

Modelo de Contribuições Coletivas com Base em Crowdsourcing

Renato Duque Butinhão
duque_r3@hotmail.com
AEDB

Leonardo Torres Soares
leotorres@emporioht.com.br
AEDB

Resumo: Um grupo de indivíduos possui um potencial intelectual imenso, porém essa massa de ideias precisa ser direcionada para que uma resolução positiva possa ser alcançada. Através de um sistema que colete e selecione as contribuições enviadas pelo coletivo, é possível produzir resultados satisfatórios, muitas vezes excedendo o potencial intelectual do integrante de maior destaque. Para tanto, é preciso compreender o conceito de multidão na ausência e presença de um condutor que a oriente para criar o quadro ideal. A partir das técnicas já aplicadas para trabalhar com a sabedoria proveniente das multidões, é estabelecido o modelo ideal para o processo. Desse modo, é possível alcançar resoluções eficazes, tanto para a empresa quanto para os próprios funcionários.

Palavras Chave: Comunicação - Multidão - Crowdsourcing - Tecnologia - Solução Empresarial

1. INTRODUÇÃO

As relações de trabalho foram se reformulando ao longo do tempo. Não apenas em relação aos direitos trabalhistas que foram assegurados aos trabalhadores após as devidas reivindicações. O ambiente de trabalho também passou a permitir mudanças constantes no que confere às interações comunicacionais. É possível conduzir um fluxo de informações de maneira muito mais livre, estando todos os componentes do grupo de trabalho acessíveis ao contato da empresa.

Essa nova situação promovida pelos adventos tecnológicos permite idealizar um modo de aproveitar a potencialidade de comunicação e o conteúdo dessa troca de informações para benefício da empresa que abriga os mediadores desse fluxo. As tecnologias convergindo ao digital garantem para o público possibilidades que não existiam, criando um novo tipo de colaborador, informatizado e conectado. A empresa já não mais exerce controle sobre seu corpo trabalhista, mas sim recebe seu retorno enquanto este está conectado aos seus colegas, formando uma rede de comunicação unificada.

Portanto, é importante conceber um plano para criação de uma ferramenta que se aproprie do intelecto coletivo para trazer à luz inovações e possibilidades de soluções de problemas baseadas na capacidade que o grupo possui de se comunicar. Uma atividade natural ao colaborador de qualquer empresa, que enxerga soluções para as diversas questões que ela enfrenta ou elabora novos métodos de execução do trabalho e apenas compartilha com seus colegas. Essas contribuições são válidas para a administração e podem ser aderidas pelo empreendimento, basta se certificar de que o conhecimento coletivo é capaz de contribuir positivamente.

Para tanto, faz-se necessário consultar a psicologia social e suas elucubrações acerca da multidão que se forma. Partindo do conceito de que o corpo de colaboradores se faz como um grupo de trabalho coletivo, há de se entender que tipo de multidão é criado. Os conhecimentos produzidos por um grupo de indivíduos tiveram, ao longo dos anos, diferentes impressões. Em um primeiro momento, apenas era possível considerar as ações executadas pelo grupo que agia sem direcionamento, fadado a cometer erros sem aparelhos de condução que o direcionasse para o fim adequado. Considera-se, portanto, se ocorreram mudanças na percepção que os especialistas tiveram desse comportamento e se há alternativas que possibilitem aproveitar o potencial intelectual dos indivíduos que constituem essas multidões.

Caso positivo, se inicia o entendimento da técnica de *crowdsourcing* e sua aplicação como otimizadora do acúmulo e distribuição de produção intelectual. A partir de então, o corpo de colaboradores envolvidos com a empresa, por interesse próprio em contribuir, pode ser inserido no programa que facilita a criação e execução de soluções oriundas do corpo trabalhista e destinadas a favorecer o ambiente de trabalho, os próprios colaboradores, e o negócio em si.

2. CAPITALISMO INFORMACIONAL

2.1. A TERCEIRA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

É possível pontificar pelo menos três Revoluções Industriais ou Tecnológicas¹ ocorridas no mundo. A primeira, no século XVIII, com as máquinas a vapor; a segunda, com a eletricidade, a combustão interna e seus derivados; e a terceira Revolução, que começou a partir dos microprocessadores e, principalmente, da internet. Morkyr (1990) discorre que uma

¹ Para um estudo aprofundado de todas as revoluções tecnológicas, ler “A Sociedade em Rede” de Manuel Castells, 2000.

revolução industrial é uma fase de transformações tecnológicas, sociais e culturais sem precedentes, observa-se assim, que uma revolução é um alto desenvolvimento social, econômico e industrial, que fortifica o capitalismo e amplia suas bases.

