Organizações virtuais e redes organizacionais

POR NANCI MAZIERO TREVISAN

As organizações de quaisquer tipos foram grandemente afetadas pelas recentes tecnologias da informação e da comunicação. Novas lógicas organizacionais caracterizam a economia da informação enquanto novas formas de organizar e executar o trabalho surgem e desenvolvem-se em larga escala.

A AUTORA

Doutora e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo - Umesp, especialista em Administração de Marketing pelo Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, bacharel em Publicidade e Propaganda também pela Umesp. Atualmente é docente na Universidade Anhembi Morumbi

> Reorganizar, descentralizar, buscar agilidade, flexibilidade, valorização dos talentos como forma de renovação e competitividade são os motivos que impulsionaram as organizações a se transformar.

Esta nova lógica é fruto da reorganização das relações produtivas, econômicas e de trabalho que vêm ocorrendo no mundo desde meados do século XX e é conseqüência da evolução da sociedade, ampliação dos mercados e, também, da introdução das novas tecnologias de informática. São movimentos paralelos que interagem na construção de uma realidade em mutação.

Estes processos culminaram em mudanças nos sistemas organizacionais e produtivos. No próprio conceito da organização ocorre uma desintegração dos modelos verticais e hierarquizados tradicionais em busca de maior flexibilidade. As estruturas empresariais se reorganizam em redes de empresas, os processos produtivos se fragmentam e se descentralizam sem perder sua unidade. Em alguns casos, a estrutura física dá lugar a estruturas virtuais, a "sede própria" deixa de existir. Segundo Manuel Castells, estamos assistindo "ao processo de transformação das organizações e ao processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas da grande empresa sob as condições de produção padronizada em massa e mercados oligopolistas". São novas as perspectivas.

A empresa em rede ou rede organizacional é a recente forma de organização, afirma Castells, e complementa: "Essa atuação parece estar de acordo com as características da economia da informação: organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, adaptar-se à geometria variável da economia global, ser flexíveis o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional, e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva".

RENOVAÇÃO CONSTANTE

Reorganizar, descentralizar, buscar agilidade, flexibilidade, valorização dos talentos individuais como forma de renovação constante e competitividade são os motivos que impulsionaram as organizações a se transformar, o que foi favorecido pelas novas tecnologias da informação e da comunicação. A empresa em rede é o modelo ideal - pelo menos por enquanto -, que permite a adaptação às condições de imprevisibilidade proporcionadas pelas mudanças econômicas e tecnológicas em âmbito mundial.

Segundo Castells, uma empresa em rede é aquela "cujo sistema de meios é constituído pela interseccão de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos".

Organizar-se em rede pode compreender uma descentralização geográfica, ainda que não implique descentralização do processo decisório ou de planejamento estratégico. Esse tipo de organização pode conferir maior autonomia a certos departamentos, gerar economias, bem como agilizar e flexibilizar processos, mas o planejamento estratégico global da empresa, que continua sendo una apesar de descentralizada, deve permanecer subordinado aos membros diretores da organização. Não se pode prescindir de diretrizes estratégicas que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais.

Definindo organizações virtuais

A maioria das definições para a organização virtual tem em mente várias organizações diferentes que se associam para somar ou complementar suas competências, podendo até ter objetivos individuais diversos, mas que adotam uma união sinérgica e benéfica a todas.

Outras definições se referem a uma empresa que está parcialmente inserida no ciberespaço. Adota-se aqui a perspectiva de Castells quanto à empresa em rede, porém constata-se que para o termo organização virtual existem três possibilidades:

• é uma estrutura coesa, sob uma única razão social, que se virtualiza no sentido de deixar de ter unidade física, existindo apenas no ciberespaço e cujos membros estão descentralizados geograficamente, porém unidos por objetivos ou interesses comuns;

• é formada por um grupo de organizações sob a mesma razão social ou pertencentes ao mesmo grupo empresarial, que se utilizam das novas tecnologias da informação e da comunicação para descentralizar sua estrutura burocrática, agilizar processos e favorecer a cooperação e o trâmite de informações entre cada empresa do grupo;

> A organização tradicional pode ir gradualmente mudando departamentos, serviços e estruturas, tornando-os cada vez mais executáveis em ambiente web e cada vez menos físicos.

