou divulgando ideias. Eu não vejo desta forma, porque vejo que estou me enriquecendo ali no meio também. Por isso que mesmo que a empresa esteja usando a ideia e tal ou mesmo se não usar não estou muito ligada nisso. No último encontro presencial eu me senti sim valorizada. Acho legal eles valorizarem quem está contribuindo.

Quais são as principais razões que levam você a contribuir com ideias na rede?

Você se sente recompensado pelas ideias sugeridas?

Sim! Me sinto! Acho interessante conhecer a equipe, a empresa. Acho bom para poder saber mais sobre a marca. Não interessa para mim, pode ser a marca que for, mas eu

acho interessante ter este contato, conhecer mais a marca. Que não é só de venda, mas sim de um relacionamento mais profundo.

Qual a sua opinião sobre a arquitetura da rede (estrutura, facilidade de encontrar informações, facilidade de acesso à rede, etc)?

Já reclamei muito! Hoje mesmo mandei uma reclamação. As vezes acontece de mandar uma ideia, não vai, aí depois fica duplicada a ideia. E aí o site não apaga. Aí as pessoas comentam nas duas, ficam perdidos.

Eu acho ruim também que não tem rascunho. Já aconteceu de eu perder ideia e não tive como resgatar. Pediram para eu fazer uma foto da tela, mas não teve como rever. Agora eu faço no meu computador e salvo e depois mando as ideias. Acho um defeito isso.

Tem gente que chega ao final de uma jornada e dá uma ideia que já foi dado lá atrás e a pessoa não leu ou porque não tinha interesse ou porque está muito para traz mesmo. Fica repetitivo. Tinha que ter algum recado para você ler as ideias anteriores. Não deixar mandar uma ideia repetitiva. Fica confuso e monótono.

Percebemos que são poucas as pessoas que contribuem com a ideias dos outros. Você acredita que é problema na plataforma ou é uma característica da falta de cultura das pessoas contribuírem em rede?

Não que o site não pode ajudar nisso. Porque ficar voltando várias páginas não é legal, nem todo mundo tem paciência de ficar voltando páginas anteriores. Não acontece sempre. Já aconteceu de eu dar uma ideia e a pessoa mandou uma mensagem gigante. Eu achei que foi um pouco de insulto, pois a pessoa já queria que eu falasse como iria operacionalizar a ideia. E não cabia a mim, naquela etapa pensar nisso. Então não respondi, não gostei muito a forma como ela escreveu.

As pessoas acham bom que suas ideias tenham comentário e tal, mas nem sempre acontece. Já vi que muitos dos comentários é a própria Natura que faz, para estimular a rede. Mas entre os participante não é todo mundo que contribui.

Você já dialogou com outros participantes da rede sobre novas ideias?

Sim, eu faço comentário, se eu pensei ou vi algo na internet eu não só dou a minha ideia, mas procuro contribuir com a ideia dos outros. Acho legal como eles montaram a plataforma que tu pode contribuir com a ideia dos outros. Eu acho que isso que é rico né? Não é só a sua ideia, mas você poder contribuir com a ideia do outro. Eu comecei a reparar pelo tipo de comentário que a Natura tem uma pessoa para ficar colocando mais questões ali na rede porque as vezes dá uma parada, nesta jornada eu percebi, até ela está bem longa, então alguém fica puxando a rede. Uma pessoa que fica colocando mais questões. Não é feita somente pelo facebook.

Você se sente mais próximo da Natura por fazer parte da rede Cocriando?

Sim! Sinto mais próxima sim.

8. Você recebe alguma recompensa financeira?

Não! Nas jornadas presenciais recebemos produtos, mas nada além disso.

Você se sente estimulado a contribuir em outras jornadas?

Sim! Gostaria! Já procurei inclusive outras empresas, mas a plataforma da Natura é mais acessível. Já vi redes fechadas, não é acessível para todo mundo.

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTE DA JORNADA SOU DA REDE COCRIANDO NATURA

Entrevistada 2

Profissão: Consultora Natura

Cidade: Ilhéus/BA

Participa da rede: 6 anos

1. Há quanto tempo você participa da rede?

Desde 2010. Não tinha nem este nome. A Natura fez o Projeto do Oscar Freire nos 40 anos da Natura. Começamos então a pedir volta de outros produtos e de melhorias nos produtos atuais.