A Terceira Revolução teve seu ponto originário nos anos 70 onde se desenvolveram os primeiros conceitos de microcomputadores e da internet. Em um primeiro momento com finalidades militares, pois ao evidenciar que a centralização das informações era vulnerável a ataques do inimigo, buscou-se algo que descentralizasse as informações. Essa busca pela tecnologia de ponta, que se estende até hoje, foi muito intensa nos anos de guerra e também na Guerra Fria.

Entretanto, em contrapartida, no estado da Califórnia, precisamente no Vale do Silício, surgiu uma cultura avessa à guerra, e muito interessada nas tecnologias de informação. Os curiosos e *hackers*, como eram conhecidos (essa denominação não se aplica a semântica atual), acessavam seus microcomputadores e utilizavam redes primitivas, com finalidades de troca de informações para desenvolvimento de *software*, *hardware* e digital. Essa prática cultural que nascia nos *hackers* tinha uma ideologia mais fechada e individual, já que, como os dispositivos da época eram altamente rudimentares, poucos indivíduos eram aptos a usar.

Consequente, houve um esforço de trazer o microcomputador para toda a sociedade, e obviamente não poderia focar somente na máquina e suas técnicas de informação. Nesse momento surgiu um paradigma do que a máquina poderia proporcionar para o indivíduo, em quesitos como habilidades a serem facilitadas, tanto em âmbito industrial, doméstico e das artes. Começou assim, uma nova forma de hegemonia, onde o computador e sua forma física são dominantes, e até esquecidos, no contato do indivíduo com as informações virtuais.

Os anos 70 e sua tecnologia permitiram que a internet fosse implementada, o que fez surgirem várias redes independentes. Desde seu começo, tanto militar como na contracultura, o maior objetivo da conexão era a disseminação das informações pela troca de experiências e a produção de novas tecnologias. Nessa época houve uma produção meta-tecnológica, onde a própria tecnologia produzia tecnologias inovadoras que mudariam o mundo nos próximos anos. Em certo momento foi criada a *World Wide Web*, um protocolo que centralizaria as informações para a navegação na rede.

A partir dos anos 80 e 90, o mundo presenciou um fenômeno veloz, capitalista, obsolecente, que consistia em diminuir o tamanho dos dispositivos e dobrar suas capacidades de processamento, para disponibilizar e agilizar o fluxo informacional. A mobilidade presenciada hoje é um termo altamente requisitado e estudado pela indústria, já que cada vez mais o ser humano transformou o dispositivo em sua extensão. Dos *desktops* surgiram os *notebooks*. Dos *notebooks*, os *tablets* e *smartphones*.

Em suma, a Terceira Revolução Tecnológica foi, e ainda é, marcada pelas redes interativas de computadores que crescem infinitamente, desenvolvendo formas distintas de práticas econômicas, sociais e comunicacionais, que moldam a sociedade e são moldadas por ela. Apesar do sistema ainda ser capitalista, ele apresenta características informacionais, pois possui como matéria-prima a informação, a qual resulta em novas tecnologias, que são desenvolvidas para auxiliarem o processo de comunicação, compartilhamento e, novamente, de produção informacional.

Segundo Castells (2000), o Capitalismo Informacional “enxugou” as empresas, devido a uma automatização de processos industriais, da facilidade da terceirização e, como também complementa Las Casas (2009), as famosas aquisições de empresas menores pelas maiores, que tem objetivo de agregar valor informacional e de *branding*, vide a empresa Google que adquiriu o aplicativo Waze. Apesar de haver uma enxugada de corpo colaborativo, o novo

Capitalismo proporcionou o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Castells (2000), afirma que o sistema em rede instalado no mundo otimizou o fluxo de processos administrativos e comunicacionais das pequenas empresas, e corroeu o das grandes instituições.

Isto posto, presencia-se um processo contínuo e ininterrupto, com uma infraestrutura de transporte, produção e telecomunicações globalizada, favorecendo os serviços empresariais inovadores, focados na redução de custos, na busca por novas fatias de mercado e na ampliação da lucratividade. Isso se dá a partir do momento que se torna possível a descentralização das unidades empresariais. Segundo Castells (2000), são chamadas de estratégias *ad-hoc*, ou seja, multinacionais que optam cada vez mais por redes internas descentralizadas, organizadas em microunidades interdependentes.