• se a classificarmos como rede organizacional, é formada por várias organizações independentes entre si que se unem, temporariamente ou não, para somar competências e alcançar tanto objetivos individuais quanto coletivos.

Faz-se necessário estabelecer uma diferenciação coerente e efetiva, já que na literatura existe certa confusão dos termos. Propomos as seguintes definições:

• Organização virtual: uma organização, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor da economia, que existe apenas no ciberespaço, sem unidade física, e faz uso das tecnologias de informação e da comunicação para interagir e conduzir seus negócios.

• Rede organizacional (ou rede virtual de organizações): conjunto de organizações, sejam elas virtuais ou não, independentes entre si, que se unem, temporariamente ou não, e se utilizam das tecnologias da informação e da comunicação para estabelecer uma ligação sinérgica, compartilhar competências, custos, recursos humanos ou outros, que lhes permitam sobreviver e competir, de uma forma que, sozinhas, não seriam capazes.

Qualquer outro tipo de organização pode utilizar as novas tecnologias da informação e da comunicação para tornar melhor seus processos administrativos, estabelecer relações por meio de intranet ou extranet, somar recursos etc. Pode informatizar seus processos de comunicação e troca de informações, pode estar presente no ciberespaço, mas não é, necessariamente, uma organização virtual, podendo ser classificada como virtualizada.

A organização tradicional, que conta com estrutura física, pode ir gradualmente mudando departamentos, serviços e estruturas diversas, tornando-os cada vez mais executáveis em ambiente web e cada vez menos físicos, ou realizar certos processos apenas por meio das novas tecnologias, como acontece com alguns serviços de várias organizações. A organização pode ainda empregar as técnicas de internet e informática como ferramentas de comunicação mercadológica ou institucional. A estas organizações preferimos chamar de virtualizadas.

Já uma organização virtual é, necessariamente, uma rede virtual de indivíduos (no sentido de existir no ciberespaço) conectados pelas novas tecnologias e unidos em torno de interesses ou objetivos comuns. Embora possa contar com centros de poder *e* certa hierarquia, na maioria das vezes é constituída em torno de um processo. Dispõe de normas de conduta e diretrizes que a caracterizam como uma organização única; tem clara sua missão e objetivos. Pode não ter funcionários, mas conta com colaboradores no real sentido do termo.

SOBREVIVÊNCIA

A sobrevivência da organização virtual está diretamente relacionada à conectividade de suas partes, sua capacidade de comunicação sem ruídos e a >

coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede. As organizações estão, assim como a sociedade, experimentando, começando a incorporar as comunicações mediadas por computador para criar ligações internas e interorganizacionais em busca de soluções e estruturas dinâmicas. Isto altera os processos de comunicação e a percepção do que é realmente urna organização.

Seja uma organização virtual, virtualizada ou uma rede organizacional, é certo que ia interação cooperativa é a chave para a união, o funcionamento e o alcance de resultados em qualquer das três modalidades corporativas, em qualquer setor da economia, não importando o motivo pelo qual estejam unidas, seja ele industrial, comercial ou social. O certo é que, com freqüência, contribuições que implicam recursos de informação e trocas na rede mundial de computadores envolvem interação cooperativa, com ou sem coordenação previamente planejada.

A existência de qualquer uma das três e o desenvolvimento satisfatório dos trabalhos a que se propõem deve, segundo Carlos Silva, atender a certos princípios descritos na tabela abaixo:

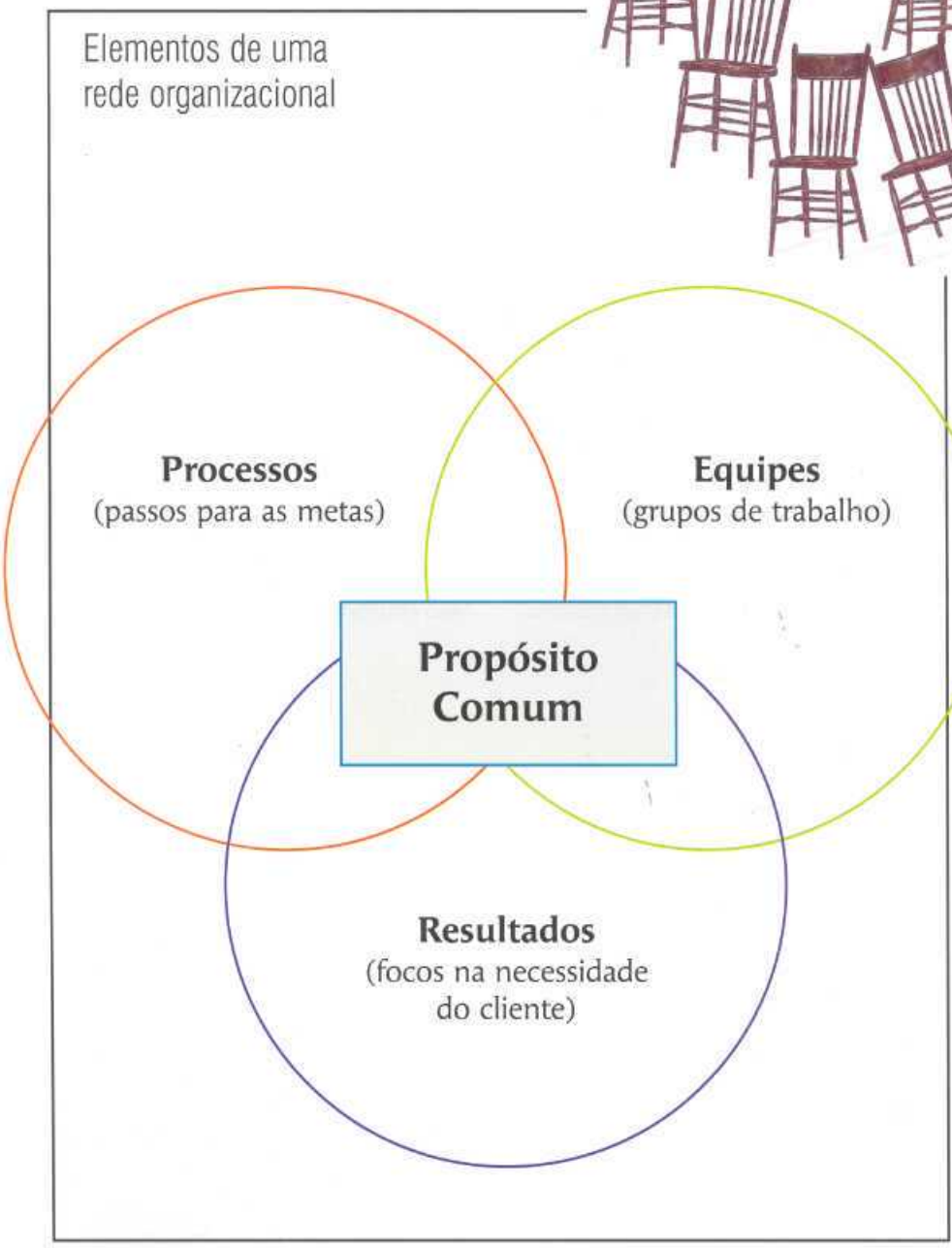
Princípios para uma rede organizacional

Princípio	Definição
Propósito unificador	A existência de um propósito unificador é o espírito de uma rede. Pode ser expresso como um alvo unificador e um conjunto de valores compartilhado pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita.
Automotivação	Independência e automotivação. Uma rede requer participantes independentes, automotivados, e não limitados por uma hierarquia, de forma a ser mais bem aproveitados os talentos e a criatividade individuais.
Voluntariado	As interligações são voluntárias. Os participantes associam-se à rede e aos projetos que sejam benéficos para si mesmos e que também os ajudem a alcançar seus objetivos pessoais.
Multiplicidade de lideranças	Uma rede organizacional está baseada em lideranças e não em chefias. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa a transposição de fronteiras.
Transposição de fronteiras	Redes pressupõem transposição de fronteiras, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objetivos e propósitos são prioritários.

Princípios aplicáveis às equipes de trabalho em redes organizacionais, adaptado de Carlos Silva em Organizações em rede. R1TS - Rede de Informações para o Terceiro Setor.
Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_home_intro.cfm. Acesso em: 23 jun. 2005.

> A sobrevivência da organização virtual está relacionada à conectividade, à capacidade de comunicação e à coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede.

Silva observa ainda que "para que uma rede organizacional exerça todo o seu potencial é preciso que sejam criadas equipes de trabalho que atendam a alguns princípios". Propõe também um modelo ilustrativo da interseccão dos elementos necessários à composição, existência e continuidade de uma rede organizacional:



Intersecção dos elementos necessários à composição, existência e continuidade de uma rede organizacional, adaptado de Carlos Silva.