Depois surgiu a rede Primavera. E depois o Cocriando.

2. Como você tomou conhecimento do Cocriando Natura?

Na internet, pelo site da empresa.

3. Quais foram os motivos que levaram você a entrar a rede?

Primeiro eu sou apaixonada pela Natura e pelos produtos e sou consumidora e consultora. E segundo a Cocriação é um vício. É uma troca muito grande. A gente deixa ideias, mas pega muito conhecimento tb. A gente teve a ideia dos outros e que está construindo alguma coisa junto. É uma energia muito boa.

A natura já me ligou para mandar o site e-commerce para ver o que eu achava, antes de colocar no ar.

4. Você já contribuiu com ideias em quantas jornadas? Em todas

5. Você participou da Jornada SOU? Sim

6. Como você se sente em contribuir com a Natura?

Sempre fui apaixonada pela natura e pelos valores da empresa. Com a questão sócio-ambiental. Me sinto bem em contribuir com uma empresa que tem estes valores. Uma troca muito grande e é muito bom ser ouvida por uma empresa do porte da Natura.

7. Você acredita que suas ideias são verdadeiramente valorizadas pela empresa? Sim! Já vi várias sendo executadas.

8. Quais são as principais razões que levam você a contribuir com ideias na rede? É uma

crescimento pessoal muito grande.

9. Qual a sua opinião sobre a arquitetura da rede (estrutura, facilidade de encontrar informações, facilidade de acesso à rede, etc)?

Desde o início falamos que a rede está sendo cocriada também. Já passamos por várias plataformas. Já mandamos algumas ideias. São detalhes.

Percebe que são poucas as pessoas que contribuem com a ideias dos outros. Você acredita que é problema na plataforma ou é uma característica da falta de cultura das pessoas contribuírem em rede?

A rede é bem independente e bem democrática. Eles agradecem muito que estamos contribuindo. As pessoas podem não ter tanta disponibilidade. Tem muitas pessoas que entram e saem. Eu sempre reencontro da rede. Eu imagino que esta porta aberta deixa as pessoas a vontade de entrar e sair. Algumas não participam muito do online, mas participam do presencial.

10. Você já dialogou com outros participantes da rede sobre novas ideias?

Sim! A cocriação é isso. É ouvir o outro e trocar e construir junto. É permitir que o outro contribuir. É exercitar o respeito e o diálogo.

11. Você se sente mais próximo da Natura por fazer parte da rede Cocriando? Sim! Muito próximo. E me sinto muito bem com isso.

12.

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTE DA JORNADA SOU DA REDE COCRIANDO NATURA

Entrevistada 3

Profissão: Nutricionista

Cidade: São Paulo

Participa da rede: 4 anos

1. Há quanto tempo você participa da rede? Quase 4 anos.

2. Como você tomou conhecimento do Cocriando Natura? Pelo site da Natura.

3. Quais foram os motivos que levaram você a entrar a rede?

Foi pq eu estava meio sozinha em casa, pois tinha acabado de ganhar bebe. Era uma forma de conversar, conhecer outras pessoas.

4. Você já contribui com ideias em quantas jornadas?

No ano retrasado eu não contribui muito, pois achava a plataforma muito ruim. Não era atrativo entrar e colaborar. No ano passado, depois que mudaram a plataforma eu participei de quase todas.

5. Você participou da Jornada SOU? Sim!

6. Como você se sente em contribuir com a Natura?

É uma empresa muito bacana, a única que eu conheço, que está abrindo as portas para que os consumidores possam conhecer os produtos, conhecer como eles pensam. O que é mais legal é saber que tem uma empresa que está querendo ouvir o que eu penso. E poder contribuir com os produtos.

7. Você acredita que suas ideias são verdadeiramente valorizadas pela empresa?

Sim! Eu acredito que sim. Muitas ideias são aceitas. Agora saiu hidratante em spray agora e que saiu do Cocriando. Eles estão aproveitando as ideias. É bom para a empresa. Mas igual, vale a pena, mesmo sabendo que existe a questão comercial eu gosto de contribuir. Algumas amigas me perguntam: Mas você está dando ideias e não está ganhando nada. Mas não é bem assim. A gente ganha muito em conhecer outras pessoas, em trocar experiências, em ouvir as ideias sugeridas. Eu gosto muito!