2.2 SOCIEDADE EM REDE

A Rede é estudada como meios *online* de comunicação onde existe um relacionamento estruturado que envolve indivíduos ou instituições que partilham (ou não) dos mesmos interesses e, conseqüentemente, trocam informações. Tecnicamente, são pontos interligados em constante compartilhamento, desenvolvendo assim comunicações espontâneas, flexíveis e não organizadas.

Dessa forma é necessário entender que os papéis comunicacionais já não são os mesmos. Diferentemente do sistema televisivo, em que o processo de comunicação era massivo e unidirecional, os pontos interligados da rede são multidirecionais, tanto em questões de emissão como de recepção de signos.

O polo emissor já não existe mais. Lemos (2010) defende que, nessa era informacional, gerou-se uma intensificação do compartilhamento de informações pelos meios de conexões online, possibilitando que todos sejam emissores. E ainda, Castells (2000) sugere que a audiência não é mais passiva como antigamente. Hoje, é o participante que abre caminho da comunicação de massa à segmentação. Isso significa que todos são emissores e receptores em um processo de comunicação em rede, podem compartilhar ideias, informações e o que convir. Desse modo, intensifica-se exponencialmente o volume de informações que um indivíduo emite e recebe em sua vida. São milhões de *bits*, ondas, cifras, códigos, símbolos bombardeando o imerso diante da tela.

As informações, pela primeira vez na história, integram no mesmo sistema modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana. Só foi possível tal integração graças aos preços acessíveis de dispositivos capazes de se conectar, mudando assim, fundamentalmente, o carácter da comunicação. Acrescenta-se para conceituar dispositivo, Lemos (2007b, p. 25):

“Dispositivo (um artefato, uma tecnologia de comunicação); híbrido, já que congrega funções de telefone, computador, máquina fotográfica, câmera de vídeo, processador de texto, GPS, entre outras; móvel, isto é, portátil e conectado em mobilidade funcionando por redes sem fio digitais, ou seja, de conexão; e multirredes, já que pode empregar diversas redes, como: *bluetooth* e infravermelho, para conexões de curto alcance entre outros dispositivos; celular, para as diversas possibilidades de troca de informações; internet (*Wi-Fi* ou *Wi-Max*) e redes de satélites para uso como dispositivo GPS.”

Portanto, nesse contexto de alta produção da informação, surge uma alta interação em rede, implantada na sociedade nas últimas décadas. O mundo presencia um volume de informação gigante, ininterrupto, sincrônico podendo ter técnicas avançadas de produção ou

não. Dos correios eletrônicos às redes sociais, fóruns e grupos de notícia, até as variadas formas de telecomunicações e gestões empresariais.

2.3 A REDE NAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, segundo Torquato (1986), existem dois tipos de redes organizacionais: a formal que “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” e é determinada e planejada pela empresa; e a informal que “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos” (TORQUATO, 1986, p. 55), construído a partir das relações sociais no ambiente de trabalho.

Ainda Torquato (2002) afirma que existem três sistemas de redes que influenciam e desenvolvem ou não uma organização: o Tecnológico, que envolve as práticas e trocas de informações técnicas, a partilha de dados; o Institucional que remete às normas, cultura e política da empresa; e, por fim, o Sentimental que é constituído pelos padrões e atitudes de comunicação expressivos dos *stakeholders*. Entende-se assim que os sistemas Institucionais e Tecnológicos são definidos por uma comunicação formal e o Sentimental é o responsável pela formação das redes informais. Torquato (2002) ainda discorre que o “equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações”.

Acrescenta-se ainda que as redes organizacionais têm diferentes fluxos de informação. Podem ser, segundo Kunsch (2003) “descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e diagonais”². Nesse contexto, existe uma diferença entre rede organizacional modernista, que respeitava uma verticalidade da hierarquia empresarial, focando mais em comunicações de fluxos ascendentes e descendentes. Entretanto, com a possibilidade tecnológica, a troca de informações expandiu-se para além das burocracias e organogramas, potencializando os fluxos transversais, e multidirecionais, o que segundo Castells (2000), defendeu como principal responsável pela crise das grandes empresas e pelo desenvolvimento das pequenas e médias empresas, que eventualmente já possuíam o sistema de comunicação transversal, facilitando o fluxo comunicacional, gerando mais informação, e conseqüentemente, mais soluções empresariais.

Observa-se nesse momento o que Drucker (1988) defende quando pensa nas características de uma organização contemporânea em desenvolvimento: a organização empresarial deve focar nos processos, e não nas tarefas; em uma horizontalidade das hierarquias, já que cada colaborador é essencial para a saúde da organização; no gerenciamento da equipe; no desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; na busca por um relacionamento com os colaboradores; informação, treinamento e retreinamento de colaboradores de todos os níveis.