> Quanto a esta intersecção dos elementos necessários à composição, existência e continuidade de uma rede organizacional, Lee Chen observa que "quase sempre um fornecedor de recursos e um usuário de recursos desconhecem a existência um do outro ate' sua primeira interação. Não obstante, o processo interativo entre eles é ainda frouxamente cooperativo por natureza. Ele difere da tradicional cooperação orientada por equipes *(team-oriented)* onde as tarefas, metas e propósitos do grupo são freqüentemente muito bem definidos".

Embora esta afirmação possa ser correta a princípio, o certo é que interações a médio e longo prazo tendem a "afinar-se" com o decorrer do tempo, tornando a cooperação mais eficiente à medida que acertos e ajustes vão acontecendo na relação, tal como num casamento, por exemplo.

Chen complementa afirmando que o crescimento exponencial da net, as ferramentas que fornecem a infra-estrutura para ações cooperativas e os diversos serviços e programas oferecidos pela web facilitam as interações, criação e disseminação de conhecimentos, como as livrarias eletrônicas, jornais digitais, sistema de co-autoria e comunidades científicas virtuais. Coletivamente, a web pode ser considerada um *groupware* de larga escala para suportar comunidades de interesses especiais e organizações virtuais.

Essa interação é denominada por ele de "interação virtual cooperativa", no sentido de que:

• a interação é virtual porque acontece no ciberespaço e

• a intenção de interagir cooperativamente pode não ser preexistente ou ser inconsciente.

O indivíduo ou as organizações podem, por intermédio da web, interagir cooperativamente muitas vezes sem a intenção de fazê-lo. É claro que quando se trata de organizações formais, em geral as interações são intencionais e têm um propósito definido, como já foi visto.

Chen propõe um modelo para a interação virtual cooperativa, suportada por "socioware", definido como "ferramentas mediadas por computador para suporte de comunicação, conhecimento e processos sociais que permitem as interações virtuais cooperativas", e explica que a proliferação de

páginas pessoais ligadas a páginas comunitárias ou organizacionais faz da navegação na web uma experiência social, não necessariamente orientada para tarefas, mas muitas vezes aleatória.

O modelo proposto inclui cinco elementos básicos para a interação por meio das ferramentas de socioware: 1) parâmetros do discurso, 2) dimensão temporal das interações virtuais, 3) hierarquia de conhecimento, 4) motivações para comportamento cooperativo e 5) surgimento e manutenção da interação virtual cooperativa.

Além dos parâmetros do discurso, os integrantes de uma rede organizacional devem estar familiarizados com o mesmo discurso, linguagem, referências etc. As motivações para essa interação são os fatores que consideramos preponderantes. Na interação entre o indivíduo e a organização virtual, a internet é vista como um coletivo, como uma entidade com quem os participantes individuais trocam informações. Esta entidade coletiva oferece aos participantes valioso serviço informacional em troca de suas contribuições. A norma de reciprocidade é fundamental para o surgimento e a manutenção deste comportamento contributivo.

O fator motivacional à contribuição para a organização é, para o indivíduo, a conquista de sua auto-imagem positiva quando está contribuindo para a interação cooperativa e sentindo culpa quando não contribui o suficiente para a organização. Outro fator está relacionado com o poder social, no sentido da capacidade do indivíduo em afetar o comportamento de outra pessoa ou grupo. O *feedback, o* retomo da coletividade ou da organização reforçam as interações individuais, seja por meio de contatos e reconhecimento por parte de outros integrantes da rede organizacional, seja pelo reconhecimento e projeção da própria rede.

Assim, as novas tecnologias da informação e da comunicação ao mesmo tempo favorecem e propiciam a virtualização das organizações por meio das ferramentas de interatividade que oferecem e outros inúmeros recursos tecnológicos. No entanto, acabam também por atuar como fator coercitivo neste processo, empurrando as organizações, no mínimo, para virtualizarem seus processos de comunicação. •

Os integrantes de uma rede organizacional devem estar familiarizados com o mesmo discurso, linguagem, referências etc.

Fonte: Mercado Global, ano 32, n.118, p.54-61, 3 trim. 2006.