8. Quais são as principais razões que levam você a contribuir com ideias na rede?

Crescimento pessoal e conhecer pessoas. Você acaba vendo formas de pensar

diferente. Vejo que o objetivo da Natura é entender de quem usa, o que pensa sobre a empresa e os produtos. É a possibilidade de eles verificarem se existe algo que eles não pensaram ainda e que nós, que somos consumidoras, usamos e percebemos.

Você participaria de algum outro grupo de Cocriação de outras empresas?

Depende da marca. Já participei de uma cocriação de uma outra empresa e como não existia a plataforma e só teve encontros presenciais com consultores de fora do país inclusive, foi bem estranho, vou bem frio, pois não tinha o entrosamento que a plataforma da Natura possibilita.

9. Qual a sua opinião sobre a arquitetura da rede (estrutura, facilidade de encontrar informações, facilidade de acesso à rede, etc)?

Tá muito legal! Não tenho o que falar dela hoje. As próprias consultoras não sabem que existe isso. Deveria ter uma cocriação específica para as consultoras.

10. Você já dialogou com outros participantes da rede sobre novas ideias?

Na rede e na presencial. Temos umas meninas que temos um grupo no whats e que conversamos com todas.

Percebe que são poucas as pessoas que contribuem com as ideias dos outros. Você acredita que é problema na plataforma ou é uma característica da falta de cultura das pessoas contribuírem em rede?

Não vejo que a natura faça isso de forma formal. Que é bem orgânico.

11. Você se sente mais próximo da Natura por fazer parte da rede Cocriando?

Sim! Você sente um carinho a mais. As vezes você tem acesso a algo que tem acesso antes. Dá muita satisfação. Ver um hidratante que fizemos é muito bom. Não é somente dinheiro, é conhecer pessoas.

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTE DA JORNADA SOU DA REDE COCRIANDO NATURA

Entrevistada 4

Profissão: Publicitária

Cidade: Campinas/SP

Participa da rede: 1 ano

1. Há quanto tempo você participa da rede? 1 ano - 2015
2. Como você tomou conhecimento do Cocriando Natura? Entrando no site da Natura.
3. Quais foram os motivos que levaram você a entrar a rede? Já tinha feito um curso de inovação e castrou na Natura. Eu gosto muito da Natura, do tema da sustentabilidade bem forte. Sustentabilidade e inovação. PEla vontade de ajudar e contribuir.
4. Você já contribui com ideias em quantas jornadas? 3 jornadas
5. Você participou da Jornada SOU? Sim!
6. Como você se sente em contribuir com a Natura?

Além da liberdade de escrever qualquer coisa, de dar a opinião, ter as opinião respeitadas. A rede é muito coesa e contribuem com a tua ideia. Você aprofunda muito mais pelo conhecimento dos outros.

7. Você acredita que suas ideias são verdadeiramente valorizadas pela empresa?
Acredito sim! Se é mesmo a gente não sabe, mas o que parece é uma atenção bem grande com as ideias. Sinto que estamos sendo valorizados.
8. Quais são as principais razões que levam você a contribuir com ideias na rede?

Você participaria de algum outro grupo de Cocriação de outras empresas? Não!

9. Qual a sua opinião sobre a arquitetura da rede (estrutura, facilidade de encontrar informações, facilidade de acesso à rede, etc)?

Eu sei que antigamente não era muito bom, mas acho que é muito bom o layout. Eles lembram a gente dos desafios, das jornadas. Esta forma de avisar as etapas. Eu contribuo muito mais.

10. Você já dialogou com outros participantes da rede sobre novas ideias? Já! Sempre contribuo com as ideias dos outros.

Percebe que são poucas as pessoas que contribuem com a ideias dos outros. Você acredita que é problema na plataforma ou é uma característica da falta de cultura das pessoas contribuírem em rede?

Falta de cultura de participar em rede. Além do encontro presencial. Participar do encontro presencial dá muito mais vontade de contribuir.

11. Você se sente mais próximo da Natura por fazer parte da rede Cocriando? Sim! Este encontro presencial. Ficaria muito disperso se fosse somente pela rede.