O que permite os fluxos se constituírem são os canais de comunicação organizacional, que se dividem, obviamente em formais e informais. Torquato (1986) define que os formais:

² Fluxos Comunicacionais: Descendente: “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos [...], traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”; Ascendente: “São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho; Horizontal ou lateral: “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.”; Transversal: “Uma comunicação que ultrapassa as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações”. (KUNSCH, 2003, p. 86).

“São os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc.)”.

Ou seja, são os meios institucionais da comunicação formal entre os *stakeholders*. Já os canais informais, segundo o autor, são “aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência de canais formais, livres expressões e manifestações dos trabalhadores.” (TORQUATO, 1986). E ainda, é possível observar que existem poucos canais formais de comunicação nas instituições, comparados aos canais informais, que além de serem expressivos, são expansivos.

Nesse contexto, a rede, pensada como um fator de desenvolvimento e de fluxo informacional dentro de uma empresa representa um ambiente relacional que está além de um controle preciso, já que no processo empresarial, mesmo automatizado, sua extremidade é composta pelo fator humano, que se relaciona e busca pela vida social. Apesar de desempenharem papéis profissionais, os indivíduos carregam consigo valores e crenças únicos. Segundo Castells (2000), é nessas características que os indivíduos tendem a se reagrupar, se relacionar, buscar e produzir cada vez mais informações.

3. O FORNECIMENTO COLETIVO

3.1 A MULTIDÃO DISPERSA

Em 1985, Gustave Le Bon³ descreveu o funcionamento psicológico das multidões. Segundo o autor, os indivíduos que se encontram dentro de uma aglomeração com interesses comuns, sejam eles membros de uma torcida de futebol ou a população de um bairro, passam a constituir uma multidão. Entretanto, ainda que os objetivos sejam os mesmos, cada membro dessa multidão possui características individuais que afetam no comportamento do coletivo. As crenças, sentimentos e atitudes do grupo são influenciados de acordo com cada integrante. Quando estas características são compartilhadas, é certo que o grupo se comportará de acordo com os traços em comum. Já na situação em que ocorre divergência de comportamento, a multidão assume um caráter nivelado.

Isso ocorre pois a multidão que não recebe a devida orientação tende a assumir um caráter singular, que dita as atitudes dos seus membros em certos momentos nos quais a identidade coletiva se manifesta. Como disse Le Bon, essa multidão “é um ser provisório, formado por elementos heterogêneos que passam a possuir uma espécie de alma coletiva que os dá sentimentos, ideias e ações que não teriam isoladamente” (LE BON, 1895, p. 19) e, portanto, age independente do pensamento individual, ainda que a influência de cada personalidade oriente o comportamento.

Isso ocorre em momentos de tensão, perigo ou ação emergencial. Nessas situações, não é possível traçar um plano de ação ou prospectar os resultados das ações. O ser humano precisa encontrar uma referência que possua atributos seguros o bastante para representar consequências positivas e segui-la. A partir de então, age conforme aquilo que beneficiará o grupo do qual faz parte.

Sigmund Freud (1921) associa o comportamento do ser humano em massa com o homem primitivo. Segundo o autor, o modo de agir do ser humano dos tempos das cavernas permanece latente em cada indivíduo e se manifesta ocasionalmente. Portanto, do mesmo modo que o homem vivia em hordas, guiado por um líder, e sempre em estado de alerta para

³ Psicólogo social francês que desenvolveu diversos estudos acerca de grupos sociais, incluindo a obra *A Psicologia das Multidões*, em 1985.

defender o grupo e ser bem-sucedido na caça, hoje em dia também se apresenta o lado primitivo em determinadas situações, quando a associação de homens em prol de um fim benéfico favorece o comportamento em multidão.

Em uma situação como essas, o que prevalece são as decisões seguras e imediatas. Na ausência de cálculos e ponderações, o membro do grupo mais sensato raramente conduz a multidão, sendo muitas vezes escolhido aquele que consegue agir energeticamente e com uma atitude mais decidida. As atitudes de uma multidão em estado de dispersão são, portanto, as mais simplistas e imediatistas, tornando-a incapaz de produzir resultados positivos em longo prazo.

Cada ser humano possui habilidades específicas em diversas áreas. Alguns desenvolveram mais o intelecto, enquanto outros executam com proeza certas atividades físicas. Sendo cada personalidade única em suas diversas faces, não é possível que um aglomerado de particularidades consiga resultar em um comportamento que some todos os valores individuais. Para que a multidão consiga agir em conjunto sem vacilar nas suas decisões coletivas, faz-se a “lei da união mental das multidões” (LE BON, 1895).

Segundo essa lei, o comportamento de uma multidão pode ser definido pelo mínimo denominador comum da personalidade de seus integrantes. E, dentre todas as particularidades dos indivíduos, o único processo comportamental compartilhado por todos os seres humanos é a sua característica primitiva. É a única característica da qual todos podem fazer uso no momento em que impera a agilidade atitudinal, em detrimento da razão e da lógica.

3.2 A MULTIDÃO SÁBIA

Ainda que a multidão irracional não possa aproveitar a capacidade que seus membros possuem individualmente, é possível garantir que as pessoas pertencentes a esse grupo contribuam com sua capacidade intelectual, desde que atendam a determinados critérios. O jornalista James Surowiecki (2004), em seu livro *A Sabedoria das Multidões*, estabelece as aplicabilidades da sabedoria coletiva. O autor formula que em uma situação que necessita do auxílio de uma grande quantidade de pessoas para encontrar uma solução ideal, quanto maior o contingente de colaboradores, sejam eles especialistas ou não, mais acertada será a decisão do coletivo.

Em 1906, Francis Galton⁴ realizou uma experiência objetivando avaliar o intelecto coletivo. Cerca de 800 pessoas pagaram uma pequena taxa para se inscreverem em um concurso que premiaria quem adivinhasse o peso de um determinado boi. Entre os competidores estavam alguns criadores de gado, mas o resultado que mais se aproximaria do real seria aquele extraído da média dos participantes. O boi pesava cerca de 543,4 Kg, 0,4 Kg a mais do que a especulação do coletivo, praticamente exato. Da forma que se apresentou o problema e com o meio utilizado para coletar as respostas, foi possível chegar a um resultado satisfatório.

A sabedoria da multidão pode se manifestar de diversas maneiras, em problemas de diferentes áreas. Por exemplo, problemas de cognição, que exigem a compreensão da solicitação e respostas para determinações definitivas. A experiência supracitada é um exemplo do uso da capacidade cognitiva para resolução de um enigma por todo um grupo, assim como referendos populares que necessitam da análise da solicitação por cada votante.

Também problemas de coordenação, nos quais os indivíduos devem garantir a resolução positiva a todos. Por exemplo, ao trafegarem por alguma via de circulação, todos os

⁴ Antropólogo e matemático inglês que desenvolveu diversos conceitos de diferenciação dos seres humanos pela capacidade intelectual, como no conceito de eugenia, criado por ele.

veículos devem compreender não apenas a regulamentação, mas o intuito dos outros condutores de veículos para melhor estipular suas decisões e evitar acidentes. Em uma situação de menor risco, os consumidores de um restaurante *self-service* formam filas para que a distribuição e coleta dos alimentos possam ocorrer ordenadamente, causando bem-estar no processo coletivo.

Ou ainda problemas de cooperação, para os quais a multidão necessita agir em conjunto, a despeito do interesse específico dos integrantes. Quando alguma situação adversa acomete uma vizinhança, além das soluções cabíveis às instituições governamentais, também é o grupo que habita no mesmo ambiente que deve procurar a melhor solução para aquele ambiente, cujos problemas afetam a todos os que lá habitam, independentemente da postura individual dos moradores.

Para que se alcance o objetivo, é necessária a ocorrência de quatro elementos que possibilitam o aproveitamento da sabedoria da multidão: diversidade, independência, descentralização e agregação. Ao contrário da multidão desorientada que age sem pensamento crítico por meio do consenso entre todos os seus membros, a inteligência coletiva precisa da divergência entre as partes para ser aproveitada. Quando existe uma diversidade de opiniões, os conhecimentos que cada um possui individualmente permitem a aproximação do resultado satisfatório. Também é importante que a contribuição seja independente da influência de seus pares, garantindo a idoneidade do colaborador. A descentralização do processo de transmissão e compartilhamento da informação também deve estar em voga, permitindo a todos os integrantes iguais condições de contribuir, independentemente da posição que ocupam. Ao serem agregadas de forma concisa e transformadas na verdadeira decisão coletiva, permitem que os resultados se aproximem do almejado.

“Se pedir a um grupo numeroso o bastante de diversas pessoas independentes para fazer uma predição ou estimar uma probabilidade, e então tirar a média dessas estimativas, os erros que cada um comete ao levar uma resposta cancelarão a si mesmos. Pode-se dizer que a suposição de cada pessoa possui dois componentes: informação e erro. Subtraindo o erro, resta a informação.” (SUROWIECKI, 2004)

Essa forma de aproveitar o potencial intelectual coletivo pode se converter em diversas soluções, extraído de cada colaborador sua solução estimada e, aliando-a às demais, atingir o resultado esperado. O estímulo à contribuição efetiva pode vir por meio de um envolvimento pessoal, pela simples competição (como na experiência de Galton) ou em uma situação na qual a colaboração será recompensada. É através do interesse real que se consegue a colaboração eficaz.

3.3 CROWDSOURCING

Nas últimas décadas, a produção de conhecimento em grupo que tem evoluído em diversos âmbitos, sendo o *crowdsourcing* um dos que tem se mostrado mais eficazes. O termo surgiu em junho de 2006, quando Jeff Howe⁵ publicou um artigo no qual comparava o processo de terceirização a uma nova prática que não envolveria buscar mão-de-obra mais barata em países em menos desenvolvidos, mas colaboradores que se dispõem a contribuir com mais liberdade do que em um trabalho formal. Ao invés de realizar o *outsourcing* (terceirizar), que tem por significado utilizar fontes externas, o *crowdsourcing* significaria buscar os resultados em uma multidão. Em suas palavras:

⁵ Jeff Howe é um jornalista estadunidense que escreveu para diversos veículos que abordam a tecnologia e seus efeitos culturais, políticos e econômicos, como a revista Wired. Foi nela que Howe lançou a primeira publicação do termo *crowdsourcing*, seguido de seu livro e *blog* homônimos.

Definido de modo simples, o *crowdsourcing* representa o ato de uma companhia ou instituição tomar uma função que era executada por funcionário e distribuí-la para uma rede de trabalho indefinida (e geralmente extensa) de pessoas na forma de um convite aberto. Isso pode tomar a forma de um sistema cooperativo (quando o serviço é executado de modo colaborativo), mas também é muitas vezes atribuído a pessoas individualmente. O pré-requisito principal é o uso do formato de convite aberto e a ampla rede de trabalho de colaboradores potenciais. (HOWE, 2006)

O *site* de fornecimento de fotografias iStockphoto foi criado em 2000 com o objetivo de atender às demandas dos consumidores pelo *crowdsourcing*. Enquanto as grandes agências de fotografias cobram quantias altas, principalmente por imagens em boa resolução, o iStockphoto consegue fornecer o mesmo material por cerca de 15% do valor de mercado. Isso só é possível pois o site não contrata fotógrafos profissionais capacitados que trabalham exclusivamente para a empresa, mas todo o público pode enviar suas fotos e, se aprovadas, ter seu trabalho disponibilizado para venda. Isso faz com que até mesmo os fotógrafos profissionais possam despreziosamente fornecer seus trabalhos mais simples lado-a-lado com as produções dos iniciantes, fazendo dos ganhos pelo site valores complementares de renda. O resultado foi a canibalização do mercado de fotos digitais e consequente aquisição do iStockphoto por uma das maiores agências de imagens, que preferiu adquirir a empresa concorrente a ver seus lucros caírem em função do novo sistema de mercado.

No *crowdsourcing*, a contribuição não é compulsória como em um emprego formal, ainda que haja um sistema para que os envios sejam feitos de forma regulamentada, mas o trabalho depende do colaborador. É um convite aberto para todos aqueles que se identificarem com os objetivos do projeto e desejarem colaborar com a sua execução. Os próprios realizadores, após esforço e dedicação, podem passar a gerenciar as atividades dos outros colaboradores junto aos idealizadores.

Por meio do *crowdsourcing* é possível que um grupo trabalhe em conjunto para oferecer os melhores resultados. É o processo que permite que fazer da coletividade o instrumento que atende aos objetivos de um projeto. Nas diversas maneiras em que pode ser empregado, o *crowdsourcing* consegue prover a transformação do público que recebe o produto elaborado pela empresa na sua fonte de produção. Aqueles que costumam adquirir um mesmo produto, acaba criando uma afeição pela marca e, a partir daí, se dispõe a aperfeiçoá-la, imaginando soluções para seus pontos deficientes. Antes não havia como levar essa contribuição efetivamente a ser conhecida pela empresa, diferente dos dias de hoje.

Um exemplo é o Twitter Translate Center, página da rede social Twitter que se destina à tradução dos textos para as mais diversas línguas. Qualquer usuário dos *microblogs* pode se inscrever, mediante contrato, para associar a sua conta às equipes de tradução ao redor do mundo. Por meio de sugestões e votações, as traduções são eleitas e os vencedores acumulam pontos que, dentro do site, disponibilizam emblemas de suas conquistas em seus perfis. O estímulo vem não só do afeto que os tradutores amadores nutrem pelo *site*, mas o espírito de competição também faz com que o trabalho seja recompensado. Ambas as motivações fazem do trabalho de tradução amador, o mais profissional possível, através da condução adequada da coletividade, e sem que haja gasto algum com o processo.

4. MODELO DE CROWDSOURCING EMPRESARIAL

Tendo em vista que o processo comunicacional dentro de uma empresa opera em forma de uma rede de canais, geralmente informais, abastecida por uma multidão formada por funcionários com potencial de transformação, se enquadrada nos ambientes certos, sob as

condições adequadas, é possível formular uma nova abordagem de comunicação empresarial. Não apenas informar os superiores acerca dos eventos que ocorrem em seu ambiente de trabalho, ou enviar sugestões por meio de fichas talonadas, mas efetivamente contribuir com sua visão para o andamento da empresa.

O local de trabalho é o ambiente visitado pelo trabalhador que, algumas vezes, chega a habitá-lo por mais tempo do que em sua própria residência. Esse convívio faz com que surja uma identificação do funcionário com a empresa física. Não é raro encontrar situações em que o próprio corpo de trabalhadores sugere em conversas informais as suas aspirações quanto às decisões que a empresa deveria tomar. É possível, através de um sistema de *crowdsourcing* adaptado a essa realidade, a criação de um processo de otimização do trabalho que contribua com toda a empresa.

Para tanto, basta que o corpo de funcionários esteja empenhado e com disposição para contribuir com seus empregadores. Um dos meios de desenvolver a motivação dos funcionários é aplicando o *endomarketing* nas relações internas. Essa prática visa trabalhar a satisfação do funcionário e valorização de seu trabalho, acrescentando ao seu desempenho profissional. As políticas adotadas pelo *endomarketing* pretendem, além de aprimorar o bem-estar, por meio de veículos de relacionamento, eventos dedicados aos funcionários e recompensas, também procura alinhar os objetivos do trabalhador aos da empresa. Se, primeiramente, funcionário e empresa passam a trabalhar juntos em busca de um mesmo fim, é possível programar, em um segundo momento, estratégias de aproveitamento dessa relação que foi construída.

O modelo que mais faz uso desses princípios são as *idea jams*, acúmulos de ideias, em tradução livre. Diversas grandes empresas europeias tem adotado a prática que consiste em eventos de duração entre dois e três dias, durante os quais “os funcionários produzem e discutem ideias juntos” (ÖRMGÅRD, 2013). Além da presença física, durante as *idea jams* é possível contribuir através de um fórum online, nos quais os funcionários apresentam uns aos outros suas ideias e chegam a desenvolver protótipos de suas soluções. A orientação de um moderador estimula a atividade, com levantamento de questões pertinentes às criações.

Seguindo a mesma linha, é possível implementar nas empresas, desde escritórios até indústrias, um sistema de aproveitamento da produção de soluções pelos funcionários. Não através de um evento específico, mas uma prática contínua de um sistema que possibilite as contribuições intelectuais dos colaboradores de modo contínuo. Para tanto, aproveita-se o momento atual em que a tecnologia permite o fluxo de informação disponível a todos os setores sociais. Mas para que possa efetivamente reunir o melhor da capacidade de cada indivíduo, é necessário que o processo atenda aos critérios de aplicabilidade da sabedoria das multidões.

Diversidade. É necessário que todos os membros da empresa possam participar, independentemente da área em que trabalham. Todos compartilham do mesmo ambiente e, direcionados ao mesmo fim, podem contribuir para a solução de problemas e novas estratégias de condução do negócio. O importante é que os diversos tipos de conhecimentos sejam fornecidos para garantir que a resposta não deixe de fora nenhuma questão relevante. Dispostas a todos os membros, a divergência entre as opiniões é totalmente benéfica. Mesmo que não haja debate, a discordância de um funcionário pode levá-lo a pronunciar a solução que julga ser mais adequada e, a partir daí, a rede de produção de conteúdo permanece continuamente alimentada.

Independência. Para garantir que o papel irracional da multidão não se instale, é necessário garantir que as contribuições não sejam feitas por grupos. Cada indivíduo deve expressar aquilo que pensa e trazer para o processo apenas a sua visão, sem influência de seus

pares que, em dispersão, acabam por contribuir negativamente para o processo. Se necessário, o colaborador pode ter sua identidade preservada, evitando assim que ele deixe de falar apenas por discordar de seus colegas.

Descentralização. A posição ocupada por um funcionário também não pode interferir na sua contribuição. Como o zelador do centro espacial da NASA que em 1962, segurando uma vassoura, foi indagado pelo presidente Kennedy sobre o que fazia, respondeu que estava ajudando a levar o homem à Lua. O nível de conhecimento ou profundidade no campo de trabalho não determina que a visão da multidão seja descartável. É o tipo de sabedoria que independe de títulos, mas sim que dá os melhores resultados matematicamente. Levar em consideração apenas as visões dos supervisores e ignorar as demais é desperdiçar uma grande massa de conhecimento.

Agregação. O sistema precisa ser capaz de reunir as contribuições e direcioná-las de modo que não se desperdice o conteúdo. Para tal tipo de armazenamento, o ideal é utilizar o espaço digital, que permite ao processo reter os dados e viabiliza a interação com os usuários. A plataforma deve, portanto, estar aberta a todos os funcionários da empresa, oferecer campos de todas as áreas em que possa haver contribuição, permitindo seu detalhamento e exposição para os demais.

Por se tratar de um grupo fechado, com trânsito de integrantes controlado, é possível coletar as contribuições e transmiti-las diretamente ao setor responsável pela administração da empresa. A seleção pode ser controlada por um processo de avaliação individual, sem que seja necessário usar o sistema de votos. A votação pelos próprios funcionários, nesse caso, se faz ineficiente, sendo o estímulo dos colegas suficiente para interferir nas avaliações.

Para assegurar que a contribuição pode colaborar efetivamente com a atividade da empresa e promover o sistema, é saudável acrescentar ao processo a entrega de recompensas. Conferir méritos aos funcionários estimula a competição e garante o aperfeiçoamento das contribuições. O caráter da recompensa fica a cargo da empresa. Ainda que não seja financeira, o trabalhador se dispõe a formular melhores resoluções para a empresa que valoriza seu conhecimento e promove seu reconhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, esse trabalho propõe um processo de colaboração do coletivo, a exemplo do *crowdsourcing*, como estratégia de melhoria interna em uma determinada organização. Já que o funcionamento em rede está potencializado e facilitado, os fluxos são cada vez mais transversais, e principalmente tendo como base a informação para a busca pela lucratividade e competitividade.

É possível converter o conhecimento coletivo em estratégia de aprimoramento não apenas do ambiente de trabalho, mas direcionado a mudanças eficazes em todo o corpo empresarial. Quando canalizado devidamente e aplicado em benefício da própria empresa da qual os funcionários fazem parte, o ciclo se completa, e é possível executar uma gestão dinâmica, eficiente e com resultados satisfatórios para todos os envolvidos.

6. REFERÊNCIAS

- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CAZELOTO, Edilson. **Comunicação e Sociedade: Por um conceito de hegemonia na cibercultura**. Ano 32. p. 149 - 171, jul./dez. 2010.
- DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- CHIARELLI, Tadeu. **O auto-retrato na (da) arte contemporânea**. Disponível em: <<http://www.fabioarvalho.art.br/chiarelli.htm>>. Acessado em: 20 abr 2014.

DRUCKER, Peter (1988). " **The Coming of the New Organization**", in *Harvard Business Review*, January-February, pp.45-53.

FREUD, S. **Group Psychology and the Analysis of the Ego**. 1922. Disponível em: <<http://www.bartleby.com/290/10.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

GALTON, Francis. Vox Populi. *Nature*, 1907. Disponível em: <<http://galton.org/essays/1900-1911/galton-1907-vox-populi.pdf?page=7>>. Acessado em: 28 jun. 2014.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006,;

HOWE, Jeff. The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, jun. 2006. Disponível em: <<http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

LE BON, G. **Psychologie des foules**. Paris, 1895. Disponível em: <http://classiques.uqac.ca/classiques/le_bon_gustave/psychologie_des_foules_Alcan/foules_alcan.html>. Acesso em: 20 jun. 2014.

LE MOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MOKYR, Joel. **The Lever of Riches**. Nova York: Oxford University Press, 1990.

ÖRMGÅRD, Caroline. Idea jams can boost companies' ability to innovate. *Chalmers*, 8 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.chalmers.se/en/departments/tme/news/Pages/idea-jams-can-boost.aspx>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

SIBILIA, Paula. **O show do eu: a intimidade como espetáculo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SUROWIECKI, James. **The Wisdom of Crowds: how the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes, business, economies, societies, and nations**. Nova Iorque: Anchor, 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WINNICOTT, D. W. (1990). Ego distortion in terms of true and false self. In D. W. Winnicott, **The maturational processes and the facilitating environment**. London: Karnac, 1990/1965b.